VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Eglė Macijauskienė

VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS VERTINIMAS

EVALUATION OF THE INVOLVEMENT OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES IN THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058
Organizacijų vadybos specializacija
Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2024

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėja

_____
(Parašas)
prof. dr. Renata Korsakienė
(Vardas, pavardė)
2023-12-21
(Data)

Eglė Macijauskienė

VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS VERTINIMAS

EVALUATION OF THE INVOLVEMENT OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES IN THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058
Organizacijų vadybos specializacija
Verslo studijų kryptis

Vadovė	dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė (Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	2023-12-21 (Data)
Konsultantas	_____ (Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	_____ (Data)
Konsultantas	_____ (Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	_____ (Data)
Lietuvių kalbos konsultantė	dr. Vitalija Karaciejūtė (Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	2023-12-21 (Data)

Vilnius, 2024

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Studijų kryptis: Verslas
Studijų programa: Verslo vadyba , valstybinis kodas 6211LX058
Specializacija: Organizacijų vadyba

TVIRTINU
Katedros vedėjas
Renata Korsakienė
2023-12-18

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Nr. OVfm-22–5583

Vilnius

Studentas (-ė): Eglė Macijauskienė

Baigiamojo darbo tema: Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimas

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas pagal numatytą studijų kalendorinį grafiką.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Baigiamojo magistro darbo uždaviniai:
Tyrimo tikslas – parengti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo gaires.
Uždaviniai tikslui pasiekti:
1. Susisteminus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas sąvokas ir klasifikacijas, išskirti darbuotojų įsitraukimą skatinančius ir trukdančius veiksnius.
2. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas ypatumus viešajame sektoriuje.
3. Identifikuoti metodus, padedančius atlikti darbuotojų įsitraukimo vertinimą viešajame sektoriuje.
4. Aprobuoti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo skalę.

Vadovas Laima Jesevičiūtė-Ufartienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN | ISSN
Egz. sk. .....
Data .....-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Verslo vadybos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas	**Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimas**
Autorius	**Eglė Macijauskienė**
Vadovas	**Laima Jesevičiūtė-Ufartienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklas per įsitraukimą lemiančius veiksnius. Darbe keliamas tikslas – parengti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo gaires. Teoriniu pagrindu analizuojama darbuotojų įsitraukimo samprata ir nauda, klasifikavimas bei įsitraukimą lemiantys veiksniai, kaip skatinamieji ir kaip kliudantys įsitraukimui veiksniai. Skatinamųjų veiksnių analizė atliekama iš darbuotojų ir organizacijos pozicijų. Empirinėje dalyje atliekami du tyrimai. Pirmuoju tyrimu siekiama įvertinti skatinamuosius veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą keturiose viešojo sektoriaus srityse – kultūros, švietimo, sporto ir sveikatos. Tam pasitelkiamas analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodas. Gauti rezultatai parodo skatinamųjų veiksnių pasiskirstymą pagal svarbumą. Antrasis tyrimas atliekamas viešojo sektoriaus kultūros srityje, kur respondentai tiriami taikant anketinės apklausos metodą. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti veiksnius, kurie turėtų būti analizuojami vertinant viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad siekiant vertinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas tikslinga organizacijos darbuotojus vertinti pagal tokius veiksnius: motyvaciją, įgalinimą, lojalumą, vertybes, grįžtamąją komunikaciją, įdomų darbą, darbo užmokestį ir karjerą, tobulėjimą ir mokymus, bendradarbius, streso darbe pasekmes, nepasitikėjimą, nesaugumą, susvetimėjimą, emocinį įsitraukimą, fizinį įsitraukimą, asmenines įsitraukimo galimybes. Tuo tikslu sudaryta veiksnių vertinimo skalė.

Darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 80 p. teksto be priedų, 12 iliustr., 15 lent., 141 bibliografinis šaltinis.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, organizacijos, viešasis sektorius, įtaka, skatinimo veiksniai, kliudantys įsitraukimui veiksniai.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN | ISSN
Copies No. .....
Date .....-.....-.....

Master Degree Studies **Business Management** study programme Master Graduation Thesis

Title	**Evaluation of the Involvement of Public Sector Employees in the Activities of the Organization**
Author	**Eglė Macijauskienė**
Academic supervisor	**Laima Jesevičiūtė-Ufartienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The final master thesis examines employee engagement in organisational activities through the determinants of engagement. The aim of the thesis is to develop guidelines for the assessment of employee engagement in the public sector. The theoretical basis of the study is the analysis of the concept and benefits of employee engagement, the classification and the determinants of engagement as facilitators and inhibitors of engagement. The analysis of the drivers is carried out from the perspective of employees and the organisation. In the empirical part, two studies are conducted. The first study aims to assess the drivers of employee engagement in four areas of the public sector: culture, education, sport and health. The analytical hierarchy process (AHP) approach is used. The results show the distribution of the importance of the drivers. The second study is carried out in the field of culture in the public sector, where respondents are surveyed by means of a questionnaire survey. The aim of this study is to identify the factors that should be analysed when assessing the involvement of public sector employees in the activities of the organisation. The results of the research revealed that in order to assess the engagement of public sector employees in the organisation's activities, it is appropriate to assess the organisation's employees in terms of the following factors: motivation, empowerment, loyalty, values, feedback, interesting work, pay and career, development and training, co-workers, effects of stress at work, distrust, insecurity, alienation, emotional engagement, physical engagement, personal engagement. To this end, a scale has been developed to assess the factors.

The thesis consists of: introduction, theoretical part, methodological part, empirical part, conclusions and recommendations, list of references.
The volume of the work – 80 p. of text without appendices, 12 illustrations, 15 tables, 141 bibliographic sources.
Appendixes included.

Keywords: Employee's involvement, organisations, public sector, influencing, incentive factors, barriers to involvement.

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

	Eglė Macijauskienė, 20222058	
	(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)	
	Verslo vadybos fakultetas	
	(Fakultetas)	
	Verslo vadyba, OVfm-22	
	(Studijų programa, akademinė grupė)	

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO) SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2023 m. gruodžio 21 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimas“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Parenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: daktaras Vitalija Karaciejūtė. Mano darbo vadovas daktaras Laima Jesevičiūtė-Ufartienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

			Eglė Macijauskienė
	(Parašas)		(Vardas ir pavardė)

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2023 m. gruodžio 21 d.
(Data)

Šiuo sutikimu aš, Eglė Macijauskienė (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☑ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☐ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teise į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

Eglė Macijauskienė

Duomenų valdytojo rekvizitai:
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Juridinio asmens kodas: 111950243
Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius
Tel. (8 5) 274 5030
Faks. (8 5) 270 0112
El. paštas: vgtu@vgtu.lt
PVM mokėtojo kodas: LT119502413
Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt

TURINYS

ĮVADAS **12**

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS **15**

1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata ir nauda 15

1.2. Darbuotojų įsitraukimo klasifikavimas 17

1.3. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai 20

1.3.1. Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai 27

1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo kliūtys 33

1.4. Organizacijų veiklos, į kurias įsitraukia darbuotojai 36

1.5. Darbuotojų įsitraukimo viešajame sektoriuje tyrimų paplitimo analizė 39

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS VERTINIMO METODIKA **45**

2.1. Viešojo sektoriaus, kaip tyrimo konteksto, analizė 45

2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas 49

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS EMPIRINIS TYRIMAS **59**

3.1. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas skatinamųjų veiksnių tyrimo rezultatų analizė 59

3.2. Veiksnių, darančių didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose, tyrimo rezultatų analizė 61

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS **69**

LITERATŪROS SĄRAŠAS **71**

PRIEDAI **81**

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo samprata 15
2 lentelė. Įsitraukimui įtaką darantys veiksniai 20
3 lentelė. Vadovavimo samprata 22
4 lentelė. Motyvacijos samprata 24
5 lentelė. 2015–2023 m. tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje suvestinė 43
6 lentelė. Atsitiktinumo indekso RI reikšmės 54
7 lentelė. Porinio palyginimo matrica 59
8 lentelė. Normalizuota porinio palyginimo matrica 60
9 lentelė. Kriterijų surangavimo rezultatai 60
10 lentelė. Sociodemografiniai respondentų duomenys 61
11 lentelė. Įsitraukimą lemiančių veiksnių faktorinės analizės rezultatai 63
12 lentelė. Skatinančių įsitraukti veiksnių faktorinės analizės rezultatai 64
13 lentelė. Trukdančių įsitraukti veiksnių faktorinės analizės rezultatai 65
14 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo faktorinės analizės rezultatai 66
15 lentelė. Klausimyno vidinis suderinamumas 67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbuotojų įsitraukimo klasifikavimas 19
2 pav. Darbuotojų lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai 27
3 pav. Darbdavio lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai 28
4 pav. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų darbuotojų, tarpusavio priklausomybės sąsajos 30
5 pav. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų organizacijos, tarpusavio priklausomybės sąsajos 32
6 pav. Darbuotojų įsitraukimui kliudantys veiksniai 36
7 pav. Veiklos, į kurias įsitraukia darbuotojai 36
8 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų sudėtis pagal teisines formas 2019 m. 46
9 pav. Valstybės biudžetinių įstaigų sudėtis pagal organizacines formas 2019 m. 46
10 pav. Savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijų sudėtis pagal organizacines formas 2019 m. 47
11 pav. Tyrimo logika 50
12 pav. Ekspertų vertinimo standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus 51

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą skatinamųjų veiksnių vertinimo apklausos klausimynas 82
2 priedas. Veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į viešojo sektoriaus organizacijų veiklas, apklausos vertinimo klausimynas 84
3 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp įsitraukimą lemiančių veiksnių grupės kintamųjų 88
4 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp skatinančių įsitraukti veiksnių kintamųjų 89
5 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp įsitraukimui kliudančių veiksnių kintamųjų 91
6 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp darbuotojų įsitraukimo kintamųjų 92
7 priedas. Detalizuotas klausimyno skalių pagrindimas 93
8 priedas. Veiksnių, darančių didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose, vertinimo skalė 96
9 priedas. Kitos organizacijos veiklos, kuriose respondentai turi galimybę įsitraukti ir tai daro aktyviai 98
10 priedas. Sertifikatas 99
11 priedas. Mokslinis straipsnis „Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamųjų veiksnių vertinimas“ 100

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbdaviai supranta, kad norint pasiekti geresnių rezultatų, reikia dėti visas pastangas darbuotojams pritraukti ir juos išlaikyti, nes darbuotojai yra pagrindinis jų turtas ir stumiamoji jėga (Hitka et al., 2020). Žmogiškieji ištekliai yra itin svarbūs, o tie darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja ir įsitraukia į organizacijos veiklas, yra sėkmės garantas, todėl organizacijos stengiasi įvairiomis priemonėmis įtraukti darbuotojus į veiklas arba sudaryti sąlygas, kad jie norėtų įsitraukti patys (Taneja et al., 2015).

Iš darbuotojų tikimasi produktyvaus darbo, bendrų su organizacija tikslų siekimo, atsidavimo darbui bei įsitraukimo į organizacijos veiklas. Tokių darbuotojų dėmesys nukreiptas į aplinkinius, jie tarnauja visuomenei, o tai reiškia, kad turi tam tikrų savybių, nurodančių į jų atsidavimą išorei, kam būtinas papildomas veiksnys įsitraukimas (Eva et al., 2019; Hai & Van, 2021).

Darbuotojų veikla yra nuolat veikiama įvairių veiksnių. Vieni iš įtakos veiksnių yra asmeninės charakteristikos, asmeninės vertybės bei asmeniniai motyvai (Beliauskaitė, 2021). Kiekvienas asmuo ateidamas dirbti į naują organizaciją dar atrankos pokalbio metu paprastai įvardija lūkesčius, ko tikisi iš šios organizacijos, ir pristato save kaip individą su asmeninėmis savybėmis (De Freitas Bradley, 2017). Lūkesčių svarba nurodoma Laurynaitės (2018), kuri lūkesčių identifikavimą išskyrė kaip veiksnį, skatinantį darbuotojų įsitraukimą. Tačiau ne visais atvejais jau pradėjus dirbti šie lūkesčiai išsipildo. Laikui bėgant tai gali nulemti darbuotojų kaitą. Tam, kad būtų išvengta kaitos, organizacijos turi dėti visas pastangas, kad darbuotojus sudomintų darbo vieta, kad jie įsitrauktų į darbinę veiklą atnešdami naudą sau ir organizacijai. Įsitraukimas į darbą suteikia visapusišką ryšį su veiklos rezultatais, kai darbuotojai visą save investuoja į savo darbą (Meacham et al., 2022). Įsitraukę darbuotojai tapatinami su organizacijoms svarbių faktorių, tokių kaip mažesnė darbuotojų kaita, produktyvumo augimas ar kitų su sėkme susijusių elementų užtikrinimu (Andriukaitytė, 2020).

Mokslinė problema. Galima rasti įvairių tyrimų, susijusių su darbuotojų įsitraukimu, ši tema gyvuoja kelis dešimtmečius, tačiau naujai pažvelgti į darbuotojų įsitraukimą verčia pastaruoju metu didėjantis darbuotojų trūkumas viešajame sektoriuje, kurį parodo viešojo sektoriaus darbuotojų mažėjanti statistika (Valstybės duomenų agentūra, 2022). Viešasis sektorius yra gana specifinis ir iš esmės skiriasi nuo privataus sektoriaus. Šio sektoriaus egzistencinis pagrindas paremtas viešųjų gėrybių, t. y. paslaugų teikimą nesiekiant finansinės naudos, kai privačiame sektoriuje orientuojamasi į pelno siekimą (Igliukė & Deinoravičiūtė, 2016; Terentjevaitė, 2018). Viešojo sektoriaus darbuotojai dažnai dirba siekdami padėti visuomenei ir teikti būtinąsias paslaugas visiems piliečiams (Druskienė & Šarkiūnaitė, 2018). Jie gali būti pareigūnai, mokytojai, medicinos darbuotojai ar kitokio pobūdžio specialistai.

Tai, kas darbuotojus skatina įsitraukti į organizacijos veiklas viešajame sektoriuje, nebūtinai sutaps su privačiojo sektoriaus įsitraukimo motyvais. Siekiant išvengti neįsitraukimo atvejų, reikalinga nuolat stebėti organizacijos mikroklimatą, būti atidiems darbuotojų poreikiams ir įvertinti, koks jų poveikis viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimui į organizacijų veiklas.

Ieškant sprendimų moksliniuose šaltiniuose pasigendama bendros nuomonės apie įsitraukimo į darbą apibrėžtį, nepakanka aiškumo kaip reikėtų vertinti įsitraukimą į darbą, kokie įtakos veiksniai yra ryškiausi ir kaip tai koreliuoja su kitais panašiais veiksniais (Gaurylienė & Korsakienė, 2017).

Mokslininkai (Diskienė & Tamoševičienė, 2015; Jakutė, 2018; Klimaševskaja & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2022; Lidman et al., 2023; Šulcaitė, 2020; Vaičiulienė, 2020) tyrė darbuotojų įsitraukimą, tačiau jų apžvalgos perimetras apsiribojo ryšių bei sąsajų paieška tarp įvairių dedamųjų ir darbuotojų įsitraukimo viešojo sektoriaus organizacijų ir ne tik fone. Ne maža dalis nagrinėtos mokslinės literatūros yra susijusi su sveikatos ir švietimo sektoriais (Abromavičienė, 2016; Diskienė & Tamoševičienė, 2015; Gabdankaitė, 2020; Meacham et al., 2022; Statnickė & Plaipaitė, 2019; Zarumna, 2019). Kitų viešojo sektoriaus atstovų, tokių kaip kultūros, sporto ar pan. įsitraukimai lieka mažiau nagrinėti, todėl siekiant susidaryti įvairesnę nuomonę apie darbuotojų įsitraukimą į organizacijų veiklas atsiranda poreikis vertinimą atlikti kitos srityje, kurioje tyrimų atlikta mažiau ir tai atliekant per veiksnius, darančius įtaką įsitraukimui, analizuojant konkrečias veiklas. Tiriamosios problemos esmę sudaro supratimas, kad kas būdinga ir tinka vienai sričiai, nebūtinai tiks ir kitai, neįmanoma susidaryti nuomonės vien iš šiame darbe dominuojančių tiriamumo prasme sektorių, reikalinga įvairovė. Todėl mokslinė problema formuotina klausimu – kokie veiksniai lemia viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į organizacijų veiklas vertinant per skatinamuosius bei trukdančius įsitraukti veiksnius?

Tyrimo objektas – darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas viešajame sektoriuje.

Tyrimo tikslas – parengti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo gaires.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Susisteminus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas sąvokas ir klasifikacijas, išskirti darbuotojų įsitraukimą skatinančius ir trukdančius veiksnius.

2. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas ypatumus viešajame sektoriuje.

3. Identifikuoti metodus, padedančius atlikti darbuotojų įsitraukimo vertinimą viešajame sektoriuje.

4. Aprobuoti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo skalę.

Trimo metodai – mokslinės literatūros analizė, nuomonių lyginamoji analizė, sisteminimas ir apibendrinimas, ekspertų apklausa, analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodas, anketinė

apklausa, statistinių duomenų analizė naudojant SPSS programą, koreliacijos koeficientų nustatymas tarp kintamųjų, tiriamoji faktorių analizė, vidinio suderinamumo skaičiavimas, gautų duomenų interpretavimas ir aprašomasis metodas.

Darbo struktūra. Magistro darbas sudarytas iš įvado, trijų dalių, išvadų, literatūros sąrašo ir priedų. Magistro darbo apimtis 80 psl. be priedų. Rašant šį darbą remtasi 141 literatūros šaltiniu. Pirmoji magistro darbo dalis skirta teorinei analizei, kurios metu analizuota darbuotojų įsitraukimo samprata, nauda ir klasifikavimas, įsitraukimą lemiantys veiksniai, kurie skatina darbuotojus įsitraukti ir šalia analizuojant įsitraukimui kliudančius veiksnius. Taip pat analizuotos organizacijų veiklos, kuriose darbuotojams sudaromos galimybės įsitraukti. Apžvelgtas tyrimų paplitimas analizuojant darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje. Antroji magistro darbo dalis skirta metodikai, kuria remiantis atliktas viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimas, analizuotas viešasis sektorius, kaip tyrimo kontekstas, bei pagrįsta naudota metodika. Trečioji darbo dalis orientuota į empirinio tyrimo analizę, kurios metu pateikti dviejų tyrimų, ekspertinės apklausos ir kiekybinio tyrimo analizės, rezultatai. Pagrindžiamas darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas viešajame sektoriuje vertinimo įrankis.

Mokslinė reikšmė ir vertė. Magistro darbo tema parengtas ir 26-ojoje jaunųjų mokslininkų konferencijoje pristatytas mokslinis straipsnis „Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamųjų veiksnių vertinimas“. Straipsnis publikuotas Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos leidinyje „Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“ (žr. 10–11 priedai).

Praktinė reikšmė ir vertė. Analizuojant darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, sukurtas viešojo sektoriaus organizacijoms skirtas darbuotojų įsitraukimo vertinimo įrankis.

Tyrimo apribojimai. Ekspertinės apklausos tyrimas atliktas keturiose viešojo sektoriaus srityse: kultūros, švietimo, sporto ir sveikatos, tačiau atliekant kiekybinį tyrimą apsiribota tik viena viešojo sektoriaus sritimi – kultūros. Norint įvertinti ir likusias tris sritis, kurios liko neanalizuotos kiekybinės apklausos būdu, reikalingi **tolesni tyrimai**, kuriuos atlikus atsirastų galimybė darbuotojų įsitraukimą šiose srityse palyginti tarpusavyje.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS

Šioje dalyje teoriniu pagrindu analizuojama darbuotojų įsitraukimo samprata, išskiriami darbuotojų įsitraukimui įtaką darantys veiksniai, atskleidžiami kiti su darbuotojų įsitraukimo definicija susiję ypatumai. Įvardijamos organizacijų veiklos, į kurias darbuotojai įsitraukia dažniausiai. Analizuojamas darbuotojų įsitraukimo viešajame sektoriuje tyrimų paplitimas.

1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata ir nauda

Terminas įsitraukimas priklausomai nuo konteksto, kuriame yra vartojamas, gali turėti skirtingą reikšmę. Kaip teigia Gaurylienė ir Korsakienė (2017, p. 144), įsitraukimo sąvokos pradininkais laikomi autoriai Lodahl ir Kejner (1965), jie įsitraukimo į darbą sampratą pateikė kaip „žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnį arba kitaip – darbo svarbos savo bendram įvaizdžiui lygį.“

Bendrąja prasme įsitraukimą galima vertinti kaip savanorišką veiksmą, nes vien žodis įsitraukimas, yra su sangrąžine dalelyte (*si*), kuri parodo į save nukreiptą veiklą, o tai reiškia, kad tai paties asmens pasirinkta, jo valia vykdoma veikla (Abromavičienė, 2016), todėl mėginant suprasti jo reikšmę svarbu įsivertinti visas dedamąsias, kurios ir nusako šio termino apibrėžtį.

Darbuotojų įsitraukimo samprata nėra nauja definicija, ji gana plačiai nagrinėjama daugybės autorių, jau kone penkis dešimtmečius, tačiau atsispirdami nuo pradininkų apibrėžimo mokslininkai jį formulavo savaip, per skirtingas dedamąsias, todėl siekiant perteikti jų požiūrį ir minėtąsias dedamąsias pateikiama sampratas apibūdinanti 1 lentelė (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Eil. Nr.	Autorius, metai	Samprata	Esminės sudedamosios komponentės
1.	Eldor ir Vigoda-Gadot (2017)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia su darbu susijusią proto būseną, kuriai būdingas energingumo, pasitenkinimo, entuziazmo, įsisavinimo ir atsidavimo jausmas.	Proto būsena, energingumas, pasitenkinimas, entuziazmas, įsisavinimas, atsidavimas.
2.	Ma'ruf'as ir kt. (2019)	Įsitraukimas, tai darbuotojo elgesio forma, inspiruota aukšto lygio motyvacijos, kai padidinto aktyvumo laipsniu dalyvaujama vykdant pareigas, taip pat darbovietei jaučiamas nuosavybės, pasitikėjimo ja bei paramos jausmas.	Elgesio forma, aukšta motyvacija, padidintas aktyvumas, pasitikėjimas, parama.
3.	Žukauskaitė ir kt. (2019)	Įsitraukimas į darbą yra asmens funkcionavimo psichologinis reiškinys, kuriuo pabrėžiamas veiklos sąmoningumo esmė.	Psichologinis reiškinys, veiklos sąmoningumas.
4.	Šulcaitė (2020)	Įsitraukimas į darbą yra darbuotojo entuziazmo lygis, susijęs su jo užduotimis, paskirtomis darbo vietoje.	Entuziazmo lygis, paskirtos užduotys.
5.	Vaičiulienė (2020)	Įsitraukimas į darbą yra būsena, kurią kiekvienas darbuotojas patiria individualiai. Jos intensyvumui ir dažnumui įtakos daro tam tikros darbo sąlygos ir organizacinė elgsena.	Individuali būsena, intensyvumas, darbo sąlygos, organizacinė elgsena.
6.	Nemțeanu ir kt. (2022)	Įsitraukimas į darbą yra didelių investicijų į darbą forma ir reiškia asmens atsidavimą organizacinei veiklai.	Investicija į darbą, atsidavimas veiklai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais moksliniais šaltiniais

Įsitraukimas gali būti vertinamas kaip laipsniais ar lygiais išmatuojamas reiškinys ar būsena (1 lentelė). Skiriasi tik autorių minimos sudėtinės dalys, kurias jis apima. Iš esmės pagrindu išlieka pats asmuo, kuris yra šio reiškinio dalyvis. Į patį įsitraukimą galima žvelgti iš skirtingų pozicijų, vadybinės, psichologinės, sociologinės ar pan.

Vadybine prasme įsitraukimas vertinamas per darbuotojus, nes darbuotojo įsitraukimas apima darbuotojo atsidavimą ir įsipareigojimą darbui (Abromavičienė, 2016).

Kai kurie autoriai įsitraukimą į darbą sieja su tam tikrais vienas kitą lemiančiais komponentais. Įsijautimas į darbo poziciją yra vienas iš tokių komponentų, jis išreiškiamas kaip asmeninis įsitraukimas, kurio metu darbuotojas susipažįsta su naujais dalykais, tobulėja ir taip save išreiškia, dėl to tarsi atsiranda abipusė nauda organizacijai ir darbuotojui (Andriukaitytė, 2020). Diskienė ir Tamoševičienė (2015) įsitraukimą į darbą sieja su organizaciniu įsipareigojimu ir pasitenkinimu darbu. Autorių manymu, visi trys minėti reiškiniai apsijungdami sudaro svarbų pagrindą tiek organizacinių, tiek ir asmeninių poreikių tenkinimo prasme (Diskienė & Tamoševičienė, 2015). Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos, jis susitapatindamas su darbu gali patenkinti savo asmeninius poreikius, o asmeniniai poreikiai buvo pagrindinis aspektas sampratos atsiradimo ankstyvaisiais metais. Gaurylienės ir Korsakienės (2017) teigimu, įsitraukimo į darbą požiūris ankstyvajame periode buvo kiek labiau individualizuotas bei perteikiamas per žmogaus poreikių prasmę, nes nagrinėtas kaip poreikio išreikšti save rezultatas. Vėliau modifikuojant įsitraukimo sąvoką šalia poreikio išreikšti save atsirado papildoma poreikių įvairovė, tokia kaip pasitenkinimo darbu, tobulėjimo ar poreikis užsiimti įdomia veikla (Gaurylienė & Korsakienė, 2017).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėta, kad įsitraukimo sampratos skirtumai labiau siejami su laikmečio pokyčių tendencijomis, tačiau neaptikta mokslinės literatūros, kur šis skirtumas būtų išryškintas per viešojo ir privataus sektoriaus prizmę.

Župerkienė ir kt. (2021) įsitraukimo sampratą per viešajame sektoriuje dirbančio darbuotojo prizmę pateikė pasitelkdama autorių Beattie ir Waterhouse (2015) suformuluotą apibrėžimą, tai asmens polinkis dalintis organizacijos vertybėmis, puoselėti teigiamą ir produktyvų ryšį su savo darbdaviu bei bendradarbiais.

Vertinant pagal šią apibrėžtį pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimo samprata neturi skirtumų lyginant pagal sektorius, kuriuose ši samprata naudojama, kadangi sampratos esmė nukreipta į bendrinį reiškinio išaiškinimą neprisirišant prie sektoriaus, kuriame vyksta įsitraukimas.

Darbuotojų įsitraukimą apžvelgus chronologine seka, pastebėta, kad nuo 1965 m. į darbuotojų įsitraukimą žiūrėta iš asmeninės pozicijos, o nuo 2005 m., požiūriui kintant atsirado poreikis gauti pasitenkinimą darbu, taip pat tobulėjimo paskata, noras užsiimti įdomia veikla (Gaurylienė & Korsakienė, 2017). Vadinasi, darbuotojų poreikių svertams didėjant kito ir įsitraukimo į darbą samprata, dėl joje atsiradusio naudos veiksnio. Įsitraukimą pradėjus vertinti kaip vieną iš kertinių

organizacijos sėkmės faktorių, turinčių įtakos organizacijos rezultatams, darbuotojų efektyvumui, lojalumui ir kt., tarp organizacijų atsirado siekiamybė turėti įsitraukusius darbuotojus (Andriukaitytė, 2020), kas yra nuoroda į naudos siekį. Naudinga įsitraukti ir patiems darbuotojams, naudą gauna ir organizacijos (Statnickė & Plaipaitė, 2019).

Darbuotojams naudinga būti įsitraukusiems į organizacijos veiklas, nes kaip teigia Boxall'as ir kt. (2015), geriau panaudojami darbuotojų įgūdžiai ir paslėptas potencialas, o taip pat skatinamas didesnis savarankiškumas bei parama darbo vietoje. Vaičiulienės (2020) nuomone, į darbą įsitraukęs asmuo pasižymi nuolatinėmis teigiamomis emocijomis, geresne sveikatos būkle, geba savarankiškai susikurti asmeninius ir darbo išteklius bei daro teigiamą įtaką aplinkiniams.

Darbuotojų įsitraukimas yra naudingas organizacijai, nes dėl įsitraukimo sumažėja darbuotojų kaita ir neatvykimai į darbą, didėja darbo našumas ir produktyvumas, sukuriama pasitikėjimu grįsta aplinka, kurioje darbuotojai skatinami nuolat reikšti savo nuomonę apie tai, kaip organizaciją vesti į priekį, įgyjamas konkurencinis pranašumas (Tewari, 2020).

Darbuotojų įsitraukimo populiarumą lemia naudos aspektas suteikiantis teigiamas įsitraukimo pasekmes (Gaurytė, 2017). Esant išplėtotam įsitraukimui į darbą organizacijos viduje formuojama įsitraukimą skatinanti kultūra, kuri turi labiau įsipareigojusius darbuotojus nei įsitraukimo neskatinančios organizacijos (Diskienė & Tamoševičienė, 2015). Organizacinės kultūros dėka suformuojama aplinka, kurioje darbuotojams suteikiama galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir individualių tikslų, o tai lemia aukštus rezultatus ir darbuotojų įsitraukimą (Taneja et al., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbines veiklas yra daugialypis procesas, kuris susideda iš daugelio dedamųjų, tokių kaip atsidavimas, įsipareigojimas, pasitenkinimas, entuziazmas ir pan. Visa tai rodo darbuotojo emocijas, kurios jį veikia ir dėl to atsiranda abipusiai naudingas ryšys tarp organizacijos ir jos darbuotojo. Įvairūs autoriai įsitraukimą tapatina ar ieško ryšio tarp skirtingų komponentų ir dėl to neprieinama prie bendros nuomonės, tačiau tai parodo priklausomumą nuo to, kas tiriama, t. y. konteksto ar požiūrio ir atsiveria galimybė rastis skirtingiems veiksniams. Taip pat darbuotojų įsitraukimas yra siekiamybė, nes neša abipusę naudą šio proceso dalyviams.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo klasifikavimas

Darbuotojų įsitraukimas ypatingas tuo, kad gali būti klasifikuojamas.

Įsitraukimo tyrinėtojas Kahn'as (1990) pasiūlė, įsitraukimą į darbą vertinti kaip atskirą veiksnį, kuris gali būti matuojamas skirtingais lygiais bei svyruoti nuo labai žemo iki labai didelio ir gali būti išreiškiamas trimis skirtingais būdais: fiziškai, emociškai ir kognityviniu būdu (Kuok & Taormina, 2017). Kahn'o pasiūlytą, tačiau nedetalizuotą suskirstymą Kuok'as ir Taormina (2017) papildė ir pateikė apibūdindami savaip:

1. Fizinis įsitraukimas į darbą grindžiamas kūniško dalyvavimo bet kokioje veikloje idėja. Tai reiškia, kad darbui atlikti dedamos pastangos ir fizinė energija, pavyzdžiui mokytojas ruošdamasis pamokai gali papildomai eiti į biblioteką parsinešti knygų ir pan.

2. Emocinis įsitraukimas į darbą čia apibrėžiamas kaip norėjimas atlikti užduotis, dėl prisirišimo prie organizacinės veiklos, kuri suteikia teigiamus jausmus, tokius kaip pasididžiavimas, entuziazmas ir jaudulys, aktyviai veikiant.

3. Kognityvinis įsitraukimas į darbą grindžiamas efektyvumo idėja, nes kognityvinis įsitraukimas į darbą čia suprantamas kaip aktyvus susitelkimas į savo užduotis, kuris paremtas logika ir sąmoningumu. Siekiant pagerinti savo veiklos efektyvumą turi būti fokusuojamas dėmesys ir pozityvios mintys apie savo darbą.

Daqar'as ir Smoudy (2019) aprašė tris darbuotojų įsitraukimo matavimo lygius pagal Rheem'o (2017) suformuluotą apibūdinimą:

1. Labai įsitraukę darbuotojai. Dėl jų darbo vieta yra kupina produktyvumo, naujovių ir linksmybių. Jie yra bendradarbiaujantys, pozityvūs, patikimi ir nuspėjami. Taip pat jų išskirtinumas tame, kad jie savo pavyzdžiu veikia motyvuojančiai kitus darbuotojus.

2. Įsitraukę darbuotojai. Jie apibūdinami kaip pozityvūs, susitelkę į darbą, laiku atliekantys darbines užduotis. Dažniausiai jie yra savimotyvuoti, tačiau nevengia pasisemti įkvėpimo iš išorės, dažniausiai iš labai įsitraukusių darbuotojų.

3. Aktyviai atsiribojęs darbuotojai. Jie neišnaudoja savo potencialo, darbe savo funkcijas atlieka, tačiau be didesnių pastangų.

Laurynaitė (2018) savo darbe nagrinėjo darbuotojų įsitraukimo klasifikacijas ir pateikė Anitha (2014) išskirtas taip pat pagal įsitraukimo lygius klasifikuojamas tris darbuotojų grupes, kurios labai panašios į prieš tai minimų autorių pateiktąsias:

1. Įsitraukę darbuotojai. Jie dėl organizacijos tikslų pasiekimo deda papildomas pastangas bei pasižymi atsidavimu ir motyvacija.

2. Neįsitraukę darbuotojai. Šie organizacijos nariai nesistengia dėti pastangų vardan bendro organizacijos tikslo, tačiau pavestas užduotis atlieka.

3. Aktyviai neįsitraukę darbuotojai. Tai neigiamą poveikį darantys įsitraukusiems darbuotojams, nes jie ne tik neatlieka pavestų užduočių tinkamai, bet ir skleidžia neigiamas emocijas.

Laurynaitė (2018) pateikė dar vieną klasifikaciją, kurią pristatė Rao (2017), jis suskirstė pačius įsitraukusius darbuotojus, į keturias grupes:

1. Prisirišę prie organizacijos darbuotojai. Jų įsitraukimas ne intensyvus, be to, greitai kintantis priklausomai nuo valdymo politikos ar užduočių specifikos.

2. Kovojantys dėl įmonės interesų darbuotojai. Šio tipažo darbuotojai jaučia malonumą dirbdami, o siekdami kokybės dirba net laisvu laiku.

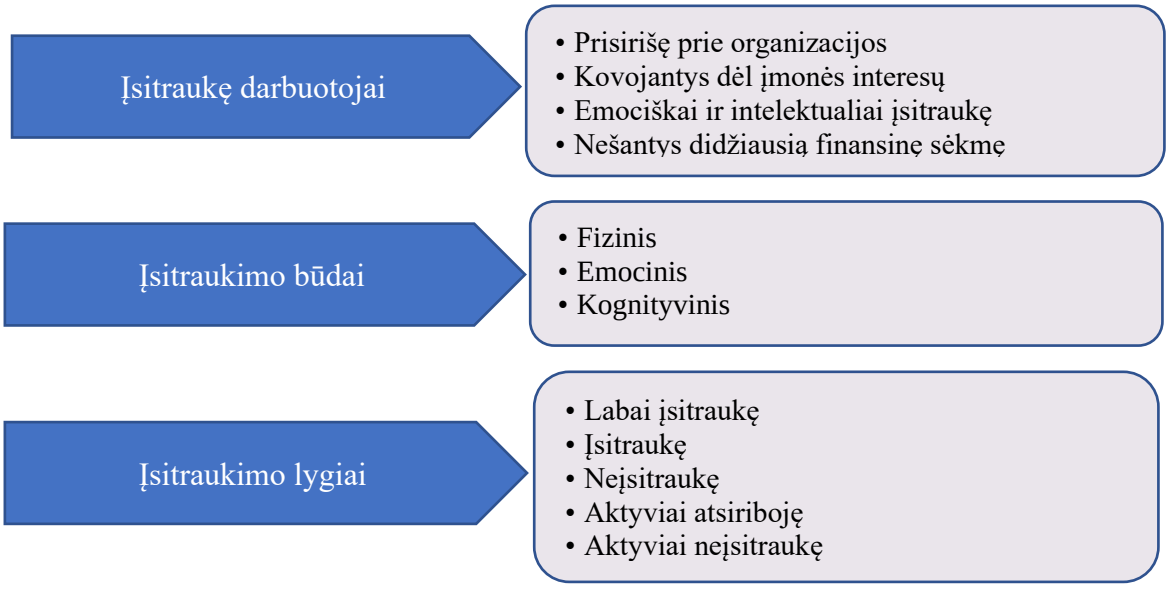
3. Emociškai ir intelektualiai įsitraukę darbuotojai. Jų prioritetai darbo klausimais yra sudėlioti emocinių sentimentų pagrindu, o tiesioginis darbas paskesnis veiksnys.

4. Nešantys didžiausią finansinę naudą, generuojantys genialias idėjas darbuotojai. Jų asmeninis gyvenimas ir darbinė veikla yra persipynę, tokie darbuotojai nuolat trykšta energija.

Eldor ir Vigoda-Gadot (2017) paantrindamas patvirtina, kad darbuotojų įsitraukimas yra aktyvi bei pilnavertė koncepcija, sujungianti daugiamatės energijos, tokios kaip fizinės, emocinės ir pažinimo išraiškos, kuri naudinga organizacijoms ir darbuotojams.

Ši gradacija pagal įsitraukimo lygius leidžia įvertinti įsitraukimo intensyvumo laipsnį, o nurodyti įsitraukimo būdai perteikiami per įsitraukimo lygius atveria galimybių įsitraukti įvairovę, nes kiekvienas iš būdų indikuoja naudą arba nurodo grėsmę tik skirtingo laipsnio. Todėl svarbu šiuos procesus valdyti. Tewari (2020) pripažįsta, kad darbuotojų įsitraukimo lygiai gali ir turi būti valdomi organizacijų per darbuotojų įsitraukimo veiksnius, nes darbuotojų įsitraukimas yra pripažintas valdymo priemone, padedančia paveikti organizacijų rezultatus.

Darbuotojų įsitraukimo būdai ir lygiai vaizduojami 1 paveiksle (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų įsitraukimo klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Daqar & Smoudy, 2019; Kuok & Taormina, 2017; Laurynaitė, 2018)

Kaip matyti iš 1 paveikslo, galimos trys klasifikacijos, kurios analizuojant darbuotojų įsitraukimą viena kitą papildo ir sudaro įsitraukimo visumą. Be šių trijų elementų įsitraukimo esmė būtų sunkiai nusakoma, kadangi svarbu aktyvumas, kokiu būdu ir kokie darbuotojai įsitraukia.

Įsitraukimo būdai yra glaudžiai susiję su pirmuoju elementu, apibūdinančiu įsitraukusius darbuotojus, nes pastebimas tarpusavio ryšys, pavyzdžiui, emociškai ir intelektualiai įsitraukę

darbuotojai nurodo į emocinį įsitraukimo būdą. Įsitraukimas vertinant pagal lygius gali būti laipsniuojamas skaliniu principu nuo visiškai įsitraukusio iki visiškai neįsitraukusio, tai pravartu tolesnio tyrimo eigoje formuojant klausimyną.

1.3. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai

Veiksnių lemiančių darbuotojų įsitraukimą galima surasti įvairiausių, kaip teigia Olšauskaitė (2020), yra dvi pozicijos, kai darbuotojas įsitraukia pats, arba įtraukia organizacija. Įsitraukimą gali lemti organizacijos kultūra, vadovų motyvavimas ir asmeninė motyvacija, pritarimas idėjoms. O kaip įtraukimo priežastys dažniausiai nurodomos, atsakomybių priskyrimas, darbuotojų įgalinimas ir suteikiamos tinkamos sąlygos (Olšauskaitė, 2020). Ališauskienė ir Maziliauskienė (2023) šį sąrašą papildė dar keliais veiksniais, tokiais kaip: aiškios ir motyvuojančios darbo užduotys, įtraukimas į tikslų ir strategijos formulavimą, kokybiška komunikacija, skaidrumas ir informacijos prieinamumas, adekvati darbo našumo ir progreso vertinimo sistema, geri tarpasmeniniai santykiai, darbo aplinka, mokymo ir ugdymo sistema, kūrybiškumo ir savarankiškumo skatinimas.

Al Mehrzi ir Singh (2016) savo moksliniame darbe tyrė viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą, autoriai sudarė darbuotojų įsitraukimo modelį, kurio esmė tame, kad darbuotojų įsitraukimas yra paremtas 4 veiksniais: organizacine kultūra, vadovavimu, suvokiamu organizaciniu palaikymu ir komandiniu darbu. Jų rišamasis pagrindas – darbuotojų motyvacija.

Tačiau šiame darbe nutarta remtis dažniau įvairių autorių minimais veiksniais, kuriuos būtų galima pavadinti stambiausiais vertinant pagal šaltinių skaičių, kuriuose jie analizuoti. Susistemintas šaltinių sąrašas pateikiamas 2 lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Įsitraukimui įtaką darantys veiksniai

Veiksnys	**Analizuotas laikotarpis**	**Šaltinis, kuriame analizuojamas veiksnys**	**Iš viso šaltinių**
Vertybės	2018–2022 m.	Baltrukevičiūtė (2020); Bojorovienė ir Pancerovienė (2022); Šulcaitė (2020); Swetha ir Padmavathy (2018)	4
Vadovavimas	2016–2023 m.	Al Mehrzi ir Singh (2016); Andersen ir kt. (2018); Baltrukevičiūtė (2020); Bertulytė (2021); Gabdankaitė (2020); Hartnell ir kt. (2023); Tewari (2020)	7
Įgalinimas	2019–2022 m.	Ma'ruf'as ir kt. (2019); Olšauskaitė (2020); Tewari (2020); Valiulė ir Vaikšnoras (2022)	4
Motyvacija	2016–2022 m.	Al Mehrzi ir Singh (2016); Andersen ir kt. (2018); Baltrukevičiūtė (2020); Druskienė ir Šarkiūnaitė (2018); Gerbatavičiūtė (2019); Gudinaitė ir Peleckienė (2021); Kavaliauskienė ir Nikolajenko (2021); Leketas (2022); Nikolajenko (2019); Olšauskaitė (2020)	10
Lojalumas	2018–2020 m.	Tewari (2020); Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019); Visalgaitė (2018)	3

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš pateiktos susistemintos 2 lentelės, dažniausiai moksliniuose šaltiniuose kaip darantis įtaką darbuotojų įsitraukimui veiksnys yra minimas – motyvacija, o antru atveju

vadovavimas, tačiau tai dar nereiškia, kad kiti veiksniai neaktualūs, galima daryti prielaidą, kad jų sąsajos su darbuotojų įsitraukimų mažiau ištirtos. Todėl šiame darbe jos bus taip pat analizuojamos.

Vienas iš veiksnių, darančių įtaką įsitraukimui, yra organizacijos ir darbuotojų vertybių sutapimas (Bojorovienė & Pancerovienė, 2022; Šulcaitė, 2020). Įsitraukimas yra organizacinės kultūros sudėtinė dalis, o vertybės – organizacijos kultūros esmė. Formuojant organizacijos kultūrą yra įsitraukiama į ilgalaikį procesą, grįstą bendru tikslų suvokimu, visų darbuotojų įtraukimu į šių tikslų įgyvendinimą, svarbiu aspektu tampa abipusis pasitikėjimas ir bendradarbiavimas (Bojorovienė & Pancerovienė, 2022). Kai darbuotojai žino bendrą viziją, jie labiau ja tiki ir susitapatina su organizacijos vertybėmis (Nemțeanu et al., 2022). Šulcaitė (2020) taip pat teigia, kad vertinti organizacijos ir individo atitikimą galima per vertybes. Anot autorės, atitikus vertybėms galima prognozuoti aukštesnius pasitenkinimo darbu bei įsitraukimo į organizacijos veiklą rodiklius (Šulcaitė, 2020).

Stebimas natūralus procesas, kai darbuotojas ieško darbo, jis ne tik įsivertina savo atitiktį reikalavimams, bet ir savo asmenines vertybes palygina su organizacijos, į kurią ketina darbintis. Ir tik toms vertybėms sutapus prasideda galimai sėkmingi darbiniai santykiai. Darbo vertybės, pasak Pataki-Bittó ir Kapusy (2021), turi pirmenybinį pagrindą, nes asmenys įvertina vertybes priimant sprendimus dėl darbo.

Darbuotojų asmeninių vertybių svarba turėtų patraukti organizacijų dėmesį, nes tai sietina su efektyviu organizacijos valdymu (Beliauskaitė, 2021). Be to, organizacijos ir darbuotojų vertybių sąveika lemia kaip kartu dirbama ir siekiama bendrų rezultatų (Swetha & Padmavathy, 2018). Teigiamas asmeninių ir darbo vertybių ryšys parodo, kad asmenybės turinčios polinkį puoselėti asmenines vertybes, tokias kaip bendradarbiavimas, iššūkis, kūrybiškumas, pažanga ir pasiekimai, bus geri komandos darbuotojai, pareigingi, punktualūs atlikdami darbus. Todėl tai parodo asmeninių ir darbo vertybių suderinamumo laipsnį ir užtikrina, kad bus pasiekti tiek organizaciniai, tiek asmeniniai tikslai (Beliauskaitė, 2021; Swetha & Padmavathy, 2018).

Iššūkis, su kuriuo susiduria organizacijos propaguodamos vertybes, yra tas, kad pati vertybė skirtingiems asmenims gali reikšti skirtingus dalykus (Swetha & Padmavathy, 2018). Tai priklauso ir nuo srities, kurioje dirbama, pavyzdžiui mokyklų darbuotojams vertybės yra labai svarbios, nes vienas iš švietimo tikslų yra ugdyti vertybes, o tinkamai formuojamos ir komunikuojamos vertybės skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Zarumna, 2019).

Antrasis iš įsitraukimą lemiančių veiksnių yra vadovavimas (Bertulytė, 2021; Hartnell et al., 2023). Vadovavimo teorija yra grįsta ne tik tradiciniu požiūriu, o ir naujosios vadybos požiūriu, kur pavaldiniai yra pristatomi kaip aktyvūs, kartais net vadovavimo procesą diktuojantys grupės nariai (Bertulytė, 2021). Vadovavimo dėka organizacijoje sukuriama tam tikra aplinka, kuri gali vienaip ar

kitaip veikti darbuotojus, nes aprėpia gana nemažą darbo santykių dalį. Vadybinės vadovo kompetencijos apima komandinį darbą, komunikaciją, darbuotojų įtraukimą ir t. t. (Bertulytė, 2021).

Lietuvos ir užsienio autoriai (Bertulytė, 2021; Bortnikas, 2018; Hansen et al., 2017; Kutkaitis & Petrulis, 2022; Sonmez Cakir & Adiguzel, 2019; Vitulskienė, 2021) vadovavimą apibūdina skirtingai. Anglų kalboje žodis *leadership* yra vadovavimas arba dar kitaip lyderystė, todėl galima susidaryti nuomonę, kad vadovavimas ir lyderystė dažnai sutinkami kaip vienareikšmiai žodžiai, ypač nagrinėjant užsienio autorių straipsnius. Tačiau tai vienas kitą papildantys, o kartais ir prieštaringi vaidmenys ir dažnai lyderystė yra laikoma vadovavimo koncepcijos dalimi arba efektyvaus vadovavimo veiksniu (Banelienė et al., 2021; Stankevičienė, 2019).

Žvelgiant iš kitos pusės, vadovavimą galima vertinti per vadybos prizmę, kaip vieną iš valdymo sudedamųjų dalių (Bertulytė, 2021). Vadybos mokslo tyrinėtojai lyderystės nelaiko sinonimu vadovavimui. Digrienės (2018) teigimu, „lyderystė – vadovavimo viršūnė, kai aplink lyderį buriasi žmonės, patikėję suformuluota organizacijos vizija ir tikslais, bei norintys ir galintys juos įgyvendinti.“

Siekiant labiau suprasti vadovavimo sampratą pateikiama 3 lentelė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vadovavimo samprata

Eil. Nr.	Autorius, metai	Samprata	Esminės sudedamosios komponentės
1.	Bortnikas (2018)	Vadovavimas personalui yra vadovavimo stiliaus apspręsta veikla, kurią galima stebėti ir vertinti.	Stebima ir vertinama veikla, vadovavimo stilius.
2.	Hasan’as ir kt. (2018)	Vadovavimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių bet kurios organizacijos sėkmę ar nesėkmę.	Sėkmės / nesėkmės veiksnys.
3.	Sonmez Cakir ir Adiguzel’is (2019)	Vadovavimas yra menas kuriant tam tikrą tarpusavio priklausomybę tarp organizacijos ir darbuotojų, veikiančių ta pačia kryptimi.	Tarpusavio priklausomybės kūrimas.
4.	Vitulskienė (2021)	Vadovavimas tai gebėjimas įgalinti, suburti grupę, darant jai įtaką siekti bendrų tikslų ją koordinuojant.	Įgalinimas, grupės subūrimas, įtaka.
5.	Kutkaitis ir Petrulis (2022)	Vadovavimas yra vadovo veikimas organizacijoje, pasitelkiant turimas žinias ir įgūdžius, gebėjimą formuoti bendraminčių komandą, kurie vestų link organizacijos tikslų pasiekimo, kartu įgyvendinant darbuotojų poreikius.	Vadovo veikla, žinios, įgūdžiai, bendraminčių subūrimas, tikslų siekimas, poreikių tenkinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais moksliniais šaltiniais

Kaip matoma iš pateiktos 3 lentelės sąvokų, vadovavimas yra procesas, kuriuo pasiekiami tikslai arba sėkmė, kuri priklauso nuo to, kaip vadovui pavyks įtraukti darbuotojus į bendrų tikslų siekimą. Tačiau tai priklauso nuo skirtingų su vadovavimu susijusių veiksnių, nes netinkamai vadovaujant galima gauti ir priešingą atoveiksmį. Kaip papildomą veiksnį galima paminėti lyderystę, nes lyderystė yra apibūdinama kaip tam tikras procesas, kurio pagrindiniai dalyviai yra įtaką ir kompetencijas turintis lyderis bei jo pasekėjai, kartu siekiantys bendro tikslo (Čiapas, 2022).

Nagrinėjant sąvokas išryškėja skirtumas tarp vadovavimo ir lyderystės, nes vadovauti gali ir neturintis lyderio savybių asmuo ir priešingai, lyderiu gali būti ne tik faktinis organizacijos vadovas.

Tačiau vadovavimas nelygus vadovavimui siekiant turėti įsitraukusią komandą yra būtina sąlyga vadovauti etiškai (Bertulytė, 2021, p. 26).

Trečiu veiksniu, įtaką darančiu darbuotojų įsitraukimui, galima įvardinti įgalinimą (Olšauskaitė, 2020). Tai iš vadovavimo sampratos kildinama nauja sąvoka, kuri remiasi darbuotojų skatinimu suvokti savo darbo prasmingumą, prisiimti asmeninę atsakomybę už savo darbo būdą, prisijungiant prie organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo (Valiulė & Vaikšnoras, 2022). Kad darbuotojai įsitrauktų į veiklą, jie turi būti įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti, tam turi būti sudaromos tinkamos sąlygos (Olšauskaitė, 2020).

Ma'ruf'as ir kt. (2019) įgalinimą apibrėžia kiek kitaip, anot autorių, įgalinimas – tai darbuotojų, kurie iš tikrųjų yra svarbūs, įtraukimas į sprendimų priėmimą bei problemų sprendimą. Tewari (2020) nuomone, įgalinti darbuotojai mano, kad jų veikla ir darbas yra svarbūs ir reikšmingi organizacijai, o taip manydami jie sukuria teigiamą poveikį jų įsitraukimo lygiui.

Žukauskaitė ir kt. (2019) su įgalinimu atliktame tyrime nustatė, kad sustiprinus darbuotojų pasitikėjimą savo profesinėmis kompetencijomis, įtikinus juos patikėti savo sėkme atliekant užduotis bei įveikiant sunkumus, jiems suteikiama tam tikra galia, kuri didina įsitraukimą į darbą. Andriukaitytė (2020) laikydamasi tapačios nuomonės teigia, kad labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti.

Vertinant įgalinimo sąvoką per įgalinančio lyderio elgesio ypatybes, jis gali būti apibrėžiamas šiais aspektais: delegavimas, atskaitomybė už rezultatus, darbuotojų savarankiškų sprendimų skatinimas, vadovo dalijimasis informacija su darbuotojais, darbuotojų įgūdžių ugdymas ir instruktavimas siekiant naujoviškų rezultatų (Martinkienė & Vaikšnoras, 2019).

Vadinasi, įgalinimas yra tiesioginis darbuotojų įsitraukimo veiksnys, bet čia svarbi ir vadovybės valia suteikti darbuotojams daugiau galių, nes įgalinimas vadovų paveiktas veiksnys. Vadovams nesuteikiant galių, darbuotojai neturės galimybių įsitraukti. Todėl įgalinimas, Ma'ruf'o ir kt. (2019) teigimu, yra perteikiamas kaip skatinamas veiksnys, organizacijos vadovui suteikus didesnę autonomiją darbuotojams, jie skatinami įsitraukti į sprendimų priėmimą ir veiklą turinčią įtakos jų darbui.

Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo motyvacijos (Klimaševskaja & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2022). Todėl motyvacija priskiriama prie ketvirtojo veiksnio, kuris daro įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tai visus tris anksčiau paminėtus darbuotojų įsitraukimo veiksnius sujungiantis ir labiausiai įsitraukimą skatinantis veiksnys.

Esant tinkamai motyvacijai kokybiški darbo rezultatai pasiekiami išnaudojant turimą darbuotojų kvalifikaciją bei turimus darbdavio išteklius (Vaičiulienė, 2020). Tam reikalingas pasitikėjimas savimi, kadangi jis suaktyvina motyvaciją, o ji tuo tarpu skatina pažinimą ir tikslų įgyvendinimą (Ramašauskienė, 2022).

Motyvacija ypač plačiai nagrinėta sritis, tačiau ji neužleidžia savo pozicijų susidomėjimo bei tiriamumo įvairiais rakursais atžvilgiu. Siekiant labiau suprasti motyvacijos sampratą pateikiama 4 lentelė (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Motyvacijos samprata

Eil. Nr.	Autorius, metai	Samprata	Esminės sudedamosios komponentės
1.	Blašková ir kt. (2018)	Motyvacija apibrėžiama kaip nuolat veikiantis nuolatinės psichinės energijos variklis, nešėjas ir harmonizatorius, taip pat priežastis atkakliai ir entuziastingai atlikti atitinkamą veiklą.	Energijos variklis, harmonizatorius, priežastis atlikti veiklą, atkaklumas, entuziazmas.
2.	Vaičiulienė (2020)	Motyvacija yra veiksnys, kuris skatina darbuotojus dirbti efektyviai ir siekti nustatytų rezultatų.	Skatinimas, rezultatų siekis, efektyvumas.
3..	Gudinaitė ir Peleckienė (2021)	Motyvacija yra sudėtingas fenomenas, nes ji nepastovi, ją lemia darbo sąlygos, aplinka, laikas, kolektyvas.	Nepastovumas, darbo sąlygos, laikas, aplinka.
4.	Baltutytė (2021, p. 52)	„Motyvacija apima sąmoningą norą kažką gauti ir ji neapsiriboja vien pinigais ar noru išvengti bausmės.“	Sąmoningumas, noras gauti.
5.	Ramašauskienė (2022)	Motyvacija yra veiksnys, sujungiantis įdėtas pastangas, laiką ir veiklos intensyvumą, o abejonės virsta vidiniais sprendimais, ryžtu ir iššūkiais.	Pastangos veikti, sprendimas, ryžtas, iššūkiai.
6.	Ksenavičius ir Černikovaitė (2022, p. 38)	„Motyvacija remiasi norų ir interesų įtraukimu į domėjimosi procesą.“	Norai, interesai, domėjimasis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais moksliniais šaltiniais

Kaip matoma iš motyvacijos sampratų suvestinės 4 lentelėje, motyvacija apima daugybę faktorių ir tai parodo, kad motyvacija negali būti suprantama vienareikšmiškai, nes ją nagrinėjant galima tai daryti įvairiais rakursais, nuo norų, tikslų, siekių, skatinamųjų veiksnių ar kitų sąmoningų išraiškų.

Darbo motyvacijos suvoktis ypač reikšminga darbiniame kontekste, Ma’ruf’as ir kt. (2019) darbo motyvaciją apibūdino kaip pozityvaus darbinio elgesio visumą, kuriai būdingos organizacijos siekių pastangos, kurios sąlygotos asmeninių poreikių patenkinimo, noro tobulėti, daryti pažangą darbo vietoje bei panaudoti savo gebėjimus.

Analizuojant viešojo sektoriaus motyvacijos aspektus aptinkami analogiški sampratų paaiškinimai, tačiau kiek skirtingu pavadinimu: viešosios tarnystės motyvacija (Krogsgaard et al., 2014), altruistinė motyvacija (Andersen et al., 2018) ir tarnybos visuomenei motyvacija (Gerbatavičiūtė, 2019). Visų šių pavadinimų motyvacija unikali tuo, kad skiriasi nuo privataus sektoriaus ir suprantama kaip tarnavimas visuomenės gerovei teikiant visuomenines paslaugas peržengiant asmeninius interesus (Andersen et al., 2018; Gerbatavičiūtė, 2019; Krogsgaard et al., 2014).

Leketas (2022) išskyrė dar vieną įdomesnį motyvacijos teorijos konstruktą, tai makro motyvacija dar apibrėžiama kaip savideterminacijos arba apsisprendimo teorija. Šia teorija teigiama, kad motyvacija svyruoja nuo autonominės iki kontroliuojamos motyvacijos. Autonominė motyvacija

dar vadinama vidine, kuri dėl įdomumo ir teikiamo džiaugsmo dimensijų sukelia norą žmogui veikti, o kontroliuojama motyvacija siejama su išorine motyvacija, kurioje veikla atliekama dėl instrumentinių priežasčių, kai užduotys atliekamos mainais į materialinę naudą.

Vertinant motyvacijos įvairovę, išryškėja jos dvilypumas, tai vidinė ir išorinė motyvacija (Hitka et al., 2018; Leketas, 2022; Stiklickienė, 2022). Vidinę motyvaciją nagrinėję autoriai Breaugh ir kt. (2018) teigia, kad vidinė arba visiškai savarankiška motyvacija atsiranda tada, kai asmuo įsitraukia į užduotį nes jam užduotis yra įdomi ir patinka ją atlikti. Todėl ši įtakos forma yra kone paveikiausia, nes savimotyvuotas darbuotojas dirba nepalyginamai kokybiškiau bei yra suinteresuotas geru darbo rezultatu. Kai darbuotojai yra motyvuoti viduje, jų pastangos nukreiptos į siekį parodyti savo geriausius rezultatus darbinėje veikloje. Esant aukštai motyvacijai darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms, toks požiūris lemia aukštesnį organizacijos pilietiškumą (Danish et al., 2020). Tai itin svarbu organizacijai, nes prisidėdami prie organizacijos gerovės, įsitraukdami į organizacijos veiklas, siekdami asmeninio pripažinimo ar įvertinimo įmonėje motyvuoti darbuotojai sukuria didžiausią pridėtinę vertę (Klimaševskaja & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2022). Nuo vidinės proceso motyvacijos priklauso bendrieji profesinės veiklos kriterijai, t. y. profesinės veiklos kokybė ir kūrybiškumas (Lapėnienė & Laskienė, 2018).

Vadovai gali daryti teigiamą įtaką skatindami arba kitaip tariant motyvuodami darbuotojus ir tai galima laikyti išorine motyvacija (Stiklickienė, 2022). Vienas iš svarbiausių darbuotojų motyvacijos būdų yra atlygio ir savirealizacijos balansas (Jurevičienė, 2020). Motyvavimas, anot įvairių autorių (Breaugh et al., 2018; Jurevičienė, 2020; Viningienė, 2022), yra skatinantis veiksnys ir jis gali pasireikšti kaip: darbo užmokestis, karjeros galimybės, atsakomybės, pagarba, atmosfera, pagalba darbo vietoje, pripažinimas, įvertinimas ir kt. Atsižvelgiant į blogėjančią ekonominę padėtį pasauliniu mastu materialinės motyvavimo galimybės tampa ribotomis, todėl darbdaviai priversti būti išradingais ir pasitelkti nematerialines motyvavimo priemones, pasitekti emocinius išteklius bei stengtis įkvėpti darbuotojus (Ramanauskas, 2022). Vadovo moralinis ir dalykinis autoritetas darbuotojams dažnu atveju jų veiklai suteikia psichologinį ramstį, o visais profesinio ir asmeninio gyvenimo atvejais – motyvaciją (Lileikis, 2020).

Hitka ir kt. (2018) nuomone, motyvacija darbo vietoje apibūdinama kaip vidinių ir išorinių jėgų, inicijuojančių darbinį elgesį ir lemiančių kryptį, intensyvumą ir trukmę, visuma. Apskritai sutinkama, kad motyvacija skatina, suteikia energijos ir nukreipia elgesį. Todėl žmonės užsiima tam tikra veikla, nes nori pasiekti tam tikrą tikslą ar vidinę būseną (Hitka et al., 2018).

Pilni motyvacijos ir įsitraukę darbuotojai įdeda daugiau pastangų į darbą, papildomo laiko, protinės jėgos ir energijos. Įsitraukiama fiziškai, emociškai ir pažintiniu būdu. Emociškai įsitraukę darbuotojai yra labiau prisirišę prie savo organizacijos ir su dideliu entuziazmu atlieka papildomus darbus, kurie peržengia nustatytas jų darbo ribas (Klimaševskaja & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2022).

Manytina, kad jei vadovas kuria santykius į teigiamą, o ne problemomis grįstą aplinką, jis tokiu veiksmu skatina darbuotojus susidomėti ir įsitraukti ir šiuo atveju ne tiek svarbūs įrankiai, kuriuos naudoja darbdavys, kiek pats teigiamas požiūris. Lyderis, turintis teisingas vertybes ir tvirtą charakterį, įkvepia darbuotojus ugdyti vidinę motyvaciją darbui ir organizacijai, o tai sustiprina jų įsipareigojimą organizacijai (Danish et al., 2020).

Bilginoğlu ir Yozgat'as (2020) pateikė kiek kitokią įsitraukimą aktyvinančią idėją, autorių nuomone, kad įtraukti darbuotojus į veiklą reikia darbo vietoje užtikrinti linksmybes, per darbo vietoje organizuotą pramoginę veiklą kuriama atmosfera, kuria siekiama, kad darbuotojai norėtų ten praleisti laiką, taigi sukuriama įdomaus darbo iliuzija, kuri veikia įtraukiančiai.

Žvelgiant iš darbuotojo pozicijos, stipriausias darbuotojo motyvas įsitraukti į veiklą yra jo asmeninių poreikių išpildymas (Stiklickienė, 2022). Darbuotojai turi savo lūkesčių, kuriuos transformuoja į pastangas atliekant darbą ir viliasi gauti adekvatų atlygį. Poreikis uždirbti pinigų ir pastumia asmenį imtis darbinės veiklos, todėl darbo užmokestis ar kitaip tariat finansinė motyvacija yra viena iš labiausiai darbuotojų poreikius atliepiantis veiksnys, tačiau jis nėra ilgalaikis, pripratus prie tam tikros finansinės paskatos, per laiką ji nebemotyvuoja, tuomet tikslinga pasitelkti ir kitas motyvacines priemones (Ramanauskas, 2022).

Reikia pripažinti, kad darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai (Hitka et al., 2020), o tai reiškia, kad ir įsitraukimo veiksniai taip pat ne tapatūs.

Savotišką įsitraukimą parodo ir toks veiksnys, kaip darbuotojo noras likti organizacijoje, kitaip tariant tai įsipareigojimas organizacijai arba lojalumas. Lojalumas yra vienas iš įtakos veiksnių moraliniu atžvilgiu. Darbuotojų lojalumas vadybiniu požiūriu yra pasitikėjimu grįstas ryšys, kuris paremtas ilgalaikių, savanoriškų ir abipusiai naudingų santykių tarp darbuotojo ir organizacijos kūrimu ir palaikymu, pasireiškiantis darbuotojo prieraišumu organizacijai bei palankia elgsena jos atžvilgiu (Vilkaitė-Vaitonė & Sologubas, 2019). Lojalumas garantuoja, kad darbuotojas sieks organizacijos tikslų ir juos sėkmingai įgyvendins, nes ištikimas darbuotojas tiki, kad darbas šioje organizacijoje yra geriausias jo pasirinkimas. Lojalūs darbuotojai net nereaguoja į kitus darbo pasiūlymus, todėl yra užtikrinama darbo kokybė, o tai yra bet kurios organizacijos sėkmės ir pasiekimų priežastis (Visalgaitė, 2018). Tewari (2020) teigimu, įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl tai lyg garantija, kad jie neišeis iš organizacijos savo noru.

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, pastebima, kad dalis iš analizuotų veiksnių, tokie kaip vadovavimas ir motyvacija turi stipresnius svertus įtakos darymo prasme, todėl galėtų būti priskiriami prie bazinių ar vedančiųjų veiksnių, o vertybės, įgalinimas ir lojalumas tik kaip papildantys veiksniai. Pastebima teigiama papildančių veiksnių priklausomybė vienas nuo kito įsitraukimo proceso eigoje, nes jie kaip atskiri įsitraukimą lemiantys veiksniai ne tokie veiksmingi bei stokojantys universalumo. Tik, kai mėginama juos derinanti drauge sukuriama pagrindinių įtakos

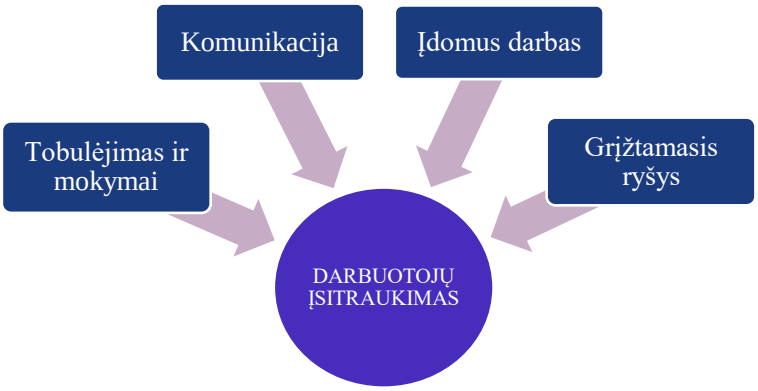
veiksnių sintezė. Taip pat pabrėžtina, kad įgalinimas galėtų būti priskiriamas prie bazinių veiksnių sąrašo, nes jis kaip atskirai einantis veiksnys yra ypač stiprų poveikį įsitraukimui darantis veiksnys, tačiau jis pernelyg glaudžiai susijęs su vadovavimu, o būtent vadovavimas yra įgalinimo ištaka ir atspindi per vadovavimo stilių. Analizuojant vadovavimo sampratą ir ypatumus, pastebėta, kad vadovavimo stilius, vertinant pagal jų įvairovę, ne visais atvejais yra skatinantis palaikymą, kai dedamos pastangos drąsinant darbuotojus prisiimti asmeninę atsakomybę, o būtent tai, pasak Ma'ruf'o ir kt. (2019), prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Todėl įgalinimas, nors ir darantis reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui, ne visais atvejais pritaikomas ir šiame darbe lemia jo priskyrimą prie papildančiojo veiksnio.

1.3.1. Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai

Darbuotojų įsitraukimo skatinimo poreikis suaktyvėjo sparčiau progresuojant technologijoms, tuomet pastebėtas darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo lygio kritimas, susvetimėjimas darbo vietoje (Pavlova, 2020).

Iš esmės ne tik technologijos, bet ir globalizacija daro didžiulę įtaką darbuotojų elgsenai, jų vertybėms, motyvams ir lūkesčiams (Le et al., 2021), jie palaipsniui kinta, motyvacija svyruoja, nes ją veikia įvairūs veiksniai realiu laiku, priklausomai nuo reikalavimų tenkinimo, gyvenimo situacijų, vidinės ir išorinės aplinkos ir kt. (Hitka et al., 2018).

Įtakos darymas suprantamas kaip darbuotojų įsitraukimo skatinamasis veiksnys. Iniciatoriais gali būti abi šalys, darbuotojas ir darbdavys. Iš darbuotojo iniciatyvos kildinamos skatinamosios priemonės gali būti perteiktos per šiuos išskirtus elementus: komunikaciją, grįžtamąjį ryšį, tobulėjimą, domėjimąsi darbu (žr. 2 pav.).



2 pav. Darbuotojų lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Al Mehrzi & Singh, 2016; Hitka et al., 2020; Kavaliauskienė & Nikolajenko, 2021; Kračius, 2021; Nikolajenko, 2019; Palionienė, 2022; Statnickė & Plaipaitė, 2019; Šulcaitė, 2020; Taneja et al., 2015; Tewari, 2020)

Įtakos veiksniai apspręsti darbdavio valios galėtų būti įvardinti kaip: vadovavimo stilius, darbo užmokestis, karjeros galimybės, bendradarbiai ir pan. (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbdavio lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Al Mehrzi & Singh, 2016; Hitka et al., 2020; Kavaliauskienė & Nikolajenko, 2021; Kračius, 2021; Nikolajenko, 2019; Palionienė, 2022; Statnickė & Plaipaitė, 2019; Šulcaitė, 2020; Taneja et al., 2015; Tewari, 2020)

Tai nėra galutinis veiksnių sąrašas, tačiau moksliniuose šaltiniuose gana dažnai aptinkamas.

Komunikavimas yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis, o tai reiškia, kad bendravimo svarba vyrauja visur, ne išimtis ir darbo sfera. Tai vienas iš skatinamųjų veiksnių, kuris gali būti priskiriamas abiem iniciatyvinėms grupėms. Darbuotojas paprastai įsitraukia į organizacijos veiklas tiesiog bendraudamas. „Komunikacija – minčių, faktų idėjų ir emocijų informacijos perdavimo procesas tarp dviejų ir daugiau žmonių (Keciorytė, 2020, p. 5). Komunikaciją skatina vertybių atitikimas, nes joms sutapus natūraliai mezgasi bendravimas, supaprastėja informacijos perdavimas ir apdorojimas (Gudonytė & Marčinskas, 2021). Darbo aplinkoje komunikacija atlieka tarpininko vaidmenį tarp organizacijos valdymo, ketinimų, intencijų ir jų įgyvendinimo (Načienė & Macienė, 2022). Komunikacija paveikta organizacijos, sukuria formalius veiksnius, tokius kaip įvairių taisyklių, nurodymų ar procedūrų taikymas organizacijos nariams. Organizacijoje veiksminga tokia komunikacija, kuri prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, tai neatsiejama nuo bendravimo ir bendradarbiavimo tarp žmonių (Načienė & Macienė, 2022). Ir visa tai sukuria grįžtamąjį ryšį.

Grįžtamasis ryšys suprantamas kaip vidinė organizacijos komunikacija su darbuotojais, kai kuriamas teigiamas darbuotojų požiūris, kuris perteikiamas pasitikėjimu, organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, teigiamu darbuotojų ir organizacijos santykiu (Kang & Sung, 2017). Teigiamas grįžtamasis ryšys veikia įkvepiančiai bei skatinančiai, nes iš asmeninės iniciatyvos kylantis ir į ateitį orientuotas elgesys yra nukreiptas į savęs ir darbo gerinimą bei iniciatyvų sprendimų problemų ieškojimą, užtikrinantį darbo procedūrų efektyvumą (Jakutė, 2018).

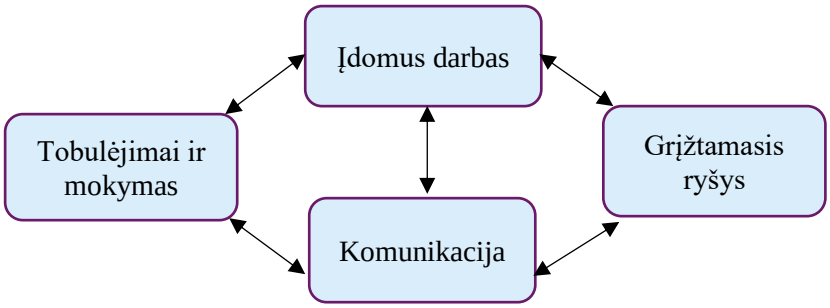
Pradėję dirbti naujoje organizacijoje darbuotojai adaptuojasi ir mokosi. Mokymosi procesas sietinas su sklandžia darbinės veiklos pradžia, nes tik įsisavinęs specifinius veiklos niuansus

darbuotojas gali vis labiau įsitraukti į organizacijos veiklas. Ir ne tik, tolesniuose darbo santykiuose reikalinga nuolat palaikyti savo profesinę formą ir tobulintis. Darbuotojai jaučiasi laimingesni savo darbe jeigu turi galimybę tobulėti. Mokymai suteikia darbuotojui reikalingų žinių, reikalingų kūrybinėms idėjoms kurti ir jas įgyvendinti siekiant naujovių (Chaubey et al., 2022). Nuolatinis mokymasis, į kurį investuoja darbovietės, neatsiejamas nuo tvaraus organizacijos augimo (Andriukaitytė, 2020). Mokymasis darbo vietoje gali pasireikšti įvairiai, mokantis kryptingai bei spontaniškai. Høyrup'as (2010) išskyrė keletą mokymosi formų: mokymasis darbo vietoje stebint kitus, mokymasis dalijantis patirtimi ir žiniomis, mokymasis per mentorystę, mokymasis iš klaidų bei mokymasis per individualią ar kolektyvinę refleksiją. Atsižvelgiant į mokymosi formų gausą galima traktuoti, kad šis procesas net ne visada turi būti sąmoningai bei tikslingai veikiamas, tai pasiekiama be didesnių pastangų, tačiau siekiant darbuotojų įsitraukimo, šis veiksnys gali būti skatinamas ypač jei kalbama apie naujovių diegimą, nes Hansen'o ir kt. (2017) manymu, darbuotojų žinios ir įgūdžiai vis dažniau pripažįstami kaip pagrindinis organizacijos plėtros ir inovacijų šaltinis. Dažnu atveju organizacijose vykdomi vidiniai mokymai, kurie organizuojami pačių darbuotojų. Tačiau pastebimas laiko ir įsitraukimo mokantis darbo vietoje konfliktas, organizacijos sudarydamos sąlygas darbuotojams mokytis nesuderina mokymosi ir darbo funkcijų atlikimo balanso (Lidman et al., 2023). Vykstant mokymams už organizacijos ribų, labiau orientuojamasi į darbuotojų profesinių žinių gilinimą, nes bendrojo pobūdžio mokymai neužtikrina profesinio tobulėjimo.

Kitas veiksnys – įdomus darbas, kai domėjimasis darbu atsiranda su sąlyga, kad pats darbo pobūdis yra įdomus. O ką reiškia įdomus? Žodžio įdomus reikšmė yra suprantama kaip keliantis susidomėjimą. Taigi susidomėjimas suponuoja, kad esant įdomiam darbui yra skatinamas darbuotojų smalsumas, atsiranda pasitenkinimo pojūtis bei įvyksta natūralus įsitraukimas. Įdomaus darbo esmė ne monotoniškumas (Bernatavičiūtė, 2022). Įdomumo darbui suteikia veiklos, kurios įneša smagumo ir jomis siekiama, kad darbuotojai būtų atsipalaidavę, įsitraukę, laimingi, taip praturtinant darbinę aplinką darbas tampa įdomus (Bilginoğlu & Yozgat, 2020).

Apibendrinant pateiktus skatinamuosius veiksnius, pastebimas jų bendrumas. Įprastai komunikacija galima tik esant tarpusavio priklausomybei, pavyzdžiui, organizacijoje darbuotojai bendrauja tarpusavyje, tokiu būdu žinias perteikia kitiems darbuotojams. Žinios gali pasitarnauti pamokomai, kažką sužinojus, galima pritaikyti praktiškai. Mokymas ir tobulėjimas bendravimo išdava, kuri taip pat nebūtų veiksminga be grįžtamojo ryšio. Ir galiausiai grįžtamasis ryšys atsiranda esant veiksmingai komunikacijai, kai komunikacinį ryšį iniciavęs darbuotojas sulaukia atsako. Įdomus darbas yra neatsiejamas nuo visų šių dedamųjų, nes kuo jų daugiau, tuo labiau darbo pobūdis darosi įvairus, o su įvairumu yra išvengiama monotonijos. Apibendrinant, darbuotojus skatina tokio pobūdžio veiksniai ir organizacijos pasiekia efektyvų darbuotojų įsitraukimą į veiklas, kuris suteikia

joms pridėtinę vertę. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų darbuotojų, tarpusavio priklausomybės sąsajos pateikiamos 4 paveiksle (žr. 4 pav.).



4 pav. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų darbuotojų, tarpusavio priklausomybės sąsajos
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Bernatavičiūtė, 2022; Gaurytė, 2017; Zarumna, 2019)

Nagrinėjant skatinamuosius veiksnius nulemtus organizacijų, vienas jų yra vadovavimas, kurį pasitelkus organizacijose sukuriama tam tikra aplinka, kuri gali vienaip ar kitaip veikti darbuotojus ir šis įtakos veiksnys yra vienas reikšmingiausių, nes aprėpia gana nemažą darbo santykių dalį.

Apie vadovavimą kaip įsitraukimui darantį įtaką veiksnį plačiau detalizuota ankstesniame 1.3. skyriuje, tačiau vadovavimo stilius yra suprantamas kaip veikimo būdas padedantis sukurti bendrą organizacijos politiką ir tarpasmeninius santykius (Kutkaitis & Petrulis, 2022). Tačiau svarbu pažymėti, kad nagrinėjant viešojo sektoriaus sritį, vadovavimo stilius gali būti kiek kitoks nei privačiame sektoriuje, nes čia orientuojamasi į visuomenės poreikių tenkinimą teikiant viešąsias paslaugas, tarnaujant visuomenei plačiąja prasme. Viena iš naujausių vadovavimo stiliaus teorijų yra tarnaujantysis stilius, kai vadovavimo veiksmai tokie kaip tarnavimas ir atsidavimas jau yra užkoduoti pačiame vadovavimo stiliaus pavadinime. Šiam vadovavimo stiliui būdingas rūpinimasis kitais organizacijos nariais ir mažas vadovų susireikšminimas, nes vadovai talkininkauja darbuotojams nedemonstruodami galios, formuojamas mandagus, pagarbus ir palankus elgesys, kuris gerina darbuotojų santykius, darbą padaro prasmingesnį ir pagerina bendrą darbuotojų įsitraukimą į darbą (Baltrukevičiūtė, 2020; Hartnell et al., 2023). Skirtingai nuo kitų stilių, tarnaujantysis vadovavimas sutelktas į darbuotojų augimą įvairiose srityse, į jų psichologinę gerovę, emocinę brandą, etinę išmintį (Eva et al., 2019).

Etinis vadovavimas taip pat daro teigiamą poveikį darbuotojų elgesiui viešojo sektoriaus organizacijose (Qing et al., 2020). Etinis vadovavimas yra sektinas pavyzdys, galintis pagerinti pavaldaus darbuotojo darbo rezultatus (Syahrani et al., 2022). Vadovo parama turi teigiamą sąsają su pasitikėjimu, siekiant stiprinti darbuotojų įsitraukimą į darbą (Holland et al., 2017). Visa tai veda prie darbuotojų įsitraukimo į veiklas per teigiamą prizmę, juos santykinai motyvuojant.

Viešajame sektoriuje vadovavimas paremtas aibe taisyklių, programų, gairių ir kt., tai neleidžia nukrypti nuo kurso. Viešajame sektoriuje egzistuoja kontrolė kontrolei, todėl gajus

biurokratinis vadovavimo stilius. Jis nukreiptas į tarnavimą, tačiau, kaip nurodoma LNB Mokslo ir enciklopedijų leidybos centro (n. d.), grindžiamas precizišku, teisę ir įstatymus atitinkančiu reguliavimu, organizacijos narių griežtu pavaldumu ir klusnumu, darbuotojų santykių nuasmeninimu. Hai ir Van (2021) manymu biurokratiškas darbo stilius nutolęs nuo žmonių, neprisitaikantis prie rinkos mechanizmo sąlygų, todėl trūksta iniciatyvos ir situacijos vertinimo. Tačiau vadovo emocinis intelektas nulemia tolesnį vadovavimą įstaigai.

Emocinis intelektas – tai emocinė darbo sąveika bei darbo streso ir gerovės ryšys (Karimi et al., 2014). Emocinio intelekto dėka lengviau mezgasi ryšiai, o sudėtingos situacijos suvaldomos be didesnių pastangų. Tyrimais įrodyta, kad emocinis intelektas turi teigiamą poveikį toleruojant stresą (Gudonytė & Marčinskas, 2021), o tai savo ruoštu vadovavimui suteikia pridėtinės vertės.

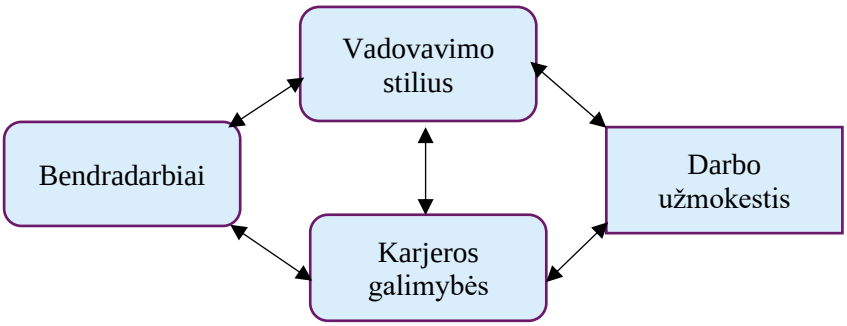
Vadinasi, vadovavimo stilius, tiek tarnaujantysis, tiek etinis, tiek biurokratinis, gali veikti kaip skatinamasis veiksnys. Paskata ne visuomet gali remtis teigiama emocija, kartais griežtas tonas veikia ne ką blogiau, svarbu išlaikyti emocinį intelektą bei balansą reguliuojant įtakos veiksnius.

Darbo užmokestis – tai skatinamasis veiksnys, kuris dažnam darbuotojui ateina į galvą pirmiausiai, jei domiesi spontaniškai. Žinoma „darbo užmokestis daro tiesioginį poveikį gyvenimo kokybei, galimybėms patenkinti materialinius, socialinius ir fiziologinius žmogaus poreikius“ (Paukštytė, 2022). Darbo užmokestis, kaip teigiama Lietuvos Respublikos darbo kodekso 139 straipsnyje, yra „atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2016). Jį sudaro keletas dedamųjų: bazinis (tarifinis) darbo užmokestis, dar įvardijamas kaip valandinis atlygis, mėnesinė alga, arba pareiginės algos pastovioji dalis; papildoma darbo užmokesčio dalis; priedai už įgytą kvalifikaciją; priemokos už papildomą darbą ar darbo krūvį; premijos už gerai atliktą darbą, arba darbdavio iniciatyva skiriamos paskatinti darbuotoją už veiklos rezultatus. Dubro (2022) teigimu, ryšys tarp darbo užmokesčio ir atliko darbo yra būtinas, nes darbuotojo elgesio alternatyva priklauso nuo laukiamo rezultato išreikšto finansine priemone. De Freitas Bradley (2017) nuomone, svarbu užtikrinti atlygio teisingumą, atlyginimai turi būti skiriami pagal individualų darbuotojų indėlį siekiant organizacijos tikslų.

Karjeros galimybės – reikšmingas veiksnys, rodantis darbuotojo pripažinimą ir vertinimą. Darbuotojai, turintys asmeninių savybių susijusių su lojalumu, produktyvumu ir darbštumu dažnai būna pastebėti ir įvertinti, todėl kyla karjeros laiptais (Visalgaitė, 2018). Pati karjera – tai kryptingas individualus tobulėjimas, kuriam reikia skirti laiko bei turėti patirties (Lasauskienė, 2019). Karjeros galimybės daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų tampa vis reikšmingesnės, valstybės tarnautojai net ir pavadinimą kildina nuo šio reiškinio, karjeros valstybės tarnautojas automatiškai siejamas su karjera. Biudžetinėse įstaigose dažnu atveju trūksta specialistų, pavyzdžiui mokytojų, todėl karjeros pažadai savotiškai įtraukia darbuotojus į organizacijų veiklas.

Bendradarbiai taip pat daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklas. Jie gali teigiamai ir neigiamai veikti darbuotojus. Vertinant pagal skatinamąjį poveikį, bendradarbiai, kai suformuojama gera komanda, dirbdami drauge palaiko vienas kitą, suteikia stiprybės ir gerų emocijų. Su bendradarbiais susiduriama kone kasdien, jiems skiriamas laikas, todėl ant vertinamų svertų atsiduria draugiškas kolektyvas ir geras mikroklimatas (Visalgaitė, 2018).

Apibendrinant kitų skatinamųjų veiksnių grupę, pastebimas jų kiek kitoks profilis. Šie veiksniai nesusiję su pačių darbuotojų vidinėmis nuostatomis, tai labiau išorinės aplinkybės, tam tikrų sąlygų padiktuoti elementai. Tačiau ir tarp jų galima pastebėti sąsajų. Karjera paprastai glaudžiai siejasi su didėjančiu darbo užmokesčiu, o bendradarbiai išreiškia palaikymą savo nariams siekiant karjeros. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų organizacijos, tarpusavio priklausomybės sąsajos pateikiamos 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



5 pav. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų organizacijos, tarpusavio priklausomybės sąsajos
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Bernatavičiūtė, 2022; Zarumna, 2019)

Vertinant darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas ypatumus pastebima, kad tai vertybinės sistemos dalis, kuri neatsiejama nuo motyvacijos. Kadangi motyvavimas galimas tiek finansinis tiek ir gaunant kitokio pobūdžio naudų išreikštų ne pinigine forma, o emocine, dėl to atsiveria gana platus skatinamųjų veiksnių spektras. Dažnai galima išgirsti, kad finansinė paskata yra motyvacijos pagrindas, tačiau remiantis A. Maslow'o poreikių teorija galima teigti, kad patenkinus vieną poreikį atsiranda kiti poreikiai (Palionienė, 2022). XXI amžiuje darbuotojai yra pakankamai visapusiški, laikmetis juos paskatino tobulėti daug sparčiau, todėl pirminiai poreikiai jau būna patenkinti ir todėl pereinama prie aukštesnių poreikių. Nagrinėjant pateiktus darbuotojų įsitraukimo skatinamuosius veiksnius pastebima, kad jie labiau orientuoti į socialinius, pagarbos bei saviraiškos poreikius. Reikėtų dar įvertinti ir faktą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai renkasi šį sektorių dėl jo specifiškumo, t. y. noro atlikti visuomenei naudingas veiklas. Todėl tolesniame darbe svarbu įvertinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamuosius veiksnius atliekant empirinius tyrimus.

1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo kliūtys

Viešojo sektoriaus darbuotojai nuolat išgyvena valstybės bei savivaldybių įstaigų veiklos optimizavimo, tobulinimo bei reformų bangas (Lidman et al., 2023). Su kiekviena iniciatyvine idėja iš valdžios atstovų pusės, priimami vis nauji teisės aktai, kurie griežtai reglamentuoja viešojo sektoriaus veiklą ir jų taikymas viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams yra privalomas. Ši kaita, dažnai priverčia darbuotojus stabtelėti, kad įsisavintų naujas žinias bei įgūdžius, įgyvendinant reformas bei sumanymus viešajame sektoriuje. Neapibrėžtumas neigiamai veikia darbuotojo pasitikėjimą savimi, taip pat paveikia ir organizacijos veiklą (Ramašauskienė, 2022). Organizacijų veikla nebūna sklandi ir lengvai valdoma, kai susiduriama su tam tikrais sunkumais ar pokyčiais. Natūralu, kad tuomet atsiranda įvairiausių kliūčių, taip jų ir darbuotojų įsitraukimo stoka.

Wu ir kt. (2019) savo atliktame tyrime atskleidė, kad neapibrėžtumo sąlygomis suvoktas neteisingumas ne tik kenkia su darbu susijusiam elgesiui, pačiam darbo atlikimui, bet ir mažina požiūrį į darbą, sumažėja pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas. Visa tai didina perdegimo darbe galimybę. Todėl tai galima apibūdinti kliuviniu darbuotojų įsitraukimui.

Perdegimas traktuojamas kaip įsitraukimo priešprieša. Kadangi perdegimas yra ne vienkartinis įvykis, o palaipsnis procesas, tai jo poveikis yra trikdantis darbuotojo funkcionalumą ir darantis negatyvų psichologinių būsenų pasireiškimą darbinėje aplinkoje (Genevičiūtė-Janonienė et al., 2015). Perdegimą lemia bet kurioje srityje atsiradę trūkumai. Dėl to atsiranda neigiami veiksniai trukdantys darbuotojui įsiraukti, tai pasireiškia kaip energijos stokojimas, nuovargis, dėmesingumo sutrikimas bei didesnis kiekis padaromų klaidų (Dubro, 2022).

GALLUP atlikto tyrimo duomenimis, 63 proc. darbuotojų, perdegę suserga ir neatvyksta į darbą dėl nedarbingumo (Wigert, 2020). Šis skaičius yra labai didelis, o tai rodo, kad darbuotojų perdegimas yra esminis iššūkis organizacijos valdymui. Pasak Ali ir kt. (2022), nustatyta, kad per didelis darbo krūvis, neaiškus darbo pobūdis ir įtemptos darbo sąlygos skatina darbuotojų perdegimą.

Mokslinėje literatūroje perdegimą nagrinėję autoriai, sutartinai mini šiuos perdegimo komponentus:

1. Emocinio išsekimo – kai darbuotojas tampa nepajėgus vykdyti jam keliamų reikalavimų, dėl emocinio ir fizinio išsekimo jaučiantis frustraciją ir įtampą (Ali et al., 2022; Genevičiūtė-Janonienė et al., 2015; López-Núñez et al., 2020; Stočkus, 2022).

2. Depersonalizacijos / nuasmeninimo – kai darbuotojo reakcija į bendradarbius tarsi atbunka, santykiai su jais tampa formalūs ir beasmeniai, išsivysto ciniškas elgesys, emocinis atsitraukimas, perdėtas šaltumas bendraujant (Genevičiūtė-Janonienė et al., 2015; López-Núñez et al., 2020; Stočkus, 2022).

3. Asmeninių laimėjimų sumažėjimo – kai darbuotojas nuvertina savo pasiekimus darbe, nes sumažėja pasitikėjimas savo jėgomis, kompetencija bei gebėjimas sėkmingai dirbti (López-Núñez et al., 2020; Stočkus, 2022).

Tačiau yra visa eilė kliūčių, kurios tarpusavyje persipynusios ir viena kitą papildančios.

Didžiausią įtaką darbuotojų savivertės mažėjimui daro streso lygmuo (Ramašauskienė, 2022).

Vadovo sąveika su darbuotojais gali sukelti stresą, nepriklausomai nuo vadovo ketinimų. Jų santykiai gali būti gana niuansuoti, darbuotojai gali jaustis pernelyg apsunkinti dėl vadovo dėmesio, tačiau pageidautina palaikyti teigiamus santykius su vadovu. Šis tarpusavio ryšys tampa kliūtimi streso prasme, nes šis santykis padidina darbo reikalavimus, atsiranda vaidmenų konfliktas ir kasdieniai su darbu susiję rūpesčiai (McLarty et al., 2021).

Profesinis stresas yra tokia patirtis, kai darbuotojas išgyvena nemalonias emocijas, tokias kaip nusivylimas, depresija, pyktis, nerimas bei panašūs neigiami jausmai (Jurevičienė, 2020). Stresas lemia poreikį atsiriboti, todėl darbuotojų įsitraukimas tokiomis sąlygomis negalimas.

Stresinę įtampą gali sukelti ir pernelyg greit tobulėjančios technologijos, kas pastaruoju metu labai stipriai akcentuojama ir siekiama visais būdais į savo veiklą įtraukti išmaniąsias, inovatyvias technologijas. Ne visi darbuotojai vienodai imlūs įsisavinant technologines naujoves, o jos į darbuotojų darbinę veiklą įsiveržė padidintu pagreičiu dėl su pandemija susijusių veiksnių. Technostreso terminą nagrinėjo Zito ir kt. (2021). Autoriai savo tyrime mėgino išplėsti žinias apie naują streso formą – technostresą ir nagrinėjo organizacinės komunikacijos vaidmenį slopinant įtemptus ir sudėtingus reikalavimus, kuriuos kelia dabartinė pokyčių situacija darbo vietoje. Zito ir kt. (2021) teigimu, technostresas, tai streso šaltinis, kuris susijęs su technologijų naudojimu.

Ne kiekvienoje darbinėje veikloje yra naudojamos technologijos, tačiau įvairaus pobūdžio komunikacija yra kasdienis reiškinys bet kurioje organizacijoje. Bendravimo problemos darbinėje veikloje lemia sumažėjusį darbuotojų įsitraukimą (McLarty et al., 2021). Netinkamas bendravimas arba jo stoka užkerta kelią sklandžiai komunikacijai, o nekomunikuodami tarpusavyje darbuotojai susvetimėja bei sunkiai įsitraukia į veiklas, kuriose būtinas bendravimas siekiu rasti tinkamus sprendimų priėmimo būdus, atliekant komandinį darbą ar tiesiog gaunant grįžtamąjį ryšį (Gončiarova & Pivoras, 2020).

Gončiarova ir Pivoras (2020) nagrinėjo susvetimėjimą darbo atžvilgiu pasitelkdamas artimosios biurokratijos koncepcijos pradininko Michael'io Lipsky suformuotą nuomonę, kuri susvetimėjimą įvardija kaip valstybės tarnautojų santykį su jų pačių darbu. Šį susvetimėjimą lemia tokie veiksniai, kaip: netobula darbo tempo ir darbo rezultatų kontrolė bei paslaugos segmentavimas. Šių veiksnių nulemtas susvetimėjimas lemia nepasitenkinimą darbu, kuris daro poveikį viešųjų paslaugų teikimui. Vertinant autoriaus pastebėjimą, matoma, kad bendravimo problemos glaudžiai siejasi su nepasitenkinimu darbu.

Nepasitikėjimas savimi darbe gali sukelti įtampą, nerimą, trukdyti efektyviai atlikti užduotis ir sugadinti santykius su kolegomis, taipogi gali atsirasti spaudimas iš organizacijos pusės. Susidūrus su išoriniu spaudimu vidinė motyvacija gali susilpnėti ir dėl to darbuotojas įsitrauks į darbines veiklas mažiau. Tuo pačiu tai gali sukelti ir asmeninį diskomfortą, sumažinti savivertę ir netgi paveikti gyvenimo kokybę. Nepasitikintis savimi darbuotojas, anot Lileikio (2020), negali atsiduoti darbui, kadangi jis per daug ir be reikalo baiminasi bei panikuoja išgyvendamas grėsmingus netikėtumus. Be to, jei darbuotojas stokoja pasitikėjimo savimi, juo nepasitiki ir vadovas. Atsiranda rimti įsitraukimo į darbą kliuviniai, nes tokio darbuotojo darbas turi būti nuolat tikrinamas ne tik dėl rezultatų pasiekiamumo, bet ir proceso lygmeniu. Tuomet išauga poreikis papildomai darbuotojo kontrolei, o papildoma vadovų kontrolė reiškia nepasitikėjimą darbuotojo gebėjimais. „Nepasitikintis savimi darbuotojas nuolat išgyvena neigiamus jausmus, vidinį konfliktą, jaučiasi aplinkybių auka. Jo darbo kokybė neaukšta“ (Lileikis, 2020, p. 139). Susiformuoja užburtas ratas, kuris sujungiamas nepasitikėjimu dviguba galia.

Galima išskiri ir daugiau kliuvinių, tokių kaip nusivylimas darbu ar nesaugumas darbe, tačiau jie veda prie to paties nepasitenkinimo darbu (Karatepe et al., 2020). Tik vienu atveju tai labiau emocija, o antru tam tikras procesinis neužtikrintumas.

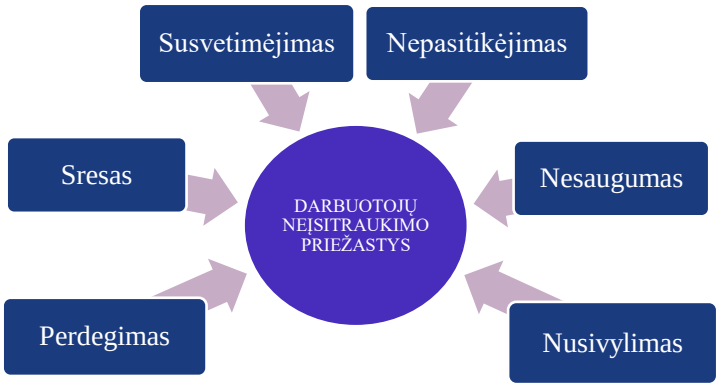
Nusivylimas darbu reiškia, kad jaučiamas nepasitenkinimas savo darbu, kuris atsiranda dėl daugybės asmeninių priežasčių, pavyzdžiui, netinkamo ar neteisingo atlyginimo, netenkinančių darbo sąlygų, nuobodžios ar stresinės darbo aplinkos ir kt. (Karatepe et al., 2020).

Darbo nesaugumas reiškia grėsmę prarasti darbą ir tai tampa kliūtimi, trukdančia darbuotojų asmeniniam augimui ir tobulėjimui (Karatepe et al., 2020), o tai veiksniai, kurie daro įtaką įsitraukimui.

Nemțeanu ir kt. (2022) darbo nesaugumą sieja su darbuotojų nerimu dėl galimybės visiškai ar iš dalies prarasti savo privilegijas, vaidmenį ir pareigas organizacijoje. Dėl ko išsivysto nesaugumas siejamas su mažesniu įsitraukimu į esamas užduotis, sumenkusį savarankiškumo laipsnį jas atliekant.

Lidman ir kt. (2023) manymu, nesaugumo jausmas, kuris ateina su naujovių diegimu susijęs su giliai įsišaknijusiu rizikos vengimu viešajame sektoriuje, kadangi baiminamasi patirti nesėkmę. Dėl tam tikros biurokratinės inercijos, kuria yra privalu išlaikyti tai kas jau yra, o ne plėtoti tai, kas galėtų būti, sunku pakeisti kultūrines nuostatas įtraukiant naujoves, o pastangos diegti naujoves dėl tam tikrų asmenų iniciatyvos trūkumo gali žlugti, arba nesaugumas atsiranda jei tie asmenys apsisprendžia pasitraukti (Lidman et al., 2023).

6 paveiksle pateikiamos visos šiame darbe analizuotis darbuotojų neįsitraukimo priežastys (žr. 6 pav.).



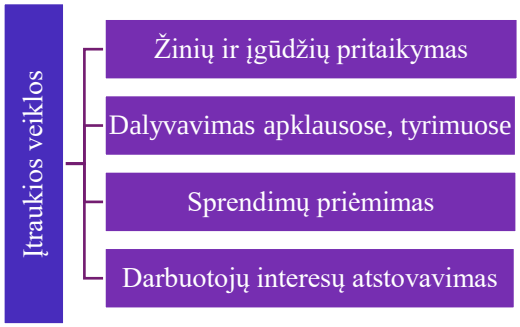
6 pav. Darbuotojų įsitraukimui kliudantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Ali et al., 2022; Genevičiūtė-Janonienė et al., 2015; Hitka et al., 2020; Karatepe et al., 2020; Lileikis, 2020; López-Núñez et al., 2020; McLarty et al., 2021; Nemțeanu et al., 2022; Ramašauskienė, 2022; Stočkus, 2022; Zito et al., 2021)

6 paveiksle pateikti kliuviniai įsitraukimui siejami su darbuotojų neįsitraukimo priežastimis, lemiančiomis neigiamą emocinį nusiteikimą darbo vietoje. Būtina pastebėti, kad įsitraukimo kliuviniai yra ne tik darbuotojų elgsenos, bet ir organizacijos veiklos padariniai. Dėl to siekiant darbuotojų įsitraukimo tikslinga vengti situacijų, kurios veda į įsitraukimo ribojimą ir orientuotis į skatinamųjų organizacijos veiklų planavimą.

1.4. Organizacijų veiklos, į kurias įsitraukia darbuotojai

Organizacijų veiklos, į kurias įsitraukia darbuotojai iš esmės priklauso nuo darbo specifikos, srities, kurioje veikia organizacija, ir galiausiai nuo užimamų pareigų. Kiekvienu atveju įsitraukimas gali būti varijuojantis bei skirtingo intensyvumo. Tačiau galima išskirti ir keletą bendrinių veiklų, kurios egzistuoja kone kiekvienoje organizacijose, jos šioje dalyje ir bus analizuojamos. Sąrašas nagrinėjamų įtraukių organizacijos veiklų pateikiamos 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



7 pav. Veiklos, į kurias įsitraukia darbuotojai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Bie-Drivdal, 2021; Druskienė & Šarkiūnaitė, 2018; Lammers et al., 2023; Lührs et al., 2018; Vaicekauskaitė, 2019; Vaitkevičius, 2018; Wohlgemuth et al., 2019)

Kaip matyti iš 7 paveiksle nurodytų įtraukių organizacijos veiklų, jos glaudžiai siejasi su darbuotojų įsitraukimu. Darbinėje veikloje darbuotojai susiduria su pareigomis arba privalomu teisės aktų įgyvendinimu, todėl privalomu tampa darbuotojų atstovavimas per darbo tarybas ar kitus atstovaujančius organus, arba darbuotojai yra primygtinai prašomi dalyvauti apklausose, tyrimuose ir (ar) sprendimų priėmime, siekiant veiklos efektyvumo. O žinių ir įgūdžių pritaikymas yra grįstas darbuotojų tobulėjimu, kuris taip pat yra numatytas organizacijose kaip siekiamybė ir tai lemia visokeriopą įtraukų darbuotojų dalyvavimą.

Viešojo sektoriaus darbuotojai pastaruoju metu išgyvena nemenkus iššūkius siejamus su naujovių įgyvendinimu (Lidman et al., 2023). Vaitkevičiaus (2018) nuomone, spartus informacinių technologijų diegimas tapo nuolatinių pokyčių ir reformų varomoji jėga ne tik viešajame sektoriuje, tai globalus reiškinys, kuris taip pat skatina inovacijas. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai gali nesuvokti savo indėlio inovacijų ir produktyvumo didinimo prasme, tačiau jie savo žiniomis ir įgūdžiais turi profesinių paskatų tobulinti darbinę veiklą (Bie-Drivdal, 2021). Ši veikla išskirtinai grįsta žiniomis, o tai susiję su organizaciniu siekiu visuomenei suteikti kokybiškas, poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas. Tobulėjančios informacinės ir komunikacinės technologijos keičia požiūrį į viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos kokybę, nes visuomenė tapo išmanesnė ir reiklesnė. Pastebima tendencija, kad biurokratinis valdymas palaipsniui užleidžia vietą į vadybinį mąstymą orientuotam valdymui, kad atliepti visuomenės lūkesčius. Viešojo sektoriaus darbuotojų mokymai ir tobulėjimas sietini su technologinių naujovių įgyvendinimo veikla, kur reikalingas ypač didelis darbuotojų įsitraukimas tampa neišvengiamu procesu. Tai apsprendžia darbuotojų galimybes likti organizacijose su sąlyga, kad tobulėjimas bei mokymasis kaip dirbti naujai diegiamomis technologinėmis priemonėmis tampa būtinybe. Šiuo atveju kalba eina ne apie skatinamąjį veiksnį, o labiau privalomąjį, tačiau galutinis rezultatas naudingas tiek darbuotojams žinių bagažo išplėtimu, tiek ir organizacijoms darbo efektyvumu. Viešojo sektoriaus organizacijų žinių valdymo sistemų optimizacija daro įtaką efektyviam organizacijų valdymui, kuris atitinka visuomenės poreikius užtikrindamas aukštos kokybės paslaugas teikiamas inovatyviai (Vaitkevičius, 2018).

Sprendimų priėmimas pasitelkiant darbuotojus aktualus tiek vadybine prasme, tiek ir biurokratine. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą gali pagerinti komandos vystymąsi, kolegiškumą ir problemų sprendimo gebėjimus – visa tai gali sustiprinti ateities sprendimų priėmimo galimybes (Lührs et al., 2018). Tačiau norint sukurti aukštesnės kokybės santykius reikalingi darbuotojų ir vadovų mainai. Šie kokybiški santykiai, anot Wohlgemuth'o ir kt. (2019), lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą priimant sprendimus. Šiame etape labai svarbus pasitikėjimas, nes tik jam esant yra dalijamasi informacija. Pasitikėjimas suteikia pranašumų, tokių kaip didesnė atsakomybė ir savarankiškumas. Todėl pasitikėjimas ne tik sustiprina aktyvius darbuotojų veiksmus, bet ir padeda įteisinti darbuotojų veiklą per valdymą.

Darbuotojų įsitraukimo rodiklis per sprendimų priėmimą taip pat yra nukreiptas į darbuotojų norą daryti poveikį jų pačių gerovės sričiai. Tai reiškia, kad darbuotojai tampa suinteresuoti įsitraukti į tas sritis, kurios jiems naudingos ir pratutina jų gerovę. Šioje vietoje galima išskirti darbuotojų aktyvų dalyvavimą dalyvaujant įvairiose personalo skyrių organizuojamuose tyrimuose, apklausose, kurie skirti darbuotojų lūkesčių nustatymui, motyvavimo sistemos kūrimui bei tobulinimui. Kaip teigia Druskienė ir Šarkiūnaitė (2018), motyvavimo sistema turi veikti subalansuotai, reaguojant į darbuotojų motyvus, būti pagrįsta piniginių, moralinių, politinių, normatyvinių ir emocinių stimulų deriniu bei didinti pasitenkinimą darbu.

Darbuotojai išsakydami savo lūkesčius, padeda organizacijoms lengviau susiorientuoti ir prisidėti prie sprendimų priėmimo, kurie orientuoti į jų pačių gerovę.

Kita įtraukianti į sprendimų priėmimą veikla – darbuotojų atstovavimas per profesines sąjungas, darbo tarybas ar darbuotojų patikėtinius. Visų jų funkcija vienoda, atstovauti darbuotojų interesus, o tai glaudžiai siejasi su priimamais sprendimais organizacijose.

Profesinės sąjungos paprastai veikia plačiau, jų interesai gali sujungti ne tik individualias organizacijas, jos gali veikti nacionaliniu, teritorinius ar šakos lygmeniu. Toks bendras organizacijų, darbuotojų ir jų profesinių sąjungų atstovų bendradarbiavimas nulemia nuolatinį darbuotojų įsitraukimą. Tačiau darbuotojų įsitraukimas priimant sprendimus paprastai yra operacinio lygmens, o ne taktinio ar strateginio (Bie-Drivdal, 2021).

Darbo tarybos ir darbuotojų patikėtiniai veikia arčiau organizacijų darbuotojų ir į sprendimų priėmimą įsitraukia labiau (Vaicekauskaitė, 2019).

Lietuvoje darbo tarybos yra privalomos visose organizacijose, jei jose dirba daugiau nei 20 darbuotojų (Lietuvos Respublikos Seimas, 2016). Tačiau darbo taryba yra nepriklausomas organas, atstovaujantis darbuotojų interesus, veikiantis organizacijos lygmeniu. Jų funkcijose numatytos informavimo, konsultavimo ir kitos dalyvavimo procedūros, kuriomis darbuotojai ir jų atstovai įtraukiami į darbdavio sprendimų priėmimą (Vaicekauskaitė, 2019).

Tačiau svarbu pastebėti, kad darbo tarybų, atsiradimą lėmė ne vidinis pačių darbuotojų poreikis, o primestas ES direktyvos įgyvendinimas. Dėl šios priežasties kai kuriose šalyse, tokiose kaip Lietuvoje, Latvijoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje darbo tarybų vaidmuo yra ganėtinai silpnas ir labiau priklausantis nuo organizacijos vadovo (Skorupińska-Cieślak, 2021).

Aiškinantis darbo tarybų naudą ir galimybes, pastebima, kad anaiptol ne visos jos menkai funkcionuojančios, iš esmės darbo tarybos gali daryti įtaką siekiant darbuotojų mokymo. Išsilavinę darbuotojai t. y. aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie dirba žemesnės kvalifikacijos darbus, gali gauti naudos iš darbo tarybų paramos siekiant gauti tam tikrus mokymus, kurie padėtų jiems ateityje siekti aukštesnės padėties pareigose (Lammers et al., 2023). Darbo tarybų didžiausia įtaka organizacijoms veikiančioms pramonės srityje, tačiau puikiai pasitarnaujanti ir viešajame sektoriuje,

ypač tokiose srityse, kur kalbama apie technologijų naudojimą (Lammers et al., 2023). Tai daro teigiamą įtaką skatinančią darbuotojų įsitraukimą, nes viešojo sektoriaus darbo kokybė matuojama žiniomis ir gebėjimu tas žinias pritaikyti technologiškai atliepiant XXI amžiaus į technologijas orientuotų žmonių lūkesčius.

Apibendrinant veiklas į kurias turi galimybių įsitraukti darbuotojai organizacijose, jas galima suskirstyti į dvi kategorijas, pirmoji tai nešanti didesnę naudą darbuotojams ir antroji, kuri sukuria pridėtinę vertę abiem pusėm, organizacijai ir darbuotojams. Pirmu atveju, darbuotojai didesnę naudą gauna įsitraukdami per profesines sąjungas, darbo tarybas ir patikėtinius. Šiuo atveju įsitraukimui vykstant per dialogą darbuotojai laimi pridėtinių naudų, veikla organizacijoje vykdoma skaidriau, užtikrinamos geresnės darbo sąlygos. Tikėtina, kad tokia organizacija gali tapti priimtinesne darbo vieta, esant užtikrintai darbuotojų gerovei. Antru atveju, kai abi pusės turi naudos iš darbuotojų įsitraukimo yra mokymai, dėl kurių darbuotojai praturtina žinias ir tuo pat metu atiduodama grąžą organizacijai, tas žinias pritaikydami. Taip pat informaciniai mainai, kurie pasitarnauja ne tik kuriant motyvavimo sistemą, bet ir vystant pasitikėjimu grįstą bendravimą ir organizacijos kultūros formavimą. Nors aktyvių veiklų į kurias galima įsitraukti, darbuotojams nėra daug, tačiau paminėtosios plačiai veikia ir nėra tik viešai deklaruotos.

1.5. Darbuotojų įsitraukimo viešajame sektoriuje tyrimų paplitimo analizė

Apžvelgiant tyrimus susijusius su darbuotojų įsitraukimu pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimo tyrimai dažniausiai atliekami ne viešajame sektoriuje, o bendrai. Didžiąja dalimi atliekami tyrimai neatskiriant viešojo ir privataus sektorių, nes labiau akcentuojamasi į kitus veiksnius ieškant priežastinių ryšių susijusių su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tačiau atliekant mokslinės literatūros analizę buvo aptikta nagrinėjamų atvejų viešojo sektoriaus srityje.

Tyrime, kurį atliko Gabdankaitė (2020), nagrinėjamas Respublikinės Kauno ligoninės slaugos personalo įsitraukimas į darbą. Tyrimo eigoje siekta išsiaiškinti vadovavimo stilius, kurie vyrauja ligoninėje bei daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrimo metu buvo apklausti 366 slaugos darbuotojai, t. y. gydytojai, akušeriai bei slaugytojų padėjėjai. Pagal gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą nagrinėtoje slaugos srityje stiprėjo taikant įkvepiančio motyvavimo lyderystės stilių. Personalo energingumą darbe didino idealizuotosios įtakos, intelektualiojo skatinimo, įkvepiančio motyvavimo ir nesikišimo lyderystės stiliai. O atsidavimo darbui priklausomybę didino taikomi idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualiojo skatinimo ir skatinimo pagal nuopelnus lyderystės stiliai.

Abromavičienė (2016) tyrė darbuotojų įsitraukimą švietimo srityje. Jos tyrimo objektas buvo įsitraukimas į technologijomis grindžiamo mokymosi diegimą profesinio mokymo organizacijoje. Tyrimo pagrindą sudarė darbuotojų motyvai įsitraukti. Tiriant mokytojų ir administracijos darbuotojų

įsitraukimą buvo pasitelktas kokybinis tyrimas: pusiau struktūruotas interviu. Tyrime dalyvavo 12 profesinio mokymo centro darbuotojų. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad mokytojai ir administracija įsitraukimą į technologijomis grindžiamo mokymo diegimą priima kaip įsipareigojimą organizacijai, o drauge tai puiki proga kelti kompetenciją, kas yra asmeniniai ir organizaciniai motyvai.

Diskienė ir Tamoševičienė (2015) nagrinėjo pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Autorės atliko tyrimą paremtą sudarytu teoriniu įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajų modeliu. Tyrimo metu buvo atliktas lyginimas tarp įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbui, tarp įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą. Tyrimo metu autorės nustatė, kad reikšmingi ryšiai sieja pedagogų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsipareigojimą. Tyrimu nustatyta, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą taip pat didėja ir jų pasitenkinimo darbu lygis. Didėjant pasitenkinimui darbu tuo pat metu didėja pedagogų bendro ir emocinio įsipareigojimo lygis. Autoriai teigia, kad gauti tyrimo rezultatai sutampa su užsienio autorių tyrimų išvadomis, patvirtinančiomis ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir jų organizacinio įsipareigojimo.

Vaičiulienės (2020) atliktame tyrime analizuotos Klaipėdos rajono kultūros centruose taikomos išorinio ir vidinio motyvavimo praktikos lemiančias darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tyrimo metu atlikta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 97 kultūros centrų darbuotojai. Tyrimu, kurio metu atlikta faktorinė ir koreliacinė analizė nustatyta, kad nagrinėtame kultūros sektoriuje didžioji dalis darbuotojų patiria įsitraukimą į darbą, kuris labiausiai paveikus vidinio (nematerialiojo) psichologinio motyvavimo, kuris įvardijamas kaip darbo prasmingumas, profesionalumo demonstravimas, idėjų realizavimas, dalyvavimas novatoriškuose projektuose bei išorinio (materialinio) motyvavimo priemonių taikymui, kuris paremtas finansiniu atlygiu. Tuo pačiu, anot Vaičiulienės (2020), tenkinamas darbuotojų asmeninės savirealizacijos poreikis ir skatinamas noras būti naudingiems visuomenei.

Apibendrinant lietuvių autorių atliktus tyrimus galima pastebėti, kad atliekami tyrimai yra gana siauro profilio, nes darbuotojų įsitraukimo analizės atliekamos pasitelkiant tik po vieną veiksnį (pirmu ir antru atveju), t. y. nagrinėjamas įsitraukimas per vadovavimo stilius ar motyvus. Trečiuoju atveju, autorių indėlis į įsitraukimo vertinimą pakankamai svarus ir duodantis praktinės reikšmės, nes sąsajos tarp įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo lygio ypač aktualus pastaruoju metu trūkstant darbuotojų. Todėl yra labai svarbu suprasti jų tyrime minimus ryšius bei tuo pasinaudoti siekiant organizacinės gerovės. Ketvirtuoju tyrimu labiau akcentuojamas motyvavimo aspektas, tačiau jis perteiktas per poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Analizuojant užsienio autorių mokslinę literatūrą, pastebėtas Meacham ir kt. (2022) atliktas tyrimas, kuris apėmė labai didelę Australijos sveikatos srities darbuotojų imtį. Buvo apklausti 2984

slaugytojai, akušeriai, asmens priežiūros darbuotojai. Apklausti asmenys dirbo ligoninėse, pagyvenusių žmonių globos namuose, bendruomenių namuose. Tyrimas buvo pagrįstas visos šalies anoniminiu internetiniu skerspjūvio koreliaciniu tyrimu. Tyrime nagrinėjamas didelio įsitraukimo darbo praktikos, vadovo paramos ir atsparumo panaudojimas, kaip paramos ištekliai emociniam darbui ir įsitraukimui į darbą, siekiant sumažinti slaugytojų profesinę kaitą. Tyrimo rezultatai parodė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp emocinio darbo ir profesinės kaitos ketinimų, tarpininkaujant įsitraukimui į darbą.

Bie-Drivdal'is (2021) atliko tyrimą viešajame sektoriuje bei nagrinėjo profesinių sąjungų atstovaujamąjį įsitraukimą į darbuotojų poreikius orientuotoje Norvegijos viešojo sektoriaus raidoje. Šiam tyrimui atlikti pasirinkti trys atvejai: Norvegijos medikų asociacija, Norvegijos švietimo sąjunga ir Norvegijos savivaldybių ir bendrųjų darbuotojų sąjunga. Numatytas tyrimo tikslas – ištirti, atotrūkį tarp darbuotojų įsitraukimo galimybių ir realaus įsitraukimo per atstovus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad užuot naudoję savo santykinę jėgą idėjoms, kaip išplėsti savo narių profesinę įtaką pasitelkiant atstovų dalyvavimą, šiame tyrime sąjungos veikia nepilnavertiškai, nes darbuotojų atstovai sprendžia atlyginimų ir darbo sąlygų klausimus arba priešinasi nepageidaujamiems pokyčiams.

Eldor ir Vigoda-Gadot (2017) atliktas tyrimas, kuriuo darbuotojų įsitraukimas buvo lyginamas su kitomis įsitraukimui artimomis sampratomis – psichologiniu įgalinimu ir psichologiniu įsipareigojimu. Tyrimas paremtas 593 darbuotojų iš Izraelio privačių ir viešųjų organizacijų imtimi, tačiau pabrėžtina, kad tyrimo metu buvo atskirtos privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų anketos ir būtent viešojo sektoriaus darbuotojai užpildė 225 anketas. Buvo atlikti atskiri tyrimai, pirmasis vertinant privatųjį sektorių, o antruoju veiksmu buvo analizuojami viešojo sektoriaus darbuotojų pateikti duomenys. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas skiriasi nuo psichologinio įgalinimo ir psichologinio įsipareigojimo ir turi svarbesnę reikšmę darbui, nes įsitraukimas apima abipusius mainus ir aktyvius aspektus tuo pačiu metu.

Mohamed (2015) atliko tyrimą Egipto Assiu universitetinėje ligoninėje tarp slaugytojų ir ieškojo ryšio tarp įsitraukimo į darbą, darbo praturtinimo, organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu. Šiam tikslui pasiekti buvo naudojamas aprašomasis koreliacinio tyrimo metodas. Tyrimo imtį sudarė 203 slaugytojai. Tyrimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu turėjo tvirtą teigiamą statistiškai reikšmingą koreliaciją su įsitraukimu į darbą, darbo praturtinimu ir įsipareigojimu.

Lidman ir kt. (2023) tyrimas parodantis sąveiką tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacinių sąlygų perteikiamas per mokymąsi ir darbuotojų skatinimą imtis inovacijų viešajame sektoriuje atliktas Švedijoje. Šiame tyrime naudojami duomenys buvo surinkti iš trijų savivaldybių svetainių, kurios dalyvavo Švedijos nacionalinėje programoje, kuria buvo siekiama stiprinti savivaldybių darbą

paremtą inovacijomis. Šio tyrimo metu buvo atliekamas kokybinis interviu su šioje iniciatyvoje dalyvavusiais 23 darbuotojais, tiesioginiais vadovais ir inovacijų konsultantais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimą vertinant kaip savaime suprantamą dalyką, gali atsirasti nepakankama parama iš vadovų. Taigi idėja pasikliauti darbuotojų įsitraukimo „lūžio tašku“ skatinant darbuotojų inovatyvumą gali būti neapgalvota, kai reikia siekti tęstinumo ir iniciatyvų viešojo sektoriaus organizacijose. Autorių teigimu, turėtų būti imamasi priemonių darbuotojų įsitraukimui remti sukuriant organizacines sąlygas, kurios sudarytų platesnę mokymosi aplinką, kad būtų užtikrintas darbuotojų inovacinio skatinimo tęstinumas ir išlikimas viešojo sektoriaus organizacijose.

Engidaw (2021) tyrė motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui viešajame sektoriuje: Šiaurės Volo (Etiopija) vietovėje. Atlikta kiekybinė ir kokybinė tyrimo apklausa, kurių metu buvo atrinkti keturi miesto administracijos darbuotojai bei 349 Kebelės tarnautojai. Tyrimas atskleidė, kad išorinė motyvacija buvo laikoma labiau reikšminga nei vidinė ir buvo teigiamas reikšmingas ryšys tarp vidinės ir išorinės motyvacijos darbuotojų įsitraukimui. Tyrimu nustatyta, kad išorinės motyvacijos ryšys ir poveikis darbuotojų įsitraukimui buvo stipresnis, palyginti su vidine motyvacija.

Manytina, kad šie užsienio autorių atlikti tyrimai nėra lygiaverčiai, tačiau bet kuriuo atveju jų tyrimai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą viešajame sektoriuje. Nagrinėjant pirmąjį iš užsienio autorių tyrimų, galima pastebėti, kad jis labai svarus visai sveikatos sistemai ir parodo, kad įsitraukus darbuotojams mažėja jų kaita organizacijose, tuo tarpu antrasis iš tyrimų yra labiau orientuotas į teorinę darbuotojų įsitraukimo analizę. Trečiu atveju, tyrimas rodo teigiamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą bei pasitenkinimo darbu, darbo praturtinimu bei įsipareigojimu dėl ko atsiranda terpė tolesniems bei gilesniems tyrimams. Toliau pagal seką darbuotojų įsitraukimas inovacijų siekio kontekste parodo, kad darbuotojams reikalingas postūmis ir palaikymas siekiant įsitraukimo į mokymosi aplinkoje vykstančiose darbuotojų skatinamose inovacijose. Na ir kitu tyrimu ieškotas ryšys tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo buvo patvirtintas, o motyvaciją suskaidžius į vidinę ir išorinę nustatyta, kad išorinės motyvacijos ryšys stipresnis, o tai reiškia, kad reikia įdėti papildomų pastangų organizacijoms norint išlaikyti įsitraukusius darbuotojus.

Sprendžiant iš atliktų tyrimų paplitimo analizės, susidaro nuomonė, kad dažniausiai tyrimai atliekami lengviau prieinamose viešojo sektoriaus biudžetinėse įstaigose, nors savivaldybės lygmenyje tyrimų rasta, tačiau aukštesnė valdžia praktiškai nenagrinėta. Taigi, pastebimi ištirtumo apribojimai. Taip pat pastebėta, kad nenagrinėjamos konkrečios veiklos, į kurias darbuotojai įsitraukia, o atliktuose tyrimuose jos minimos tik fragmentiškai.

Tyrimų paplitimą pagal analizuotą darbuotojų įsitraukimą atspindi suvestinė 5 lentelė (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. 2015–2023 m. tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje suvestinė

Eil. Nr.	Sektorius ir veiklos sritis	Kas tirta	Šaltinis
1.	Viešasis sektorius, sveikatos sritis	Ligoninės slaugos personalo įsitraukimas į darbą.	Gabdankaitė (2020)
2.	Viešasis sektorius, švietimo sritis	Įsitraukimas į technologijomis grindžiamo mokymosi diegimą profesinio mokymo organizacijoje.	Abromavičienė (2016)
3.	Viešasis sektorius, švietimo sritis	Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajas.	Diskienė ir Tamoševičienė (2015)
4.	Viešasis sektorius, kultūros sritis	Kultūros centrų darbuotojų įsitraukimą į darbą sąlygojančios motyvavimo praktikos.	Vaičiulienė (2020)
5.	Viešasis sektorius, sveikatos sritis	Didelio įsitraukimo darbo praktikos, vadovo paramos ir atsparumo panaudojimas, kaip paramos ištekliai emociniam darbui ir įsitraukimui į darbą, siekiant sumažinti slaugytojų profesinę kaitą.	Meacham ir kt. (2022)
6.	Viešasis sektorius, sritis nenurodyta	Atotrūkis tarp darbuotojų įsitraukimo galimybių ir realaus įsitraukimo per atstovus.	Bie-Drivdal'is (2021)
7.	Neišskirta	Darbuotojų įsitraukimo lyginimas su kitomis įsitraukimui artimomis sampratomis – psichologiniu įgalinimu ir psichologiniu įsipareigojimu.	Eldor ir Vigoda-Gadot (2017)
8.	Viešasis sektorius, sveikatos sritis	Ieškotas ryšys tarp įsitraukimo į darbą, darbo praturtinimo, organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu.	Mohamed (2015)
9.	Viešasis sektorius, savivaldybės	Darbuotojų įsitraukimo ir organizacinių sąlygų sąveika mokymosi ir darbuotojų skatinamų inovacijų viešajame sektoriuje kontekste.	Lidman ir kt. (2023)
10.	Viešasis sektorius, savivaldybės	Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui viešajame sektoriuje.	Engidaw (2021)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais moksliniais šaltiniais

Apibendrinant duomenis 5 lentelėje, galima teigti, kad tyrimai, kurie nagrinėti lietuvių autorių yra labiau orientuoti į sukonkretintas viešojo sektoriaus veiklos sritis, tačiau stebint užsienio autorių tyrimus matoma tendencija analizuoti darbuotojų įsitraukimą platesniu lygmeniu, nesigilinant į siaurą sritį, kaip pavyzdžiui tik švietimo, ar tik sveikatos, dažnu atveju tiriama savivaldos lygmens organizacijos. Taip pat pabrėžtina, kad tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą atliktų viešojo sektoriaus kultūros srityje yra stokojama.

Apibendrinant pirmą skyrių išryškėja suvokimas, kad organizacijų, ir ne tik viešųjų, sėkmės esmė yra įsitraukę darbuotojai, kurie suprantami kaip organizacinė galia, dėl darbuotojų indėlio nešantys apibusią naudą organizacijos veiklai. Įsitraukimas yra valdomas reiškinys, kurį galima paveikti per įtakos veiksnius. Kadangi įtaka gali varijuoti nuo skatinamos iki pasyvios, tai nulemia darbuotojų įsitraukimo laipsnį ar aktyvumą. Įsitraukimas į organizacijos veiklas taip pat veikiamas tiek vidinių tiek ir išorinių veiksnių. Išorinis įtakos darymas įsitraukimui yra organizacijos nulemtas veiksmas, o vidinis yra inspiruotas pačių darbuotojų iniciatyvos. Vertinant galimybes įsitraukti į organizacijos veiklas viešajame sektoriuje išryškinamas gana negausus veiklų sąrašas, tačiau tai galimai ne trūkumas, o privalumas, nes įsitraukti galima giliau, neišsibarstant, todėl įsitraukimas tampa kokybiškesnis.

Šie pastebėjimai leidžia daryti įžvalgą, kad organizacijos turinčios tinkamą darbuotojų įsitraukimui pagrindą, remdamosi vertybine darbuotojų ir organizacijos atitiktimi gali susikurti organizacinę kultūrą, kurios nariai tinkamai vadovaujami bei įgalinti veikti tampa lojalūs organizacijai ir tai tik dar labiau padidina jų įsitraukimą. O motyvacija kaip pagrindinis ir viską sujungiantis veiksnys sustiprina tarpusavio ryšius. Lūkesčiams pildantis formuojasi teigiamomis emocijomis paremtas bendradarbiavimas, kuris augina darbuotojų norą įsitraukti vis labiau. Įsitraukimas pasiekiamas tik tuomet, kai organizacijos žino veiksnius lemiančius darbuotojų įsitraukimą, tačiau nepakanka darbuotojus vien skatinti, svarbu atsižvelgti ir į kliuvinius, kurie suprantami kaip neįsitraukimo padariniai, kuriuos identifikavus svarbu neutralizuoti.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS VERTINIMO METODIKA

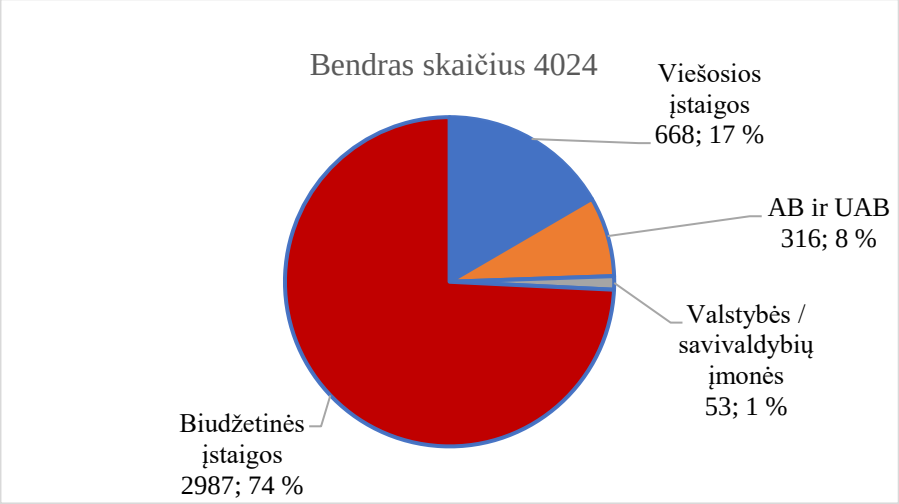
Šiame skyriuje analizuojama viešojo sektoriaus darbuotojų įvairovė, kurie kaip tam tikro sektoriaus atstovai dalyvauja organizacijų veiklose ne tik tiesiogine darbo funkcijų atlikimo prasme, bet ir įsitraukdami į organizacijų veiklas. Aprašomas metodinis tyrimo pagrindimas bei seka, nuosekliai pristatomi du tyrimo metodai – ekspertų apklausa bei didesnės apimties respondentų apklausa, kurių pagrindu atliekamas empirinis tyrimas.

2.1. Viešojo sektoriaus, kaip tyrimo konteksto, analizė

Viešąjį sektorių atstovauja išties didelė darbuotojų įvairovė, tačiau juos būtų galima bendrais bruožais suskirstyti į dvi grupes kaip pateikiama 2018 m. viešojo sektoriaus ataskaitoje, tai yra valstybės viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai ir savivaldybės viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2018). Įprastai valstybinių įstaigų darbuotojai yra asmenys, kurių darbinė veikla susijusi su visuomenei teikiama nauda, kaip pavyzdžiui, sveikatos priežiūros, mokymo įstaigos ir pan. (Gudinaitė & Peleckienė, 2021). Tačiau pagal 2016–2019 m. viešojo sektoriaus ataskaitą (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2020), pateiktas detalizavimas kiek priimtinesnis, nes jame nurodyta, kad viešajam sektoriui Lietuvoje priskiriamos šių teisinių formų viešojo sektoriaus organizacijos:

1. Valstybės / savivaldybių biudžetinės įstaigos;
2. Valstybės / savivaldybių įmonės;
3. Viešosios įstaigos, kuriose savininko ar dalininko teisėmis dalyvauja valstybė ar savivaldybės;
4. Akcinės ir uždarosios akcinės bendrovės, kuriose akcininko teisėmis dalyvauja valstybė ar savivaldybės.

Lietuvos viešajame sektoriuje 2018 m. veikė 4120 organizacijų, iš kurių net 82 proc. savivaldybių organizacijų bei 18 proc. valstybės organizacijų (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2018). Tuo tarpu 2019 m. Lietuvos viešajame sektoriuje fiksuojamos 4024 viešojo sektoriaus organizacijos (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2020). Tai sudaro nemenką darbuotojų atstovaujančių šiam sektoriui dalį ir tai liudija viešojo sektoriaus organizacijų skaičiai, kuriuos iliustruoja 8 paveikslas (žr. 8 pav.).

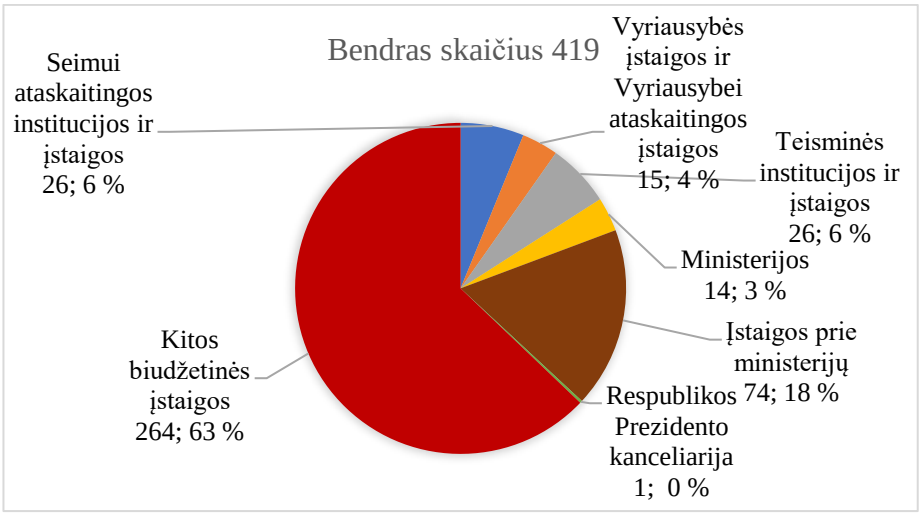


8 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų sudėtis pagal teisines formas 2019 m.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2020)

Viena iš didžiausių viešąjį sektorių atstovaujančių grupių yra biudžetinių įstaigų darbuotojai (žr. 8 pav.). Kaip apibrėžiama Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimo įstatyme, „biudžetinė įstaiga yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, taip pat iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2010).

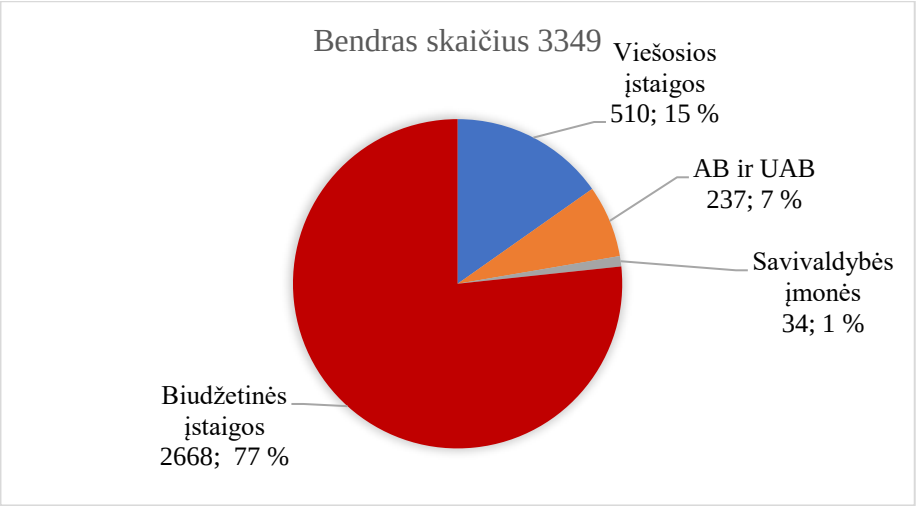
Valstybės biudžetinių įstaigų darbuotojai dirba 9 paveiksle nurodytose įstaigose (žr. 9 pav.).



9 pav. Valstybės biudžetinių įstaigų sudėtis pagal organizacines formas 2019 m.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2020)

Kaip matyti iš pateikto 9 paveikslo, visos šios institucijos yra išlaikomos iš biudžetų, todėl vadintinos biudžetinėmis, tačiau jų veikla reglamentuojama skirtingų teisės aktų bei jų vykdomos viešojo administravimo funkcijos vienareikšmiškai yra nevienalytės.



10 pav. Savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijų sudėtis pagal organizacines formas 2019 m.
Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2020)

Nagrinėjant savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijų sudėtį (žr. 10 pav.), ji kiek paprastesnė, o taip pat ir reikšmingai didesniu organizacijų skaičiumi lyginant su valstybinėmis biudžetinėmis įstaigomis. Paprastai savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojai atstovauja šias viešųjų paslaugų sritis: sveikatos, švietimo, mokslo, sporto, kultūros, socialines ir kt.

Antrąją viešojo sektoriaus darbuotojų pagal gausumą poziciją užima viešosios įstaigos, tačiau viešosios įstaigos gali būti ne tik viešajame, bet ir privačiame sektoriuje, kas gali daryti nepriimtiną įtaką norint tinkamai vertinti pačias įstaigas.

Kaip matyti pateiktuose 8–10 paveiksluose, nemažą dalį viešojo sektoriaus sudaro įvairios akcinės bendrovės ar uždarosios akcinės bendrovės. Jos nuo įprastų privataus sektoriaus bendrovių skiriasi tuo, kad valstybė ar savivaldybės turi akcijų paketą šiose bendrovėse, todėl jos tampa dalinai išlaikomos iš biudžeto. Pačios valstybės ir savivaldybės institucijos tiesiogiai nedalyvauja tokių bendrovių valdyme, tačiau jas reguliuoja, kaip pavyzdį galima būtų pateikti AB Lietuvos geležinkeliai, AB Smiltynės perkėla, AB Lietuvos pašas, UAB Valstybės investicijų valdymo agentūra ir pan.

Atliekant analizę ne per institucinę prizmę, pačius viešojo sektoriaus darbuotojus taip pat galima skirstyti į grupes. Iš esmės jų galima išskirti dvi kaip pagrindą sudarančias grupes, tai biudžetinių įstaigų darbuotojai bei valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojai taip pat gali būti skaidomi detaliau, tai karjeros valstybės tarnautojai bei statutiniai pareigūnai. Yra ir daugiau įvairių tarnautojų grupių, tačiau jie sudaro labai nedidelę dalį.

Valstybės tarnautojų samprata nuo buvusio pirmojo valdininkų įstatymo priimto 1995 m. keitėsi ne kartą ir per eilę metų su kiekvienu įstatymo pakeitimu palaipsniui kito. Valstybės tarnautojų sampratos kaitą ypač nuosekliai pagal Lietuvos Respublikos įstatymus reglamentuojančius valstybės tarnybą nagrinėjo Viršilienė (2018). Anot Rynkun (2022, p. 145–146), „valstybės tarnybos paskirtis

– garantuoti viešąjį interesą valstybės ir savivaldybių institucijoms vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas“, dėl to Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo projekte yra tikslinama valstybės tarnautojo sąvoka: „Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantis viešojo administravimo funkcijas arba užtikrinantis diplomatinės tarnybos institucijų ar prekybos atstovybių užsienyje funkcionavimą, arba padedantis valstybės, vietos ar teisminę valdžią įgyvendinantiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus vidaus administravimo funkcijas, kaip jos apibrėžtos Viešojo administravimo įstatyme.“

Karjeros valstybės tarnautojas suprantamas kaip valstybės tarnautojas, kuris priimtas į tarnybą neterminuotam laikui ir pagal Valstybės tarnybos įstatymą turi teisę įgyvendinti karjerą valstybės tarnyboje (Viršilienė, 2018).

Statutiniai pareigūnai išsiskiria nuo kitų valstybės tarnautojų tuo, kad jų veiklos tikslai bei metodai yra išskirtiniai, jie atlieka viešojo saugumo, valstybės sienos apsaugos, krašto apsaugos, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo, finansinių nusikaltimų tyrimo ir panašias funkcijas (Anužytė, 2022). Kaip apibrėžiama Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (1999) tai viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautojas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas (Kalanta, 2016).

Atsižvelgiant į pernelyg didelę viešojo sektoriaus darbuotojų įvairovę, šiame darbe apsiribojama tik išvardintais didžiausią darbuotojų grupę sudarančiais atstovais neminint kitų Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (1999) išvardytų valstybės tarnautojų, tokių kaip politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų, pakaitinių valstybės tarnautojų, valstybės politikų ir t. t. (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999).

Apibendrinant galima teigti, kad iš esmės viešojo sektoriaus darbuotojus sudaro asmenys dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojai ir pareigūnai, gaunantys atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžeto. Nors visų jų veiklą reglamentuoja skirtingi teisės aktai, tačiau jų siekis vienodas ir orientuotas į visuomenės poreikių tenkinimą teikiant viešąsias paslaugas, tarnaujant visuomenei plačiąja prasme bei teisės aktų priėmimą bei įgyvendinimą.

Kadangi šioje viešojo sektoriaus, kaip tyrimo konteksto analizėje nustatyta itin didelė viešojo sektoriaus darbuotojų gausa, ekspertinės apklausos tyrimo metu nuspręsta apklausti didžiausią viešojo sektoriaus darbuotojų dalį atstovaujančių, t. y. biudžetinių įstaigų ekspertus, iš keturių sričių – kultūros, sveikatos, švietimo ir sporto. Sprendimą lėmė ribotas reikalaujamų ekspertų skaičius. O tolesnio tyrimo metu, atliekant anketinę apklausą, respondentais pasirinkti kultūros srities

darbuotojai, kurie atstovauja viešąjį sektorių. Ekspertų apklausos būdu ištyrus platesnę viešojo sektoriaus bendruomenės dalį, galima vertinimą atlikti mažesnėje, specifinėje terpėje.

2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo problema. Viešasis sektorius dėl savo specifiškumo, vertinant biurokratine prasme, pritraukia darbuotojus, kurie vertybine prasme tapatinasi su šiuo sektoriumi. Atsirandant daugiau sąlyčio taškų darbuotojai labiau domisi organizacija ir jos veikla. Kaip nustatyta teorinėje dalyje, veiklos, į kurias įsitraukia darbuotojai viešajame sektoriuje nėra itin gausios, o tai leidžia darbuotojams įsitraukti su didesne jėga labai neišsibarstant. Darbuotojų įsitraukimas į darbines veiklas organizacijoms atneša didžiulę naudą, todėl tai yra skatintinas reiškinys. Atliepiant tyrimo problemą, formuluojamas klausimas – kaip viešojo sektoriaus darbuotojai įsitraukia į organizacijų veiklas veikiami skatinamųjų veiksnių šalia vertinant ir kliuvinius.

Tyrimo objektas – viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklas.

Tyrimo tikslas – aprobuoti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo skalę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas lemiančius skatinamuosius veiksnius atliekant ekspertų anketinę apklausą;
2. Nustačius veiksnius, darančius didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose, sudaryti jų vertinimo skalę.

Šiame darbe suformuota idėja analizę atlikti remiantis dviem skirtingais metodais, kurie leidžia atsakyti į tyrimo keliamus klausimus, taip pat užtikrinti tyrimo patikimumą. Tai ekspertinės apklausos ir anketinės apklausos metodas. Šių dviejų metodų kombinacija leidžia susidaryti tikslesnį vaizdą apie tiriamą problemą. Pasirinkti metodai sudaro galimybes skirtingais būdais įvertinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijų veiklas viešajame sektoriuje. Pirmuoju atveju, atliekant ekspertų apklausą yra identifikuojami darbuotojus skatinantys įsitraukti veiksniai, o antru atveju, atliekant anketinę apklausą nustatomi veiksniai darantys didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešajame sektoriuje.

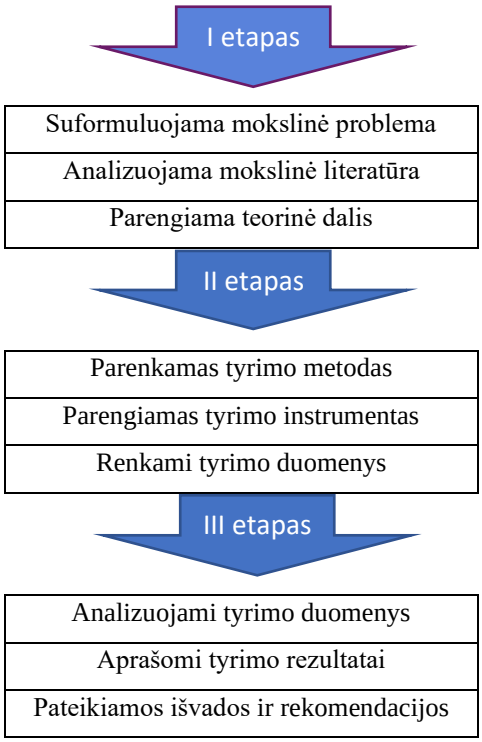
Atliekant tyrimą, išskiriami trys tyrimo etapai, kurie atspindi šio darbo sudėtines dalis:

I etapo įgyvendinimas pateikiamas teorinėje šio darbo dalyje.

II etapu parenkamas tyrimo metodas, tačiau pabrėžtina, kad šiame darbe nuspręsta pasirinkti du tyrimo metodus – ekspertų apklausą ir anketinę apklausą, kurie detaliau aprašomi šio skyriaus tąsoje.

III etapo įgyvendinimas pateikiamas empirinėje šio darbo dalyje.

Tyrimo logika vaizduojama 11 paveiksle (žr. 11 pav.).



11 pav. Tyrimo logika

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo etika. Atliekant tyrimus būtina remtis etikos kodeksu, kuris savyje sujungia principus, kurie yra bendriniai ir taikomi visuose tyrimuose, taip pat ir atliekant anketinę apklausą (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014). Pirmiausia vykdant tyrimą yra užtikrinamas ekspertų ar respondentų savanoriškumo principas, kuris yra numatomas siekiant apklausiamųjų gerovės, teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014). Taip pat įvairių autorių (Bitinas et al., 2008; Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014; Kardelis, 2017) pastebėjimu, tyrimo etika susijusi su respondentų ar ekspertų informuotumo, konfidencialumo ir anonimiškumo principais, kurie taip pat šiame darbe yra užtikrinami.

Formuojant klausimyną pradedama nuo efektyvios įvadinės dalies, kuria siekiama sudominti ir įtraukti tyrimo dalyvį. Jį sudominus įtraukiu tyrimo pristatymu, jis pats laisvanoriškai užpildo klausimyną, tokiu būdu užtikrinamas savanoriškumo principas. Taip pat turi būti gaunamas tyrimo dalyvio sutikimas, kuris priklausomai nuo tyrimo gali būti tiek rašytinis, tiek ir žodinis (Rupšienė, 2007).

Antruoju informuotumo principu, tyrėjas turi atskleisti tiriamajam asmeniui tyrimo esmę. Šiuo principu remiantis informuojama apie galimą riziką ir naudą, pateikiama reikalinga informacija, kad respondentui ar ekspertui būtų aišku kokiu tikslu ir kas atlieka tyrimą. Būtina sąlyga respondento instruktavimas kaip teisingai užpildyti klausimyną, kad būtų išsaugotas konfidencialumas ir kiti su tyrimu susiję etiniai klausimai. Tyrėjas privalo atsiriboti nuo įtakos darymo pasirenkant atsakymus (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Konfidencialumo principas užtikrina, kad surinktos informacijos apie tiriamąjį be jo sutikimo negalės naudoti niekas, išskyrus tyrėją (Rupšienė, 2007).

O anonimiškumo principu svarbu užtikrinti, kad į tyrimo dalyvis nebus identifikuojamas.

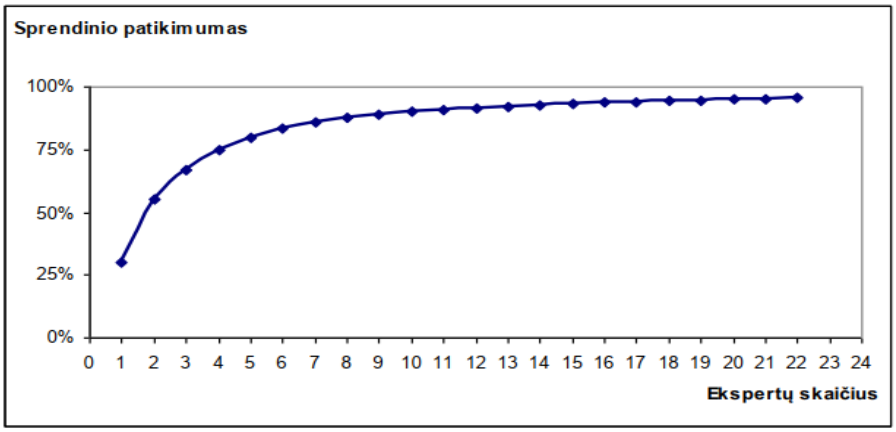
Visi paminėti principai užtikrina tyrimo etiką (Rupšienė, 2007).

Ekspertų anketinė apklausa. Pasak Tidikio (2003, p. 515),„ekspertų vertinimo metodas – specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, specifinės rūšies apklausa.“

Ekspertų apklausos rezultatai reikalauja atsargaus vertinimo, kadangi galima didelė paklaida taikant vidutines ekspertinio vertinimo reikšmes (Tidikis, 2003). nuomone, „ekspertu vadinamas specialistas, turintis tam tikros srities žinių ir patirties (lot. *exppertus – patyręs*).“ Siekiant atlikti patikimą ekspertinį vertinimą būtina pasirinkti tinkamus ekspertus. Tai sietina su jų kompetencija, turima patirtimi ir tiesioginiu nagrinėjamo turinio išmanymu (Augustinaitis et al., 2009; Tidikis, 2003). O ekspertų kompetentingumo rodikliai Tidikio (2003) teigimu, nusakomi pareigybine padėtimi, moksliniu laipsniu, tam tikru moksliniu, praktiniu darbo stažu. Toks metodas padeda pagerinti įsitraukimo vertinimą, nes vertinimą atlieka profesionalūs bei savo sritį puikiai išmanantys ekspertai.

Remiantis atskleistu teoriniu požiūriu, šiame darbe pasitelkta ekspertų apklausa, kuria siekiama įvertinti veiksnius, skatinančius darbuotojus įsitraukti į organizacijų veiklas.

Nustatant ekspertų skaičių vadovaujamasi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje. Teorija teigia, kad agreguotų sprendimų patikimumą ir ekspertų priimančių sprendimą skaičių sieja greitai gęstantis netiesinis ryšys (žr. 12 pav.). „Dėl to atliekant ekspertinį vertinimą pakanka 7 kompetentingų ekspertų nuomonės“ (Survilaitė, 2012, p. 50).



12 pav. Ekspertų vertinimo standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus
Šaltinis: Survilaitė (2012)

Kaip matyti 12 paveiksle pateiktas gana staigus kreivės plokštėjimas, dėl ko darytina išvada, kad apklausiamų ekspertų skaičiaus didinimas nėra tikslingas, kadangi rezultatų išgavimas

apklausiant daugiau ekspertų neduotų apčiuopiamos naudos, tai tik padidintų laiko sąnaudas atliekant skaičiavimus.

Dėl minėtų priežasčių ekspertai tyrimui atrinkti optimaliu skaičiumi, atsižvelgiant į nustatytus atitikties kriterijus bei analizuojamos srities atstovų patogiausią pasiekiamumą. Remiantis metodologinėmis nuostatomis, visi ekspertai, kurie buvo pasirinkti tyrimui yra ilgamečiai personalo srities darbuotojai, padalinių vadovai arba įstaigų vadovai. Iš viso pasirinkta 12 ekspertų iš 4 viešojo sektoriaus sričių – kultūros, švietimo, sporto ir sveikatos, po 3 ekspertus pagal kiekvieną sritį.

Klausimyno sudarymas yra vienas iš svarbiausių tyrimo dalių, nes tai pagrindinis tyrimo instrumentas.

Ekspertų apklausos klausimynas (žr. 1 priedą) sudarytas iš:

1. Įžanginės dalies, kurioje ekspertas supažindinamas su tyrimo tikslu, būdu ir terminu, per kurį tikimasi sulaukti atsakymų;

2. Vertinimo skalės ir svarbumo atitikmenų nurodytoms reikšmėms;

3. Pildymo instrukcijos su pavyzdžiu;

4. Bendrojo pobūdžio informacijos;

5. Porinio palyginimo lentelės.

Porinis palyginimas yra pripažįstamas kaip tinkamiausia ekspertinio vertinimo procedūra, kuriai būdinga didelė laisvė suteikiant prioritetus ir paprastumas (Augustinaitis et al., 2009). Todėl atliekant ekspertinį vertinimą, pasitelktas analitinis hierarchijos proceso (AHP) metodas. Tikimasi, kad tokio instrumento naudojimo paprastumas padės greitai ir nesudėtingai identifikuoti skatinamuosius veiksnius darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklas.

Analitinis hierarchijos proceso (AHP) metodas buvo pasiūlytas autoriaus Saaty (1980). Tai kone populiariausias metodas dėl savo tikslumo ir yra taikomas kriterijų reikšmingumui nustatyti. Kuo giliau ekspertas įsigilina į analizuojamą sistemą, tuo tikslesnės bus prognozės ir priimami sprendimai. Teorija pagrista natūraliu žmogaus mąstymu. Susiduriant su dauguma kontroliuojamų ir nekontroliuojamų elementų, sudarančių sudėtingą situaciją, protas jungia jas į grupes pagal savybių skirstymą tarp jų (Vinogradova, 2012).

Analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodas padeda pagerinti įsitraukimo vertinimą, nes vertinimą atlieka savo srities ekspertai. Tam pasitelkiami aštuoni teorinėje dalyje nagrinėti skatinamieji veiksniai, šiuos atveju kriterijai: vadovavimo stilius; darbo užmokestis; karjeros galimybės; bendradarbiai; komunikacija; tobulėjimas ir mokymai; įdomus darbas; grįžtamasis ryšys.

Šio metodo pagrindas yra ekspertinės porinio kriterijų palyginimo matricos, kurios užpildomos kiekvieno iš ekspertų. Matricų pildymo principas: eilutėje esantis kriterijus lyginamas su stulpelyje esančiais kriterijais. Taikomo AHP metodo skaičiavimo algoritmas (Eitutis, 2021):

1. Sudaroma porinio palyginimo matrica:

$$C = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1n} \\ C_{21} & C_{22} & \dots & C_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{n1} & C_{n2} & \dots & C_{nn} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

2. Surandama kiekvienos matricos stulpelių elementų suma:

$$C_i = \sum_{i=1}^{n} C_{ij}\,, \quad (2)$$

čia C_i – eksperto duotų balo verčių suma viename stulpelyje;

3. Suporuotų balų matrica normalizuojama, padalijant suporuotų balų matricos elementus iš atitinkamos stulpelio sumos:

$$X_{ij} = \frac{c_{ij}}{\Sigma_{i=1}^{n} C_{ij}}, \quad (3)$$

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nn} \end{bmatrix}, \quad (4)$$

čia x_{ij} – normalizuota ekspertų duotų balų vertė.

4. Apskaičiuojami kriterijų svoriai ir sudaroma svorių matrica:

$$w_{\mathrm{ij}} = \frac{\Sigma_{i=1}^{n} x_{in}}{n} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_n \end{bmatrix}, \quad (5)$$

čia $\sum_{i=1}^{n} x_{ij}$ – normalizuotos matricos eilučių suma;

n – kriterijų skaičius; w_{ij}– kriterijaus svoris;

5. Nustatoma didžiausia tikrinė vektoriaus reikšmė (λmax):

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^{n} C v_{ij}\,, \quad (6)$$

čia n – rodiklių kiekis

6. Nustatomas vertinimo suderinamumo koeficientas *(CI)*;

$$CI = \frac{\lambda \max - n}{n-1}, \quad (7)$$

7. Nustatomas vertinimo suderinamumo santykis *(CR)*;

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (8)$$

čia *RI* – iš lentelių nustatomas atsitiktinumo indeksas.

Atsitiktinumo indekso reikšmės pateiktos 6 lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Atsitiktinumo indekso *RI* reikšmės

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Šaltinis: Vinogradova (2012), remiantis Saaty (1980)

Metodas tikrina matricos suderinamumą naudojant suderinamumo indeksą ir santykį.

Jei apskaičiuota suderinamumo koeficiento *CR* reikšmė yra mažesnė už 0,1 (10 procentų), ekspertų nuomonių suderinamumas pakankamas ir porinis lyginimo sprendimas yra priimtinas (Juodagalvienė, 2018).

Jei CR < 0,1, tai matrica yra suderinta. Galutiniai svoriai randami išvedant vidurkius iš suderintų matricų (Eitutis, 2021).

Anketinė apklausa. Siekiant sudaryti didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose darančių nustatytų veiksnių vertinimo skalę, pasirinkta anketinė apklausa. Klausimynas sudarytas iš grupės susijusių klausimų, į kuriuos atsako tyrime dalyvaujantys respondentai. Pats klausimyno sudarymas yra prilyginamas menui, todėl griežtos formos neturi, yra laikomasi tik bendrųjų klausimyno sudarymo reikalavimų. Klausimų turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų (Augustinaitis et al., 2009).

Anketinė apklausa kaip tyrimo metodas pasirinktas, kadangi tiriama išties didelė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų, o tam, kad atstovauti didelę žmonių grupę, tikslinga daryti kiekybinę duomenų analizę apklausiant respondentus raštu, nes anot Kardelio (2017), kiekybiniai tyrimai yra skirti analizuoti didelės populiacijos analizavimui ir nuomonės atspindėjimui.

Apklausa raštu yra respondentų savarankiškas klausimyno pildymas, kuris apima keletą būdų: apklausą grupės aplinkoje, individualią apklausą, apklausas paštu bei internetu (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014). Visi šie būdai turi tam tikrų privalumų ir trūkumų, todėl patogumo dėlei ir dėl didesnio respondentų skaičiaus pasiekiamumo šiame tyrime naudojami beveik visi iš minėtų būdų, atsisakoma tik apklausos paštu dėl siuntimo paštu išlaidų ir mažo grįžtamojo ryšio užtikrinimo.

Kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), apklausa grupės aplinkoje atliekama tuo pačiu metu, respondentų grupei esant toje pačioje erdvėje, tačiau kiekvienas respondentas klausimyną pildo asmeniškai raštu. O apklausėjas iškart po užpildymo susirenka klausimynus. Individualios apklausos metu klausimyną respondentas gauna asmeniškai ir ją pildo jam patogiu laiku ir vietoje, tačiau turi susitarti dėl užpildytų klausimynų grąžinimo sąlygų (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014). Individuali apklausa, kaip ir apklausa grupės aplinkoje, paranki įvairiose organizuotose aplinkose, nes apklausos vykdytojas turi galimybę klausimyną įteikti asmeniškai kiekvienam respondentui tuo pat metu paaiškindamas pildymo instrukcijas, o respondentai jiems patogiu laiku užpildę klausimynus grąžina juos arba palieka nustatytoje vietoje. Pavyzdžiui, koncertų, bibliotekų ir pan. lankytojams klausimynus galima pateikti toje pačioje lankytinoje vietoje, tik svarbu ne tik pakviesti dalyvauti apklausoje, bet ir paaiškinti klausimyno grąžinimo aplinkybes, galimo paskatinimo detales. Jei klausimynas trumpas, užpildytus klausimynus patogu susirinkti vietoje, jei ilgesnis praktikuojamas grįžtamasis ryšys el. būdu (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014). Apklausa internetu yra populiariausia apklausos priemonė, kadangi specialiomis kompiuterinėmis programomis parengtą klausimyną daug patogiau pildyti, yra naudojami filtrai leidžiantys automatiškai peršokti prie reikiamo klausimo, praleidžiant tuos, į kuriuos respondentui, priklausomai nuo anksčiau pasirinktų atsakymų, atsakyti nebereikia, platesnės klausimyno dizaino galimybės, o svarbiausia, tai patogumas ir prieinamumas prie respondentų (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Sudarant klausimyną reikalinga nusimatyti kokiu būdu bus vertinamos respondentų nuomonės. Kaip nurodo Skvarciany (2017), populiariausias iš skalės metodų yra Likerto metodas. Jo esmė tame, kad tyrėjas pateikia respondentui teiginius apie nagrinėjamą objektą, o respondentas įvertina teiginius pagal penkiabalę skalę. Bilevičienės ir Jonušausko (2011) teigimu, tai standartinė 5 taškų skalė, kurioje panaudotos reikšmės nuo „visai sutinku“ iki „visai nesutinku“ su atitinkamomis skaitinėmis reikšmėmis nuo 5 iki 1. Respondentas sutikdamas arba nesutikdamas su teiginiu nusako tam tikrą savo nuomonės laipsnį (Skvarciany, 2017).

Likerto skalė yra plačiai taikoma apklausose, matuojant nuostatas, įsitikinimus ir nuomones (Bilevičienė & Jonušauskas, 2011). Manytina, kad matuojant darbuotojų įsitraukimą ji ypač tinkama.

Kaip teigia Kardelis (2017), moksliniuose tyrimuose imties skaičiavimui yra keletas skirtingų būdų, kurį iš jų pasirinkti nusprendžia pats tyrėjas įsivertinęs tyrimo tikslą ir populiacijos savybes.

Ieškant šiuolaikiško, technologijomis grįsto patogumo ir tikslumo šiame tyrime naudojama internetinė imties dydžio skaičiuoklė, kuri pateikta internetiniame puslapyje apklausa.lt. Taip pat naudojantis šia internetine platforma atliekama anketinė apklausa, kadangi pasak Kardelio (2017), visi galimi respondentai turi turėti vienodą galimybę patekti į imtį. Šio apklausos būdo privalumas – respondentų anonimiškumo užtikrinimas, o taip pat greitas ir patogus dalijimasis klausimynu visomis internetinėmis prieigomis, užtenka pasidalinti internetine nuoroda.

Remiantis paskutine prieinama Valstybės duomenų agentūros (2022) pateikta statistika, Lietuvoje menine, pramogine ir poilsio organizavimo veikla užsiima 26415 darbuotojų, tačiau nėra pateikiama statistikos, kiek iš jų yra viešojo sektoriaus kultūros darbuotojai, todėl imties skaičiavimui pasitelkti loginiu mąstymu suformuoti preliminarūs skaičiavimai.

Lietuvoje kultūros sričiai priskiriamos viešojo sektoriaus organizacijos yra šios: teatrai, koncertinės įstaigos, įvairūs centrai, bibliotekos, muziejai, parodų rūmai, menininkų namai, kultūros rezervatų direkcijos, Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kultūros institutas ir daugelis kitų. Iš viso priskaičiuojama 56 įstaigos, kurios yra Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos pavaldume, o kur dar kultūros įstaigos priklausančios savivaldybėms. Tikėtina, kad kultūros darbuotojų viešajame sektoriuje yra bent pusė nuo nurodyto pirminio skaičiaus. Todėl, remiantis šia prielaida tyrimo imtį skaičiuojame nuo 13000 darbuotojų.

Apskaičiavus imties dydį naudojant apklausa.lt imties dydžio skaičiuoklę nustatyta, kad anketinei apklausai atlikti reikalingi 373 respondentai.

Tyrimo instrumentas (žr. 2 priedą) sudarytas iš keturių dalių:

1. Pirmąją klausimyno dalį sudaro 5 klausimai, tai respondentų sociodemografiniai duomenys – lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, užimamų pareigų trukmė darbovietėje.

2. Antrąją dalį sudaro įsitraukimą lemiančių veiksnių grupė iš 15 teiginių, po 3 teiginius prie kiekvieno iš nurodytų veiksnių: vertybės, vadovavimas, įgalinimas, motyvacija, lojalumas.

3. Trečiąją klausimyno dalį sudaro du blokai su 42 teiginiais darbuotojų įsitraukimui įvertinti. Pirmajam blokui suformuotos aštuonios skatinančių įsitraukti veiksnių kategorijos: komunikacija, grįžtamasis ryšys, tobulėjimas ir mokymai, įdomus darbas, vadovavimo stilius, darbo užmokestis, karjeros galimybės, bendradarbiai. Antrajam blokui suformuotos šešios įsitraukimui trukdančių veiksnių kategorijos: perdegimas, stresas, susvetimėjimas, nepasitikėjimas, nesaugumas, nusivylimas.

4. Ketvirtoje dalyje pateikiami 4 teiginiai skirti nustatyti asmeninėms įsitraukimo galimybėms, kurias suteikia organizacijos bei Črnjar ir kt. (2020) suformuluota įsitraukimo skalė su trimis įsitraukimo būdais: emociniu, kognityviniu ir fiziniu įsitraukimu. Iš viso šioje dalyje yra 14 teiginių su pabaigai pateiktu atviru klausimu, kuriuo norima išsiaiškinti kitas organizacijos veiklas, kuriose darbuotojams yra suteikiamos sąlygos įsitraukimui. Ši teiginių serija skirta įvertinti darbuotojų įsitraukimą.

Klausimyno skalių pagrindimas pateikiamas 7 lentelėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Klausimyno skalių pagrindimas

Tyrimo dimensija	Šaltinis
Sociodemografiniai duomenys	Vaičiulienė (2020)
Vertybės	Suformuluota autorės, remiantis Bojorovienė ir Pancerovienė (2022); Šulcaitė (2020); Pataki-Bittó ir Kapusy (2021); Zarumna (2019)
Vadovavimas	Suformuluota autorės, remiantis Bertulytė (2021); Digrienė (2018); Sonmez Cakir ir Adiguzel (2019)
Įgalinimas	Suformuluota autorės, remiantis Andriukaitytė (2020); Olšauskaitė (2020); Tewari (2020)
Motyvacija	Suformuluota autorės, remiantis Breaugh ir kt. (2018); Danish ir kt. (2020); Hitka ir kt. (2018); Jurevičienė, (2020); Viningienė (2022)
Lojalumas	Suformuluota autorės, remiantis Tewari (2020); Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019); Visalgaitė (2018)
Komunikacija	Adaptuota autorės, remiantis Chory ir Gillen Hoke (2023); Gončiarova ir Pivoras (2020); Selvestravičienė (2021); Wohlgemuth ir kt. (2019)
Grįžtamasis ryšys	Adaptuota autorės, remiantis Kang ir Sung (2017); Kutkaitis ir Petrulis (2022)
Tobulėjimas ir mokymai	Adaptuota autorės, remiantis Chaubey ir kt. (2022); Lammers ir kt. (2023); Lidman ir kt. (2023); Vaitkevičius (2018)
Įdomus darbas	Adaptuota autorės, remiantis Bernatavičiūtė (2022); Bilginoğlu ir Yozgat (2020)
Vadovavimo stilius	Adaptuota autorės, remiantis Bertulytė (2021); Selvestravičienė (2021); Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019)
Darbo užmokestis	Adaptuota autorės, remiantis Dubro (2022); Ramanauskas (2022)
Karjeros galimybės	Adaptuota autorės, remiantis Kutkaitis ir Petrulis (2022); Lasauskienė (2019); Pataki-Bittó ir Kapusy (2021)
Bendradarbiai	Adaptuota autorės, remiantis Chory ir Gillen Hoke (2023); Dubro (2022); Visalgaitė (2018)
Perdegimas	Adaptuota autorės, remiantis Ali ir kt. (2022); Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015); López-Núñez ir kt. (020); Stočkus (2022)
Stresas	Adaptuota autorės, remiantis McLarty ir kt. (2021); Zito ir kt. (2021)
Susvetimėjimas	Adaptuota autorės, remiantis Gončiarova ir Pivoras (2020); Pataki-Bittó ir Kapusy (2021)
Nepasitikėjimas	Adaptuota autorės, remiantis Lileikis (2020)
Nesaugumas	Adaptuota autorės, remiantis Nemțeanu ir kt. (2022)
Nusivylimas	Adaptuota autorės, remiantis Dubro (2022); Karatepe ir kt. (2020)
Asmeninės įsitraukimo galimybės	Suformuluota autorės, remiantis Bie-Drivdal (2021); Chaubey ir kt. (2022); Vaicekauskaitė (2019); Wohlgemuth ir kt. (2019)
Emocinis įsitraukimas	Črnjar ir kt. (2020)
Kognityvinis įsitraukimas	
Fizinis įsitraukimas	
Atviras klausimas (Nurodykite kitas organizacijos veiklas, kuriose turite galimybę įsitraukti ir tai darote aktyviai)	Suformuluota autorės, remiantis Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais, papildomai detalizuoti 7 priede (žr. 7 priedą)

Tyrimo patikimumas ir validumas. Siekiant mokslinio tyrimo kokybės privalu užtikrinti du pagrindinius tyrimo požymius: patikimumą ir validumą.

Patikimumo nustatymui šiame tyrime naudojamas vidinis suderinamumas, kuris anot Pakalniškienės (2012), pristatomas kaip Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Autorės pastebėjimu, Cronbacho alfa išreiškiama skaičiumi, kuris turėtų būti nuo 0 iki 1. Cronbacho alfai siekiant 0,60 – tinka tyrimams, o jei siekia 0,70 ir daugiau, tuomet skalę ar klausimų grupę galima laikyti suderinta. Pastebėtina, kad Kronbacho alfa nėra skaičiuojama demografiniams rodikliams (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Vidinio suderinamumo skaičiavimai atliekami kompiuterine SPSS programa.

Patikimumo nustatymas užbaigiamas tyrimo metodo aprašymu, kuris apima instrumento, t. y. tyrime naudoto klausimyno apibūdinimą, kuris nusakomas bendruoju klausimų skaičiumi, detaliai aprašant apie ką klausimai yra, taip pat nurodoma klausimų vertinimo skalė nuo 1 iki 5, kur 1 reikšmė – visiškai nesutinku ir 5 reikšmė – visiškai sutinku. Galiausiai pateikiama apskaičiuota viso klausimyno Cronbacho alfa.

Taip pat patikimumui užtikrinti kiekvienam respondentui naudojami identiški klausimai. Tačiau ne visuomet patikimi klausimai yra ir validūs. Uždavus klausimą galima gauti patikimus rezultatus, kurie neatitiks tikrosios klausimo paskirties (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Remiantis metodologinėmis nuostatomis, kiekvienas iš tyrėjų turi užtikrinti tyrimo validumą, kurį Bitinas ir kt. (2008) apibūdina kaip išvadų pagrįstumą paremtą visu tyrimu, o ne tik instrumentiniais elementais. Iš esmės kiekybinis tyrimas validus tuomet, kai metodika matuoja tai, ką ketinta ja matuoti (Pakalniškienė, 2012).

Pirmiausia tyrėjas turi imtis priemonių tyrimo rezultatų tikslumui nustatyti, o tai galima pasiekti konkrečių tyrimo duomenų pagrindimu nustatant ryšius tarp kintamųjų.

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS EMPIRINIS TYRIMAS

Šioje dalyje pateikiama empirinio tyrimo gautų duomenų analizė. Tyrimo eigoje atliktos dvi apklausos, ekspertų ir anketinė respondentų apklausa. Siekiant užtikrinti tyrimo validumą ir patikimumą atlikta faktorinė analizė ir apskaičiuota Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*). Empirinis tyrimas baigiamas veiksnių tiesine regresine analize.

3.1. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas skatinamųjų veiksnių tyrimo rezultatų analizė

Atliekant šį tyrimą analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodu siekiama empiriškai patikrinti šį modelį bei nustatyti darbuotojų skatinamuosius veiksnius įsitraukti į organizacijos veiklą. Toks metodas padeda pagerinti įsitraukimo vertinimą, nes vertinimą atlieka savo srities ekspertai. Tam pasitelkiami aštuoni teorinėje dalyje nagrinėti skatinamieji veiksniai, šiuos atveju kriterijai: vadovavimo stilius; darbo užmokestis; karjeros galimybės; bendradarbiai; komunikacija; tobulėjimas, mokymai; įdomus darbas; grįžtamasis ryšys.

Remiantis metodologinėmis nuostatomis, visi ekspertai, kurie buvo pasirinkti tyrimui yra ilgamečiai personalo srities darbuotojai, padalinių vadovai arba įstaigų vadovai. Iš viso pasirinkta 12 ekspertų iš 4 viešojo sektoriaus sričių – kultūros, švietimo, sporto ir sveikatos, po 3 ekspertus pagal kiekvieną sritį.

Tyrime svoriai apskaičiuojami taikant analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodo anksčiau pateiktas formules. Skaičiavimus galima atlikti dvejopai, pirmu atveju apskaičiuojant kiekvieno eksperto individualų suderinamumo koeficientą, kaip pateikta metodinėje dalyje. Antru atveju, kuris yra analogiškas, tik pirmiau sudaroma suvestinė visų ekspertų matrica, kuri apskaičiuojama sudauginus kiekvieno eksperto pirmines reikšmes bei visa tai pakėlus viena dvyliktąja, pagal tai, kiek yra ekspertų. Taigi skaičiavimai atlikti pagal antrąjį atvejį šia seka:

1. Ekspertų apklausos porinio palyginimo rezultatai pateikiami 8 lentelėje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Porinio palyginimo matrica

Kriterijai	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1,00	0,40	0,36	0,77	1,18	0,73	0,71	0,92
C2	2,47	1,00	1,81	1,68	1,78	1,81	1,23	4,48
C3	2,80	0,55	1,00	2,01	2,03	1,59	1,66	2,71
C4	1,29	0,60	0,50	1,00	1,02	0,74	0,72	1,14
C5	0,85	0,56	0,49	0,98	1,00	1,10	0,85	1,10
C6	1,37	0,55	0,63	1,34	0,91	1,00	0,61	1,69
C7	1,41	0,81	0,60	1,40	1,17	1,64	1,00	1,85
C8	1,08	0,22	0,37	0,87	0,91	0,59	0,54	1,00
Ci	12,27	4,71	5,76	10,06	10,01	9,20	7,32	14,88

Šaltinis: sudaryta autorės

2. Toje pačioje lentelėje matoma apskaičiuota kiekvieno stulpelio suma C_i, t. y.: 12,27

3. Sudaroma normalizuota porinio palyginimo matrica (žr. 9 lentelę), jos reikšmės apskaičiuojamos kiekvieną elementą padalijus iš atitinkamos C_i sumos, todėl gaunama X_{11} = 0,08

9 lentelė. Normalizuota porinio palyginimo matrica

Kriterijai	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	0,08	0,09	0,06	0,08	0,12	0,08	0,10	0,06
C2	0,20	0,21	0,31	0,17	0,18	0,20	0,17	0,30
C3	0,23	0,12	0,17	0,20	0,20	0,17	0,23	0,18
C4	0,11	0,13	0,09	0,10	0,10	0,08	0,10	0,08
C5	0,07	0,12	0,09	0,10	0,10	0,12	0,12	0,07
C6	0,11	0,12	0,11	0,13	0,09	0,11	0,08	0,11
C7	0,11	0,17	0,10	0,14	0,12	0,18	0,14	0,12
C8	0,09	0,05	0,06	0,09	0,09	0,06	0,07	0,07

Šaltinis: sudaryta autorės

4. Skaičiuojamas kiekvieno iš kriterijų svoris, kuris randamas apskaičiuotą kriterijų eilutės sumą dalijant iš kriterijų skaičiaus ir gaunama W_1 = 0,08

5. Skaičiuojamas suderinamumo laipsnis, siekiu nustatyti ar ekspertų nuomonė yra suderinama, t. y. λ_{max} = 8,15

Apskaičiuota CI = 0,02

CR = 0,02

Ekspertų apskaičiuotas suderinamumo koeficientas CR yra 0,02<0,10.

Pagal tyrime taikytą analitinį hierarchijos proceso (AHP) metodą apskaičiavus 12 ekspertų agreguotus rezultatus paaiškėjo, kad matrica yra suderinta, nes gauta suderinamumo koeficiento CR reikšmė yra mažesnės už 0,10.

Esant suderintai matricai analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodas laikomas tinkamu, todėl įvertinus gautą rezultatą galima atlikti veiksnių rangavimą.

Visi pagal 8 kriterijus išanalizuoti 12 ekspertų suranguoti rezultatai pateikiami 10 lentelėje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Kriterijų surangavimo rezultatai

Kriterijus	Rangas
Darbo užmokestis	1
Karjeros galimybės	2
Įdomus darbas	3
Tobulėjimas, mokymai	4
Komunikacija	5
Bendradarbiai	6
Vadovavimo stilius	7
Grįžtamasis ryšys	8

Šaltinis: Sudaryta autorės

Atlikus analizę galima teigti, kad viešajame sektoriuje prioritetas būtų teikiamas finansiniam skatinamajam veiksniui. Antroje vietoje darbuotojai, kaip skatinamąjį veiksnį įsitraukti į

organizacijos veiklą įvardijo karjeros galimybes. Trečiasis veiksnys – įdomus darbas, ketvirtasis – tobulėjimas ir mokymai ir t. t.

3.2. Veiksnių, darančių didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose, tyrimo rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo metu iš viso apklausti 464 respondentai, tačiau peržiūrėjus gautus duomenis pastebėta, kad 24 respondentų nepilnai užpildė klausimynus, todėl šie buvo pašalinti ir duomenys analizuojami tik iš likusių 440 respondentų užpildytų klausimynų duomenų. Apklausos vykdymo laikotarpis nuo 2023 m. rugsėjo 21 d. iki 2023 m. spalio 19 d.

Tyrimo metu naudojama įžanginė sociodemografinė dalis, kuri leidžia labiau pažinti respondentus. Šio tyrimo metu naudojami 5 sociodemografiniai kriterijai, kurie parodo tiriamųjų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas organizacijoje bei pagal metų skaičių išdirbtą dabartiniame darbe. Šių duomenų pasiskirstymas pateikiamas 11 lentelėje (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Sociodemografiniai respondentų duomenys

Eil. Nr.	Sociodemografiniai duomenys	Kriterijus	Respondentai	
			Vienetais	Procentais
1.	Lytis	Vyras	70	15,91
		Moteris	370	84,09
2.	Amžius	18–29 metai	35	7,95
		30–39 metai	96	21,82
		40–49 metai	97	22,05
		50–59 metai	124	28,18
		60 metų ir daugiau	88	20,00
3.	Išsilavinimas	Pagrindinis	1	0,23
		Vidurinis	4	0,91
		Profesinis	10	2,27
		Aukštesnysis	61	13,86
		Aukštasis	364	82,73
4.	Pareigos	Kultūros ir meno darbuotojas	294	66,82
		Administracijos darbuotojas	123	27,95
		Techninis, aptarnaujantis darbuotojas	23	5,23
5.	Darbo trukmė esamoje organizacijoje	Iki 1 metų	38	8,64
		2–5 metų	101	22,95
		6–9 metų	58	13,18
		10 metų ir daugiau	243	55,23

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kaip matyti iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, apklausoje dalyvavo didžioji dauguma moterų, net 84 proc., vyrų aktyvumas stipriai mažesnis ir sudaro vos 16 proc. visų respondentų. Gana tolygus respondentų amžiaus pasiskirstymas trijose grupėse, respondentų 30–39 metų, 40–49 metų sudaro po 22 proc. ir 60 metų amžiaus respondentų apklausoje dalyvavo 20 proc., pastebimai maža dalis respondentų 18–29 metų intervale, tokių buvo vos 8 proc. Santykinai didžiausias respondentų

skaičius yra amžiaus grupėje 50–59 metų ir šis skaičius sudaro 28 proc. Vertinant respondentus pagal išsilavinimą, net 83 proc. iš jų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, taip pat svaresnį skaičių – 14 proc. respondentų yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą, o kitų išsilavinimo atstovų tyrime praktiškai nėra. Taip pat pastebėtas gana didelis atotrūkis tarp užimamų pareigų, 2/3 respondentų save priskiria prie kultūros ir meno darbuotojų, jų tyrime dalyvavo 67 proc., kita didesnė grupė yra administracijos darbuotojai, kurie sudaro 28 proc. ir mažoji dalis apklaustųjų yra techninis ir aptarnaujantis personalas, kurių tyrime vos 5 proc. Vertinant darbuotojus pagal darbo trukmę esamam darbe, taip pat didžiausią proveržį turėjo ilgamečiai darbuotojai, kurie pareigas šiame darbe eina 10 metų ir daugiau, jų tyrime dalyvavo daugiau nei pusė, t. y. 55 proc., o respondentų, kurie organizacijoje dirba 2–5 metų intervale yra 23 proc., kita grupė pagal seką, yra 6–9 metus išdirbę respondentai, tokių tyrime dalyvavo 13 proc. ir tik 9 proc. respondentų savo darbinę patirtį nurodę iki 1 metų.

Kadangi tyrimo metu buvo naudota adaptuota metodika, validumo užtikrinimui atlikta tiriamoji faktorių analizė. Tačiau prieš atliekant faktorinę analizę buvo nustatyti ryšiai tarp kintamųjų, kurie pateikiami lentelėse (žr. 3–6 prieduose). Kaip nurodyta Pakalniškienės (2012) metodinėje medžiagoje, koreliacija turėtų būti 0,30 ir daugiau, kad parodytų sąsają su faktoriumi.

Vertinant duomenis, kurie pateikti 3–6 prieduose, nustatyta, kad ne visos koreliacijos tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos, aptikti šie 4 teiginiai, kurių reikšmė mažesnė už 0,3:

Vadovavimo stilių apibūdinantis teiginys – 15. Griežtu vadovavimu rezultatų galima pasiekti greičiau; Karjeros galimybes apibūdinantis teiginys – 20. Nuotolinis darbas kenkia ateities karjeros perspektyvoms; Susvetimėjimą apibūdinantis teiginys – 33. Nėra skatinamas komandinis darbas; Galimybes įsitraukti apibūdinantis teiginys – 4. Mano kaip darbuotojo interesus organizacijoje atstovauja profesinė sąjunga, darbo taryba ar darbuotojų patikėtinis.

Tai reiškia, kad minėti teiginiai nėra naudingi analizei, nes jie neturi prasmės. Taigi atliekant faktorinę analizę jie eliminuoti.

Visi likę teiginiai, vertinant pagal Pirsono koreliacijos reikšmės skalę viršija 0,3, vadinasi, kiekvienai iš dimensijų atsiranda galimybė sudaryti faktorių. Taip pat visuose teiginiuose p reikšmė yra < 0,05. Galima teigti, kad visos likusios koreliacijos tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos, kintamieji tarpusavyje yra susiję ir juos galima naudoti faktorinei analizei.

Faktorinė analizė atlikta pagal teiginių grupes siekiant nustatyti galimą faktorių skaičių bei teiginių grupes, kurios gali sudaryti vieną faktorių.

Tyrimo eigoje teiginiai buvo priskirti prie tam tikrų dimensijų, kurios suformuluotos remiantis teoriniu pagrindu, apklausus viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojus ir atlikus faktorinę analizę paaiškėjo, kad pirminės dimensijos pakito, jų pasiskirstymas pateikiamas 12–15 lentelėse (žr. 12–15 lenteles).

12 lentelė. Įsitraukimą lemiančių veiksnių faktorinės analizės rezultatai

Eil. Nr.	Teiginys	F1	F2	F3	F4
9.	Įgalinti darbuotojai randa prasmę darbinėje veikloje, todėl jie labiau įsitraukia	0,513			
10.	Motyvuoti darbuotojai turi daugiau energijos ir nukreipia elgesį į darbinę veiklą	0,749			
11.	Motyvuoti darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms	0,855			
12.	Motyvacijos dėka didinamas darbuotojų įsitraukimas	0,775			
5.	Vadovaujant etiškai galima turėti labiau įsitraukusią komandą		0,650		
7.	Labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti		0,760		
8.	Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti		0,743		
6.	Vadovavimu sukuriama tarpusavio priklausomybė tarp organizacijos ir darbuotojų, kuri lemia įsitraukimo lygį			0,457	
13.	Prieraišumas organizacijai suformuoja palankią elgseną jos atžvilgiu ir didina lojalumą			0,699	
14.	Įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl jie neišeis iš darbo savo noru			0,842	
15.	Lojalūs darbuotojai užtikrina visokeriopą atsidavimą organizacijai			0,845	
1.	Asmeninės vertybės turi atitikti su organizacijos vertybėmis				0,813
2.	Būtina įvertinti vertybes prieš priimant sprendimus dėl darbo				0,797
3.	Vertybės turi būti tinkamai formuojamos ir komunikuojamos organizacijoje, didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą				0,699
4.	Vadovavimo viršūnė – lyderystė užtikrina darbuotojų norą burtis aplink lyderį veikiant organizacijos labui				0,464
	Bendroji kintamųjų dispersijos dalis (proc.)	66,462			
	KMO	0,903			
	Bartleto sferiškumo testas	0,001			

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kaip matyti 12 lentelėje, vietoje buvusių 5 kriterijų, jų liko tik 4 ir kiekviena komponentė paaiškina bendrą kintamųjų dispersijos dalį 66 proc. Siekiant nustatyti motyvaciją reikia pamatuoti keturis teiginius, kurie priskirti prie pirmojo faktoriaus, kuris pažymėtas F1 žymeniu. Įgalinimą matuoja trys teiginiai, kurie 11 lentelėje pažymėti žymeniu F2. Žymuo F3 nusako lojalumo veiksnį per keturis teiginius. O siekiant nustatyti vertybes reikalinga pamatuoti keturis teiginius, kurie pažymėti F4 žymeniu. Vertinant įsitraukimą lemiančius veiksnius viešojo sektoriaus kultūros srityje, vadovavimo veiksnys įtakos neturi.

Interpretuojant KMO duomenis, galima teigti, kad esant $0,9 < KMO < 1$ – faktorinė analizė tinka idealiai, todėl gauti rezultatai yra patikimi.

Apibendrinant įsitraukimą lemiančių veiksnių faktorinę analizę, viešojo sektoriaus kultūros darbuotojų apklausos duomenimis yra keturi kriterijai: motyvacija, įgalinimas, lojalumas ir vertybės.

Skatinančių įsitraukti veiksnių faktorinė analizės rezultatai pateikti 13 lentelėje parodo, kad vertinant viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojų duomenis iš teorinėje dalyje analizuotų 8 kriterijų liko tik 5. Kiekviena komponentė paaiškina bendrą kintamųjų dispersijos dalį 60 proc.

Pirmąjį faktorių, pažymėtą F5 žymeniu, sudaro septini teiginiai, kurie yra junginys dviejų kriterijų, t. y. komunikacijos ir grįžtamojo ryšio, tad juos sujungus galima pamatuoti šį komunikacijos ir grįžtamojo ryšio junginį, tad tikslinga šiam faktoriui suteikti bendrą pavadinimą – grįžtamoji komunikacija. Antrajam faktoriui, žymimam F6, priskiriami keturi teiginiai, kuriuos matuojant galima nustatyti įdomaus darbo kriterijų. Siekiant įvardinti trečiąjį faktorių, pastebėta, kad jis taip pat jungtinis ir sudarytas iš darbo užmokesčio ir karjeros galimybių samplaikos, o matuojant penkis teiginius nurodytus F7 žymeniu, gali pamatuoti šį darbo užmokesčio ir karjeros galimybių junginį. Šiam junginiui taip pat tikslinga suteikti bendrą pavadinimą – darbo užmokestis ir karjera. Ketvirtasis faktorius – tobulėjimas ir mokymai, išliko nepakitęs ir matuoja tris teiginius, kurie pažymėti žymeniu F8. Penktasis faktorius taip pat išliko nepakitęs, siekiant nustatyti bendradarbių kriterijų reikėtų pamatuoti tris teiginius, kurie priskirti prie F9 žymens.

Interpretuojant KMO duomenis, galima teigti, kad esant 0,8 < KMO < 0,9 – faktorinė analizė tinka puikiai, todėl gauti rezultatai yra patikimi.

13 lentelė. Skatinančių įsitraukti veiksnių faktorinės analizės rezultatai

Eil. Nr.	Teiginys	F5	F6	F7	F8	F9
1.	Darbuotojai noriai dalijasi aktualia darbine informacija	0,587				
2.	Informacijos tikslumas padeda darbui	0,649				
3.	Komunikacijos dėka sprendimai priimami efektyviai	0,747				
4.	Vadovai įvertina rodomą iniciatyvą ir jai atliepia	0,499				
5.	Darbuotojai tobulėja gavę grįžtamąjį ryšį	0,616				
6.	Dėl grįžtamojo ryšio išvengiamas klaidų pakartotinumas	0,594				
14.	Darbuotojų gerove besirūpinantis vadovas užsitikrina lojalumą	0,495				
10.	Darbas įdomus tiek, kad net nepastebi pralėkusios dienos		0,740			
11.	Savanoriškai darbui skiri savo laisvą laiką		0,738			
12.	Darbas teikia malonumą ir skatina smalsumą		0,756			
13.	Etišku vadovavimu skatinamas darbuotojų įsipareigojimas		0,565			
16.	Didesnio darbo užmokesčio siekis verčia įdėti daugiau pastangų dirbant			0,755		
17.	Sudaromos galimybės užsidirbti daugiau didina darbuotojų įsitraukimą			0,798		
18.	Nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso įsitraukimo laipsnis			0,750		
19.	Atviras karjeros galimybių demonstravimas leidžia pasireikšti sveikai darbinei konkurencijai			0,646		
21.	Karjeros planavimas organizacijoje yra būtinas			0,393		
7.	Įsisavintos naujos žinios padeda darbo funkcijas atlikti geriau				0,657	
8.	Mokymosi dėka atsiveria didesnės galimybės				0,753	
9.	Išmokstama spręsti problemas				0,717	
22.	Pasitikiu savimi bendradarbių palaikomas					0,769
23.	Džiaugiuosi galimybe dirbti šalia savo bendradarbių					0,792
24.	Bendradarbių paveiktas labiau domiuosi organizacijos veikla					0,712
Bendroji kintamųjų dispersijos dalis (proc.)		59,993				
KMO		0,867				
Bartleto sferiškumo testas		0,001				

Šaltinis: Sudaryta autorės

Apibendrinant 13 lentelės duomenis, galima teigti, kad vertinant viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojų duomenis, kriterijus vadovavimo stilius praranda prasmę ir yra nenaudotinas, o dvi kriterijų grupės susijungia į vieną faktorių – grįžtamoji komunikacija. Darbo užmokestis ir karjera, taip pat jungtinis kriterijus. Siekiant nustatyti skatinančius įsitraukti veiksnius reikalinga pamatuoti šiuos kriterijus: grįžtamoji komunikacija, įdomus darbas, darbo užmokestis ir karjera, mokymai ir tobulėjimas, bendradarbiai.

14 lentelė. Trukdančių įsitraukti veiksnių faktorinės analizės rezultatai

Eil. Nr.	Teiginys	F10	F11	F12	F13
25.	Jaučiuosi emociškai išsekęs dėl keliamų reikalavimų darbe	0,687			
26.	Nedomina draugiškas bendravimas su bendradarbiais, palaikomas tik formalus tonas	0,577			
27.	Dirbu įtemptomis darbo sąlygomis, padidintu darbo krūviu	0,857			
28.	Kasdienis darbas susijęs su rūpesčiais	0,798			
30.	Pernelyg didelis vadovo dėmesys kelia stresą	0,429			
34.	Darbinėje veikloje klesti perdėta vadovų kontrolė	0,558			
40.	Lūkesčiai darbinei aplinkai didesni, nei siūlo organizacija	0,497			
41.	Suvoktas atlygio už padarytą darbą neteisingumas	0,555			
35.	Atliekant darbo funkcijas ieškoma pritarimo, nepasikliaujama savo žiniomis		0,680		
36.	Dėl nepasitikėjimo savimi jaučiama, kad aplinkiniai Jus nuvertina		0,752		
37.	Jaučiama grėsmė prarasti darbą ar privilegijas		0,674		
42.	Atliekamas darbas yra nuobodesnis nei tikėtasi		0,647		
38.	Pokyčiai darbo vietoje kelia nesaugumo jausmą			0,698	
39.	Neigiamas emocinis klimatas augina nesaugumo pojūtį			0,792	
29.	Vis didesnis technologijų naudojimas darbe tampa iššūkiu norint neatsilikti				0,417
31.	Dirbant nuotoliu darbo aplinkoje formuojasi individualizmas				0,743
32.	Komunikacijos stoka atsiranda nesidomint kitų darbu				0,802
	Bendroji kintamųjų dispersijos dalis (proc.)	60,347			
	KMO	0,905			
	Bartleto sferiškumo testas	0,001			

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pagal pateiktus 14 lentelės duomenis matyti, kad trukdančių įsitraukti veiksnių sumažėjo įvertinus viešojo sektoriaus kultūros darbuotojų duomenis ir vietoj teorinėje dalyje nagrinėtų 6 kriterijų, jų liko 4, kurių kiekviena komponentė paaiškina bendrą kintamųjų dispersijos dalį 60 proc. Į pirmąjį faktorių, pažymėtą F10 žymeniu, patenka net aštuoni teiginiai, kurie teoriniu pagrindu buvo susieti su perdegimu, stresu ir nusivylimu. Neigiamos darbinės aplinkybės glaudžiai siejasi viena su kita, tad nėra ryškios takoskyros, todėl manytina, kad šis faktorius galėtų vadintis – streso darbe pasekmės. Žymuo F11 parodo nepasitikėjimo kriterijų ir jis matuojamas per keturis teiginius. Siekiant nustatyti nesaugumą reikia pamatuoti du teiginius, priskirtus prie trečiojo faktoriaus, kuris pažymėtas F12 žymeniu. Susvetimėjimą matuoja trys teiginiai, kurie 13 lentelėje pažymėti žymeniu F13 ir tai sudaro ketvirtąjį faktorių.

Interpretuojant KMO duomenis, galima teigti, kad esant $0,9 < KMO < 1$ – faktorinė analizė tinka idealiai, todėl gauti rezultatai yra patikimi.

Apibendrinant įsitraukimą lemiančių veiksnių faktorinę analizę, viešojo sektoriaus kultūros darbuotojų apklausos duomenimis yra keturi kriterijai: streso darbe pasekmės, nepasitikėjimas, nesaugumas ir susvetimėjimas.

15 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo faktorinės analizės rezultatai

Eil. Nr.	Teiginys	F14	F15	F16
9.	Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą	0,576		
11.	Daug dėmesio skiriu savo darbui	0,718		
12.	Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą	0,746		
13.	Savo darbui skiriu daug energijos	0,867		
14.	Savo darbą dirbu intensyviai	0,857		
5.	Aš mąstau pozityviai apie savo darbą		0,838	
6.	Aš didžiuojuosi savo darbu		0,829	
7.	Aš domiuosi savo darbu		0,782	
8.	Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams / funkcijoms		0,591	
10.	Darbas mane įtraukia		0,594	
1.	Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas			0,843
2.	Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai			0,607
3.	Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais			0,871
	Bendroji kintamųjų dispersijos dalis (proc.)	71,690		
	KMO	0,911		
	Bartleto sferiškumo testas	0,001		

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pagal pateiktus 15 lentelės duomenis matyti, kad vertinant viešojo sektoriaus kultūros darbuotojų apklausos duomenis, darbuotojų įsitraukimo faktorinė analizė atkleidžia 3 faktorius, kurių kiekviena komponentė paaiškina bendrą kintamųjų dispersijos dalį beveik 72 proc. Į pirmąjį faktorių, pažymėtą F14 žymeniu, patenka penki teiginiai, kurie matuoja emocinį įsitraukimą. Antrajam faktoriui, kuris žymimas F15, taip pat priskiriami penki teiginiai, jie matuoja fizinį įsitraukimą. Trečiajam faktoriui priskiriamos asmeninės įsitraukimo galimybės, kurios matuojamos per tris teiginius, kurie pažymėti F16 žymeniu. Tai parodo, kad tyrimo eigoje, vertinant viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojus, kognityvinis įsitraukimas nėra aktualus.

Interpretuojant KMO duomenis, galima teigti, kad esant $0,9 < KMO < 1$ – faktorinė analizė tinka idealiai, todėl gauti rezultatai yra patikimi.

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo faktorinę analizę, viešojo sektoriaus kultūros darbuotojų apklausos duomenimis yra trys dimensijos: asmeninės galimybės įsitraukti, emocinis įsitraukimas ir fizinis įsitraukimas.

Reziumuojant galima teigti, kad tarp visų analizuotų kintamųjų yra statistiškai reikšmingos koreliacijos, kadangi nustatytas mažesnis nei 0,05 reikšmingumo lygmuo pagal Bartleto sferiškumo testą. Vertinant Kaizerio, Mejerio ir Olkino matą arba KMO, kintamųjų porų koreliacijos yra paaiškinamos kitais kintamaisiais ir visi analizuoti duomenys faktorių analizei yra tinkami. Taip pat bendroji kintamųjų dispersijos dalis, kuri paaiškina bendrąją reikšmių įvairovę pagal visus parametrus atitiko ne mažesnę nei 60 proc. ribą. Svarbu pažymėti, kad nustatant ryšius tarp kintamųjų, iki

atliekant faktorinę analizę, eliminuoti keturi teiginiai, kurie pagal atliktus skaičiavimus neturi prasmės.

Siekiant įvertinti vidinį klausimyno suderinamumą apskaičiuotas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas kiekvienam kriterijui atskirai, kiekvienai dimensijai atskirai taip pat apskaičiuotas bendrasis Cronbacho alfa rezultatas (žr. 16 lentelę). Atliekant šiuos skaičiavimus taip pat atsižvelgta į trijų teiginių eliminavimą ir skaičiavimai atlikti be jų, o taip pat į naujai suformuluotas dimensijas po faktorinės analizės.

16 lentelė. Klausimyno vidinis suderinamumas

Eil. Nr.	Dimensija	Teiginių skaičius	Kriterijus (faktorius)	Kriterijų Cronbacho alfa	Dimensijos Cronbacho alfa
1.	Įsitraukimą lemiančių veiksnių grupė	15	Motyvacija (F1)	0,846	0,900
			Įgalinimas (F2)	0,708	
			Lojalumas (F3)	0,817	
			Vertybės (F4)	0,772	
2.	Skatinantys įsitraukti veiksniai	22	Grįžtamoji komunikacija (F5)	0,791	0,885
			Įdomus darbas (F6)	0,788	
			Darbo užmokestis ir karjera (F7)	0,749	
			Tobulėjimas ir mokymai (F8)	0,750	
			Bendradarbiai (F9)	0,781	
3.	Trukdantys įsitraukimui veiksniai	17	Streso darbe pasekmės (F10)	0,869	0,900
			Nepasitikėjimas (F11)	0,787	
			Nesaugumas (F12)	0,692	
			Susvetimėjimas (F13)	0,536	
4.	Darbuotojų įsitraukimas	13	Emocinis įsitraukimas (F14)	0,875	0,907
			Fizinis įsitraukimas (F15)	0,893	
			Asmeninės įsitraukimo galimybės (F16)	0,771	
5.	Klausimyno bendras suderinamumas	67		0,894	

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kaip teigiama Pakalniškienės (2012) metodinėje medžiagoje, vidinis suderinamumas turėtų būti nuo 0 iki 1 ir net jei Cronbacho alfa siekia 0,60, tai tinka tyrimams, tačiau Cronbacho alfa siekiamybė yra 0,70 ar daugiau. Remiantis 16 lentelėje gautais Crobacho alfa koeficiento duomenimis visi pateikti teiginių grupių rezultatai siekia numatytą 0,7 ribą. Gautas klausimyno bendrasis suderinamumas yra 0,894, o tai leidžia teigti, kad klausimynas yra nuoseklus.

Vertinant viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojų apklausos rezultatus, nustatyti veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose, tuo pagrindu sudaryta jų vertinimo skalė (žr. 8 priedą). Skalę sudaro 67 teiginiai, kuriais matuojamos 4 įsitraukimo dimensijos: įsitraukimą lemiantys veiksniai su 15 teiginių, skatinantys įsitraukti veiksniai su 22 teiginiais, trukdantys įsitraukimui veiksniai su 17 teiginių ir darbuotojų įsitraukimas su 13 teiginių. Kiekvienas iš keturių teiginių blokų turi po kelis kriterijus, kuriais remiantis

matuojamas darbuotojų įsitraukimas ir (arba) naudojant trukdančių įsitraukti veiksnių dimensiją, galima pamatuoti neįsitraukimo grėsmę.

Pateiktoji vertinimo skalė gali būti naudojama kaip gairės matuojant darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje.

Vertinant viešojo sektoriaus kultūros srityje atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad ne visi teorinėje dalyje analizuoti veiksniai, kuriais remiantis buvo sudarytas klausimynas, tinkami sudarant darbuotojų įsitraukimo skalę viešojo sektoriaus srityje. Dalies iš dimensijų ir kriterijų teko atsisakyti. Kaip parodė tyrimas, vadovavimas ir vadovavimo stilius visiškai neatliepė tiriamųjų, todėl sudarant naują vertinimo skalę jie eliminuojami. Kitos analizuotos dimensijos ir kriterijai patvirtino kitų autorių įžvalgas, todėl jie atspindi naujojoje skalėje, tačiau dalis kriterijų susijungė į bendrus faktorius, todėl galutinėje skalėje jie pateikiami adaptuotais pavadinimais.

Apibendrinant empirinį skyrių pastebėta, kad vertinant kiekvieną iš atliktų tyrimų atskirai galima matyti skirtingas viešojo sektoriaus puses. Atlikto tyrimo, analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodu, metu darbuotojus skatinančių įsitraukti veiksnių rangavimas parodo, kad kultūros, sporto, sveikatos ir švietimo darbuotojus labiau skatinančiai veikia būtent darbdavio nulemti veiksniai, nes pirmieji du iš veiksnių trejeto yra darbdavio įtakos veikiami ir tai yra darbo užmokestis bei karjeros galimybės. Tai parodo viešojo sektoriaus darbuotojų priklausomumą nuo organizacijos. Antruoju tyrimu nustatyta, kad viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojams galimybės įsitraukti į organizacijos veiklas yra sudaromos ir jie įsitraukimą gali demonstruoti per beveik visas iš analizuotų dimensijų. Nedarančios įtakos yra tik su vadovavimo dimensija ar vadovavimo stiliumi susijęs kriterijus. Ieškant bendrumo tarp šiame darbe atliktų dviejų tyrimų pastebėta, kad vadovavimo stilius ir pirmojo, analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodu atlikto tyrimo metu nesulaukė deramo dėmesio, respondentai šį kriterijų taip pat nurodė kaip kone mažiausiai įtakos turintį veiksnį ir jis ranginėje lentelėje užėmė prieš paskutinę, septintąją poziciją.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus teorinės dalies analizę pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas išryškėja per motyvacinę prizmę ir vertybių sistemą. Kadangi motyvacija yra suprantama kaip skatinimo forma, kuri susieta su vertybių atitikimu tarp abiejų šalių, išryškėjo poreikis išskirti veiksnius, skatinančius darbuotojų įsitraukimą ir darančius teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Išskirti šie darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai: komunikacija, grįžtamasis ryšys, tobulėjimas ir mokymai, įdomus darbas, vadovavimo stilius, darbo užmokestis, karjeros galimybės, bendradarbiai. Šalia išskirti ir šie įsitraukimui trukdantys veiksniai: perdegimas, stresas, susvetimėjimas, nepasitikėjimas, nesaugumas, nusivylimas, kuriuos identifikavus reikia pašalinti, siekiant įsitraukusių darbuotojų.
2. Darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas ypatumai viešajame sektoriuje parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra naudingas dvejais požiūriais, pirmiausia neša naudą pačiam darbuotojui, o antru atveju sukuriama pridėtinė vertė abiem pusėm, tiek darbuotojui, tiek ir organizacijai. Vadinasi, darbuotojai turi būti suinteresuoti įsitraukti į veiklas. Tačiau pastebėta, kad įtraukių organizacijos veiklų viešajame sektoriuje ne tiek ir daug, vos kelios jų pasireškiančios per aktyvų veikimą, tai: žinių ir įgūdžių pritaikymas, dalyvavimas apklausose ir tyrimuose, sprendimų priėmimas bei darbuotojų interesų atstovavimas. Yra ir pasyvių veiklų, į kurias įsitraukiama, tačiau tai daroma ne sąmoningai, o tiesiog vykdant kasdienę darbinę veiklą, todėl sudėtinga jas vertinti. Aktyvių organizacijos veiklų vertinimas taip pat galimas tik tuomet, kai darbuotojams yra sudaromos sąlygos įsitraukti, be organizacijos įtakos tai neįgyvendinama.
3. Šiame magistro darbe identifikuoti du metodai, padedantys atlikti darbuotojų įsitraukimo vertinimą viešajame sektoriuje. Pirmasis, tai analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodas, kurio metu, apklausus ekspertus, vertinimas atliktas keturiose viešojo sektoriaus srityse: kultūros, sporto, sveikatos ir švietimo. Tyrimo metu nustatyti darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai pagal reikšmingumą: darbo užmokestis, karjeros galimybės, įdomus darbas, tobulėjimas ir mokymai, komunikacija, bendradarbiai, vadovavimo stilius, grįžtamasis ryšys. Antrasis tyrimo metodas – anketinės apklausos analizė yra orientuota į didelę imtį, leidžiančią išgauti duomenų tikslumą, todėl siekiant aprobuoti darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo skalę, respondentų duomenims tirti atliekama faktorinė analizė. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad siekiant vertinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas tikslinga organizacijos darbuotojus vertinti pagal tokius veiksnius: motyvaciją, įgalinimą, lojalumą, vertybes, grįžtamąją komunikaciją, įdomų darbą, darbo užmokestį ir karjerą, tobulėjimą ir mokymus, bendradarbius, streso darbe pasekmes, nepasitikėjimą, nesaugumą, susvetimėjimą, emocinį įsitraukimą, fizinį įsitraukimą, asmenines įsitraukimo galimybes.

4. Atlikta viešojo sektoriaus kultūros srities darbuotojų analizė leido aprobuoti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas vertinimo skalę. Remiantis atlikta faktorine analize, darbuotojų įsitraukimo skale galima išmatuoti keturias dimensijas – įsitraukimą lemiančius veiksnius, skatinančius įsitraukti veiksnius, trukdančius įsitraukimui veiksnius bei darbuotojų įsitraukimą. Ši vertinimo skalė svarbi tuo, kad suteikia galimybę vertinti ne tik darbuotojų įsitraukimą ar įsitraukimą lemiančius veiksnius, bet ir identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos sritis. Vertinant skatinamuosius veiksnius pamatuojamas darbuotojų įsitraukimas per kriterijus, kurie svarbūs kiekvienai organizacijai, nes yra sudėtinės darbinės veiklos dalys: grįžtamąją komunikaciją, įdomų darbą, darbo užmokestį ir karjerą, tobulėjimą ir mokymus, bendradarbius. Taip pat ir vertinant trukdančius įsitraukti veiksnius, kurie yra: streso darbe pasekmės, nepasitikėjimas, nesaugumas, susvetimėjimas, galima veikti prevenciškai, užkertant kelią neigiamos atmosferos įsivyravimui ir orientuojantis tik į teigiamus aspektus, nes būtent tai yra sėkmingos organizacijos variklis.
5. Organizacijoms, siekiančioms pamatuoti darbuotojų įsitraukimą į viešojo sektoriaus organizacijos veiklas, rekomenduojama matavimui naudoti šiame magistro baigiamajame darbe aprobuotą skalę atsižvelgiant į organizacijos tikslus. Galimas dalinis skalės panaudojimas, siekiant paskatinti darbuotojų įsitraukimą, tyrimams atlikti rekomenduojama naudoti skatinamųjų kriterijų grupę, jei tikslas orientuotas į neįsitraukimo užkardymą, rekomenduojama organizacijoje tirti veiksnius, kliudančius darbuotojų įsitraukimui. Siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimą bendrąja prasme, rekomenduojama tyrime naudoti visas darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklas skalės dimensijas.
6. Tyrimo metu klausimyne buvo suformuotas atviras klausimas, kurio tikslas, išsiaiškinti kitas šiame tyrime nepaminėtas įsitraukimo galimybes, kuriose viešojo sektoriaus kultūros darbuotojai gali save išreikšti. Respondentų pateikti atsakymai gali inspiruoti naujas dimensijas, kurias būtų galima įtraukti į tolesnius tyrimus. Kitos organizacijos veiklos, kuriose respondentai turi galimybę įsitraukti ir tai daro aktyviai nurodytos 9 priede (žr. 9 priedą). Rekomenduojama panaudoti iš 9 priedo siūlomas dimensijas, tokias kaip: darbas komisijose, naujų idėjų generavimas, bendruomeniškumo skatinimas ir pan., siekiu praplėsti matavimo dimensijų sąrašą, kuris turi potencialo užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas.

Eglė Macijauskienė

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Abromavičienė, D. (2016). *Ugdymo(si) dalyvių įsitraukimas į technologijomis grindžiamo mokymo(si) diegimą profesinio mokymo organizacijoje* (Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas).

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(6), 831–843. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037

Ali, A., Hamid, T. A., Naveed, R. T., Siddique, I., Ryu, H. B., & Han, H. (2022). Preparing for the "black swan": Reducing employee burnout in the hospitality sector through ethical leadership. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1009785–1009785. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009785

Ališauskienė, V., & Maziliauskienė, D. (2023). Lyderystė per žinias. Pavasario sesija. *Personalo valdymo konferencija 2023-05-25 (mokama)*. https://mklubas.clickmeeting.com/2023-05-25-personalo-valdymo-konferencija-lyderyste-per-zinias-pavasario-sesija-

Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, *84*(4), 675–691. https://doi.org/10.1177/0020852316654747

Andriukaitytė, R. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse* (Magistro darbas, Kauno technologijos universitetas).

Anužytė, G. (2022). *Valstybės sienos apsaugos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo įtaka karjerai* (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas).

Augustinaitis, A., Rudzkienė, V., Petrauskas, R. A., Dagytė, I., Martinaitytė, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevska, V., & Žilionienė, I. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

Baltrukevičiūtė, A. (2020). *Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai* (Baigiamasis magistro projektas, Kauno technologijos universitetas).

Baltutytė, G. (2021). Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos motyvacija: subjektyvus dalyvių vertinimas. *Tiltai*, *82*(1), 48–66. https://doi.org/10.15181/tbb.v82i1.1959

Banelienė, R., Strazdas, R., Dzikevičius, A., Maceika, A., Paulienė, R., & Toločka, E. (2021). Pramonės įmonių valdymas: inovacijomis ir lyderyste grindžiamas pridėtinės vertės kūrimas. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. https://doi.org/10.20334/2020-048-S

Beliauskaitė, J. (2021). *Darbuotojų asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui* (Magistro baigiamasis projektas, Kauno technologijos universitetas).

Bernatavičiūtė, A. (2022). *Darbuotojų motyvavimas „X" įmonėje* (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas).

Bertulytė, S. (2021). *Medicinos darbuotojų požiūrio į vadovui reikšmingas vadybines kompetencijas ir vadovavimo efektyvumą vertinimas* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas).

Bie-Drivdal, A. (2021). Public sector unions' ideas about employee-driven development: Restricted conceptualization of representative participation in workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, *42*(3), 852–872. https://doi.org/10.1177/0143831X18814929

Bilevičienė, T., & Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Bilginoğlu, E. U., & Yozgat, U. (2020). Workplace Fun: A Management Tool for Employee Engagement? *İş ve İnsan Dergisi*, *7*(1), 13–22. https://doi.org/10.18394/iid.581957

Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

Blašková, M., Figurska, I., Adamoniene, R., Poláčková, K., & Blaško, R. (2018). Responsible Decision making for Sustainable Motivation. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, *10*(10), 3393. https://doi.org/10.3390/su10103393

Bojorovienė, J., & Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos–verslas–visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, *7*, 40–54. https://doi.org/10.52320/svv.v1ivii.230

Bortnikas, A. (2018). *Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų organizacijoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 19–26. https://repository.mruni.eu/handle/007/16273

Boxall, P., Hutchison, A., & Wassenaar, B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *International Journal of Human Resource Management*, *26*(13), 1737–1752. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962070

Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, *20*(10), 1423–1443. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580

Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Das, K. C. (2022). Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: a moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis (2005)*, *30*(2), 499–524. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2271

Chory, R. M., & Gillen Hoke, H. (2023). Coworkers' Perceptions of, and Communication With, Workplace Romance Participants: Proposing and Testing a Model. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, *60*(4), 1290–1312. https://doi.org/10.1177/2329488420908321

Čiapas, K. (2022). *Vadovo lyderystė inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime: Klaipėdos raj. savivaldybės atvejis* (Magistro baigiamasis darbas, Klaipėdos universitetas).

Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Trziste*, *32*(Special Issue), 49–65. https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49

Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior with Mediating role of Intrinsic Motivation. *International Review of Management and Marketing*, *10*(4), 25–30. https://doi.org/10.32479/irmm.9840

Daqar, M. A. M. A., & Smoudy, A. K. A. (2019). Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner. *Modern Applied Science*, *13*(7), 115. https://doi.org/10.5539/mas.v13n7p115

De Freitas Bradley, C. (2017). Human Resource Reforms in Public Administration: The Importance of the Reward System. *Holistica: Journal of Business and Public Administration*, *8*(2), 49–58. https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0012

Digrienė, L. (2018). Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*. 2018 / 21, 2018 m. gegužės 11 d. Kaunas, 11–16. https://hdl.handle.net/20.500.12259/102128

Diskienė, D., & Tamoševičienė, K. (2015). Relationship among organizational commitment, job satisfaction, and job involvement among schoolteachers. *Information & Media*, *69*(0), 89–102. https://doi.org/10.15388/Im.2014.69.5100

Druskienė, A., & Šarkiūnaitė, I. (2018). Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities. *Viešoji politika ir administravimas*, *17*(3), 344–370. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21952

Dubro, R. (2022). *Motyvavimo sistemos tobulinimas sveikatos priežiūros įstaigose* (Magistro darbas, Klaipėdos universitetas).

Eitutis, R. (2021). *Daugiakriterinė Šventosios uosto plėtros analizė* (Magistro baigiamasis darbas, Klaipėdos universitetas).

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 526–552. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312

Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *10*(1). https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Gabdankaitė, I. (2020). *Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaka jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas).

Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Gaurylienė, A., & Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Mokslas – Lietuvos ateitis:* Aplinkos apsaugos inžinerija, *9*(2), 143–153. https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021

Gaurytė, R. (2017). *Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtaka darbuotojų įsitraukimui* (Magistro darbas, Kauno technologijos universitetas).

Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R., & Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija, 52*, 77–90. https://doi.org/10.15388/Psichol.2015.52.9333

Gerbatavičiūtė, M. (2019). *Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo gerinimas Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato pavyzdžiu* (Magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).

Gončiarova, N., & Pivoras, S. (2020). Valstybės tarnautojų susvetimėjimo įgyvendinant politiką lygmenys ir veiksniai: Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atvejis. *Politologija – Vilniaus Universitetas, 98*(2), 46–68. https://doi.org/10.15388/Polit.2020.98.2

Gudinaitė, I., & Peleckienė, V. (2021). Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumo vertinimas. *24-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Ekonomika ir vadyba“, 2021 m. spalio 21 d. Vilnius*, 131–137.

Gudonytė, I., & Marčinskas, A. (2021). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 17–34. https://doi.org/10.15181/rfds.v19i2.1280

Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach. *Emerging Science Journal, 5*(2), 245–256. https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273

Hansen, K., Amundsen, O., Aasen, T. M. B., & Gressgård, L. J. (2017). Management Practices for Promoting Employee-Driven Innovation. *Workplace Innovation,* 321–338. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56333-6_19

Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2023). Manufacturing Motivation in the Mundane: Servant Leadership's Influence on Employees' Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05330-2

Hasan, E., Khajeh, A., Abu, M. H., & Asaari, H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, *2018*. https://doi.org/10.5171/2018.687849

Hitka, M., Balazova, Z., Grazulis, V., & Lejskova, P. (2018). Differences in Employee Motivation in Selected Countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic). *Inžinerinė Ekonomika, 29*(5), 536. https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.5.13953

Hitka, M., Lorincová, S., Vetráková, M., Hajdúchová, I., & Antalík, I. (2020). Factors related to gender and education affecting the employee motivation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 7*(4), 3226–3241. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(43)

Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, *56*(6), 915–929. https://doi.org/10.1002/HRM.21809

Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research, 16*(2), 143–154. https://doi.org/10.1177/1024258910364102

Igliukė, E., & Deinoravičiūtė, R. (2016). *Viešojo ir pelno siekiančių sektorių subjektų apskaitą reglamentuojantys teisės aktai, standartai ir kiti dokumentai*. VU EF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys, 64–73.

Jakutė, V. (2018). *Įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir išteklių ryšiams su darbuotojų proaktyviu elgesiu* (Magistro darbas, Vilniaus universitetas).

Juodagalvienė, B. (2018). *Vienbučių namų projektinių sprendinių daugiakriteris parinkimas* (Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas). https://doi.org/10.20334/2018-053-M

Jurevičienė, L. (2020). *Biurų įtakos darbuotojų geroms darbo sąlygoms ir produktyvumui analizė* (Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).

Kalanta, E. (2016). *Lietuvos statutinės valstybės tarnybos analizė ir perspektyvos* (Baigiamasis magistro projektas, Kauno technologijos universitetas).

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management (London, England)*, *21*(1), 82–102. https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026

Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, *87*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472

Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *70*(1), 176–186. https://doi.org/10.1111/jan.12185

Kavaliauskienė, V., & Nikolajenko, E. (2021). Nuostato kaip socialinio darbuotojo profesinės veiklos motyvaciją skatinantis veiksnys. *Tiltai*, *77*(2), 41–52. https://doi.org/10.15181/tbb.v77i2.1602

Keciorytė, V. (2020). *Politika ir komunikacija: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. https://doi.org/10.20334/2020-049-S

Klimaševskaja, V., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2022). The influence of organizational citizenship on the productive engagement of employees in the activities of the organization. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, *14*(0), 1–6. https://doi.org/10.3846/mla.2022.15876

Kračius, V. (2021). *Muzikos mokyklų mokytojų darbo motyvacija* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos muzikos ir teatro akademija).

Krogsgaard, J. A., Thomsen, P., & Andersen, L. B. (2014). Only If We Agree? How Value Conflicts Moderate the Relationship Between Transformational Leadership and Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, *37*(12), 895–907. https://doi.org/10.1080/01900692.2014.928315

Ksenavičius, E. J., & Černikovaitė, M. (2022). Personalo motyvacija taikant hibridinį darbo modelį. *Verslo ir teisės aktualijos*, *Nr. 1* (2), 38–47.

Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, *10*(2), 262–287. https://doi.org/10.5964/psyct.v10i2.236

Kutkaitis, A., & Petrulis, A. (2022). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, *12*(1), 171–182. https://doi.org/10.15181/rfds.v12i1.694

Lammers, A., Lukowski, F., & Weis, K. (2023). The relationship between works councils and firms' further training provision in times of technological change. *British Journal of Industrial Relations, 61*(2), 392–424. https://doi.org/10.1111/bjir.12710

Lapėnienė, D., & Laskienė, S. (2018). Pedagogų kūrybiškumą profesinėje veikloje lemiančių veiksnių analizė. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, *2*(73). https://doi.org/10.33607/BJSHS.V2I73.439

Lasauskienė, I. (2019). *Trenerio karjerą lemiantys veiksniai* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sporto universitetas).

Laurynaitė, R. (2018). *Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai* (Magistro darbas, Kauno technologijų universitetas).

Le, D. H., Aquino, P. G., Jalagat Jr, R. C., Truc, N. T., Si, L. K. Q., & My, L. T. H. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 1063–1070. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.033

Leketas, M. (2022). *Darbo motyvacijos veiksniai ir pasitenkinimas darbu tarp X klinikos gydytojų, gydytojų rezidentų bei slaugytojų* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas).

Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector – the interplay between employee engagement and organisational conditions. *The Journal of Workplace Learning*, *35*(9), 86–100. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055

Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *VIII-1316 Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605

Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). *XI-666 Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymas*. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364294

Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). *Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.* https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2018). *Viešojo sektoriaus ataskaita*. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Analize/2018%20viesojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdfFataskaita

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.* https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf

Lileikis, S. (2020). Savilyderystė jūrų versle: pasaulietinės ir transcendentinės vertybės. *Tiltai. Priedas (50)*, 130–149.

LNB Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras (n.d.). *Vadovavimo stiliai.* https://www.vle.lt/straipsnis/vadovavimo-stiliai/

López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Diaz-Ramiro, E. M., & Aparicio-García, M. E. (2020). Psychological Capital, Workload, and Burnout: What's New? The Impact of Personal Accomplishment to Promote Sustainable Working Conditions. *Sustainability (Basel, Switzerland), 12*(19), 8124. https://doi.org/10.3390/su12198124

Lührs, N., Jager, N. W., Challies, E., & Newig, J. (2018). How Participatory Should Environmental Governance Be? Testing the Applicability of the Vroom-Yetton-Jago Model in Public Environmental Decision-Making. *Environmental Management (New York), 61*(2), 249–262. https://doi.org/10.1007/s00267-017-0984-3

Martinkienė, J., & Vaikšnoras, M. (2019). Vadovavimo kompetencijų ir vadybos svarba įgalinant. *Vadyba*, *34*(1), 59–66.

Ma'ruf, F., Hadari, I. R., & Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, *9*(6), 80–86. https://doi.org/10.32479/irmm.8811

McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., & King, R. A. (2021). Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research, 130*, 308–317. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.032

Meacham, H., Tham, T. L., Holland, P., Bartram, T., & Halvorsen, B. (2022). The role of high-involvement work practices, supervisor support and employee resilience in supporting the emotional labour of front-line nurses. *International Journal of Human Resource Management*, 1–23. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2133968

Mohamed, F. (2015). Relationship among Job Involvement, Job Enrichment, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, *3*(5.0), 120–128. https://doi.org/10.21608/asnj.2015.182450

Načienė, G., & Macienė, J. (2022). Website Analysis of Šiauliai Rėkyva Progymnasium in Content and Structural Aspects. *Applied Scientific Research*, *1*(1), 140–154.

Nemțeanu, M. S., Dinu, V., Pop, R. A., & Dabija, D. C. (2022). Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the COVID-19 pandemic: a conservation of resources theory approach. *Economics and Management*, *25*(2), 23–40. https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002

Nikolajenko, E. (2019). Socialinio darbuotojo motyvacija kaip veiksmingo profesinio funkcionavimo prielaida. *Bridges / Tiltai*, *83*(2), 80–99. https://doi.org/10.15181/tbb.v83i2.2066

Olšauskaitė, G. (2020). *Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą didinimas Lietuvos organizacijose* (Magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).

Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf

Palionienė, I. (2022). *Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu* (Magistro baigiamasis darbas, Klaipėdos universitetas).

Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, *23*(3), 151–169. https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031

Paukštytė, A. (2022). *Minimalaus darbo užmokesčio poveikis darbo rinkai* (Baigiamasis magistro projektas, Kauno technologijos universitetas).

Pavlova, O. (2020). Relations between Organizational Culture and Human Resources Management in a Modern Organization. *Informacijos mokslai, 88,* 105–119. https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science, 14*(6), 1405–1432. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9

Ramanauskas, K. (2022). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies, 10*(2), 177–188. https://doi.org/10.15181/RFDS.V10I2.153

Ramašauskienė, V. (2022). Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. *Regional Formation and Development Studies*, 69–79. https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2389

Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

Rynkun, A. (2022). Valstybės tarnybos instituto teisinė reforma 2022–2023 metais. *Lietuvos Teisė. 2022: esminiai pokyčiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 141–149. https://doi.org/10.13165/LT-22-01-10

Selvestravičienė, K. (2021). *Vadovavimo stiliaus ir konfliktų valdymo sąsajos Respublikinėje Panevėžio ligoninėje* (Magistro baigiamasis darbas, Klaipėdos universitetas).

Skorupińska-Cieślak, K. (2021). What determines the role and position of works councils? Models of councils in Polish organizations. *Economic and Industrial Democracy, 42*(4), 1123–1148. https://doi.org/10.1177/0143831X19846344

Skvarciany, V. (2017). *Individualių klientų pasitikėjimo ir jo įtakos komercinių bankų stabilumui vertinimas* (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).

Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2019). Evaluation of open leadership and innovation orientation on employees and culture of the organization. *Business: Theory and Practice*, *20*, 432–445. https://doi.org/10.3846/btp.2019.40

Stankevičienė, I. (2019). *Gero valdymo principų įgyvendinimo ir vadovavimo efektyvumo vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje* (Magistro darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas).

Statnickė, G., & Plaipaitė, I. (2019). Work engagement of employees: a case study of sports and wellness club. *Science & Processes of Education / Mokslas ir edukaciniai procesai, 1,* 35–42.

Stiklickienė, K. (2022). *Psichikos sveikatos slaugytojų motyvacija darbui ir darbo aplinka* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas).

Stočkus, A. (2022). Kūno kultūros mokytojų profesinio perdegimo prevencija ir redukavimas: ugdomojo projekto rezultatai. *Tiltai,* 151–168. https://doi.org/10.15181/tbb.v66i1.784

Šulcaitė, D. (2020). *Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą* (Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).

Survilaitė, S. (2012). *Intelektinio kapitalo įmonės pridėtinės vertės didinimui vertinimas* (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas).

Swetha, P. S., & Padmavathy, G. (2018). Value congruence: A fit between personal and organizational values. *International Journal for Advance Research and Development*, *3*(12), 28–32. www.IJARND.com

Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The effect of ethical leadership on job performance: the mediating role of public service motivation and normative commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, *4*(1). https://doi.org/10.22146/jlo.70614

Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *The Journal of Business Strategy*, *36*(3), 46–56. https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062

Terentjevaitė, U. (2018). *Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė* (Baigiamasis magistro projektas, Kauno technologijos universitetas).

Tewari, I. (2020). Factors that Drive Employee Engagement in Organizations: A Review. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, *24*(5), 6767–6773. https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr2020667

Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

Vaicekauskaitė, I. (2019). *Profesinių sąjungų ir darbo tarybų santykis* (Magistro darbas, Vilniaus universitetas).

Vaičiulienė, A. (2020). *Motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose* (Baigiamasis magistro projektas, Kauno technologijos universitetas).

Vaitkevičius, V. (2018). Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui. *Informacijos Mokslai*, *83*, 36–51. https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.3

Valiulė, V., & Vaikšnoras, M. (2022). Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius. *Regional Formation and Development Studies*, *25*(2), 89–103. https://doi.org/10.15181/RFDS.V25I2.1748

Valstybės duomenų agentūra (2022). *Darbo rinka Lietuvoje*. https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2022/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius.

Vilkaitė-Vaitonė N., & Sologubas S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės įžvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, *49*(1). https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.207

Viningienė, D. (2022). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, *6*(1), 161–170. https://doi.org/10.15181/RFDS.V6I1.2339

Vinogradova, I. (2012). *Neapibrėžtumo įtaka AHP metodo vertinimams*. Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B, 53, 243–248. https://doi.org/10.15388/LMR.B.2012.44

Viršilienė, A. (2018). *Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir skatinimo teisinio reguliavimo problemos* (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas).

Visalgaitė, A. (2018). *Visuomenės sveikatos centrų reorganizacijos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jį įtakojančių veiksnių analizė* (Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas). https://www.lsmuni.lt/cris/handle/20.500.12512/102902

Vitulskienė, O. (2021). *Pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalo nuomonė apie vyraujantį vadovavimo stilių bei mikroklimatą organizacijoje ir jų sąsajų paieška* (Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).

Wigert, B. (2020). *Employee Burnout: The Biggest Myth*. https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx

Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S. C., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, *37*(6), 760–771. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005

Wu, T. Y., Chung, P. F., Liao, H. Y., Hu, P. Y., & Yeh, Y. J. (2019). Role ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job burnout: An Application of uncertainty management theory. *The Journal of General Psychology*, *146*(4), 365–390. https://doi.org/10.1080/00221309.2019.1585323

Zarumna, B. (2019). *Darbuotojų įsitraukimo į darbą skatinimas Šalčininkų rajono mokyklose teikiančiose pradinį ir pagrindinį ugdymą* (Magistro baigiamasis darbas, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas).

Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F., & Russo, V. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(8), 3933. https://doi.org/10.3390/ijerph18083933

Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė-Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, *59*(0), 37–52. https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3

Župerkienė, E., Tuminienė, V., & Župerka, A. (2021). Asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų dalyvavimas pokyčių valdyme. *Regional Formation and Development Studies*, *30*(1), 134–142. https://doi.org/10.15181/rfds.v30i1.2041

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą skatinamųjų veiksnių vertinimo apklausos klausimynas

Gerbiamas Eksperte,

Ši apklausa yra anoniminė ir skirta surinkti informaciją apie darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą skatinamuosius veiksnius. Veiksnių svarbai įvertinti naudojamas AHP (angl. *analytic hierarchy process*) analitinis hierarchijos metodas. Būčiau dėkinga, jei jūsų atsakymus gaučiau per **5 darbo dienas**.

Klausimyno vadovas

1 lentelė. Porinis palyginimas *vertybės*

Skalė	Svarbumo intensyvumas	Svarbumo interpretacija
1	Tas pats svarbumas	Du veiksniai **vienodai prisideda** prie tikslo
3	Šiek tiek svarbiau	Patirtis ir sprendimas **šiek tiek teikia pirmenybę** vienam veiksniui, o ne kitam
5	Žymiai svarbiau	Patirtis ir sprendimas vieniems veiksniams **teikia pirmenybę prieš kitus**
7	Daug svarbiau	Vienas veiksnys yra **labiau palankesnis** už kitą
9	Itin svarbu	Įrodymai, kad vienas veiksnys yra pranašesnis už kitą, yra **aukščiausios įmanomos** eilės patvirtinimas
2, 4, 6, 8	Tarpinės reikšmės	Kartais kompromisinį sprendimą reikia interpoliuoti skaičiais, nes nėra tinkamo žodžio jam apibūdinti

Pavyzdys paaiškina suporuotą palyginimą. Pavyzdžiui, vienoje eilutėje yra du veiksniai, skirti palyginti **A** ir **B** ir jūs turėtumėte nuspręsti, kuris veiksnys labiau daro poveikį darbuotojų įsitraukimui ir koks jo įtakos lygis lyginant su kitu veiksniu. Padarykime santykinę skalę, kad palygintume **A** įtaką su **B** įtaka.

	1 = lygus 3 = vidutinis palankumas 5 = stiprus palankumas 7 = labai didelis palankumas 9 = ypatingas palankumas																	
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**B**

Jei, pavyzdžiui, pažymėsite 5 kairėje, tai reikš, kad veiksnys A yra labiau palankesnis prieš B.
Jei, pavyzdžiui, pažymėsite 3 dešinėje, tai reikš, kad B yra šiek tiek palankesnis prieš A.

Būčiau dėkinga, jei užpildytumėte žemiau pateiktą klausimyną pagal pateiktą pavyzdį ir pateiktumėte porines palyginimo vertes (žr. 1 lentelę). Šio tyrimo rezultatai bus naudingi, jei nuodugniai atsakysite į visus klausimus.

Bendro pobūdžio informacija:

1. Kiek laiko dirbate personalo srityje arba vadovaujamą darbą (įrašykite metus)?
2. Kokioje veiklos srityje dirbate (kultūros, švietimo, sporto ar sveikatos)?

Kuris skatinamasis veiksnys – A ar B – yra ypač svarbus vertinant darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą rezultatus? Tinkamą atsakymą pažymėkite kita spalva.

A	Itin palankiai vertina		Labai stipriai palankiai vertina		Stipriai palankiai vertina		Šiek tiek palankiai vertina		Lygus		Šiek tiek palankiai vertina		Stipriai palankiai vertina		Labai stipriai palankiai vertina		Itin palankiai vertina	B
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Darbo užmokestis
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Karjeros galimybės
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Bendradarbiai
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Komunikacija
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Tobulėjimas, mokymai
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Įdomus darbas
Vadovavimo stilius	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys
Darbo užmokestis	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Karjeros galimybės
Darbo užmokestis	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Bendradarbiai
Darbo užmokestis	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Komunikacija
Darbo užmokestis	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Tobulėjimas, mokymai
Darbo užmokestis	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Įdomus darbas
Darbo užmokestis	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys
Karjeros galimybės	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Bendradarbiai
Karjeros galimybės	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Komunikacija
Karjeros galimybės	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Tobulėjimas, mokymai
Karjeros galimybės	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Įdomus darbas
Karjeros galimybės	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys
Bendradarbiai	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Komunikacija
Bendradarbiai	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Tobulėjimas, mokymai
Bendradarbiai	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Įdomus darbas
Bendradarbiai	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys
Komunikacija	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Tobulėjimas, mokymai
Komunikacija	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Įdomus darbas
Komunikacija	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys
Tobulėjimas, mokymai	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Įdomus darbas
Tobulėjimas, mokymai	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys
Įdomus darbas	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Grįžtamasis ryšys

2 priedas. Veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į viešojo sektoriaus organizacijų veiklas, apklausos vertinimo klausimynas

Gerbiamas Respondente,

Ši apklausa yra anoniminė ir skirta surinkti informaciją apie veiksnius darančius didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose. Jeigu esate viešojo sektoriaus atstovas dirbantis kultūros srityje, prašau užpildyti šį klausimyną. Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami apibendrintai ir tik šio tyrimo tikslais. Būčiau dėkinga, jei klausimyną užpildytumėte nuosekliai iki galo. Atsakydami į klausimus Jūs patvirtinate, kad sutinkate dalyvauti apklausoje. Kilus klausimams dėl klausimyno pildymo galite kreiptis el. paštu: e.macijauskiene@stud.vilniustech.lt

Dėkoju už skirtą laiką.

Klausimynas

1. Jūsų lytis *(tinkamą atsakymą pažymėkite)*:

○ Vyras

○ Moteris

2. Jūsų amžius *(tinkamą atsakymą pažymėkite)*:

○ 18–29 metai

○ 30–39 metai

○ 40–49 metai

○ 50–59 metai

○ 60 metų ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas *(tinkamą atsakymą pažymėkite)*:

○ Pagrindinis

○ Vidurinis

○ Profesinis

○ Aukštesnysis

○ Aukštasis

4. Jūsų užimamos pareigos *(tinkamą atsakymą pažymėkite)*:

○ Kultūros ir meno darbuotojas

○ Administracijos darbuotojas

○ Techninis, aptarnaujantis darbuotojas

5. Kiek metų dirbate šiame darbe? *(tinkamą atsakymą pažymėkite)*:

○ Iki 1 metų

○ 2–5 metų

○ 6–9 metų

○ 10 metų ir daugiau

6. Įvertinkite įsitraukimą į organizacijos veiklas lemiančius teiginius: *(įvertinkite kiekvieną teiginį pagal nurodytą vertinimo skalę*: *1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)*

Teiginiai	**Vertinimas**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Asmeninės vertybės turi atitikti su organizacijos vertybėmis	○	○	○	○	○
2. Būtina įvertinti vertybes prieš priimant sprendimus dėl darbo	○	○	○	○	○
3. Vertybės turi būti tinkamai formuojamos ir komunikuojamos organizacijoje, didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą	○	○	○	○	○
4. Vadovavimo viršūnė – lyderystė, užtikrina darbuotojų norą burtis aplink lyderį veikiant organizacijos labui	○	○	○	○	○
5. Vadovaujant etiškai galima turėti labiau įsitraukusią komandą	○	○	○	○	○
6. Vadovavimu sukuriama tarpusavio priklausomybė tarp organizacijos ir darbuotojų, kuri lemia įsitraukimo lygį	○	○	○	○	○
7. Labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti	○	○	○	○	○
8. Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti	○	○	○	○	○
9. Įgalinti darbuotojai randa prasmę darbinėje veikloje, todėl jie labiau įsitraukia	○	○	○	○	○
10. Motyvuoti darbuotojai turi daugiau energijos ir nukreipia elgesį į darbinę veiklą	○	○	○	○	○
11. Motyvuoti darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms	○	○	○	○	○
12. Motyvacijos dėka didinamas darbuotojų įsitraukimas	○	○	○	○	○
13. Prieraišumas organizacijai suformuoja palankią elgseną jos atžvilgiu ir didina lojalumą	○	○	○	○	○
14. Įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl jie neišeis iš darbo savo noru	○	○	○	○	○
15. Lojalūs darbuotojai užtikrina visokeriopą atsidavimą organizacijai	○	○	○	○	○

7. Įvertinkite įsitraukimą į organizacijos veiklas lemiančius teiginius iš asmeninės perspektyvos: *(įvertinkite kiekvieną teiginį pagal nurodytą vertinimo skalę*: *1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)*

Teiginiai	**Vertinimas**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Darbuotojai noriai dalijasi aktualia darbine informacija	○	○	○	○	○
2. Informacijos tikslumas padeda darbui	○	○	○	○	○
3. Komunikacijos dėka sprendimai priimami efektyviai	○	○	○	○	○
4. Vadovai įvertina rodomą iniciatyvą ir jai atliepia	○	○	○	○	○
5. Darbuotojai tobulėja gavę grįžtamąjį ryšį	○	○	○	○	○
6. Dėl grįžtamojo ryšio išvengiamas klaidų pakartotinumas	○	○	○	○	○
7. Įsisavintos naujos žinios padeda darbo funkcijas atlikti geriau	○	○	○	○	○
8. Per mokymąsi ugdomos vertybės	○	○	○	○	○
9. Išmokstama spręsti problemas	○	○	○	○	○
10. Darbas įdomus tiek, kad net nepastebi pralėkusios dienos	○	○	○	○	○
11. Savanoriškai darbui skiriu savo laisvą laiką	○	○	○	○	○
12. Darbas teikia malonumą ir skatina smalsumą	○	○	○	○	○

13. Etišku vadovavimu skatinamas darbuotojų įsipareigojimas	○	○	○	○	○
14. Darbuotojų gerove besirūpinantis vadovas užsitikrina lojalumą	○	○	○	○	○
15. Griežtu vadovavimu rezultatų galima pasiekti greičiau	○	○	○	○	○
16. Didesnio darbo užmokesčio siekis verčia įdėti daugiau pastangų dirbant	○	○	○	○	○
17. Sudaromos galimybės užsidirbti daugiau didina darbuotojų įsitraukimą	○	○	○	○	○
18. Nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso įsitraukimo laipsnis	○	○	○	○	○
19. Atviras karjeros galimybių demonstravimas leidžia pasireikšti sveikai darbinei konkurencijai	○	○	○	○	○
20. Nuotolinis darbas kenkia ateities karjeros perspektyvoms	○	○	○	○	○
21. Karjeros planavimas organizacijoje yra būtinas	○	○	○	○	○
22. Pasitikiu savimi bendradarbių palaikomas	○	○	○	○	○
23. Džiaugiuosi galimybe dirbti šalia savo bendradarbių	○	○	○	○	○
24. Bendradarbių paveiktas labiau domiuosi organizacijos veikla	○	○	○	○	○
Teiginiai	**Vertinimas**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
25. Jaučiuosi emociškai išsekęs dėl keliamų reikalavimų darbe	○	○	○	○	○
26. Nedomina draugiškas bendravimas su bendradarbiais, palaikomas tik formalus tonas	○	○	○	○	○
27. Dirbu įtemptomis darbo sąlygomis, padidintu darbo krūviu	○	○	○	○	○
28. Kasdienis darbas susijęs su rūpesčiais	○	○	○	○	○
29. Vis didesnis technologijų naudojimas darbe tampa iššūkiu norint neatsilikti	○	○	○	○	○
30. Pernelyg didelis vadovo dėmesys kelia stresą	○	○	○	○	○
31. Dirbant nuotoliu darbo aplinkoje formuojasi individualizmas	○	○	○	○	○
32. Komunikacijos stoka atsiranda nesidomint kitų darbu	○	○	○	○	○
33. Nėra skatinamas komandinis darbas	○	○	○	○	○
34. Darbinėje veikloje klesti perdėta vadovų kontrolė	○	○	○	○	○
35. Atliekant darbo funkcijas ieškoma pritarimo, nepasikliaujama savo žiniomis	○	○	○	○	○
36. Dėl nepasitikėjimo savimi jaučiama, kad aplinkiniai Jus nuvertina	○	○	○	○	○
37. Jaučiama grėsmė prarasti darbą ar privilegijas	○	○	○	○	○
38. Pokyčiai darbo vietoje kelia nesaugumo jausmą	○	○	○	○	○
39. Neigiamas emocinis klimatas augina nesaugumo pojūtį	○	○	○	○	○
40. Lūkesčiai darbinei aplinkai didesni, nei siūlo organizacija	○	○	○	○	○
41. Suvoktas atlygio už padarytą darbą neteisingumas	○	○	○	○	○
42. Atliekamas darbas yra nuobodesnis nei tikėtasi	○	○	○	○	○

8. Įvertinkite savo, kaip darbuotojo, įsitraukimą lemiančius teiginius: *(įvertinkite kiekvieną teiginį pagal nurodytą vertinimo skalę*: *1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)*

Teiginiai	**Vertinimas**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas	○	○	○	○	○
2. Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai	○	○	○	○	○
3. Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais	○	○	○	○	○

4. Mano kaip darbuotojo interesus organizacijoje atstovauja profesinė sąjunga, darbo taryba ar darbuotojų patikėtinis	○	○	○	○	○

9. Įvertinkite savo, kaip darbuotojo, įsitraukimą lemiančius teiginius: *(įvertinkite kiekvieną teiginį pagal nurodytą vertinimo skalę*: *1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)*

Teiginiai	**Vertinimas**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Aš mąstau pozityviai apie savo darbą	○	○	○	○	○
2. Aš didžiuojuosi savo darbu	○	○	○	○	○
3. Aš domiuosi savo darbu	○	○	○	○	○
4. Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams / funkcijoms	○	○	○	○	○
5. Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą	○	○	○	○	○
6. Darbas mane įtraukia	○	○	○	○	○
7. Daug dėmesio skiriu savo darbui	○	○	○	○	○
8. Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą	○	○	○	○	○
9. Savo darbui skiriu daug energijos	○	○	○	○	○
10. Savo darbą dirbu intensyviai	○	○	○	○	○

10. Nurodykite kitas organizacijos veiklas, kuriose turite galimybę įsitraukti ir tai darote aktyviai:

_____

_____

_____

_____

3 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp įsitraukimą lemiančių veiksnių grupės kintamųjų

Teiginys	Susijęs teiginys	Pirsono koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo, p
II klausimų blokas			
Vertybės			
1. Asmeninės vertybės turi atitikti su organizacijos vertybėmis	2. Būtina įvertinti vertybes prieš priimant sprendimus dėl darbo	0,569	0,001
2. Būtina įvertinti vertybes prieš priimant sprendimus dėl darbo	3. Vertybės turi būti tinkamai formuojamos ir komunikuojamos organizacijoje, didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą	0,516	0,001
3. Vertybės turi būti tinkamai formuojamos ir komunikuojamos organizacijoje, didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą	1. Asmeninės vertybės turi atitikti su organizacijos vertybėmis	0,469	0,001
Vadovavimas			
4. Vadovavimo viršūnė – lyderystė užtikrina darbuotojų norą burtis aplink lyderį veikiant organizacijos labui	5. Vadovaujant etiškai galima turėti labiau įsitraukusią komandą	0,503	0,001
5. Vadovaujant etiškai galima turėti labiau įsitraukusią komandą	6. Vadovavimu sukuriama tarpusavio priklausomybė tarp organizacijos ir darbuotojų, kuri lemia įsitraukimo lygį	0,338	0,001
6. Vadovavimu sukuriama tarpusavio priklausomybė tarp organizacijos ir darbuotojų, kuri lemia įsitraukimo lygį	4. Vadovavimo viršūnė – lyderystė užtikrina darbuotojų norą burtis aplink lyderį veikiant organizacijos labui	0,396	0,001
Įgalinimas			
7. Labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti	8. Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti	0,476	0,001
8. Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti	9. Įgalinti darbuotojai randa prasmę darbinėje veikloje, todėl jie labiau įsitraukia	0,526	0,001
9. Įgalinti darbuotojai randa prasmę darbinėje veikloje, todėl jie labiau įsitraukia	7. Labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti	0,440	0,001
Motyvacija			
10. Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti	11. Motyvuoti darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms	0,639	0,001
11. Motyvuoti darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms	12. Motyvacijos dėka didinamas darbuotojų įsitraukimas	0,707	0,001
12. Motyvacijos dėka didinamas darbuotojų įsitraukimas	10. Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti	0,628	0,001
Lojalumas			
13. Prieraišumas organizacijai suformuoja palankią elgseną jos atžvilgiu ir didina lojalumą	14. Įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl jie neišeis iš darbo savo noru	0,573	0,001
14. Įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl jie neišeis iš darbo savo noru	15. Lojalūs darbuotojai užtikrina visokeriopą atsidavimą organizacijai	0,732	0,001
15. Lojalūs darbuotojai užtikrina visokeriopą atsidavimą organizacijai	13. Prieraišumas organizacijai suformuoja palankią elgseną jos atžvilgiu ir didina lojalumą	0,637	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

4 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp skatinančių įsitraukti veiksnių kintamųjų

Teiginys	Susijęs teiginys	Pirsono koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo, p
III klausimų blokas			
Komunikacija			
1. Darbuotojai noriai dalijasi aktualia darbine informacija	2. Informacijos tikslumas padeda darbui	0,337	0,001
2. Informacijos tikslumas padeda darbui	3. Komunikacijos dėka sprendimai priimami efektyviai	0,458	0,001
3. Komunikacijos dėka sprendimai priimami efektyviai	1. Darbuotojai noriai dalijasi aktualia darbine informacija	0,362	0,001
Grįžtamasis ryšys			
4. Vadovai įvertina rodomą iniciatyvą ir jai atliepia	5. Darbuotojai tobulėja gavę grįžtamąjį ryšį	0,419	0,001
5. Darbuotojai tobulėja gavę grįžtamąjį ryšį	6. Dėl grįžtamojo ryšio išvengiamas klaidų pakartotinumas	0,604	0,001
6. Dėl grįžtamojo ryšio išvengiamas klaidų pakartotinumas	4. Vadovai įvertina rodomą iniciatyvą ir jai atliepia	0,311	0,001
Tobulėjimas ir mokymai			
7. Įsisavintos naujos žinios padeda darbo funkcijas atlikti geriau	8. Mokymosi dėka atsiveria didesnės galimybės	0,517	0,001
8. Mokymosi dėka atsiveria didesnės galimybės	9. Išmokstama spręsti problemas	0,734	0,001
9. Išmokstama spręsti problemas	7. Įsisavintos naujos žinios padeda darbo funkcijas atlikti geriau	0,523	0,001
Įdomus darbas			
10. Darbas įdomus tiek, kad net nepastebi pralėkusios dienos	11. Savanoriškai darbui skiri savo laisvą laiką	0,591	0,001
11. Savanoriškai darbui skiri savo laisvą laiką	12. Darbas teikia malonumą ir skatina smalsumą	0,536	0,001
12. Darbas teikia malonumą ir skatina smalsumą	10. Darbas įdomus tiek, kad net nepastebi pralėkusios dienos	0,670	0,001
Vadovavimo stilius			
13. Etišku vadovavimu skatinamas darbuotojų įsipareigojimas	14. Darbuotojų gerove besirūpinantis vadovas užsitikrina lojalumą	0,600	0,001
14. Darbuotojų gerove besirūpinantis vadovas užsitikrina lojalumą	15. Griežtu vadovavimu rezultatų galima pasiekti greičiau	0,011	0,812
15. Griežtu vadovavimu rezultatų galima pasiekti greičiau	13. Etišku vadovavimu skatinamas darbuotojų įsipareigojimas	0,094	0,050
Darbo užmokestis			
16. Didesnio darbo užmokesčio siekis verčia įdėti daugiau pastangų dirbant	17. Sudaromos galimybės užsidirbti daugiau didina darbuotojų įsitraukimą	0,626	0,001
17. Sudaromos galimybės užsidirbti daugiau didina darbuotojų įsitraukimą	18. Nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso įsitraukimo laipsnis	0,423	0,001
18. Nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso įsitraukimo laipsnis	16. Didesnio darbo užmokesčio siekis verčia įdėti daugiau pastangų dirbant	0,437	0,001
Karjeros galimybės			
19. Atviras karjeros galimybių demonstravimas leidžia pasireikšti sveikai darbinei konkurencijai	20. Nuotolinis darbas kenkia ateities karjeros perspektyvoms	0,150	0,002
20. Nuotolinis darbas kenkia ateities karjeros perspektyvoms	21. Karjeros planavimas organizacijoje yra būtinas	0,071	0,135
21. Karjeros planavimas organizacijoje yra būtinas	19. Atviras karjeros galimybių demonstravimas leidžia pasireikšti sveikai darbinei konkurencijai	0,365	0,001

4 priedo lentelės tęsinys

Teiginys	Susijęs teiginys	Pirsono koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo, p
Bendradarbiai			
22. Pasitikiu savimi bendradarbių palaikomas	23. Džiaugiuosi galimybe dirbti šalia savo bendradarbių	0,574	0,001
23. Džiaugiuosi galimybe dirbti šalia savo bendradarbių	24. Bendradarbių paveiktas labiau domiuosi organizacijos veikla	0,616	0,001
24. Bendradarbių paveiktas labiau domiuosi organizacijos veikla	22. Pasitikiu savimi bendradarbių palaikomas	0,451	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

5 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp įsitraukimui kliudančių veiksnių kintamųjų

Teiginys	Susijęs teiginys	Pirsono koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo, p
III klausimų blokas			
Perdegimas			
25. Jaučiuosi emociškai išsekęs dėl keliamų reikalavimų darbe	26. Nedomina draugiškas bendravimas su bendradarbiais, palaikomas tik formalus tonas	0,370	0,001
26. Nedomina draugiškas bendravimas su bendradarbiais, palaikomas tik formalus tonas	27. Dirbu įtemptomis darbo sąlygomis, padidintu darbo krūviu	0,437	0,001
27. Dirbu įtemptomis darbo sąlygomis, padidintu darbo krūviu	25. Jaučiuosi emociškai išsekęs dėl keliamų reikalavimų darbe	0,631	0,001
Stresas			
28. Kasdienis darbas susijęs su rūpesčiais	29. Vis didesnis technologijų naudojimas darbe tampa iššūkiu norint neatsilikti	0,357	0,001
29. Vis didesnis technologijų naudojimas darbe tampa iššūkiu norint neatsilikti	30. Pernelyg didelis vadovo dėmesys kelia stresą	0,309	0,001
30. Pernelyg didelis vadovo dėmesys kelia stresą	28. Kasdienis darbas susijęs su rūpesčiais	0,402	0,001
Susvetimėjimas			
31. Dirbant nuotoliu darbo aplinkoje formuojasi individualizmas	32. Komunikacijos stoka atsiranda nesidomint kitų darbu	0,368	0,001
32. Komunikacijos stoka atsiranda nesidomint kitų darbu	33. Nėra skatinamas komandinis darbas	0,288	0,001
33. Nėra skatinamas komandinis darbas	31. Dirbant nuotoliu darbo aplinkoje formuojasi individualizmas	0,282	0,001
Nepasitikėjimas			
34. Darbinėje veikloje klesti perdėta vadovų kontrolė	35. Atliekant darbo funkcijas ieškoma pritarimo, nepasikliaujama savo žiniomis	0,461	0,001
35. Atliekant darbo funkcijas ieškoma pritarimo, nepasikliaujama savo žiniomis	36. Dėl nepasitikėjimo savimi jaučiama, kad aplinkiniai Jus nuvertina	0,561	0,001
36. Dėl nepasitikėjimo savimi jaučiama, kad aplinkiniai Jus nuvertina	34. Darbinėje veikloje klesti perdėta vadovų kontrolė	0,405	0,001
Nesaugumas			
37. Jaučiama grėsmė prarasti darbą ar privilegijas	38. Pokyčiai darbo vietoje kelia nesaugumo jausmą	0,628	0,001
38. Pokyčiai darbo vietoje kelia nesaugumo jausmą	39. Neigiamas emocinis klimatas augina nesaugumo pojūtį	0,531	0,001
39. Neigiamas emocinis klimatas augina nesaugumo pojūtį	37. Jaučiama grėsmė prarasti darbą ar privilegijas	0,379	0,001
Nusivylimas			
40. Lūkesčiai darbinei aplinkai didesni, nei siūlo organizacija	41. Suvoktas atlygio už padarytą darbą neteisingumas	0,566	0,001
41. Suvoktas atlygio už padarytą darbą neteisingumas	42. Atliekamas darbas yra nuobodesnis nei tikėtasi	0,321	0,001
42. Atliekamas darbas yra nuobodesnis nei tikėtasi	40. Lūkesčiai darbinei aplinkai didesni, nei siūlo organizacija	0,376	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

6 priedas. Koreliacijos koeficientai tarp darbuotojų įsitraukimo kintamųjų

Teiginys	Susijęs teiginys	Pirsono koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo, p
IV klausimų blokas			
Asmeninės įsitraukimo galimybės			
1. Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas	2. Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai	0,593	0,001
1. Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas	3. Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais	0,616	0,001
2. Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai	3. Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais	0,475	0,001
2. Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai	4. Mano kaip darbuotojo interesus organizacijoje atstovauja profesinė sąjunga, darbo taryba ar darbuotojų patikėtinis	0,119	0,012
3. Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais	4. Mano kaip darbuotojo interesus organizacijoje atstovauja profesinė sąjunga, darbo taryba ar darbuotojų patikėtinis	0,162	0,001
4. Mano kaip darbuotojo interesus organizacijoje atstovauja profesinė sąjunga, darbo taryba ar darbuotojų patikėtinis	1. Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas	0,131	0,006
Emocinis įsitraukimas			
5. Aš mąstau pozityviai apie savo darbą	6. Aš didžiuojuosi savo darbu	0,727	0,001
6. Aš didžiuojuosi savo darbu	7. Aš domiuosi savo darbu	0,756	0,001
7. Aš domiuosi savo darbu	5. Aš mąstau pozityviai apie savo darbą	0,633	0,001
Kognityvinis įsitraukimas			
8. Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams / funkcijoms	9. Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą	0,599	0,001
8. Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams/funkcijoms	10. Darbas mane įtraukia	0,621	0,001
9. Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą	10. Darbas mane įtraukia	0,597	0,001
9. Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą	11. Daug dėmesio skiriu savo darbui	0,598	0,001
10. Darbas mane įtraukia	11. Daug dėmesio skiriu savo darbui	0,719	0,001
11. Daug dėmesio skiriu savo darbui	8. Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams / funkcijoms	0,638	0,001
Fizinis įsitraukimas			
12. Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą	13. Savo darbui skiriu daug energijos	0,592	0,001
13. Savo darbui skiriu daug energijos	14. Savo darbą dirbu intensyviai	0,763	0,001
14. Savo darbą dirbu intensyviai	12. Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą	0,574	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

7 priedas. Detalizuotas klausimyno skalių pagrindimas

Tyrimo dimensija	Kriterijus / tyrimo teiginiai	Šaltinis
I dalis		
Sociodemografiniai duomenys	1. Jūsų lytis	Vaičiulienė (2020)
	2. Jūsų amžius	
	3. Jūsų išsilavinimas	
	4. Jūsų užimamos pareigos	
	5. Kiek metų dirbate šiame darbe?	
II dalis		
Vertybės	1. Asmeninės vertybės turi atitikti su organizacijos vertybėmis	Suformuluota autorės, remiantis Bojorovienė ir Pancerovienė (2022); Šulcaitė (2020)
	2. Būtina įvertinti vertybes prieš priimant sprendimus dėl darbo	Suformuluota autorės, remiantis Pataki-Bittó ir Kapusy (2021)
	3. Vertybės turi būti tinkamai formuojamos ir komunikuojamos organizacijoje, didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą	Suformuluota autorės, remiantis Zarumna (2019)
Vadovavimas	4. Vadovavimo viršūnė – lyderystė užtikrina darbuotojų norą burtis aplink lyderį veikiant organizacijos labui	Suformuluota autorės, remiantis Digrienė (2018)
	5. Vadovaujant etiškai galima turėti labiau įsitraukusią komandą	Suformuluota autorės, remiantis Bertulytė (2021)
	6. Vadovavimu sukuriama tarpusavio priklausomybė tarp organizacijos ir darbuotojų, kuri lemia įsitraukimo lygį	Suformuluota autorės, remiantis Sonmez Cakir ir Adiguzel (2019)
Įgalinimas	7. Labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti	Suformuluota autorės, remiantis Andriukaitytė (2020)
	8. Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti	Suformuluota autorės, remiantis Olšauskaitė (2020)
	9. Įgalinti darbuotojai randa prasmę darbinėje veikloje, todėl jie labiau įsitraukia	Suformuluota autorės, remiantis Tewari (2020)
Motyvacija	10. Motyvuoti darbuotojai turi daugiau energijos ir nukreipia elgesį į darbinę veiklą	Suformuluota autorės, remiantis Hitka ir kt. (2018)
	11. Motyvuoti darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms	Suformuluota autorės, remiantis Danish ir kt. (2020)
	12. Motyvacijos dėka didinamas darbuotojų įsitraukimas	Suformuluota autorės, remiantis Breaugh ir kt. (2018); Jurevičienė, (2020); Viningienė(2022)
Lojalumas	13. Prieraišumas organizacijai suformuoja palankią elgseną jos atžvilgiu ir didina lojalumą	Suformuluota autorės, remiantis Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019)
	14. Įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl jie neišeis iš darbo savo noru	Suformuluota autorės, remiantis Tewari (2020)
	15. Lojalūs darbuotojai užtikrina visokeriopą atsidavimą organizacijai	Suformuluota autorės, remiantis Visalgaitė (2018)
III dalis		
Komunikacija	1. Darbuotojai noriai dalijasi aktualia darbine informacija	Adaptuota autorės, remiantis Wohlgemuth ir kt. (2019)
	2. Informacijos tikslumas padeda darbui	Adaptuota autorės, remiantis Chory ir Gillen Hoke (2023)
	3. Komunikacijos dėka sprendimai priimami efektyviai	Adaptuota autorės, remiantis Gončiarova ir Pivoras (2020); Selvestravičienė (2021)
Grįžtamasis ryšys	4. Vadovai įvertina rodomą iniciatyvą ir jai atliepia	Adaptuota autorės, remiantis Kutkaitis ir Petrulis (2022)
	5. Darbuotojai tobulėja gavę grįžtamąjį ryšį	Adaptuota autorės, remiantis Kang ir Sung (2017)
	6. Dėl grįžtamojo ryšio išvengiamas klaidų pakartotinumas	Adaptuota autorės, remiantis Kutkaitis ir Petrulis (2022)

Tyrimo dimensija	Kriterijus / tyrimo teiginiai	Šaltinis
Tobulėjimas ir mokymai	7. Įsisavintos naujos žinios padeda darbo funkcijas atlikti geriau	Adaptuota autorės, remiantis Chaubey ir kt. (2022); Lidman ir kt. (2023)
	8. Mokymosi dėka atsiveria didesnės galimybės	Adaptuota autorės, remiantis Lammers ir kt. (2023); Lidman ir kt. (2023)
	9. Išmokstama spręsti problemas	Adaptuota autorės, remiantis Vaitkevičius (2018)
Įdomus darbas	10. Darbas įdomus tiek, kad net nepastebi pralėkusios dienos	Adaptuota autorės, remiantis Bilginoğlu ir Yozgat (2020)
	11. Savanoriškai darbui skiri savo laisvą laiką	
	12. Darbas teikia malonumą ir skatina smalsumą	Adaptuota autorės, remiantis Bernatavičiūtė (2022); Bilginoğlu ir Yozgat (2020)
Vadovavimo stilius	13. Etišku vadovavimu skatinamas darbuotojų įsipareigojimas	Adaptuota autorės, remiantis Bertulytė (2021)
	14. Darbuotojų gerove besirūpinantis vadovas užsitikrina lojalumą	Adaptuota autorės, remiantis Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019)
	15. Griežtu vadovavimu rezultatų galima pasiekti greičiau	Adaptuota autorės, remiantis Selvestravičienė (2021)
Darbo užmokestis	16. Didesnio darbo užmokesčio siekis verčia įdėti daugiau pastangų dirbant	Adaptuota autorės, remiantis Dubro (2022); Ramanauskas (2022)
	17. Sudaromos galimybės užsidirbti daugiau didina darbuotojų įsitraukimą	Adaptuota autorės, remiantis Ramanauskas (2022)
	18. Nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso įsitraukimo laipsnis	Adaptuota autorės, remiantis Dubro (2022)
Karjeros galimybės	19. Atviras karjeros galimybių demonstravimas leidžia pasireikšti sveikai darbinei konkurencijai	Adaptuota autorės, remiantis Kutkaitis ir Petrulis (2022)
	20. Nuotolinis darbas kenkia ateities karjeros perspektyvoms	Pataki-Bittó ir Kapusy (2021)
	21. Karjeros planavimas organizacijoje yra būtinas	Adaptuota autorės, remiantis Kutkaitis ir Petrulis (2022); Lasauskienė (2019)
Bendradarbiai	22. Pasitikiu savimi bendradarbių palaikomas	Adaptuota autorės, remiantis Chory ir Gillen Hoke (2023); Visalgaitė (2018)
	23. Džiaugiuosi galimybe dirbti šalia savo bendradarbių	Adaptuota autorės, remiantis Dubro (2022)
	24. Bendradarbių paveiktas labiau domiuosi organizacijos veikla	Adaptuota autorės, remiantis Chory ir Gillen Hoke (2023)
Perdegimas	25. Jaučiuosi emociškai išsekęs dėl keliamų reikalavimų darbe	Adaptuota autorės, remiantis Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015); López-Núñez ir kt. (2020); Stočkus (2022)
	26. Nedomina draugiškas bendravimas su bendradarbiais, palaikomas tik formalus tonas	Adaptuota autorės, remiantis Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015); López-Núñez ir kt. (020); Stočkus (2022)
	27. Dirbu įtemptomis darbo sąlygomis, padidintu darbo krūviu	Adaptuota autorės, remiantis Ali ir kt. (2022)
Stresas	28. Kasdienis darbas susijęs su rūpesčiais	Adaptuota autorės, remiantis McLarty ir kt. (2021)
	29. Vis didesnis technologijų naudojimas darbe tampa iššūkiu norint neatsilikti	Adaptuota autorės, remiantis Zito ir kt. (2021)
	30. Pernelyg didelis vadovo dėmesys kelia stresą	Adaptuota autorės, remiantis McLarty ir kt. (2021)
Susvetimėjimas	31. Dirbant nuotoliu darbo aplinkoje formuojasi individualizmas	Adaptuota autorės, remiantis Pataki-Bittó ir Kapusy (2021)
	32. Komunikacijos stoka atsiranda nesidomint kitų darbu	Adaptuota autorės, remiantis Gončiarova ir Pivoras (2020)
	33. Nėra skatinamas komandinis darbas	

Tyrimo dimensija	Kriterijus / tyrimo teiginiai	Šaltinis
Nepasitikėjimas	34. Darbinėje veikloje klesti perdėta vadovų kontrolė	Adaptuota autorės, remiantis Lileikis (2020)
	35. Atliekant darbo funkcijas ieškoma pritarimo, nepasikliaujama savo žiniomis	
	36. Dėl nepasitikėjimo savimi jaučiama, kad aplinkiniai Jus nuvertina	
Nesaugumas	37. Jaučiama grėsmė prarasti darbą ar privilegijas	Adaptuota autorės, remiantis Nemțeanu ir kt. (2022)
	38. Pokyčiai darbo vietoje kelia nesaugumo jausmą	
	39. Neigiamas emocinis klimatas augina nesaugumo pojūtį	
Nusivylimas	40. Lūkesčiai darbinei aplinkai didesni, nei siūlo organizacija	Adaptuota autorės, remiantis Dubro (2022)
	41. Suvoktas atlygio už padarytą darbą neteisingumas	Karatepe ir kt. (2020)
	42. Atliekamas darbas yra nuobodesnis nei tikėtasi	
IV dalis		
Asmeninės įsitraukimo galimybės	1. Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas	Suformuluota autorės, remiantis Bie-Drivdal (2021); Chaubey ir kt. (2022); Vaicekauskaitė (2019); Wohlgemuth ir kt. (2019)
	2. Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai	
	3. Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais	
	4. Mano kaip darbuotojo interesus organizacijoje atstovauja profesinė sąjunga, darbo taryba ar darbuotojų patikėtinis	
Emocinis įsitraukimas	5. Aš mąstau pozityviai apie savo darbą	Črnjar ir kt. (2020)
	6. Aš didžiuojuosi savo darbu	
	7. Aš domiuosi savo darbu	
Kognityvinis įsitraukimas	8. Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams / funkcijoms	
	9. Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą	
	10. Darbas mane įtraukia	
	11. Daug dėmesio skiriu savo darbui	
Fizinis įsitraukimas	12. Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą	
	13. Savo darbui skiriu daug energijos	
	14. Savo darbą dirbu intensyviai	
Nurodykite kitas organizacijos veiklas, kuriose turite galimybę įsitraukti ir tai darote aktyviai		Suformuluota autorės, remiantis Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais

8 priedas. Veiksnių, darančių didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui viešojo sektoriaus organizacijų veiklose, vertinimo skalė

Eil. Nr.	Dimensija	Kriterijus (faktorius)	Teiginiai
1.	Įsitraukimą lemiantys veiksniai	Motyvacija (F1)	Įgalinti darbuotojai randa prasmę darbinėje veikloje, todėl jie labiau įsitraukia
			Motyvuoti darbuotojai turi daugiau energijos ir nukreipia elgesį į darbinę veiklą
			Motyvuoti darbuotojai linkę savanoriškai padėti savo kolegoms
			Motyvacijos dėka didinamas darbuotojų įsitraukimas
		Įgalinimas (F2)	Vadovaujant etiškai galima turėti labiau įsitraukusią komandą
			Labiau įsitraukia aktyvūs darbuotojai, kurie yra įgalinti priimti savarankiškus sprendimus arba gali prie jų prisidėti
			Darbuotojų įsitraukimui į veiklą reikia sudaryti sąlygas, juos įgalinti imtis iniciatyvos ir veikti
		Lojalumas (F3)	Vadovavimu sukuriama tarpusavio priklausomybė tarp organizacijos ir darbuotojų, kuri lemia įsitraukimo lygį
			Prieraišumas organizacijai suformuoja palankią elgseną jos atžvilgiu ir didina lojalumą
			Įsitraukę darbuotojai turi daugiau lojalumo, todėl jie neišeis iš darbo savo noru
			Lojalūs darbuotojai užtikrina visokeriopą atsidavimą organizacijai
		Vertybės (F4)	Asmeninės vertybės turi atitikti su organizacijos vertybėmis
			Būtina įvertinti vertybes prieš priimant sprendimus dėl darbo
			Vertybės turi būti tinkamai formuojamos ir komunikuojamos organizacijoje, didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą
			Vadovavimo viršūnė – lyderystė užtikrina darbuotojų norą burtis aplink lyderį veikiant organizacijos labui
2.	Skatinantys įsitraukti veiksniai	Grįžtamoji komunikacija (F5)	Darbuotojai noriai dalijasi aktualia darbine informacija
			Informacijos tikslumas padeda darbui
			Komunikacijos dėka sprendimai priimami efektyviai
			Vadovai įvertina rodomą iniciatyvą ir jai atliepia
			Darbuotojai tobulėja gavę grįžtamąjį ryšį
			Dėl grįžtamojo ryšio išvengiamas klaidų pakartotinumas
			Darbuotojų gerove besirūpinantis vadovas užsitikrina lojalumą
		Įdomus darbas (F6)	Darbas įdomus tiek, kad net nepastebi pralėkusios dienos
			Savanoriškai darbui skiri savo laisvą laiką
			Darbas teikia malonumą ir skatina smalsumą
			Etišku vadovavimu skatinamas darbuotojų įsipareigojimas
		Darbo užmokestis ir karjera (F7)	Didesnio darbo užmokesčio siekis verčia įdėti daugiau pastangų dirbant
			Sudaromos galimybės užsidirbti daugiau didina darbuotojų įsitraukimą
			Nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso įsitraukimo laipsnis
			Atviras karjeros galimybių demonstravimas leidžia pasireikšti sveikai darbinei konkurencijai
			Karjeros planavimas organizacijoje yra būtinas
		Tobulėjimas ir mokymai (F8)	Įsisavintos naujos žinios padeda darbo funkcijas atlikti geriau
			Mokymosi dėka atsiveria didesnės galimybės
			Išmokstama spręsti problemas
		Bendradarbiai (F9)	Pasitikiu savimi bendradarbių palaikomas
			Džiaugiuosi galimybe dirbti šalia savo bendradarbių
			Bendradarbių paveiktas labiau domiuosi organizacijos veikla
3.	Trukdantys įsitraukimui veiksniai	Streso darbe pasekmės (F10)	Jaučiuosi emociškai išsekęs dėl keliamų reikalavimų darbe
			Nedomina draugiškas bendravimas su bendradarbiais, palaikomas tik formalus tonas
			Dirbu įtemptomis darbo sąlygomis, padidintu darbo krūviu
			Kasdienis darbas susijęs su rūpesčiais
			Pernelyg didelis vadovo dėmesys kelia stresą
			Darbinėje veikloje klesti perdėta vadovų kontrolė
			Lūkesčiai darbinei aplinkai didesni, nei siūlo organizacija
			Suvoktas atlygio už padarytą darbą neteisingumas

8 priedo lentelės tęsinys

		Nepasitikėjimas (F11)	Atliekant darbo funkcijas ieškoma pritarimo, nepasikliaujama savo žiniomis
			Dėl nepasitikėjimo savimi jaučiama, kad aplinkiniai Jus nuvertina
			Jaučiama grėsmė prarasti darbą ar privilegijas
			Atliekamas darbas yra nuobodesnis nei tikėtasi
		Nesaugumas (F12)	Pokyčiai darbo vietoje kelia nesaugumo jausmą
			Neigiamas emocinis klimatas augina nesaugumo pojūtį
		Susvetimėjimas (F13)	Vis didesnis technologijų naudojimas darbe tampa iššūkiu norint neatsilikti
			Dirbant nuotoliu darbo aplinkoje formuojasi individualizmas
			Komunikacijos stoka atsiranda nesidomint kitų darbu
4.	Darbuotojų įsitraukimas	Emocinis įsitraukimas (F14)	Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą
			Daug dėmesio skiriu savo darbui
			Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą
			Savo darbui skiriu daug energijos
			Savo darbą dirbu intensyviai
		Fizinis įsitraukimas (F15)	Aš mąstau pozityviai apie savo darbą
			Aš didžiuojuosi savo darbu
			Aš domiuosi savo darbu
			Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams / funkcijoms
			Darbas mane įtraukia
		Asmeninės įsitraukimo galimybės (F16)	Aš turiu galimybę įsitraukti į organizacijos veiklas
			Keliu žinių lygį, tobulinu įgūdžius reikalingus darbinei veiklai
			Dalyvauju priimant sprendimus organizacijos veiklos klausimais

Šaltinis: sudaryta autorės

9 priedas. Kitos organizacijos veiklos, kuriose respondentai turi galimybę įsitraukti ir tai daro aktyviai

Bendrojo pobūdžio veiklos / veiksniai
Savanorystė
Veiklų planavimas
Tarpusavio bendruomeniškumo skatinimas
Darbuotojų psichologinės būklės gerinimas
Komandos formavimas
Išteklių paskirstymas
Komandos stiprinimo užsiėmimai
Veiklos viešinimas / darbų pristatymas visuomenei
Atstovavimas organizacijai
Bendruomeninė veikla
Paramos paieška
Projektinė veikla
Kitų darbuotojų mokymai
Darbas komisijose
Naujų idėjų generavimas
Pasiūlymų teikimas
Pagalba naujiems darbuotojams adaptacijos periodu ir pagal poreikį vėliau
Meninio / kūrybinio pobūdžio veiklos
Įvairių renginių organizavimas ar prisidėjimas organizuojant (edukacijos, talkos, išvykos, etninės pamokos ir kt.)
Dalyvavimas organizacijos kultūriniuose renginiuose
Techninė pagalba kolegoms renginių metu
Akompanavimas chorui
Kūrybinė veikla
Kliudantys įsitraukimui veiksniai
Atstūmimas – „Visos pastangos įsitraukti į organizacijos veiklą yra vertinamos neigiamai tiesioginio vadovo. Metinio vertinimo anketoje tiesioginis vadovas parašo neigiamus komentarus dėl polėkio aktyviai dalyvauti organizacijos veikoje. Ypatingai baudžiama (moraline prasme) už darbuotojo, turinčio darbo stažą einamose pareigose – 25 m., rodomą iniciatyvą darbo klausimais.“
Mobingas – „Pasikeitus direktorei įvyko kolektyvo suskaldymas – yra savi ir svetimi, cituojant valdžios žodžius: „lygūs ir lygesni“. Profesinis darbas nustumtas į šoną. Patyrę darbuotojai žeminami, įžeidinėjami, persekiojami. Vyrauja vienvaldystė, diktatas ir cenzūra. Tad visos galimybės augti ir tobulėti šiuo metu neprieinamos.“

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba. Šiame sąraše pateikiamos koreguotos ir nesidubliuojančios veiklos / veiksniai, taip pat kliudantys įsitraukti veiksniai su tai perteikiančiomis citatomis, kurie šiame darbe nebuvo nagrinėti, tačiau verti atkreipti dėmesį planuojant tolesnius tyrimus.

10 priedas. Sertifikatas



VILNIUS TECH
Verslo vadybos fakultetas

SERTIFIKATAS

Šiuo dokumentu pažymima, kad

Eglė Macijauskienė

26-oje Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje

„Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“

vykusioje 2023 m. spalio 17 d. Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakultete

skaitė pranešimą
VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJŲ VEIKLAS SKATINAMŲJŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

Verslo vadybos fakulteto dekanė
prof. dr. Vida Davidavičienė

Verslo vadybos fakulteto mokslo prodekanė
prof. dr. Viktorija Skvarciany

11 priedas. Mokslinis straipsnis „Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamųjų veiksnių vertinimas“

VILNIUS TECH
Vilnius Gediminas Technical University

26-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija
Proceedings of the 26th Conference for Junior Researchers "Science – Future of Lithuania"

EKONOMIKA IR VADYBA / ECONOMICS AND MANAGEMENT

2023 m. spalio 17 d., Vilnius, Lietuva
17 October 2023, Vilnius, Lithuania

eISSN 2029-7149
eISBN 978-609-476-343-4
Article Number: vvf.2023.1516

Organizacijų plėtros valdymo aktualijos/
Actualities of Organisational Development Management

https://vilniustech.lt/jmk-vvf

VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJŲ VEIKLAS SKATINAMŲJŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

Eglė MACIJAUSKIENĖ*, Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
**El. paštas eglemacijauskiene@yahoo.com*

Gauta 2023 m. vasario 20 d.; priimta 2023 m. birželio 29 d.

Santrauka. Darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas atspindi gerovės būseną organizacijose. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas, tuo daugiau efektyvumo veikloje, o tai sėkmės garantas. Viešasis sektorius pastaruoju metu išgyvena darbuotojų trūkumo etapą, todėl darbuotojų įsitraukimas tapo ypač svarbus. Tyrimu siekta įvertinti skatinamuosius veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje. Tam pasitelktas analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodas, kurį taikant įvertintas keturių viešojo sektoriaus sričių – kultūros, švietimo, sporto ir sveikatos darbuotojų įsitraukimas per skatinamuosius veiksnius, kurie paremti darbuotojų arba organizacijos įtakos darymu. Gauti rezultatai atskleidė, kad didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro finansinės naudos, karjeros galimybės bei įdomaus darbo veiksniai, o tai rodo, kad didžiąja dalimi įtakos darymas nulemtas organizacijos. Todėl šio tyrimo praktinė reikšmė orientuota į viešojo sektoriaus personalo specialistų bei vadovų požiūrio formavimą, tyrimo rezultatus naudojant lyg gaires darbuotojų įtraukimo procesui užtikrinti. Tyrimo išskirtinumas yra tas, kad darbuotojų įsitraukimas nagrinėjamas per atskiras darbuotojų ir organizacijų įtakas, vertinant, kuri iš jų veiksmingesnė.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, organizacijos, viešasis sektorius, įtaka, skatinimo veiksniai.

Įvadas

Mokslinio tyrimo aktualumas. Organizacijos savo veiklos tikslams įgyvendinti pasitelkia darbuotojus, kurie yra pagrindinis jų turtas ir stumiamoji jėga. Iš darbuotojų tikimasi produktyvaus darbo, bendrų su organizacija tikslų siekimo, atsidavimo darbui bei įsitraukimo į organizacijos veiklą. Darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja ir įsitraukia į organizacijos veiklas, yra sėkmės garantas, todėl organizacijos stengiasi įvairiomis priemonėmis įtraukti darbuotojus į veiklas arba sudaryti sąlygas, kad jie norėtų įsitraukti patys (Andriukaitytė, 2020). Kiekviena organizacija tikisi išvengti didesnės darbuotojų kaitos, nes tai neparanku dėl pernelyg didelės finansinės naštos bei laiko sąnaudų naujų darbuotojų paieškai, atrankai, mokymui (Džiaugys, 2020). Siekiant viso to išvengti reikalinga nuolat stebėti organizacijos mikroklimatą, būti atidiems darbuotojų poreikiams ir atlikti įvairius vertinimus ar skaičiavimus. Visa tai veda link darbuotojų skatinimo. Skatinamieji veiksniai, pritaikyti netinkamai, gali neatnešti apčiuopiamos ir tikslingos naudos. Kaip žinia, viešasis sektorius nuo privačiojo skiriasi iš esmės, jų net egzistencinis pagrindas paremtas skirtingais siekiais, nes privačiajame sektoriuje orientuojamasi į pelno siekimą, o viešajame, atvirkščiai, orientyras nukreiptas į viešųjų gėrybių, t. y. paslaugų, teikimą nesiekiant finansinės naudos. Todėl tai, kas darbuotojus skatina įsitraukti į organizacijos veiklas viešajame sektoriuje, nebūtinai sutaps su privačiojo sektoriaus įsitraukimo motyvais. Remiantis šiais pamąstymais atsiranda poreikis identifikuoti skatinamuosius veiksnius bei įvertinti, koks jų poveikis viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimui į organizacijų veiklas.

Mokslinio tyrimo problema – kokie skatinamieji veiksniai labiausiai įtraukia viešojo sektoriaus darbuotojus į organizacijų veiklas?

Mokslinio tyrimo naujumas. Šis tyrimas priskiriamas prie socialinių tyrimų, nes yra orientuotas į darbinėje veikloje vykstantį socialinį reiškinį – darbuotojų įsitraukimą, kuris nuolat gali būti naujas. Tai priklauso nuo pasirinktos srities, apklausiamų respondentų, apklausos metodų pasirinkimo ir kitų veiksnių, kurie, suprantama, negali būti tapatūs. Šio tyrimo metu tiriamaisiais buvo pasirinkti ekspertai iš keturių skirtingų

© 2023 Autoriai. Leidėjas Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Šis straipsnis yra atvirosios prieigos straipsnis, turintis Kūrybinių bendrijų (Creative Commons) licenciją (CC BY 4.0), kuri leidžia neribotą straipsnio ar jo dalių panaudą su privaloma sąlyga nurodyti autorių ir pirminį šaltinį.

viešojo sektoriaus veiklos sričių, kad galėtų atliepti kuo įvairesnį nuomonių pasiskirstymą. Taip pat naujumo šiam tyrimui suteikia skatinamieji veiksniai, kurie kiekvieno iš tyrėjų pasirenkami individualiai, nes nėra nustatyto konkretaus jų sąrašo. Galima išskirti keleto autorių atliktus tyrimus šia tematika, kurie tyrė darbuotojų įsitraukimą, tačiau jų tyrimo tikslai buvo kitokie. Ramašauskienė (2022) atliko tyrimą panašia tematika, nagrinėjo darbuotojų pasitikėjimą savimi lemiančius veiksnius ir neapibrėžtumo sąlygų įtaką darbuotojų savivertei. Tyrimo metu buvo einama per priešingas definicijas, tokias kaip stresas, perdegimas, nusivylimas. Po to paaiškėjo galimybės, kuriomis visa tai galėtų būti valdoma, todėl tyrimo rekomendacijose buvo pateikti skatinamieji veiksniai – komunikacija, grįžtamasis ryšys, piniginis atlygis, darbo sąlygų gerinimas, tai yra artima nagrinėtai temai. Viningienė (2022) atliko tyrimą, kuriuo nagrinėjo motyvuojančius veiksnius organizacijoje per pasitenkinimo darbu prizmę. Tyrimo metu paliestos temos sietinos su karjera, darbo turiniu, atsakomybėmis, pripažinimu, finansine išraiška, tačiau orientyras buvo nukreiptas į pasitenkinimui darbu įtaką darančius veiksnius, įsitraukimą vertinant kaip antrinį reiškinį. Šulcaitė (2020) nagrinėjo individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrimu buvo patvirtintos sąsajos tarp vertybių ir įsitraukimo, apžvelgiant vertybes per kiek kitokią gradaciją, išskiriant ekonomines, dvasines, dorovines, socialines, profesines, fizines, estetines vertybes, kurios bendros keletu tų pačių nagrinėjamų veiksnių.

Mokslinio tyrimo objektas – viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamieji veiksniai.

Mokslinio tyrimo tikslas – įvertinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamuosius veiksnius.

Uždaviniai tyrimo tikslui pasiekti:

1. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo sampratą, ypatumus, įtaką darančius skatinamuosius veiksnius.
2. Pateikti tyrimo metodą, kurį taikant atliekamas darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių vertinimas.
3. Įvertinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamuosius veiksnius.

Hipotezė. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas labiausiai paveikus esant emociniam skatinamajam pagrindui, kuris paveiktas darbuotojų iniciatyvos.

Mokslinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, autorių nuomonių lyginamoji analizė, apibendrinimas, ekspertų apklausa, analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodas.

Mokslinio tyrimo praktinė reikšmė – praktikoje organizacijos valdymas neatsiejamas nuo motyvacijos, kuri kaip sudėtinė valdymo šaka kelia daugiau iššūkių vis labiau skubančiame viešojo sektoriaus darbo procesų sraute. Organizacijoms tenka atlikti įvairius mikroklimato bei su paskatomis susijusius veiklos vertinimus, kad užpildytų darbuotojų kaitos paveiktus žmogiškuosius resursus, taip pat juos įtrauktų ir išlaikytų. Šio tyrimo praktinė reikšmė apčiuopiama tiesiogiai, organizacijų laiko taupymu atliekant panašaus pobūdžio tyrimus, kurie pakankamai universalūs pritaikymo prasme. Taigi tyrimas praktiškai pritaikomas kaip gairės personalo specialistams ar įstaigų vadovams.

1. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamųjų veiksnių teorinis požiūris

Darbuotojų įsitraukimas nėra naujai suformuota apibrėžtis, tai gana plačiai daugybės autorių jau kone tris dešimtmečius nagrinėjamas reiškinys. Pats įsitraukimo terminas gali turėti skirtingą reikšmę priklausomai nuo konteksto, kuriame yra vartojamas. Bendrąja prasme įsitraukimą galima vertinti kaip savanorišką veiksmą, todėl mėginant suprasti jo reikšmę svarbu įvertinti visas jo dedamąsias, kurios veda link termino išaiškinimo. Tą perteikia 1 lentelėje pateiktos darbuotojų įsitraukimo sampratos.

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo sampratos (sudaryta autorių, remiantis moksliniais šaltiniais)

Eil. Nr.	Autorius, metai	Samprata
1.	Valčiu-lienė (2020)	Įsitraukimas į darbą yra būsena, kurią kiekvienas darbuotojas patiria individualiai. Jos intensyvumui ir dažnumui įtaką daro tam tikros darbo sąlygos ir organizacinė elgsena.
2.	Šulcaitė (2020)	Įsitraukimas į darbą yra darbuotojo entuziazmo lygis, susijęs su jo užduotimis, paskirtomis darbo vietoje.
3.	Andriu-kaitytė (2020)	Įsitraukimas perteikiamas įsijautimu į darbo poziciją, kai darbuotojas išreiškia save, tuo pat metu tobulėdamas ir pažindamas naujus dalykus bei atnešdamas naudą organizacijai ir sau pačiam kaip darbuotojui.
4.	Eldor ir Vigoda-Gadot (2017)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia su darbu susijusią proto būseną, kuriai būdingas energingumo, pasitenkinimo, entuziazmo, įsisavinimo ir atsidavimo jausmas.
5.	Moha-med (2015)	Įsitraukimas į darbą yra suprantamas kaip laipsnis, kuriuo asmuo mano, kad darbas jam svarbus, ir kaip jis tapatinasi su juo dėl galimybės patenkinti pagrindinius savo poreikius.

Apibendrintai vertinant įsitraukimo į darbą definicijas, o tai yra tapatu įsitraukimui į organizacijos veiklas, išryškėja darbuotojo emocinis lygmuo, kai įsitraukimas į organizacijos veiklas siejamas su teigiamomis emocijomis ir yra svarbus asmenine prasme.

Į darbą įsitraukusio asmens būsenai yra būdingos šios nuolatinės teigiamos emocijos: pagerėjusi sveikatos būklė, gebėjimas savarankiškai susikurti asmeninius ir darbo išteklius; teigiamas įsitraukimo poveikis aplinkiniams (Vaičiulienė, 2020). Daugiausia įsitraukiama fiziškai, emociškai ir pažintiniu būdu. Emociškai įsitraukę darbuotojai yra prieraišūs prie savo organizacijos bei entuziastingai atlieka papildomas užduotis (Klimaševskaja & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2022).

Darbuotojų įsitraukimą į organizacijų veiklas galima vertinti dvejopai: kaip asmeninį darbuotojo įsitraukimą ir sąlygotą organizacijos. Nagrinėjant asmeninį darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas svarbus veiksnys yra motyvacija.

Pilni motyvacijos ir įsitraukę darbuotojai įdeda daugiau pastangų į darbą, papildomo laiko, protinės jėgos ir energijos (Klimaševskaja & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2022), todėl tai veda link geresnių darbo rezultatų, mažesnės darbuotojų kaitos, produktyvumo augimo bei lemia kitus sėkmės faktorius (Andriukaitytė, 2020). Motyvacija nėra ilgalaikis veiksnys, tai kinta priklausomai nuo tuo metu turimų poreikių, pasitenkinimo darbu lygio, amžiaus, darbo patirties, darbuotojo sveikatos ar gyvenimo situacijos. Todėl motyvacija suprantama kaip dinamiškas procesas (Stachowska & Czaplicka-Kozłowska, 2017).

Motyvacija ir motyvavimas yra skirtingos sąvokos, kurių skirtumas priklauso nuo iniciatoriaus, nes motyvacija kyla iš darbuotojo pusės, o motyvavimas labiau iš organizacijos. Motyvavimas, anot įvairių autorių, yra skatinantis veiksnys ir jis gali pasireikšti kaip darbo užmokestis, karjeros galimybės, atsakomybės, pagarba, atmosfera, pagalba darbo vietoje, pripažinimas, įvertinimas, parama ir kt. (Viningienė, 2022; Jurevičienė, 2020; Breaugh et al., 2018). Visi šie veiksniai darbuotojus veikia skirtingai, tačiau bet kuriuo atveju poveikis yra ir organizacijos pačios turi įsivertinti, kokie veiksniai yra priimtini organizacijai bei atneša daugiausiai naudos. Skatinti darbuotojų veiklas yra būtina, nes motyvavimas yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo funkcijų, o gebėjimas motyvuoti laikomas vienu reikšmingiausių valdymo įgūdžių (Bernatavičiūtė, 2022).

Motyvacija glaudžiai siejasi su vertybine sistema. Vertybės yra tas veiksnys, kuris būtinai turi sutapti – tiek darbuotojo, tiek organizacijos, nes tik esant šiai sąlygai darbuotojai įsitraukia. Atitikus vertybėms galima prognozuoti didesnį pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą į organizacijos veiklą (Šulcaitė, 2020). Organizacijos turėtų paisyti darbuotojų asmeninių vertybių, nes ir jos prisideda prie efektyvaus organizacijos valdymo (Beliauskaitė, 2021), be to, organizacinės vertybės lemia tai, kaip darbuotojas įsitraukia, kaip darbuotojai sąveikauja vieni su kitais ir kaip jie dirba kartu siekdami bendrų rezultatų (Swetha & Padmavathy, 2018). Vertybių sistema, paveikta motyvavimo, išpildo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius. Todėl taikant tokią sistemą darbuotojams turėtų būti sudaromos sąlygos dalyvauti organizacijos veikloje ir leisti išnaudoti profesinį potencialą siekiant organizacijos tikslų (Stachowska & Czaplicka-Kozłowska, 2017). Vertybių atitikimo įvertinimas yra tik pirmasis žingsnis, kuriant organizacijos ir darbuotojo ryšį (Šulcaitė, 2020), yra aibė skatinamųjų veiksnių, veikiančių šį procesą.

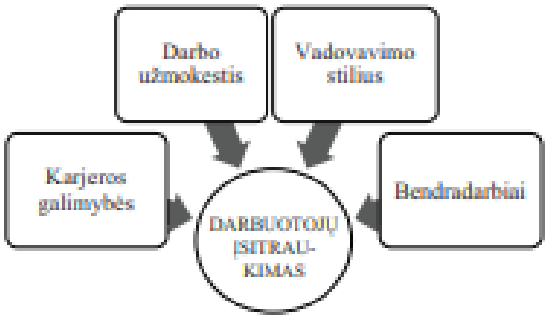
Įvertinus darbuotojų įsitraukimo ypatumus, pastebima, kad įsitraukimas nėra vienareikšmiškai suprantama būsena, nes jis veikiamas įvairių darbuotojo vidinių bei išorinių, organizacijos nulemtų veiksnių. Motyvai įsitraukti ar įtraukti paprastai skiriasi, tačiau pats procesas priveda prie bendrų sąlyčio taškų ir suteikia siekiamą efektą. Vertybės taip pat veda link bendro tikslo ir sudaro sąlygas darbuotojams įsitraukti.

Faktas, kad įtakos darymas daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklas. Įtaka gali būti inicijuota abiejų šalių, tiek darbuotojo, tiek organizacijos. Įtakos veiksniai įsitraukti į organizacijos veiklas darbuotojo iniciatyva (1 pav.) gali būti apibūdinami per šias įvairių autorių (Palionienė, 2022; Kračius, 2021; Šulcaitė, 2020; Tewari, 2020; Nikolajenko, 2019; Statnickė ir Plaipaitė, 2019; Kavaliauskienė ir Nikolajenko, 2017; Al Mehrzi & Singh, 2016; Taneja et al., 2015) išskirtas skatinamąsias priemones: komunikaciją, grįžtamąjį ryšį, tobulėjimą, domėjimąsi darbu ir pan.



1 paveikslas. Darbuotojų lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai (sudaryta autorių)

Įtakos veiksniai, nulemti darbdavio valios (2 pav.), galėtų būti įvardinti kaip: vadovavimo stilius, darbo užmokestis, karjeros galimybės, bendradarbiai ir pan. (Palionienė, 2022; Kračius, 2021; Šulcaitė, 2020; Tewari, 2020; Nikolajenko, 2019; Statnickė & Plaipaitė, 2019; Kavaliauskienė ir Nikolajenko, 2017; Al Mehrzi & Singh, 2016; Taneja et al., 2015).



2 paveikslas. Darbdavių lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai (sudaryta autorių)

Tai nėra užbaigtas veiksnių sąrašas, tačiau šis tyrimas atliekamas jų pagrindu, kadangi moksliniuose šaltiniuose yra dažnai minimi ir analizuojami būtent šie veiksniai.

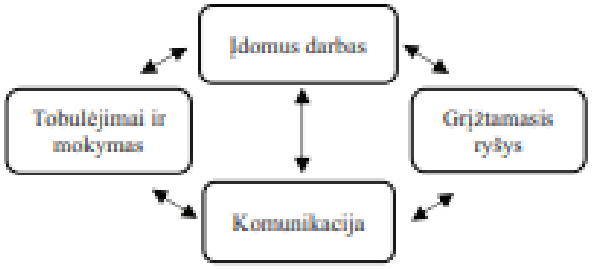
Komunikavimas yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis, o tai reiškia, kad bendravimo svarba vyrauja visur, ne išimtis ir darbo sfera. Tai vienas iš skatinamųjų veiksnių, kuris gali būti priskiriamas abiem iniciatyvinėms grupėms. Darbuotojas paprastai įsitraukia į organizacijos veiklas tiesiog bendraudamas. „*Komunikacija* – minčių, faktų, idėjų ir emocijų informacijos perdavimo procesas tarp dviejų ir daugiau žmonių" (Keciorytė, 2020, p. 5). Komunikaciją skatina vertybių atitikimas, nes joms sutapus natūraliai mezgasi bendravimas, supaprastėja informacijos perdavimas ir apdorojimas (Gudonytė ir Marčinskas, 2016). Darbo aplinkoje komunikacija atlieka tarpininko vaidmenį tarp organizacijos valdymo, ketinimų, intencijų ir jų įgyvendinimo (Načienė & Macienė, 2022). Komunikacija, paveikta organizacijos, sukuria formalius veiksnius, tokius kaip įvairių taisyklių, nurodymų ar procedūrų taikymas organizacijos nariams. Organizacijoje veiksminga tokia komunikacija, kuri prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, tai neatsiejama nuo bendravimo ir bendradarbiavimo tarp žmonių (Načienė & Macienė, 2022). Ir visa tai sukuria grįžtamąjį ryšį.

Grįžtamasis ryšys suprantamas kaip vidinė organizacijos komunikacija su darbuotojais, kai kuriamas teigiamas darbuotojų požiūris, kuris perteikiamas pasitikėjimu, organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, teigiamu darbuotojų ir organizacijos santykiu (Kang & Sung, 2017). Teigiamas grįžtamasis ryšys veikia įkvepiančiai bei skatinančiai, nes iš asmeninės iniciatyvos kylantis ir į ateitį orientuotas elgesys yra nukreiptas į savęs ir darbo gerinimą bei iniciatyvų sprendimų problemų ieškojimą, užtikrinantį darbo procedūrų efektyvumą (Jakutė, 2018).

Pradėję dirbti naujoje organizacijoje darbuotojai adaptuojasi ir *mokosi*. Mokymosi procesas sietinas su sklandžia darbinės veiklos pradžia, nes tik įsisavinęs specifinius veiklos niuansus darbuotojas gali vis labiau įsitraukti į organizacijos veiklas. Ir ne tik, tolesniuose darbo santykiuose reikalinga nuolat palaikyti savo profesinę formą ir tobulintis. Mokymasis darbo vietoje gali pasireikšti įvairiai, mokantis kryptingai bei spontaniškai. Høyrup (2010) išskyrė keletą mokymosi formų: mokymasis darbo vietoje stebint kitus, mokymasis dalijantis patirtimi ir žiniomis, mokymasis per mentorystę, mokymasis iš klaidų bei mokymasis per individualią ar kolektyvinę refleksiją. Atsižvelgiant į mokymosi formų gausą galima traktuoti, kad šis procesas net ne visada turi būti sąmoningai bei tikslingai veikiamas, tai pasiekiama be didesnių pastangų, tačiau, siekiant darbuotojų įsitraukimo, šis veiksnys gali būti skatinamas, ypač jei kalbama apie naujovių diegimą, nes, Hansen et al. (2017) manymu, darbuotojų žinios ir įgūdžiai vis dažniau pripažįstami kaip pagrindinis organizacijos plėtros ir inovacijų šaltinis. Dažnu atveju organizacijose vykdomi vidiniai mokymai, kurie organizuojami pačių darbuotojų. Tačiau yra geriau skirti lėšų papildomiems mokymams, kad darbuotojai galėtų laisvai ir greitai tobulėti, semtis naujų idėjų (Kavolynaitė, 2019). Vykstant mokymams už organizacijos ribų, labiau orientuojamasi į darbuotojų profesinių žinių gilinimą, nes bendrojo pobūdžio mokymai neužtikrina profesinio tobulėjimo.

Kitas veiksnys – *įdomus darbas*, kai domėjimasis darbu atsiranda su sąlyga, kad pats darbo pobūdis yra įdomus. O ką reiškia įdomus? Žodžio įdomus reikšmė yra suprantama kaip keliantis susidomėjimą. Taigi susidomėjimas suponuoja, kad esant įdomiam darbui yra skatinamas darbuotojų smalsumas, atsiranda pasitenkinimo pojūtis bei įvyksta natūralus įsitraukimas. Įdomaus darbo esmė ne monotoniškumas (Bernatavičiūtė, 2022).

Apibendrinant pateiktus skatinamuosius veiksnius, pastebimas jų bendrumas (3 pav.). Įprastai komunikacija galima tik esant tarpusavio priklausomybei, pavyzdžiui, organizacijoje darbuotojai bendrauja tarpusavyje, tokiu būdu žinias perteikia kitiems darbuotojams. Žinios gali pasitarnauti pamokomai, kažką sužinojus, galima pritaikyti praktiškai. Mokymas ir tobulėjimas bendravimo išdava, kuri taip pat nebūtų veiksminga be grįžtamojo ryšio. Ir galiausiai grįžtamasis ryšys atsiranda esant



3 paveikslas. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų darbuotojų, tarpusavio priklausomybės sąsajos (sudaryta autorių)

veiksmingai komunikacijai, kai komunikacinį ryšį iniciavęs darbuotojas sulaukia atsako. Na o įdomus darbas yra neatsiejamas nuo visų šių dedamųjų, nes kuo jų daugiau, tuo labiau darbo pobūdis darosi įvairus, o su įvairumu yra išvengiama monotonijos. Reziumuojant, darbuotojus skatina tokio pobūdžio veiksniai ir organizacijos pasiekia efektyvų darbuotojų įsitraukimą į veiklas, kuris suteikia joms pridėtinę vertę.

Nagrinėjant skatinamuosius veiksnius, nulemtus organizacijų, vienas jų yra vadovavimas, kurį pasitelkus organizacijose sukuriama tam tikra aplinka, kuri gali vienaip ar kitaip veikti darbuotojus ir šis įtakos veiksnys yra vienas reikšmingiausių, nes aprėpia gana nemažą darbo santykių dalį. Vadovavimas – tai vadovo veikla organizacijoje, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius, gebėjimas suburti bendraminčius, darbuotojus į kolektyvą, siekiant organizacijos tikslų, kartu tenkinant ir pačių darbuotojų poreikius (Kutkaitis ir Petrulis, 2022). O *vadovavimo stilius* suprantamas kaip veikimo būdas, padedantis sukurti bendrą organizacijos politiką ir tarpasmeninius santykius (Kutkaitis ir Petrulis, 2022). Tačiau svarbu pažymėti, kad, nagrinėjant viešojo sektoriaus sritį, vadovavimo stilius gali būti kiek kitoks nei privačiame sektoriuje, nes čia orientuojamasi į visuomenės poreikių tenkinimą teikiant viešąsias paslaugas, tarnaujant visuomenei plačiąja prasme. Viena iš naujausių vadovavimo stiliaus teorijų yra tarnaujantysis stilius, kai vadovavimo veiksmai, tokie kaip tarnavimas ir atsidavimas, jau yra užkoduoti pačiame vadovavimo stiliaus pavadinime. Šiam vadovavimo stiliui būdingas nuolankumas darbuotojams ir mažas vadovų susireikšminimas, nes vadovai talkininkauja darbuotojams nedemonstruodami galios (Baltrukevičiūtė, 2020). Skirtingai nuo kitų stilių, tarnaujantysis vadovavimas sutelktas į darbuotojų augimą įvairiose srityse, į jų psichologinę gerovę, emocinę brandą, etinę išmintį (Eva et al., 2019). Visa tai veda prie darbuotojų įsitraukimo į veiklas per teigiamą prizmę, juos santykinai motyvuojant. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijose gajus ir biurokratinis vadovavimo stilius. Čia vadovavimas paremtas aibe taisyklių, programų, gairių ir kt., tai neleidžia nukrypti nuo kurso. Jis nukreiptas į tarnavimą, tačiau, kaip nurodoma Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje (n. d.), „grindžiamas precizišku, teisę ir įstatymus atitinkančiu reguliavimu, organizacijos narių griežtu pavaldumu ir klusnumu, darbuotojų santykių nuasmeninimu“. Hai ir Van (2021) manymu, biurokratiškas darbo stilius nutolęs nuo žmonių, neprisitaikantis prie rinkos mechanizmo sąlygų, todėl trūksta iniciatyvos ir situacijos vertinimo. Tačiau vadovo emocinis intelektas nulemia tolesnį vadovavimą organizacijai. Emocinis intelektas – tai emocinė darbo sąveika bei darbo streso ir gerovės ryšys (Karimi et al., 2014).

Iš viso to išplaukia, kad vadovavimo stilius, kad ir koks jis būtų, nuo švelniausio iki griežto vis tiek gali veikti kaip skatinamasis veiksnys. Tačiau paskata ne visuomet gali remtis teigiama emocija, kartais griežtas tonas veikia ne ką blogiau, svarbu išlaikyti emocinį intelektą bei balansą reguliuojant įtakos veiksnius.

Darbo užmokestis – tai skatinamasis veiksnys, kuris dažnam darbuotojui ateina į galvą pirmiausiai, jei domiesi spontaniškai. Žinoma, „darbo užmokestis daro tiesioginį poveikį gyvenimo kokybei, galimybėms patenkinti materialinius, socialinius ir fiziologinius žmogaus poreikius“ (Paukštytė, 2022). Darbo užmokestis remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 139 straipsniu yra „atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2016). Jį sudaro keletas dedamųjų: bazinis (tarifinis) darbo užmokestis, dar įvardijamas kaip valandinis atlygis, mėnesinė alga, arba pareiginės algos pastovioji dalis; papildoma darbo užmokesčio dalis; priedai už įgytą kvalifikaciją; priemokos už papildomą darbą ar darbo krūvį; premijos už gerai atliktą darbą arba darbdavio iniciatyva skiriamos paskatinti darbuotoją už veiklos rezultatus.

Karjeros galimybės – reikšmingas veiksnys, rodantis darbuotojo pripažinimą ir vertinimą. Darbuotojai, turintys asmeninių savybių, susijusių su lojalumu, produktyvumu ir darbštumu, dažnai būna pastebėti ir įvertinti, todėl kyla karjeros laiptais (Visalgaitė, 2018). Pati karjera – tai kryptingas individualus tobulėjimas, kuriam reikia skirti laiko bei turėti patirties (Lasauskienė, 2019). Karjeros galimybės daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų tampa vis reikšmingesnės, valstybės tarnautojai net ir pavadinimą kildina nuo šio reiškinio, karjeros valstybės tarnautojas automatiškai siejamas su karjera. Biudžetinėse įstaigose dažnu atveju trūksta specialistų, pavyzdžiui, mokytojų, todėl karjeros pažadai savotiškai įtraukia darbuotojus į organizacijų veiklas.

Bendradarbiai taip pat daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklas. Jie gali teigiamai ir neigiamai veikti darbuotojus. Vertinant pagal skatinamąjį poveikį, bendradarbiai, kurie suformuoti kaip gera komanda, dirbdami drauge palaiko vienas kitą, suteikia stiprybės ir gerų emocijų. Su bendradarbiais susiduriama kone kasdien, jiems skiriama nemažai laiko, todėl ant vertinamų svertų atsiduria draugiškas kolektyvas ir geras mikroklimatas (Visalgaitė, 2018).

Apibendrinant kitų skatinamųjų veiksnių grupę, pastebimas jų kiek kitoks profilis. Šie veiksniai nesusiję su pačių darbuotojų vidinėmis nuostatomis, tai labiau išorinės aplinkybės, tam tikrų sąlygų padiktuoti elementai. Tačiau ir tarp jų galima pastebėti sąsajų (4 pav.). Karjera paprastai glaudžiai siejasi su didėjančiu darbo užmokesčiu, o bendradarbiai išreiškia palaikymą savo nariams siekiant karjeros.



4 paveikslas. Skatinamųjų veiksnių, nulemtų organizacijos, tarpusavio priklausomybės sąsajos (sudaryta autorių)

Vertinant darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas ypatumus pastebima, kad tai vertybinės sistemos dalis, neatsiejama nuo įvairių įtakos veiksnių, išreikštų per motyvacinę prizmę. Kadangi motyvavimas galimas tiek finansinis, tiek ir gaunant kitokio pobūdžio naudų, išreikštų ne pinigine forma, o emocine, dėl to atsiveria gana platus skatinamųjų veiksnių spektras. Dažnai galima išgirsti, kad finansinė paskata yra visa ko pagrindas, tačiau prisimenant A. Maslow poreikių teoriją ateina suvokimas, kad patenkinus vieną poreikį ateina eilė kitam. Šiandieniniame gyvenime darbuotojai yra pakankamai visapusiški, laikmetis juos paskatino tobulėti daug sparčiau, todėl dažnu atveju pirminiai poreikiai jau būna patenkinti ir pereinama prie aukštesnių poreikių. Nagrinėjant pateiktus darbuotojų įsitraukimo skatinamuosius veiksnius pastebima, kad jie labiau orientuoti į socialinius, pagarbos bei saviraiškos poreikius. Reikėtų dar įvertinti ir faktą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai renkasi šį sektorių dėl jo specifiškumo, t. y. noro atlikti visuomenei naudingas veiklas. Palyginus su privačiuoju sektoriumi, tai gali būti kitokio požiūrio nuoroda į darbą. Todėl tolesniame darbe svarbu įvertinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamuosius veiksnius vertinant per empiriką, kad būtų paprasčiau suprasti šį socialinį reiškinį būtent nagrinėjamąja tema.

2. Tyrimo metodika

Remiantis atskleistu teoriniu požiūriu, straipsnyje pasitelkta ekspertų apklausa, kuria siekiama įvertinti veiksnius, skatinančius darbuotojus įsitraukti į organizacijų veiklas. Pasak Tidikio (2003, p. 515), „ekspertų vertinimo metodas – specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, specifinės rūšies apklausa“.

Ekspertinio vertinimo rezultatai reikalauja atsargaus vertinimo, kadangi galima didelė paklaida taikant vidutines ekspertinio vertinimo reikšmes. Augustinaičio et al. (2009) nuomone, „ekspertu vadinamas specialistas, turintis tam tikros srities žinių ir patirties (lot. *exppertus* – patyręs)“. Siekiant atlikti patikimą ekspertinį vertinimą būtina pasirinkti tinkamus ekspertus, kadangi ekspertai yra pagrindiniai atrankos kriterijai, o tai sietina su jų kompetencija, turima patirtimi ir tiesioginiu nagrinėjamo turinio išmanymu (Tidikis, 2003). Ekspertų kompetentingumo rodikliai, Tidikio (2003) teigimu, nusakomi pareigybine padėtimi, moksliniu laipsniu, tam tikru moksliniu, praktiniu darbo stažu. Toks metodas padeda pagerinti įsitraukimo vertinimą, nes vertinimą atlieka profesionalūs bei savo sritį puikiai išmanantys ekspertai. Nustatant ekspertų skaičių vadovaujamasi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje. „Dėl to atliekant ekspertinį vertinimą pakanka 7 kompetentingų ekspertų nuomonės“ (Survilaitė, 2012, p. 50).

Tyrimo metu ekspertinė apklausa ir ekspertinis vertinimas vykdomas šiais etapais: atrenkami ekspertai tyrimui; sudaroma anketa; atliekama ekspertų apklausa anketinės apklausos būdu; pateikiamas ekspertų vertinimas; atliekama ekspertinio vertinimo suderinamumo analizė; apibendrinami ekspertiniai vertinimai.

Analitinis hierarchijos proceso (AHP) metodas vienas populiariausių metodų dėl savo tikslumo. Jis taikomas kriterijų reikšmingumui nustatyti. Teoriškai šis metodas grįstas natūraliu žmogaus mąstymu, kai sujungiant daugumą sudėtingą situaciją sudarančių elementų, protas jungia jas į grupes pagal savybių skirstymą tarp jų (Vinogradova, 2012, p. 243–244). Šio metodo pagrindas yra ekspertinės porinio kriterijų palyginimo matricos, kurios užpildomos kiekvieno iš ekspertų. Matricų pildymo principas: eilutėje esantis kriterijus lyginamas su stulpelyje esančiais kriterijais. Taikomo AHP metodo skaičiavimo algoritmas (Eitutis, 2021):

1) sudaroma porinio palyginimo matrica:

$$C = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1n} \\ C_{21} & C_{22} & \dots & C_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{n1} & C_{n2} & \dots & C_{nn} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

2) surandama kiekvienos matricos stulpelių elementų suma:

$$C_i = \sum_{i=}^{n} C_{ij}\ , \quad (2)$$

čia C_j – eksperto duotų balo verčių suma viename stulpelyje;

3) suporuotų balų matrica normalizuojama, padalijant suporuotų balų matricos elementus iš atitinkamos stulpelio sumos:

$$X_{ij} = \frac{C_{ij}}{\Sigma_{i=1}^{n} C_{ij}}, \quad (3)$$

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nn} \end{bmatrix}, \quad (4)$$

čia x_{ij} – normalizuota ekspertų duotų balų vertė;

4) apskaičiuojami kriterijų svoriai ir sudaroma svorių matrica:

$$w_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_{ij}}{n} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_n \end{bmatrix}, \quad (5)$$

čia $\sum_{i=1}^{n} x_{ij}$ – normalizuotos matricos eilučių suma; n – kriterijų skaičius; w_{ij} – kriterijaus svoris;

5) nustatoma didžiausia tikrinė vektoriaus reikšmė (λ_{max}):

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^{n} Cv_{ij}, \quad (6)$$

čia n – rodiklių kiekis;

6) nustatomas vertinimo suderinamumo koeficientas (CI);

$$CI = \frac{\lambda max - n}{n-1}, \quad (7)$$

7) nustatomas vertinimo suderinamumo santykis (CR);

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (8)$$

čia RI – iš lentelių nustatomas atsitiktinumo indeksas.

Atsitiktinumo indekso reikšmės pateiktos 2 lentelėje.

Metodas tikrina matricos suderinamumą naudojant suderinamumo indeksą ir santykį.

Jei apskaičiuota suderinamumo koeficiento CR reikšmė yra mažesnė už 0,1 (10 procentų), ekspertų nuomonių suderintumas pakankamas ir porinis lyginimo sprendimas laikomas priimtinu (Juodagalvienė, 2018).

Jei $CR < 0,1$, tai reiškia, kad matrica yra suderinta, o galutiniai svoriai randami išvedant vidurkius jau iš suderintų matricų (Eitutis, 2021).

Atliekant šį tyrimą analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodu siekiama empiriškai patikrinti šį modelį bei nustatyti darbuotojų skatinamuosius veiksnius įsitraukti į organizacijos veiklą. Toks metodas padeda pagerinti įsitraukimo vertinimą, nes vertinimą atlieka savo srities ekspertai. Tam pasitelkiami aštuoni teorinėje dalyje nagrinėti skatinamieji veiksniai, šiuos atveju kriterijai: vadovavimo stilius; darbo užmokestis; karjeros galimybės; bendradarbiai; komunikacija; tobulėjimas, mokymai; įdomus darbas; grįžtamasis ryšys.

Vertinimo kriterijų pasirinkimas pagrįstas teorinėje analizėje.

Remiantis metodologinėmis nuostatomis, visi ekspertai, kurie buvo pasirinkti tyrimui, yra ilgamečiai personalo srities darbuotojai, padalinių vadovai arba įstaigų vadovai. Iš viso pasirinkta 12 ekspertų iš 4 viešojo sektoriaus sričių – kultūros, švietimo, sporto ir sveikatos, po 3 ekspertus pagal kiekvieną sritį.

3. Analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodo rezultatų analizė

Tyrimo metu svoriai apskaičiuojami taikant analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodo anksčiau pateiktas formules. Skaičiavimus galima atlikti dvejopai, pirmu atveju apskaičiuojant kiekvieno eksperto individualų suderinamumo koeficientą, kaip pateikta metodinėje dalyje. Antru atveju, kuris yra analogiškas, tik pirmiau sudaroma suvestinė visų ekspertų matrica, kuri apskaičiuojama sudauginus kiekvieno eksperto pirmines reikšmes bei visa tai pakėlus viena dvyliktąja pagal tai, kiek yra ekspertų. Taigi skaičiavimai atlikti pagal antrąjį atvejį šia seka:

1) Į suvestinę porinio palyginimo matricos lentelę suvesti ekspertų apklausos rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

2 lentelė. Atsitiktinumo indekso RI reikšmės (Saaty, 1980)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

3 lentelė. Suvestinė ekspertų porinio palyginimo matrica (sudaryta autorių)

Kriterijai	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1,00	0,40	0,36	0,77	1,18	0,73	0,71	0,92
C2	2,47	1,00	1,81	1,68	1,78	1,81	1,23	4,48
C3	2,80	0,55	1,00	2,01	2,03	1,59	1,66	2,71
C4	1,29	0,60	0,50	1,00	1,02	0,74	0,72	1,14
C5	0,85	0,56	0,49	0,98	1,00	1,10	0,85	1,10
C6	1,37	0,55	0,63	1,34	0,91	1,00	0,61	1,69
C7	1,41	0,81	0,60	1,40	1,17	1,64	1,00	1,85
C8	1,08	0,22	0,37	0,87	0,91	0,59	0,54	1,00
C_j	12,27	4,71	5,76	10,06	10,01	9,20	7,32	14,88

4 lentelė. Normalizuota suvestinė ekspertų porinio palyginimo matrica (sudaryta autorių)

Kriterijai	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	0,08	0,09	0,06	0,08	0,12	0,08	0,10	0,06
C2	0,20	0,21	0,31	0,17	0,18	0,20	0,17	0,30
C3	0,23	0,12	0,17	0,20	0,20	0,17	0,23	0,18
C4	0,11	0,13	0,09	0,10	0,10	0,08	0,10	0,08
C5	0,07	0,12	0,09	0,10	0,10	0,12	0,12	0,07
C6	0,11	0,12	0,11	0,13	0,09	0,11	0,08	0,11
C7	0,11	0,17	0,10	0,14	0,12	0,18	0,14	0,12
C8	0,09	0,05	0,06	0,09	0,09	0,06	0,07	0,07

2) Toje pačioje lentelėje matoma apskaičiuota kiekvieno stulpelio suma C_j, t. y. 12,27.

3) Sudaroma normalizuota porinio palyginimo matrica, kuri pavaizduota 4 lentelėje, jos reikšmės apskaičiuojamos kiekvieną elementą padalijus iš atitinkamos C_i sumos, todėl gaunama $X_{11} = 0,08$.

4) Skaičiuojamas kiekvieno iš kriterijų svoris, kuris randamas apskaičiuotą kriterijų eilutės sumą dalijant iš kriterijų skaičiaus ir gaunama $W_1 = 0,08$.

5) Skaičiuojamas suderinamumo laipsnis, siekiant nustatyti, ar ekspertų nuomonė yra suderinama, t. y. $\lambda_{max} = 8,15$.

Apskaičiuota CI = 0,02

CR = 0,02.

Ekspertų apskaičiuotas suderinamumo koeficientas CR yra 0,02 < 0,10.

Pagal tyrime taikytą analitinį hierarchijos proceso (AHP) metodą apskaičiavus 12 ekspertų agreguotus rezultatus paaiškėjo, kad matrica yra suderinta, nes gauta suderinamumo koeficiento CR reikšmė yra mažesnės už 0,10.

Esant suderintai matricai analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodas laikomas tinkamu, todėl įvertinus gautą rezultatą galima atlikti veiksnių rangavimą.

Visi pagal 8 kriterijus išanalizuoti 12 ekspertų surangguoti rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Kriterijų surangavimo rezultatai (sudaryta autorių)

Kriterijus	Rangas
Darbo užmokestis	1
Karjeros galimybės	2
Įdomus darbas	3
Tobulėjimas, mokymai	4
Komunikacija	5
Bendradarbiai	6
Vadovavimo stilius	7
Grįžtamasis ryšys	8

Atlikus analizę darytina išvada, kad viešajame sektoriuje prioritetas būtų teikiamas finansiniam skatinamajam veiksniui. Antroje vietoje darbuotojai kaip skatinamąjį veiksnį įsitraukti į organizacijos veiklą įvardijo karjeros galimybes. Trečiasis veiksnys – įdomus darbas, ketvirtasis – tobulėjimas ir mokymai ir t. t.

Išvados

1. Atskleidus darbuotojų įsitraukimo sampratų įvairovę pastebėta, kad nors darbuotojų įsitraukimas galimas tiek emocinis, tiek fizinis, tačiau dažniausiai ši definicija siejama su teigiamu emociniu pagrindu, kuriam įtaką gali daryti abi pusės, darbuotojas, vedinas savanoriškumo principo, ir organizacija, siekdama savo tikslų. Darbuotojų įsitraukimas išryškėja per motyvacinę prizmę ir vertybių sistemą, kitus neapibrėžtus vidinius bei išorinius parametrus. Kadangi motyvacija yra suprantama kaip skatinimo forma, kuri susieta su vertybių atitikimu tarp abiejų šalių, išryškėjo poreikis išskirti veiksnius, skatinančius darbuotojų įsitraukimą ir darančius teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Mokslinėje literatūroje neaptikta konkrečių ir užtvirtintų skatinamųjų veiksnių sąrašo, todėl remiantis tuo skatinamieji veiksniai pasirinkti individualiu sprendimu, atsižvelgiant į pavienių autorių publikacijas, kuriose tirti būtent šie veiksniai kaip darantys įtaką įsitraukimui, derinant juos tarpusavyje, ieškant sąlyčio taškų.
2. Analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodas dėl savo patogumo, kad nereikia apklausti didelės imties respondentų, tyrimo metu pasitelkus vos 12 ekspertų, leido nustatyti darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, juos vertinant kaip kriterijus, nusakančius darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių reikšmingumą arba, kitaip tariant, svorius.
3. Atlikus ekspertinį tyrimą taikant analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodą bei apskaičiavus viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamuosius veiksnius nustatyta, kaip tiriami aštuoni skatinamieji veiksniai pasiskirstė prioritetine tvarka, iš to galima išskirti skatinamųjų veiksnių trejetą – darbo užmokestis, karjeros galimybės ir įdo-

mus darbas. Pirmasis, labiausiai skatinantis veiksnys yra finansinio pobūdžio, todėl darbo užmokesčio kėlimas ar kitų jo sudėtinių dalių mokėjimas labiausiai iš analizuojamų veiksnių didina darbuotojų stimulą įsitraukti. Vertinant antrąją poziciją užėmusį skatinamąjį veiksnį – karjeros galimybes, pastebėta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra gana ambicingi ir karjeros planavimas bei karjeros galimybių deklaravimas darbuotojus veikia įtraukiančiai. Trečiuoju skatinamuoju veiksniu nustatytas įdomus darbas, kai sukuriama teigiama aplinka, kuri formuoja pasitenkinimo jausmą ir skatina domėtis darbinėmis veiklomis iš smalsumo ar kitų priežasčių. Todėl svarbu darbą organizuoti vengiant monotonijos, skatinant natūralų darbuotojų įsitraukimą juos tiesiog sudominant. Tai pagrindinis trejetukas, į kurį derėtų orientuotis viešojo sektoriaus darbdaviams, kurie pageidauja įsitraukusių į organizacijų veiklas darbuotojų.

4. Remiantis gautais tyrimo rezultatais hipotezė, kad viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas labiausiai paveikus esant emociniam skatinamajam pagrindui, kuris paremtas darbuotojų iniciatyva, nepasitvirtino. Tyrimo metu paaiškėjo, kad, tyrime dalyvavusių viešojo sektoriaus respondentų nuomone, darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas labiausiai paveikus skatinamųjų veiksnių, nulemtų organizacijos valios, o ne darbuotojų. Tai veda prie išvados, kad viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas didžiąja dalimi priklausomas nuo pačių organizacijų, tik svarbu taikyti darbuotojų lūkesčius atitinkančius skatinamuosius veiksnius.

Interesų deklaracija

Pareiškiu, kad rašant šį straipsnį neturėta jokių finansinių, profesinių ar asmeninių interesų su kitomis suinteresuotomis organizacijomis ar asmenimis.

Literatūra

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(6), 831–843. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037

Andriukaitytė, R. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse* [Magistro baigiamasis projektas, Kauno technologijos universitetas].

Augustinaitis, A., Rudzkienė, V., Petrauskas, R. A., Dagytė, I., Martinaitytė, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevska, V. ir Žilionienė, I. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas*: kolektyvinė monografija. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

Baltrukevičiūtė, A. (2020). *Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai* [Baigiamasis magistro darbas, Kauno technologijos universitetas].

Beliauskaitė, J. (2021). *Darbuotojų asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui* [Baigiamasis magistro darbas, Kauno technologijos universitetas].

Bernatavičiūtė, A. (2022). *Darbuotojų motyvavimas" X" įmonėje* [Baigiamasis magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas].

Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, *20*(10), 1423–1443. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580

Džiaugys, M. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas mažmeninės prekybos įmonės X pokyčių kontekste: atvejo analizė* [Baigiamasis magistro darbas, Mykolo Romerio univeersitetas].

Eitutis, R. (2021). *Daugiakriterinė Šventosios uosto plėtros analizė* [Baigiamasis magistro darbas, Klaipėdos universitetas].

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 526–552. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Gudonytė, I. ir Marčinskas, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, *19*(2), 17–34. https://doi.org/10.15181/rfds.v19i2.1280

Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, *5*(2), 245–256. https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273

Hansen, K., Amundsen, O., Aasen, T. M. B., & Gressgård, L. J. (2017). Management practices for promoting employee-driven innovation. In Oeij, P., Rus, D., & Pot, F. (Eds.), *Workplace innovation* (pp. 321–338). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56333-6_19

Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *16*(2), 143–154. https://doi.org/10.1177/1024258910364102

Jakutė, V. (2018). *Įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir išteklių ryšiams su darbuotojų proaktyviu elgesiu* [Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus universitetas].

Juodagalvienė, B. (2018). *Vienbučių namų projektinių sprendinių daugiakriteris parinkimas* [Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas].

Jurevičienė, L. (2020). *Būrų įtakos darbuotojų geroms darbo sąlygoms ir produktyvumui analizė* [Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas].

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee organization relationships. *Journal of Communication Management*, *21*(1), 82–102. https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: The role of emotio-

nal intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *70*(1), 176–186. https://doi.org/10.1111/jan.12185

Kavaliauskienė, V. ir Nikolajenko, E. (2017). Nuostatos kaip socialinio darbuotojo profesinės veiklos motyvaciją skatinantis veiksnys. *Tiltai*, *77*(2), 41–52. https://doi.org/10.15181/tbb.v77i2.1602

Kavolynaitė, K. (2019). *Nuolatinio tobulinimo sistemos „Kaizen" diegimas gumybos įmonėse* [Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas].

Keciorytė, V. (2020). *Politika ir komunikacija: mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. https://doi.org/10.20334/2020-049-S

Klimaševskaja, V., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2022). The influence of organizational citizenship on the productive engagement of employees in the activities of the organization. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*, *14*, 1–6. https://doi.org/10.3846/mla.2022.15876

Kračius, V. (2021). *Muzikos mokyklų mokytojų darbo motyvacija* [Baigiamasis magistro darbas, Lietuvos muzikos ir teatro akademija].

Kutkaitis, A. ir Petrulis, A. (2022). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, *12*(1), 171–182. https://doi.org/10.15181/rfds.v12i1.694

Lasauskienė, I. (2019). *Trenerio karjerą lemiantys veiksniai* [Daktaro disertacija, Lietuvos sporto universitetas].

Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. *TAR*, 2016-09-19, Nr. 23709. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr

Mohamed, F. (2015). Relationship among job involvement, job enrichment, organizational commitment and job satisfaction of nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, *3*(5.0), 120–128. https://doi.org/10.21608/asnj.2015.182450

Načienė, G., & Macienė, J. (2022). Website analysis of Šiauliai Rėkyva progymnasium in content and structural aspects. *Applied Scientific Research*, *1*(1), 140–154. https://ojs.svako.lt/TMT/article/view/44

Nikolajenko, E. (2019). Socialinio darbuotojo motyvacija kaip veiksmingo profesinio funkcionavimo prielaida. *Tiltai*, *83*(2), 80–98. https://doi.org/10.15181/tbb.v83i2.2065

Palionienė, I. (2022). *Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu* [Magistro baigiamasis darbas, Klaipėdos universitetas].

Paukštytė, A. (2022). *Minimalaus darbo užmokesčio poveikis darbo rinkai* [Baigiamasis magistro projektas, Kauno technologijos universitetas].

Ramašauskienė, V. (2022). Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. *Regional Formation and Development Studies: Journal of Social Sciences*, *36*(1), 69–79. https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2389

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.

Stachowska, S., & Czaplicka-Kozłowska, I. Z. (2017). Motivating employees of the public organization: Case study of the higher education institution. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *39*(1), 100–111.

Statnickė, G., & Plaipaitė, I. (2019). Work engagement of employees: A case study of sports and wellness club. *Science & Processes of Education/Mokslas ir Edukaciniai Procesai*, *28*(1), 35–41.

Survilaitė, S. (2012). *Intelektinio kapitalo įtakos įmonės pridėtinės vertės didinimui vertinimas* [Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas].

Swetha, P. S., & Padmavathy, G. (2018). Value congruence: A fit between personal and organizational values. *International Journal of Advance Research and Development*, *3*(12), 28–32. www.IJARND.com

Šulcaitė, D. (2020). *Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą* [Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas].

Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *The Journal of Business Strategy*, *36*(3), 46–56. https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062

Tewari, I. (2020). Factors that drive employee engagement in organizations: A review. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, *24*(5), 6767–6773. https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR2020667

Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.

Vaičiulienė, A. (2020). *Motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose* [Baigiamasis magistro studijų projektas, Kauno technologijos universitetas].

Viningienė, D. (2022). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, *6*(1), 161–170. https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.2339

Vinogradova, I. (2012). Neapibrėžtumo įtaka AHP metodo vertinimams. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, *53*, 243–248. https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.2339

Visalgaitė, A. (2018). *Visuomenės sveikatos centrų reorganizacijos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jį įtakojančių veiksnių analizė* [Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas].

EVALUATION OF FACTORS INCENTIVE PUBLIC SECTOR EMPLOYEES' INVOLVEMENT IN THE ACTIVITIES OF ORGANISATIONS

Eglė MACIJAUSKIENĖ,
Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

Abstract. Employees involvement reflects the state of well-being in organisations. The higher the level of employee's involvement, so more efficiency in activities, which is the key to success. The public sector has recently been going through a phase of employee's shortages, which in turn has made employees involvement particularly important. The study aimed to assess the factors that drive employee's involvement in the public sector. It was done by using the Analytic Hierarchy Process (AHP) approach to assess employee's involvement in four areas of the public sector – culture, education, sport and health, through the use of incentives based on employees or organisational influencing. The results showed that financial benefits, career opportunities and interesting work are the most influential factors on employee's involvement, indicating

that influence is largely determined by the organisation. The practical implication of this research is therefore focussed on shaping the attitudes of HR specialists and managers in the public sector, using the results as a guide for the employee's involvement process. The distinctive feature of the study is that it examines employee's involvement through the lens of the separate influences of employees and organisations, assessing which is more effective.

Keywords: Employee's involvement, organisations, public sector, influencing, incentive factors.