

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 veiksmus, 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 veiksmus, 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 privačiam 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 veiksmus bei įvertinti, koks jų poveikis viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimui ir 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

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 keletą 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 veiksmų.

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 veiksmų 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. Tai gi tyrimas praktiškai pritaikomas kaip gairės personalo specialistams ar įstaigų vadovams.

1. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamųjų veiksmų 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.	Vaičiulienė (2020)	Įsitraukimas į darbą yra būseną, 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.	Andriukaitytė (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 atsivavimo jausmas.
5.	Mohamed (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.

Apibendrinant vertinant įsitraukimo į darbą definicijas, o tai yra tapatu įsitraukimui į organizacijos veiklas, išryškėja darbuotojo emocinis lygmuo, kai įsitraukimas į organizacijos veiklas sietinas 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 priarišūs 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 (Andriukaiytė, 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).

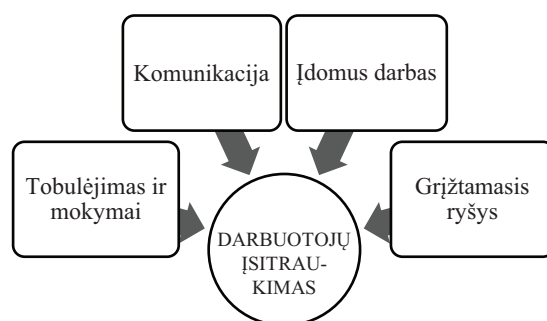
Motyvacija ir motyvavimas yra skirtingos sąvokos, kurių skirtumas priklauso nuo iniciatoriaus, nes motyvacija kyla iš darbuotojo pusės, o motyvavimas labiau iš organizacijos. Motyvavimas, anot įvairių autorių, yra skatinantis veiksnys ir jis gali pasireikšti kaip darbo užmokestis, karjeros galimybės, 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 veiksmų, veikiančių šį procesą.

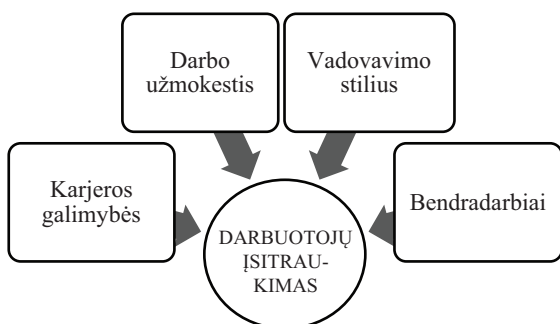
Įvertinus darbuotojų įsitraukimo ypatumus, pastebima, kad įsitraukimas nėra vienareikšmiškai suprantama būseną, nes jis veikiamas įvairių darbuotojo vidinių bei išorinių, organizacijos nulemtų veiksnių. Motyvai įsitraukti ar įtraukti paprastai skiriasi, tačiau pats procesas priveda prie bendrų sąlyčio 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 veiksmų sąrašas, tačiau šis tyrimas atliekamas jų pagrindu, kadangi moksliniuose šaltiniuose yra dažnai minimi ir analizuojami būtent šie veiksniai.

Komunikacija yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis, o tai reiškia, kad bendravimo svarba vyrauja visur, ne išimtis ir darbo sfera. Tai vienas iš skatinamųjų veiksmų, 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 veiksmus, 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.

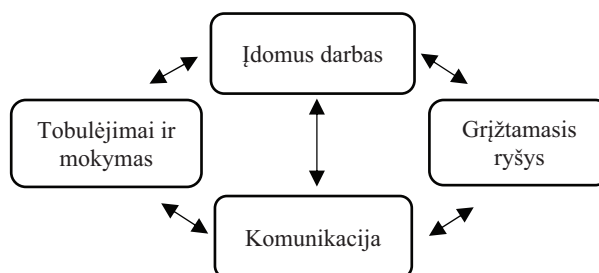
Grįžtamasis ryšys suprantamas kaip vidinė organizacijos komunikacija su darbuotojais, kai kuriamas teigiamas darbuotojų požiūris, kuris perteikiamas pasitikėjimu, organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, teigiamu darbuotojų ir organizacijos santykiu (Kang & Sung, 2017). Teigiamas grįžtamasis 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, užtikrinančių 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 pasiekama 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 nemonotoniškumas (Bernatavičiūtė, 2022).

Apibendrinant pateiktus skatinamuosius veiksmus, 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 veiksmų, nulemtų darbuotojų, tarpusavio priklausomybės sąsajos (sudaryta autorių)

veiksmingai komunikacijai, kai komunikacinę ryšį inicijavęs 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 veiksmus, 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).

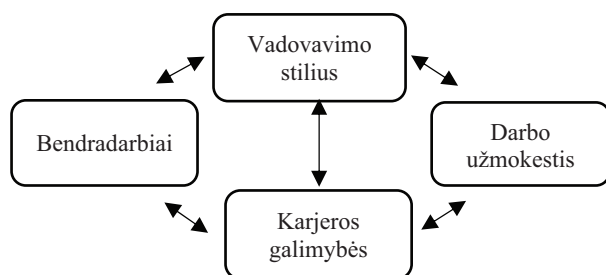
Iš viso to išplaukia, kad vadovavimo stilius, kad ir koks jis būtų, nuo švelniausio iki griežto vis tiek gali veikti kaip skatinamasis veiksnys. Tačiau paskata ne visuomet gali remtis teigiama emocija, kartais griežtas tonas veikia ne ką blogiau, svarbu išlaikyti emocinį intelektą bei balansą reguliuojant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

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 veiksmų 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 sąsają (4 pav.). Karjera paprastai glaudžiai siejasi su didėjančiu darbo užmokesčiu, o bendradarbiai išreiškia palaikymą savo nariams siekiant karjeros.



4 paveikslas. Skatinamųjų veiksmų, 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 gaunant kitokio pobūdžio naudą, išreikštą ne pinigine forma, o emocije, dėl to atsiveria gana platus skatinamųjų veiksmų 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 veiksmus 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 veiksmus vertinant per empiriką, kad būtų paprasčiau suprasti šį socialinį reiškinį būtent nagrinėjama tema.

2. Tyrimo metodika

Remiantis atskleistu teoriniu požiūriu, straipsnyje pasitelkta ekspertų apklausa, kuria siekiama įvertinti veiksmus, 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 vidutinės ekspertinio vertinimo reikšmes. Augustinaičio et al. (2009) nuomone, „ekspertu vadinamas specialistas, turintis tam tikros srities žinių ir patirties (lot. *expertus* – 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 vadovaujamosi 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.

Analinis 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 juos 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:

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

čia C_i – eksperto duotų balų verčių suma viename stulpelyje;

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

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

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

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}):

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

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 priimtiniu (Juodagalvienė, 2018).

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

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_i	12,27	4,71	5,76	10,06	10,01	9,20	7,32	14,88

Atliekant šį tyrimą analitinio hierarchijos proceso (AHP) metodu siekiama empiriškai patikrinti šį modelį bei nustatyti darbuotojų skatinamuosius veiksmus įsitraukti į organizacijos veiklą. Toks metodas padeda pagerinti įsitraukimo vertinimą, nes vertinimą atlieka savo srities ekspertai. Tam pasitelkiami aštuoni teorinėje dalyje nagrinėti skatinamieji veiksniai, šiuo 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 įsitaigų 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.

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_i , 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 mažesnė už $0,10$.

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

Visi pagal 8 kriterijus išanalizuoti 12 ekspertų surašyti 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 veiksmui. Antroje vietoje darbuotojai kaip skatinamąjį veiksmą 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 veiksmus, skatinančius darbuotojų įsitraukimą ir darančius teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Mokslinėje literatūroje neaptikta konkrečių ir užtvirtintų skatinamųjų veiksmų sąrašo, todėl remiantis tuo skatinamieji veiksniai pasirinkti individualiu sprendimu, atsižvelgiant į pavienių autorių publikacijas, kuriose tirti būtent šie veiksniai kaip darančys 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 veiksmus, juos vertinant kaip kriterijus, nusakančius darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksmų 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 veiksmus nustatyta, kaip tiriami aštuoni skatinamieji veiksniai pasiskirstė prioritetine tvarka, iš to galima išskirti skatinamųjų veiksmų 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 veiksmų didina darbuotojų stimulą įsitraukti. Vertinant antrąją poziciją užėmusį skatinamąjį veiksmą – karjeros galimybes, pastebėta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra gana ambicingi ir karjeros planavimas bei karjeros galimybių deklaravimas darbuotojus veikia įtraukiančiai. Trečiuoju skatinamuoju veiksmu 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.

- 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 veiksmų, nulemtų organizacijos valios, o ne darbuotojų. Tai veda prie išvados, kad viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į organizacijų veiklas daugiausia priklausomas nuo pačių organizacijų, tik svarbu taikyti darbuotojų lūkesčius atitinkančius skatinamuosius veiksmus.

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., Rudzkiene, V., Petrauskas, R. A., Dągytė, I., Martinaitytė, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevskā, V. ir Žilionienė, I. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų 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 universitetas].
- 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). *Biurų 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., & Cooper, 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 gamybos 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 Petrusis, 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 veiksmų 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). *Motyvacijos praktinių poveikių 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 veiksmų analizė* [Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas].

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

Eglė MACIJAIUSKIENĖ,
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.