



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje

Baigiamasis magistro studijų projektas

Sandra Plūkė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Sandra Plūkė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Doc. dr. Rasa Daugėlienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Sandra Plūkė

Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Sandra Plūkė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Plūkė, Sandra. Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: darbo sąlygos, darbuotojų įsitraukimas, inovacijos, inovacijų kūrimas, viešasis sektorius, socialinės paslaugos.

Kaunas, 2026. 94 p.

Santrauka

Šiuolaikinės socialinių paslaugų organizacijos veikia nuolatinių pokyčių, didėjančių visuomenės lūkesčių, ribotų išteklių, augančių paslaugų kokybės reikalavimų ir kompleksinių klientų poreikių aplinkoje. Dėl to šioms organizacijoms svarbu ne tik užtikrinti paslaugų teikimą, bet ir ieškoti naujų darbo metodų, paslaugų organizavimo formų, veiklos procesų bei bendradarbiavimo būdų. Inovacijų kūrimas socialinių paslaugų organizacijose glaudžiai susijęs su darbuotojų aktyvumu, iniciatyvumu ir įsitraukimu. Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą reikšmę akcentuoja Elamin`as ir kt. (2024), Ghani`is ir kt. (2023), o darbo sąlygų poveikį darbuotojų savijautai, motyvacijai ir darbo patirčiai nagrinėja Schmacher`is ir Fidlerova (2025), Nappo (2019), Borst`as ir Kruyen`as (2017), Borst`as ir kt. (2019). Socialinių paslaugų organizacijų veiklos kontekstui taip pat reikšmingi tarptautiniai ir nacionaliniai dokumentai, kuriuose akcentuojama darbuotojų sauga ir sveikata, tinkamos darbo sąlygos, socialinių paslaugų kokybė, darbuotojų kompetencijų stiprinimas, socialinės inovacijos ir veiklos tobulinimas. Projekto naujumas pasireiškia tuo, kad darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą sąsajos analizuojamos integruojant darbo reikalavimų ir išteklių teorinę perspektyvą, darbuotojų įsitraukimo sampratą ir viešojo sektoriaus socialinių paslaugų organizacijų veiklos specifiką. Baigiamajame magistro projekte analizuojama darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje. Tyrimo problema – kokios darbo sąlygos daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose? Tyrimo objektas – darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijoje. Projekto tikslas – nustatyti darbo sąlygas, darančias įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje. Tikslui pasiekti išskelti uždaviniai: parengti darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinį modelį; išnagrinėti socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą; ištirti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje. Projekte taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė, organizacijos veiklos dokumentų analizė, anketinė apklausa, aprašomoji statistika, tyrimo skalių vidinio suderinamumo vertinimas taikant Cronbach`o alfa koeficientą ir Spearman`o koreliacinę analizę. Empiriniam tyrimui pasirinkta atvejo analizės strategija, taikant metodų trianguliaciją – derinant kokybinę dokumentų analizę ir kiekybinę X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų anketinę apklausą. Siekiant neatskleisti organizacijos ir savivaldybės, kurioje ji veikia, baigiamajame projekte vartojami X socialinių paslaugų organizacijos ir Y savivaldybės žymenys. Anketinėje apklausoje dalyvavo 127 X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai. Tyrimo duomenys analizuoti apibendrinta forma. Koreliacinės analizės rezultatai interpretuojami kaip statistinės sąsajos, o ne kaip tiesioginis priežastinis poveikis. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai palankiai

vertina savo įsitraukimą į darbą, tačiau santūriau vertina dalyvavimą inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų raišką organizacijoje. Tai rodo, kad darbuotojai yra linkę atsakingai atlikti kasdienės darbo užduotis, tačiau jų aktyvesniam dalyvavimui inovacijų kūrime reikalingos aiškesnės organizacinės sąlygos, vadovų ir kolegų parama, grįžtamasis ryšys, psichologinis saugumas ir darbuotojų įtraukimo į veiklos tobulinimą mechanizmai. Spearman`o koreliacinės analizės rezultatai atskleidė teigiamas statistines sąsajas tarp darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, dalyvavimo inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų. Nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą reikšmingiausios yra organizacinės, socialinės ir psichosocialinės darbo sąlygos: aiškus darbo organizavimas, tinkamas darbo krūvio ir emocinės įtampos valdymas, darbuotojų autonomija, galimybė teikti idėjas, vadovų ir kolegų palaikymas, bendradarbiavimas, grįžtamasis ryšys, psichologinis saugumas, darbo prasmingumas ir pasitikėjimas organizacija. Tyrimo rezultatai gali būti panaudojami X socialinių paslaugų organizacijos vadybos sprendimams tobulinti, darbuotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą mechanizmams stiprinti, socialinių paslaugų kokybei gerinti ir tolesniems socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų įsitraukimo tyrimams plėtoti. Pirmame baigiamojo projekto skyriuje, atlikus mokslinės literatūros analizę, sudaromas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijoje teorinis modelis, antrame analizuojamas tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas, trečiame pristatoma tyrimo metodika, dokumentų analizė ir anketinės apklausos rezultatų analizė. Projektas baigiamas išvadomis, rekomendacijomis, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašais bei priedais.

Plūkė, Sandra. The Impact of Working Condition on Employee Engagement in Innovation at X Social Services Organization. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: working conditions, employee engagement, innovation, innovation development, public sector, social services.

Kaunas, 2026. 94 p.

Summary

Contemporary social services organizations operate in an environment characterized by continuous change, increasing public expectations, limited resources, growing requirements for service quality, and complex client needs. Therefore, these organizations need not only to ensure service provision but also to search for new working methods, forms of service organization, operational processes, and modes of cooperation. Innovation in social services organizations is closely related to employee activity, initiative, and engagement. The importance of employee engagement in innovation is emphasized by Elamin et al. (2024) and Ghani et al. (2023), while the impact of working conditions on employee well-being, motivation, and work experience is analyzed by Schmacher and Fidlerova (2025), Nappo (2019), Borst and Kruyen (2017), and Borst et al. (2019). International and national documents are also relevant to the context of social services organizations, as they emphasize occupational safety and health, appropriate working conditions, the quality of social services, employee competence development, social innovation, and organizational improvement. The novelty of the project lies in the analysis of the links between working conditions and employee engagement in innovation by integrating the job demands-resources theoretical perspective, the concept of employee engagement, and the specific characteristics of public sector social services organizations. This master's final degree project, *The Impact of Working Conditions on Employee Engagement in Innovation at X Social Services Organization*, analyzes the impact of working conditions on employee engagement in innovation at X Social services organization. The research problem is: what working conditions influence employee engagement in innovation in social services organizations? The object of the research is the impact of working conditions on employee engagement in innovation in a social services organization. The aim of the project is to identify the working conditions that influence employee engagement in innovation at X Social services organization. To achieve this aim, the following objectives were set: to develop a theoretical model of the impact of working conditions on employee engagement in innovation in social services organizations; to examine the international and national legal regulation of working conditions and employee engagement in innovation in social services organizations; and to investigate the impact of working conditions on employee engagement in innovation at X social services organization. The research methods used in the project include scientific literature analysis, analysis of strategic documents and legal acts, analysis of organizational documents, a questionnaire survey, descriptive statistics, assessment of the internal consistency of research scales using Cronbach's alpha coefficient, and Spearman correlation analysis. A case study strategy was selected for the empirical research, applying methodological triangulation by combining qualitative document analysis and a quantitative questionnaire survey of employees of X social services organization. In order to avoid disclosing information that could identify the organization and the municipality in which it operates,

the terms X social services organization and Y municipality are used in the project. The questionnaire survey involved 127 employees of X social services organization. The results of the correlation analysis are interpreted as statistical relationships rather than direct causal effects. The research results showed that employees evaluate their work engagement positively; however, their participation in innovation and the expression of innovation results in the organization are evaluated more moderately. The results of Spearman correlation analysis revealed positive statistical relationships between working conditions, employee work engagement, participation in innovation, and innovation results. It was found that the most significant working conditions for employee engagement in innovation are organizational, social, and psychosocial working conditions: clear work organization, appropriate management of workload and emotional strain, employee autonomy, opportunities to propose ideas, managerial and collegial support, cooperation, feedback, psychological safety, meaningful work, and trust in the organization. The research results can be used to improve managerial decisions at X social services organization, strengthen mechanisms for employee involvement in innovation, improve the quality of social services, and develop further research on employee engagement in innovation in social services organizations. The first chapter of the final project, after conducting an analysis of scientific literature, creates a theoretical model of the influence of working conditions on employee involvement in innovation creation in a social service organization, the second chapter analyzes international and national legal regulation, the third chapter presents the research methodology, document analysis and analysis of the results of the questionnaire survey. The project ends with conclusions, recommendations, lists of literature and information sources, and appendices.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	12
1. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis pagrindimas	15
1.1. Darbo sąlygų samprata ir komponentai viešojo sektoriaus organizacijose	15
1.2. Inovacijų kūrimo procesas ir darbuotojų įsitraukimas viešojo sektoriaus organizacijose.....	21
1.3. Socialinių paslaugų organizacijų specifika ir jos reikšmė darbo sąlygoms bei darbuotojų įsitraukimui.....	26
1.4. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis	31
2. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas.....	38
2.1. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinis teisinis reguliavimas	38
2.2. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą nacionalinis teisinis reguliavimas.....	46
3. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje tyrimas.....	57
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	57
3.2. X socialinių paslaugų organizacijos veiklos dokumentų, susijusių su darbo sąlygomis ir inovacijų kūrimu, analizė	65
3.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas	71
Išvados	83
Rekomendacijos.....	85
Literatūros sąrašas	87
Informacijos šaltinių sąrašas	93
Priedai.....	95
1 priedas. Anketinė apklausa „Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijoje“.....	95
2 priedas. Patikslintas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis	98
3 priedas. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų atsakymų į anketos teiginius aprašomoji statistika.....	99

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbo sąlygų komponentai, jų esmė ir pavyzdžiai	16
2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo tipų palyginimas	25
3 lentelė. Tarptautinių dokumentų, susijusių su darbo sąlygomis ir darbuotojų įsitraukimu, sąvadas	38
4 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą nacionalinio teisinio reguliavimo dokumentų sąvadas	46
5 lentelė. Empirinio tyrimo metodikos charakteristika	58
6 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno struktūra pagal teorinio modelio struktūrinės dalis .	61
7 lentelė. Likerto skalės reikšmės.....	63
8 lentelė. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų sociodemografinė charakteristika, N =127	72
9 lentelė. Organizacijos ir savivaldybės tikrieji pavadinimai darbe nenurodomi siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių atpažįstamumą ir išvengti tiesioginio organizacijos identifikavimo, N = 127	73
10 lentelė. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų apklausos skalių Spearmano koreliacinės analizės rezultatai, N = 127	78

Paveikslų sąrašas

1 pav. Inovacijų kūrimo proceso etapai.....	22
2 pav. Inovacijų kūrimo lygmenys organizacijoje.....	22
3 pav. Darbo sąlygų įtaka darbuotojų išitraukimui pagal JD-R teoriją.....	29
4 pav. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų išitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis	35
5 pav. Empirinio tyrimo etapų struktūra.....	57

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

ES – Europos Sąjunga;

EK – Europos Komisija;

EP – Europos Parlamentas;

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

SADM – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija;

ESF+ – Europos socialinis fondas plius.

Terminai:

Darbo sąlygos – tai darbuotoją supančių fizinių, organizacinių, socialinių, ekonominių ir psichosocialinių veiksnių visuma, daranti įtaką jo savijautai, darbo kokybei ir rezultatams (Schmacher ir Fidlerova, 2025; Nappo, 2019).

Darbuotojų įsitraukimas – darbuotojo energijos, atsidavimo ir susitelkimo į darbą būseną, pasireiškianti aktyviu dalyvavimu organizacijos veikloje ir siekiu prisidėti prie jos tikslų įgyvendinimo (Bakker ir Albrecht, 2018).

Inovacijos – naujų arba iš esmės patobulintų produktų, paslaugų, procesų ar organizacinių sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant kurti vertę organizacijai ir jos aplinkai (Baranauskaitė ir Labanauskaitė, 2020; Lan ir Ngoc, 2024).

Inovacijų kūrimas – tai nuoseklus procesas, apimantis idėjų generavimą, jų vertinimą, plėtojimą ir įgyvendinimą organizacijoje (Fonseca-Retana ir kt., 2016).

Viešasis sektorius – tai valstybės ir savivaldybių institucijų bei organizacijų visuma, teikianti viešąsias paslaugas ir veikianti visuomenės interesais (Ongaro, 2022).

Socialinės paslaugos – tai paslaugos, skirtos asmenų socialiniams poreikiams tenkinti ir socialinei gerovei užtikrinti (Bitinas ir kt., 2010).

Socialinių paslaugų organizacijos – tai viešojo, nevyriausybinių ar mišraus sektoriaus organizacijos, teikiančios socialines paslaugas ir siekiančios užtikrinti asmenų socialinę gerovę, spręsti socialines problemas bei mažinti socialinę atskirtį (Bitinas ir kt., 2010; LR socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

Įvadas

Temos aktualumas. Baigiamojo projekto temos aktualumą lemia šiuolaikiniai viešojo sektoriaus pokyčiai ir didėjantys reikalavimai viešųjų paslaugų kokybei, prieinamumui, efektyvumui bei gebėjimui prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių. Viešasis sektorius apima įvairias visuomeninio gyvenimo sritis ir yra tiesiogiai susijęs su viešųjų paslaugų teikimu gyventojams (Ongaro, 2022). Fletcher`is ir kt. (2020) pažymi, kad viešojo sektoriaus veikla vertinama ne vien efektyvumo, bet ir socialinės vertės, institucinių lūkesčių bei demokratinės atskaitomybės požiūriu. Tai reiškia, kad viešojo sektoriaus organizacijos šiandien turi ne tik vykdyti joms pavestas funkcijas, bet ir ieškoti tokių veiklos formų, kurios leistų ribotų išteklių sąlygomis užtikrinti aukštesnę paslaugų kokybę bei geresnį visuomenės poreikių tenkinimą. Šie iššūkiai ypač ryškūs viešųjų paslaugų sektoriuje, nes viešosios paslaugos orientuotos ne į ekonominės naudos siekimą, o į viešąjį interesą ir visuomenės gerovę. Martin`as ir London`as (2022) pažymi, kad viešosiose paslaugose pirmenybė teikiama bendrajam, o ne ekonominiam interesui, o Nasi ir kt. (2024) akcentuoja, kad šiuolaikinė viešųjų paslaugų samprata vis labiau siejama su atvirumu, bendradarbiavimu, piliečių įtraukimu ir nuolatinio paslaugų tobulinimu. Dėl to inovacijų kūrimas viešųjų paslaugų sektoriuje tampa svarbia prielaida, leidžiančia ieškoti naujų ir veiksmingesnių sprendimų, gerinti paslaugų kokybę ir racionaliau naudoti turimus išteklius.

Socialinių paslaugų sektorius laikomas viena jautriausių ir aktualiausių viešojo sektoriaus sričių, nes jo veikla tiesiogiai orientuota į žmogaus gerovės užtikrinimą, pagalbą pažeidžiamoms visuomenės grupėms ir socialinės atskirties mažinimą. Bitinas ir kt. (2010) pažymi, kad socialinės paslaugos sudaro svarbią socialinės apsaugos sistemos dalį. Socialinių paslaugų teikimas dažnai susijęs su individualių situacijų įvairove, kompleksiniais klientų poreikiais ir būtinybe taikyti lanksčius bei veiksmingus sprendimus, todėl šioje srityje ypač svarbus nuolatinis veiklos tobulinimas ir naujų sprendimų paieška. Kartu socialinių paslaugų organizacijos veikia specifinėje viešojo sektoriaus aplinkoje, kuriai būdingi didesnis formalizavimas, reglamentavimas ir atskaitomybė. Tokia aplinka gali riboti organizacijų lankstumą ir darbuotojų iniciatyvumą. Borst`as ir Kruyen`as (2017) biurokratiją įvardija kaip vieną iš viešojo sektoriaus darbuotojų streso šaltinių, o Borst`as ir kt. (2019) pažymi, kad aukštas formalizavimo lygis gali riboti personalo politikos lankstumą ir darbuotojų skatinimo galimybes. Tai leidžia teigti, kad inovacijų kūrimas viešojo sektoriaus socialinių paslaugų organizacijose yra sudėtingesnis, nors kartu ir ypač reikalingas.

Svarbu pabrėžti, kad inovacijų kūrimas organizacijoje neįmanomas be darbuotojų, nes būtent jų iniciatyvumas, kūrybiškumas ir aktyvus dalyvavimas sudaro prielaidas naujiems sprendimams atsirasti. Elamin`as ir kt. (2024) bei Ghani`is ir kt. (2023) pažymi, kad inovacijų kūrimo procese itin svarbus darbuotojų aktyvumas, idėjų generavimas ir dalyvavimas įgyvendinant pokyčius. Vis dėlto darbuotojų pasirengimas įsitraukti į inovacijų kūrimą glaudžiai susijęs su darbo sąlygomis. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) darbo sąlygas siūlo nagrinėti kaip kelių tarpusavyje susijusių komponentų sistemą, o Nappo (2019) pažymi, kad darbuotojui reikšmingos ne tik materialinės darbo sąlygos, bet ir darbo organizavimas, socialinė parama, atlygio adekvatumas bei psichologinė savijauta. Jei darbo sąlygos yra palankios, jos gali stiprinti darbuotojų energiją, atsidadimą, susitelkimą ir iniciatyvumą, o nepalankios – didinti stresą, išsekimą ir silpninti darbuotojų norą aktyviai prisidėti prie organizacijos tobulinimo. Socialinių paslaugų organizacijose ši problema tampa dar aktualesnė, nes darbuotojai čia dažnai susiduria su didele emocija apkrova, sudėtingomis klientų situacijomis, atsakomybių gausa, ribotais ištekliais ir biurokratiniais reikalavimais. Esaki`is ir kt. (2023) pažymi, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų specialistai dirba įtemptomis ir streso kupinomis

sąlygomis, todėl jiems kyla didesnė profesinio išsekimo, bejėgiškumo ir cinizmo rizika. Taigi, temos aktualumą lemia tai, kad socialinių paslaugų organizacijos šiandien veikia nuolatinių pokyčių, ribotų išteklių ir didėjančių visuomenės lūkesčių aplinkoje, kurioje inovacijų kūrimas tampa būtina veiklos tobulinimo prielaida, o darbuotojų įsitraukimą į šį procesą didele dalimi lemia jų darbo sąlygos. Todėl svarbu nustatyti, kokios darbo sąlygos skatina darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą, o kokios, priešingai, jį silpnina.

Temos naujumas. Moksliniuose tyrimuose atskleidžiama, kad darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą lemia ne tik asmeninės darbuotojų savybės, bet ir organizacijoje sudaromos darbo sąlygos. Darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą analizavo mokslininkai Elamin`as ir kt. (2024), Ghani`is ir kt. (2023), o inovacijų atsiradimą individo lygmeniu pabrėžė Gedvilas (2014). Darbo sąlygų poveikį darbuotojų savijautai, motyvacijai ir darbo patirčiai nagrinėjo Schmacher`is ir Fidlerova (2025) bei Nappo (2019). Viešojo sektoriaus kontekste darbuotojų įsitraukimo ir darbo sąlygų sąsajas analizavo Borst`as ir Kruyen`as (2017), taip pat Borst`as ir kt. (2019). Nors šie klausimai mokslinėje literatūroje nagrinėjami plačiai, viešojo sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų kontekste vis dar stokojama integruotų tyrimų, atskleidžiančių, kaip konkretūs darbo sąlygų aspektai lemia darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą. Ši spraga ypač reikšminga viešajame sektoriuje, kuriame inovacijų kūrimą gali riboti biurokratiniai suvaržymai, formalizavimas ir ribotos paskatos (Borst ir Kruyen, 2017; Borst, Kruyen ir De Vries, 2019). Todėl darbo naujumą pagrindžia siekis atskleisti darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą sąsajas socialinių paslaugų organizacijos lygmeniu.

Šio baigiamojo projekto naujumas pasireiškia tuo, kad darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą analizuojamas integruojant darbo reikalavimų-išteklių teorinę perspektyvą, darbuotojų novatoriško elgesio sampratą ir viešojo sektoriaus socialinių paslaugų organizacijų veiklos specifiką. Toks požiūris leidžia kompleksiskai vertinti, kaip darbo sąlygos gali veikti darbuotojų įsitraukimą, o per jį – ir jų dalyvavimą kuriant bei įgyvendinant naujus sprendimus organizacijoje. Empiriniam tyrimui pasirinkta atvejo analizės strategija, t. y. pasirinkta konkreti socialinių paslaugų organizacija. Organizacijos ir savivaldybės tikrieji pavadinimai darbe nenurodomi, nes tyrimas atliekamas vienoje konkrečioje socialinių paslaugų organizacijoje, todėl, laikantis tyrimo etikos principų, siekiama išvengti organizacijos ir tyrimo dalyvių netiesioginio atpažinimo bei galimo atsakymų susiejimo su konkrečiais darbuotojais. Toliau organizacija įvardijama kaip X socialinių paslaugų organizacija, o savivaldybė – kaip Y savivaldybė. Tai yra viešojo sektoriaus socialines paslaugas teikianti organizacija, kurios veikloje atsiskleidžia socialinių paslaugų sektoriui būdingi darbo organizavimo, darbuotojų įsitraukimo ir veiklos tobulinimo iššūkiai. Šios organizacijos pasirinkimas grindžiamas ir baigiamojo projekto autorės profesine patirtimi šioje organizacijoje, taip sudaranti galimybę geriau suprasti jos veiklos specifiką, darbo procesus ir kasdienėje praktikoje kylančius iššūkius. Toks artimesnis organizacinio konteksto pažinimas sudarys prielaidas giliau analizuoti tiriamą reiškinį, tiksliau interpretuoti gautus duomenis ir formuluoti praktiškai pagrįstas rekomendacijas. Todėl šis tyrimas leidžia ne tik atskleisti darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą sąsajas konkrečioje viešojo sektoriaus organizacijoje, bet ir pateikti išvagas, reikšmingas platesniam socialinių paslaugų organizacijų vadybos tobulinimo kontekstui.

Tyrimo problema – kokios darbo sąlygos daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose?

Tyrimo objektas – darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijoje.

Projekto tikslas – nustatyti darbo sąlygas, darančias įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje.

Projekto uždaviniai:

1. parengti darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinį modelį.
2. išnagrinėti socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą.
3. ištirti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje.

Tyrimo metodai. Mokslinių šaltinių analizė naudota siekiant išanalizuoti darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo, inovacijų kūrimo, viešojo sektoriaus bei socialinių paslaugų organizacijų veiklos specifikos sampratas, jų tarpusavio ryšius ir teorines prieigas. Remiantis atlikta teorine analize ir susistemintomis mokslinės literatūros išvalgomis, buvo suformuotas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis. Strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė naudota siekiant išnagrinėti socialinių paslaugų organizacijų veiklos tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą, atskleisti strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose apibrėžtas darbo sąlygas, darbuotojų įsitraukimo ir inovacijų kūrimo prielaidas. Tyrimui pasirinkta metodų trianguliacijos strategija, apjungianti kokybinę dokumentų analizę ir kiekybinę anketinę apklausą. Anketinė apklausa taikyta siekiant ištirti X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų nuomonę apie darbo sąlygas, darančias įtaką jų įsitraukimui į inovacijų kūrimą, bei pateikti siūlymus darbuotojų įsitraukimui stiprinti. Tyrimo imties sudarymui taikytas netikimybinės atrankos būdas – patogioji atranka. Anketinės apklausos duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika, tyrimo skalių vidinio suderinamumo vertinimas taikant Cronbach`o alfa koeficientą ir Spearman`o koreliacinę analizę. Koreliacinės analizės rezultatai darbe interpretuojami kaip statistinės sąsajos tarp tyrimo kintamųjų, o ne kaip tiesioginis priežastinis poveikis.

Projekto struktūra. Baigiamąjį projektą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašai bei priedai. Pirmajame skyriuje pateikiama teorinė darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo ir inovacijų kūrimo analizė, atskleidžiama viešojo sektoriaus socialinių paslaugų organizacijų specifika ir suformuojamas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis. Antrajame skyriuje analizuojamas socialinių paslaugų organizacijų veiklos teisinis reguliavimas, apimantis tarptautinius, nacionalinius ir organizacinės veiklos kontekstui reikšmingus dokumentus. Trečiajame skyriuje pagrindžiama tyrimo metodika, pristatomi empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė, atskleidžianti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje.

Projektą sudaro: 100 puslapių (su priedais), 10 lentelių, 5 paveikslai, 3 priedai. Panaudota 73 literatūros šaltiniai ir 30 informacijos šaltinių.

1. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis pagrindimas

Siekiant geriau suprasti darbo sąlygų reikšmę darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose, šiame skyriuje analizuojami darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai, ypatingą dėmesį skiriant viešojo sektoriaus socialinių paslaugų organizacijų kontekstui. Nagrinėjama darbo sąlygų samprata ir pagrindiniai jų komponentai, aptariamas inovacijų kūrimo procesas ir darbuotojų įsitraukimo reikšmė viešojo sektoriaus organizacijose. Taip pat atskleidžiama socialinių paslaugų organizacijų specifika ir jos reikšmė darbo sąlygoms bei darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą, o skyriaus pabaigoje formuojamas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis.

1.1. Darbo sąlygų samprata ir komponentai viešojo sektoriaus organizacijose

Darbo sąlygų sampratos aptarimas yra svarbus todėl, kad darbo sąlygos laikomos vienu iš esminių veiksnių, darančių poveikį darbuotojo savijautai, darbo rezultatams ir jo santykiui su darbu. Siekiant nuosekliai analizuoti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą, pirmiausia būtina aptarti, kaip darbo sąlygos apibrėžiamos mokslinėje literatūroje, kokie jų komponentai išskiriami ir kuo šių komponentų raiška pasižymi viešojo sektoriaus organizacijose. Toks teorinis pagrindimas leidžia aiškiau suprasti, kurie darbo aplinkos aspektai gali būti reikšmingi darbuotojų įsitraukimui ir jų dalyvavimui inovacijų kūrimo procese.

Darbo sąlygos laikomos vienu iš esminių veiksnių, lemiančių darbuotojo galimybes tinkamai atlikti darbą, jo produktyvumą ir bendrą gerovę darbo vietoje. Mokslinėje literatūroje ši sąvoka aiškinama plačiai, pabrėžiant, kad ji apima ne tik fizinę darbo vietą ar darbo laiką, bet ir visą darbuotojo darbo aplinką sudarančių veiksnių visumą. Voxted`as (2018) darbo sąlygas apibrėžia kaip veiksnių ir kitų darbuotojui tiesioginę ar netiesioginę įtaką darančių elementų derinį, reikšmingai veikiančių darbuotojo produktyvumą ir gerovę. Panašiai darbo sąlygos aiškinamos ir kaip visos aplinkybės, darančios įtaką darbuotojo galimybėms tinkamai atlikti darbą, įskaitant darbo valandas ir fizinius darbo aplinkos aspektus (Ali, Ali ir Adan, 2013). Dar platesnę šios sampratos interpretaciją pateikia Nappo (2019), teigdama, kad darbo sąlygos apima platų veiksnių spektrą – nuo darbo laiko ir atlygio klausimų iki fizinių ir psichologinių darbo vietos charakteristikų. Taigi, darbo sąlygos gali būti suprantamos kaip kompleksinė įvairių veiksnių ir elementų visuma, formuojanti darbuotojo darbo aplinką ir daranti poveikį jo darbo kokybei, savijautai, gerovei bei galimybėms veikti efektyviai.

Darbo sąlygų samprata glaudžiai siejama ir su darbo aplinkos sąvoka. Žilinskienė (2021) darbo aplinką aiškina kaip darbuotoją supančių sąlygų ir veiksnių visumą, darančią poveikį jo savijautai bei darbo atlikimui. Pabrėžiama, kad darbo aplinka yra reikšminga darbuotojų fizinei ir psichinei gerovei, nes būtent joje formuojasi kasdienė darbo patirtis (Bashir ir kt., 2020). Schmacher`is ir Fidlerova (2025) darbo aplinką taip pat sieja su įvairių darbo sąlygų ir elementų deriniu, kuris veikia darbuotojo funkcionavimą organizacijoje. Tokios autorių įžvalgos leidžia darbo sąlygas suprasti ne siaurai, kaip pavienius darbo organizavimo ar fizinio komforto aspektus, bet kaip daugialypę sistemą, apimančią materialiąją darbo vietą, organizacinius procesus, socialinius santykius, teisinį saugumą, ekonominį stabilumą ir psichologinę savijautą. Vadinas, darbo sąlygos apima ne tik objektyvias darbo aplinkos charakteristikas, bet ir darbuotojo patiriamą kasdienio darbo tikrovę, kuri gali turėti ir teigiamą, ir neigiamą poveikį jo darbo rezultatams, motyvacijai ir bendrai gerovei.

Darbo sąlygų klasifikacija mokslinėje literatūroje pateikiama nevienodai, todėl ši sąvoka gali būti analizuojama iš skirtingų teorinių perspektyvų. Voxted`as (2018) darbo sąlygas skirsto į materialines ir nematerialines. Materialinėms darbo sąlygoms autorius priskiria mašinas, įrangą, asmenines saugos priemones, technologijas, fizinius, biologinius ir cheminius veiksnius, o nematerialias sieja su darbo organizavimu bei socialinėmis darbo sąlygomis. Kitą požiūrį siūlo Sukalova (2020), išskirdama tiesiogiai ir netiesiogiai darbuotoją veikiančias darbo sąlygas. Žilinskienė (2021) darbo sąlygas grupuoja į fizines, psichines ir psichosocialines. Autorės teigimu, fizinės darbo sąlygos apima apšvietimą, ergonomiką, triukšmą, oro ventiliaciją, temperatūrą, infrastruktūrą, interjerą ir kitus patogumus, psichinės – monotoniją, nuovargį, nuobodulį, vadovybės ir kolegų požiūrį bei elgesį, o psichosocialinės siejamos su darbo krūviu, darbo lankstumu, santykiais su darbdaviu bei socialinėmis ir sveikatos garantijomis. Maestas`as ir kt. (2022) darbo sąlygas nagrinėja iš darbuotojų lūkesčių perspektyvos ir išskiria sukurtas bei pageidaujamas darbo sąlygas. Tai rodo, kad darbo sąlygos gali būti analizuojamos tiek kaip objektyviai egzistuojančios darbo aplinkos ypatybės, tiek kaip darbuotojų subjektyviai vertinamos, pageidaujamos ar tikėtinos sąlygos.

Atsižvelgiant į skirtingas darbo sąlygų klasifikacijas, šio baigiamojo projekto analizei pasirenkamas darbo sąlygų skirstymas pagal Schmacher`is ir Fidlerova (2025), nes šie autoriai pateikia išsamiausią darbo sąlygų klasifikaciją. Autoriai siūlo darbo sąlygas nagrinėti hierarchine tvarka, išskiriant fizines, organizacines, socialines, teises ir reguliacines, ekonomines bei psichosocialines darbo sąlygas. Panašiai akcentuojama ir tai, kad darbo sąlygos turėtų būti vertinamos kaip kelių tarpusavyje susijusių komponentų visuma (Chae, Kang, Lee ir Lee, 2024). Remiantis šiais autoriais, šiame baigiamajame projekte darbo sąlygos analizuojamos pagal pagrindinius jų komponentus, nes toks požiūris leidžia sistemiskai ir nuosekliai atskleisti, kad darbuotojo darbo patirtį lemia ne vien fizinė aplinka ar atlygis, bet ir darbo organizavimas, santykiai organizacijoje, teisinio saugumo užtikrinimas, ekonominės garantijos bei psichologinė savijauta. Siekiant aiškiau atskleisti darbo sąlygų struktūrą, 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai darbo sąlygų komponentai, jų esmė ir pavyzdžiai, remiantis Schmacher`is ir Fidlerova (2025) (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbo sąlygų komponentai, jų esmė ir pavyzdžiai (sudaryta autorės, remiantis Schmacher ir Fidlerova, 2025)

Darbo sąlygų sritis	Esmė	Pavyzdžiai
Fizinė aplinka	Materialios darbo vietos sąlygos	Apšvietimas, ergonomika, triukšmas, mikroklimatas, darbo priemonės
Darbo organizavimas	Darbo planavimas ir paskirstymas	Krūvis, grafikas, viršvalandžiai, terminai, užduočių aiškumas
Psichosocialinė aplinka	Emociniai ir psichologiniai reikalavimai	Stresas, emocinis krūvis, nuovargis, darbo–gyvenimo pusiausvyra
Socialinė aplinka	Santykiai ir vadovavimas	Vadovo parama, komandinė kultūra, komunikacija, konfliktai
Ekonominė aplinka	Atlygis ir ekonominis saugumas	Atlyginimas, priedai, pripažinimas, karjeros galimybės
Teisiniai reikalavimai	Reglamentai ir darbuotojų teisės	Darbo sauga, tvarkos, standartai, nediskriminavimas

1 lentelės duomenimis, darbo sąlygos apima ne tik fizinius darbo aplinkos aspektus, bet ir organizacinius, socialinius, ekonominius, teisinius bei psichosocialinius komponentus. Toks skirstymas leidžia nuosekliai analizuoti darbo sąlygas kaip daugialypę sistemą, darančią poveikį darbuotojo savijautai, elgsenai ir darbo rezultatams.

Pirmiausia reikėtų detaliau nagrinėti fizines darbo sąlygas, kurios sudaro materialųjį darbo aplinkos pagrindą. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) fizines darbo sąlygas sieja su darbo vietos aplinka ir jos materialiaisiais elementais. Pabrėžiama, kad tokie fizinių darbo sąlygų komponentai, kaip apšvietimas, triukšmo kontrolė ir galimybė naudotis šiuolaikinėmis technologijomis, didina darbuotojų produktyvumą ir mažina stresą (Chae ir kt., 2024). Lee`is ir Park`as (2021) pažymi, kad tinkamos fizinės darbo sąlygos stiprina darbuotojų saugumo jausmą, gerina dėmesio koncentraciją, didina darbo našumą ir teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus. Tuo tarpu prastos fizinės darbo sąlygos dažniau siejamos su distresu, fiziniais skausmais, pravaikštomis, mažesniu pasitenkinimu darbu ir mažesniu darbo našumu (Bashir ir kt., 2020). Galima teigti, kad fizinės darbo sąlygos gali būti laikomos esminiu darbo aplinkos pagrindu, nuo kurio priklauso ne tik darbuotojo komfortas, bet ir jo galimybės kokybiškai atlikti darbą.

Antroji darbo sąlygų sritis yra organizacinės darbo sąlygos, kurios apibrėžia, kaip pats darbas yra struktūruojamas ir valdomas. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) organizacinėms darbo sąlygoms priskiria darbo valandų trukmę, viršvalandžių apimtį, darbo krūvio intensyvumą, užduočių atlikimui skirtą laiką, kontrolės lygį ir kitus darbo organizavimo aspektus. Nappo (2019) pažymi, kad organizacinės darbo sąlygos yra reikšmingos todėl, kad sudaro prielaidas darbuotojų autonomijai, leidžia planuoti užduotis ir valdyti savo gebėjimų taikymą darbe. Saragih`as (2011), tyręs banko pardavėjų darbo patirtį, nustatė, kad darbo autonomija didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir darbo našumą, nes stiprina saviveiksmingumo jausmą. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad tokios žalingos organizacinės darbo sąlygos, kaip nereguliarus darbo laikas, laikinos sutartys, per didelis darbo intensyvumas ar emociškai sudėtingos užduotys, gali neigiamai veikti darbuotojų psichinę sveikatą (Belloni, Carrino ir Meschi, 2022). Vadinasi, organizacinės darbo sąlygos svarbios ne tik darbo efektyvumo, bet ir darbuotojo vidinės pusiausvyros, motyvacijos bei pasitenkinimo darbu požiūriu.

Toliau nagrinėjama trečioji darbo sąlygų sritis – socialinės darbo sąlygos. Jos yra itin svarbios, nes net ir tinkamai organizuotas darbas nebūtinai garantuoja palankią darbo patirtį, jei organizacijoje stokojama socialinės paramos ir kokybiškų tarpusavio santykių. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) socialinės aplinkos komponentais įvardija vadovavimo kokybę, vadovų teikiamos paramos lygį, komandinį bendradarbiavimą, pasitikėjimo lygį ir organizacijoje vyraujančią atmosferą. Nappo (2019) socialinę paramą aiškina kaip socialinius išteklius, suteikiančius darbuotojams papildomų vidinių resursų, ypač tada, kai darbo sąlygos tampa sudėtingos. Remiantis šiomis išvalgomis galima teigti, kad vadovo palaikymas, pagarba darbuotojo nuomonei, kolegų bendradarbiavimas ir konstruktyvus organizacinis klimatas ne tik gerina darbuotojo darbo patirtį, bet ir padeda lengviau įveikti darbo reikalavimus. Todėl socialinė darbo aplinka reikšminga ne tik darbuotojo emocinei savijautai, bet ir jo pasitikėjimui organizacija, norui bendradarbiauti bei aktyviai įsitraukti į jos veiklą.

Ketvirtoji sritis – teisinės ir reguliacinės darbo sąlygos, kurios apibrėžia formalų darbo santykių pagrindą. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) nurodo, kad šiai grupei priskirtini teisiniai standartai, darbuotojų teisės, diskriminacijos darbo vietoje nebuvimas ir kiti reguliaciniai aspektai. Šių komponentų reikšmė atsiskleidžia per jų gebėjimą užtikrinti darbo santykių sąžiningumą, stabilumą ir darbuotojų apsaugą. Nasios`as (2021) pabrėžia, kad darbo sauga leidžia prognozuoti, vertinti ir kontroliuoti darbo vietoje kylančias rizikas bei užkirsti kelią jų plitimui. Remiantis šiomis nuostatomis, teisinės ir reguliacinės darbo sąlygos gali būti laikomos formaliu darbuotojų saugumo, teisingumo ir darbo santykių apibrėžtumo pagrindu.

Ekonominės darbo sąlygos siejamos su atlygio teisingumu ir ekonominio saugumo užtikrinimu. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) ekonominių darbo sąlygų komponentais įvardija teisingą darbo užmokestį, išmokų paketus ir įvairias nefinansines ekonominio darbo vietos saugumo užtikrinimo priemones. Nappo (2019) pažymi, kad darbuotojams svarbus ne tik atlyginimo dydis, bet ir jo adekvatumas, t. y. atlygio atitikimas darbuotojo įdėtoms pastangoms, atsakomybei ir darbo pobūdžiui. Šios išvalgos leidžia teigti, kad ekonominės darbo sąlygos yra reikšminga darbuotojo ekonominio saugumo, teisingumo pojūčio ir pasitenkinimo darbu prielaida.

Psichosocialinės darbo sąlygos apima tuos darbo aspektus, kurie tiesiogiai susiję su darbuotojo savijauta ir santykiu su darbu. Schmacher`is ir Fidlerova (2025) psichosocialinius komponentus išdėsto žemiausiame hierarchinės struktūros lygmenyje, tačiau tai nereiškia mažesnės jų svarbos. Prie šių komponentų autoriai priskiria pasitenkinimą darbu, darbo prasmingumo jausmą, tikslo išvelgimą darbo užduotyse, psichologinį saugumą ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą taip pat įvardijama kaip vienas iš esminių šiuolaikinio darbo aspektų (Lee ir Park, 2021). Todėl psichosocialinės darbo sąlygos gali būti vertinamos kaip integruotas įvairių darbo sąlygų komponentų poveikio rezultatas, atsiskleidžiantis darbuotojo savijautoje, pasitenkinime darbu ir jo santykiyje su organizacija.

Išnagrinėjus bendrą darbo sąlygų sampratą ir pagrindinius jų komponentus, tikslinga atskirai pažvelgti į viešojo sektoriaus organizacijų kontekstą, nes būtent jame šie komponentai įgauna specifinių bruožų. Popa (2017) viešąjį sektorių apibrėžia kaip ekonominę ar socialinę veiklą, vykdomą visiškai arba iš dalies kontroliuojant valstybei ar vietos bendruomenėms. Morkevičius (2013) pabrėžia, kad viešasis sektorius nuo privataus pirmiausia skiriasi finansavimo ir kontrolės lygmeniu. Audenaert`as ir kt. (2016) nurodo, kad viešąjį sektorių sudaro valstybės ir savivaldybių institucijos, biudžetinės ir viešosios įstaigos, veikiančios ne pelno siekimo, o teisės aktuose nustatytų tikslų įgyvendinimo principu. Kartu pažymima, kad viešojo sektoriaus veikla vertinama ne vien efektyvumo, bet ir socialinės vertės, institucinių lūkesčių bei demokratinės atskaitomybės požiūriu (Fletcher, Bailey, Alfes ir Madden, 2020). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EPBO) (2023) atstovai viešojo sektoriaus darbuotojus apibūdina kaip darbuotojus, veikiančius institucijose, susijusiose su centrinės valdžios vykdomąja galia. Ongaro`as (2022) akcentuoja, kad šie darbuotojai teikia viešąsias paslaugas, apimančias įvairias visuomeninio gyvenimo sritis. Taigi, viešojo sektoriaus organizacijose darbo sąlygos formuojasi specifiniame instituciniame kontekste, kuriame reikšmingą vaidmenį atlieka viešasis interesas, atskaitomybė visuomenei, procedūriniai reikalavimai ir ribotas veiklos lankstumas.

Kalbant apie fizines darbo sąlygas viešajame sektoriuje, pažymėtina, kad šio sektoriaus darbuotojai dažniausiai dirba biuruose, kabinetuose ar kitose institucinėse erdvėse, kurių aplinka ne visada užtikrina optimalų fizinį komfortą. Guswari`is ir kt. (2025) atkreipia dėmesį, kad nepakankamas natūralus apšvietimas, vėdinimas ir judėjimo erdvės trūkumas gali neigiamai veikti palankios darbo aplinkos formavimą viešajame sektoriuje. Reikšmingą poveikį fizinėms, o kartu ir bendrosioms darbo sąlygoms, daro skaitmenizacija. Horak`as ir Špaček`as (2025) pažymi, kad po COVID-19 pandemijos išaugusi skaitmenizacija padidino viešojo sektoriaus organizacijų atsparumą, lankstumą ir galimybes veiksmingiau reaguoti į pokyčius. Hakansta ir kt. (2025) nurodo, kad skaitmeninės technologijos gali gerinti prieinamumą prie darbo priemonių ir plėsti darbo organizavimo galimybes, tačiau kartu jos gali kelti techno-stresą, mažinti profesinį savarankiškumą ar sukelti fizinius negalavimus dėl intensyvaus darbo prie ekranų. Autoriai taip pat atkreipia dėmesį į nevienodą skaitmenizacijos

poveikį vadinamiesiems „ekrano lygio“ ir „gatvės lygio“ biurokratams. Todėl fizinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje vis dažniau turi būti vertinamos neatsiejamai nuo technologinio konteksto.

Organizacinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje laikomos vienomis sudėtingiausių. Morkevičius (2013) pažymi, kad viešajam sektoriui būdingas aukštesnis formalizacijos ir biurokratizacijos laipsnis, taip pat mažiau aiškūs ir vienareikšmiai organizacijų tikslai. Taip pat akcentuojama, kad viešųjų paslaugų teikimo sistema reikalauja vis daugiau darbuotojų kompetencijų ir atsakomybių (European Union, 2021). Mache`is ir kt. (2016) pažymi, kad didelė užduočių įvairovė, nuolat augantys kompetencijų reikalavimai ir plačios funkcijos gali mažinti darbuotojų įsitraukimą bei produktyvumą. Ramaoje`is ir kt. (2024) išskiria tikslo neaiškumo problematiką, kylančią dėl funkcijų ir pareigybės įvairovės. Maestas ir kt. (2022) nurodo, kad faktinių darbo reikalavimų ir galimybių juos įgyvendinti neatitikimas sukelia įtampą ir nepasitenkinimą. Darbo spaudimo problema taip pat pabrėžiama viešojo sektoriaus darbuotojų sąlygų tyrimuose (Al Marzooqi ir kt., 2025). Borst`as ir Kruyen`as (2017) biurokratiją įvardija kaip vieną iš viešojo sektoriaus darbuotojų streso šaltinių. Borst`as ir kt. (2019) pažymi, kad aukštas formalizavimo lygis ir griežti standartai gali apsunkinti personalo politikos įgyvendinimą, riboti atlygio lankstumą, paaukštinimo galimybes ir kitus organizacinių darbo sąlygų komponentus. Cecchi`is ir kt. (2021) atkreipia dėmesį, kad karjeros procesai viešajame sektoriuje taip pat yra labiau formalizuoti ir lėtesni. EPBO (2023) atstovai nurodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai gali siekti horizontalios, vertikalios, funkcinės, geografinės, vidinės ir išorinės karjeros, tačiau praktikoje karjeros pozicijų dažnai yra nedaug, o mobilumo galimybės išlieka ribotos. Al Marzooqi`is ir kt. (2025) tyrime dalis darbuotojų buvo nepatenkinti tiek sprendimų priėmimo autonomija, tiek karjeros sąlygomis. Taigi, galima teigti, kad organizacinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje pasižymi aukštu reikalavimų lygiu ir santykinai ribotais lankstumo ištekliais.

Socialinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje pasižymi tam tikru dvilypumu. Al Marzooqi`is ir kt. (2025) nustatė, kad viešojo sektoriaus organizacijose dažnai būdingi geri kolegiški santykiai ir tarpusavio parama. Morkevičius (2013) pažymi, kad viešojo sektoriaus darbuotojų vertybės dažnai siejamos su viešuoju interesu, visuomenine nauda ir moraline darbo orientacija, todėl jiems ne visuomet svarbiausias yra finansinis interesas. Idrisu`is ir Mohammed`as (2024) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų balso išklausa, galimybė teikti pasiūlymus ir rekomendacijas daro teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams ir pasitikėjimui organizacija. Kim`as ir Cho`as (2023) taip pat pažymi, kad pagarba darbuotojų balsui, teisingas elgesys ir vadovų sprendimų priėmimas, atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, kuria palankesnes socialines darbo sąlygas. Kita vertus, viešajame sektoriuje socialines darbo sąlygas gali silpninti institucionalizuoto grįžtamojo ryšio ribotumas, kultūriniai ir psichologiniai darbo apribojimai, neformalūs galios santykiai bei darbuotojų savicenzūra (Shams, Akbari ir Daliri, 2025). Vadinasi, socialinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje didele dalimi priklauso nuo vadovavimo kokybės, organizacinio klimato ir realiai veikiančių dalyvavimo mechanizmų.

Teisinės ir reguliacinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje taip pat turi išskirtinę reikšmę, nes nemažą dalį darbo sąlygų komponentų šiame sektoriuje apibrėžia institucinis ir norminis kontekstas. Skirtingai nei daugelyje privataus sektoriaus organizacijų, viešajame sektoriuje darbo santykiai, veiklos procedūros, atsakomybės ribos ir darbuotojų teisės yra labiau formalizuotos bei aiškiau reglamentuotos. Schmidt`as ir Muller`is (2024) pažymi, kad viešajame sektoriuje darbuotojų teisės dažnai ginamos sukeliant ne tik ekonomines, bet ir politines išlaidas darbdaviui, pavyzdžiui, per profesines sąjungas, kolektyvinį veikimą ar visuomenės palaikymą. Nasios`as (2021) akcentuoja, kad

darbo saugos normos ir jų įgyvendinimas viešajame sektoriuje vyksta per institucinius mechanizmus. Todėl teisinės ir reguliacinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje ne tik saugo darbuotoją, bet ir lemia didesnę procedūrinį formalumą, mažesnę lankstumą bei stipresnę veiklos standartizavimą.

Ekonominių darbo sąlygų reikšmė viešajame sektoriuje taip pat vertintina kompleksiskai. Maestas ir kt. (2022) nustatė, kad darbo užmokesčio charakteristikos atlieka reikšmingą vaidmenį renkantis darbą. Nappo (2019) pažymi, kad darbuotojams svarbus ne tik atlyginimo dydis, bet ir jo adekvatumas bei ekonominę saugumą užtikrinančios priemonės. Taip pat pažymima, kad veiksmingas darbo užmokesčio valdymas viešajame sektoriuje svarbus ne tik darbuotojų motyvacijai, pritraukimui ir išlaikymui, bet ir fiskaliniam tvarumui (International Bank for Reconstruction and Development, 2021). Kita vertus, viešajame sektoriuje atlygio sistemos dažniausiai yra mažiau lanksčios, labiau reglamentuotos ir glaudžiai susijusios su biudžetiniais bei politiniais sprendimais. Dėl to darbuotojai gali susidurti su ribotomis finansinių paskatų galimybėmis, karjeros ir atlygio neatitikimu, o tai gali mažinti pasitenkinimą darbu bei suvokiamą teisingumą. Rizikos, susijusios su neskaidriais priedais ar išmokomis, taip pat gali kenkti darbuotojų lygybei ir viešojo sektoriaus reputacijai (International Bank for Reconstruction and Development, 2021). Taigi ekonominės darbo sąlygos viešajame sektoriuje svarbios ne tik individualiu, bet ir instituciniu požiūriu.

Psichosocialinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje pasižymi tuo, kad darbuotojai dažnai patiria stiprų darbo prasmingumo jausmą, tačiau kartu susiduria su išsekimo rizika. Morkevičius (2013) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija dažnai siejama su altruistinėmis paskatomis ir nauda visuomenei. Al Marzooqi`is ir kt. (2025) taip pat nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja jausmas, jog jie gali padėti kitiems, tačiau tuo pat metu profesinis išsekimas siejasi su pasitenkinimu darbu, psichikos sveikatos grėsmėmis ir ribotomis karjeros galimybėmis. Tai rodo, kad vien darbo prasmingumo nepakanka darbuotojų gerovei užtikrinti, jei organizacijoje trūksta kitų svarbių darbo sąlygų komponentų, tokių kaip tinkami fiziniai, organizaciniai, socialiniai ar ekonominiai ištekliai. Todėl psichosocialinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje gali būti laikomos integruotu kitų darbo sąlygų komponentų poveikio rezultatu, atsiskleidžiančiu darbuotojo savijautoje, pasitenkinime darbu ir jo santykiyje su organizacija.

Taigi galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijose darbo sąlygos formuojasi kaip tarpusavyje susijusių veiksnių visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, teisinius ir reguliacinius, ekonominius bei psichosocialinius aspektus. Šie komponentai veikia ne izoliuotai, bet kaip vienas kitą papildantys darbo aplinkos elementai, todėl vienos darbo sąlygų grupės trūkumai gali silpninti kitų teigiamą poveikį. Dėl šios priežasties darbuotojų savijauta, motyvacija ir elgsena priklauso ne nuo atskirų darbo aplinkos elementų, bet nuo bendros jų visumos. Viešojo sektoriaus kontekste ši sąveika tampa ypač reikšminga, nes darbuotojų veiklą papildomai veikia institucinis reguliavimas, procedūriniai reikalavimai ir ribotesnis veiklos lankstumas. Tai leidžia teigti, kad darbo sąlygų analizė yra svarbi siekiant suprasti, kokios aplinkybės viešojo sektoriaus organizacijose gali būti palankios darbuotojų įsitraukimui ir aktyvesniam dalyvavimui organizacijos veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo sąlygos yra daugialypė darbuotojo darbo aplinkos visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, teisinius ir reguliacinius, ekonominius bei psichosocialinius komponentus. Nors mokslinėje literatūroje randama įvairių darbo sąlygų klasifikacijų, šiame baigiamajame projekte buvo pasirinkta Schmacher`is ir Fidlerova (2025) klasifikacija, kuri pateikiama daugiasluoksniu požiūriu, nes leidžia nuosekliai atskleisti skirtingus darbo aplinkos aspektus ir jų reikšmę darbuotojo darbo patirčiai. Viešojo sektoriaus organizacijose

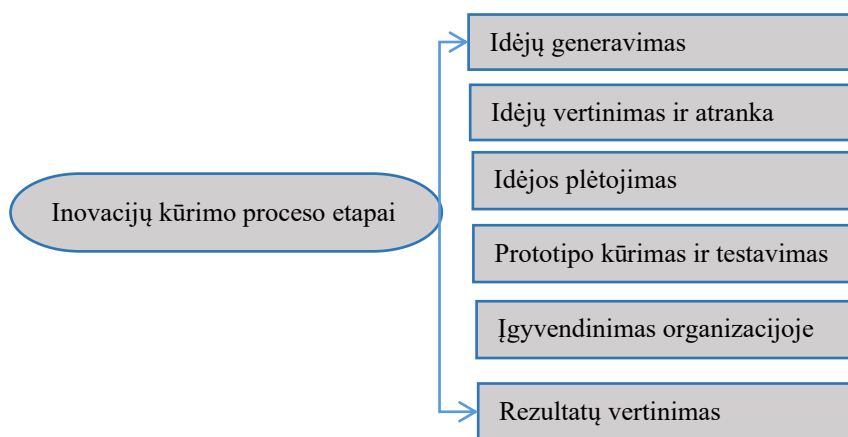
šių komponentų raiška pasižymi specifika, kurią lemia institucionalizuotas valdymas, biurokratizacija, viešojo intereso dominavimas, atskaitomybė visuomenei, ribotesnis lankstumas ir griežtesnis teisinis reguliavimas. Todėl darbo sąlygos viešajame sektoriuje turėtų būti vertinamos ne tik kaip bendrieji darbo aplinkos elementai, bet ir kaip neatsiejama šio sektoriaus veikimo logikos dalis. Kadangi nagrinėjamoje temoje svarbu atskleisti, kaip darbo sąlygos gali būti susijusios su darbuotojų iniciatyvumu ir aktyviu dalyvavimu organizacijoje, toliau projekte tikslinga aptarti inovacijų kūrimo procesą ir darbuotojų įsitraukimo sampratą viešojo sektoriaus organizacijose.

1.2. Inovacijų kūrimo procesas ir darbuotojų įsitraukimas viešojo sektoriaus organizacijose

Inovacijų kūrimo proceso ir darbuotojų įsitraukimo aptarimas yra svarbus todėl, kad darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje laikomas viena iš esminių prielaidų naujų idėjų atsiradimui ir jų įgyvendinimui. Siekiant atskleisti, kaip darbuotojų įsitraukimas gali būti susijęs su inovacijų kūrimu viešojo sektoriaus organizacijose, pirmiausia būtina aptarti inovacijų sampratą, inovacijų kūrimo proceso ypatumus ir darbuotojų įsitraukimo teorinius pagrindus. Toks teorinis pagrindimas leidžia aiškiau suprasti, kodėl darbuotojų įsitraukimas laikytinas reikšmingu veiksmu inovacijų kūrimo procese.

Inovacijų samprata mokslinėje literatūroje aiškinama įvairiai, tačiau dažniausiai ji siejama su naujumo kūrimu, atsinaujinimu ar vertės sukūrimu organizacijai bei jos paslaugų gavėjams. Baranauskaitė ir Labanauskaitė (2020) pažymi, kad inovacijos sąvoka siejama su lotynišku žodžiu *innovare*, reiškiančiu atnaujinimą arba naujovių įvedimą. Gichohi`is (2014) inovacijas apibrėžia kaip procesą, kurio metu naujos idėjos ir procesai panaudojami naujiems produktams ar paslaugoms sukurti ir realizuoti. Panašiai inovacijos aiškinamos ir kaip daugiapakopis procesas, kurio metu idėjos paverčiamos naujais arba patobulintais produktais, paslaugomis ar procesais, padedančiais organizacijai geriau prisitaikyti prie aplinkos ir didinti savo konkurencingumą (Lan ir Ngoc, 2024). Baranauskaitė ir Labanauskaitė (2020) inovacijas apibrėžia kaip organizacijos arba vartotojo iniciuotą ekonominį, vadybinį, psichologinį ar technologinį atsinaujinimo procesą organizacijos viduje, kurio tikslas yra konkurencinio pranašumo ir pridėtinės vertės kūrimas. Taigi, inovacijos gali būti suprantamos kaip kryptingas organizacijos atsinaujinimo procesas, kuriuo siekiama kurti naują arba pagerintą esamą vertę.

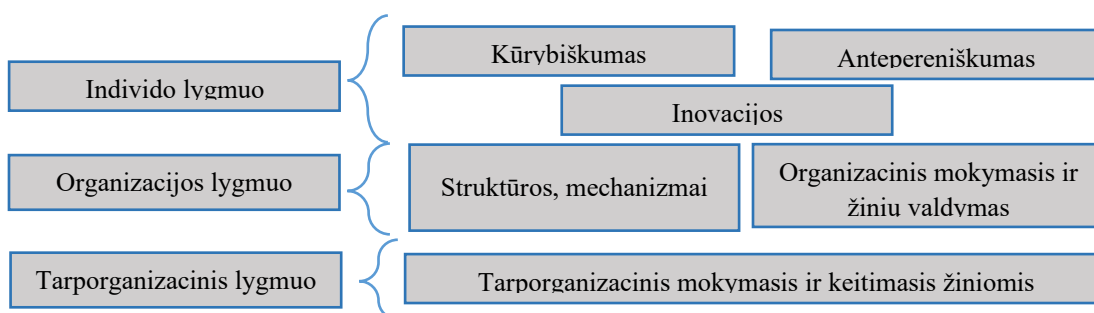
Inovacijų kūrimas paprastai prasideda nuo kūrybinių idėjų generavimo, jų atrankos ir tolesnio plėtojimo. Fonseca-Retana ir kt. (2016) pažymi, kad pirmuoju inovacijų kūrimo etapu laikytinas idėjų generavimas ir jų įvertinimas pagal rinkos, technologijų bei išteklių kriterijus. Jeigu idėja pripažįstama perspektyvia, pereinama prie išsamesnio jos tyrimo ir verslo plano rengimo. Vėlesniuose etapuose kuriamas prototipas, atliekami bandymai ir vertinama, ar naujas produktas arba paslauga gali būti įgyvendinami praktikoje. Toks požiūris rodo, kad inovacijų kūrimas nėra vienkartinis veiksmas, bet nuoseklus procesas, kuriame svarbus tiek kūrybiškumas, tiek organizacinis pasirengimas, tiek darbuotojų gebėjimas įgyvendinti pokyčius. Remiantis Fonseca-Retana ir kt. (2016), inovacijų kūrimo procesas gali būti suprantamas kaip nuosekli etapų seka, apimanti idėjų generavimą, jų vertinimą, plėtoją ir įgyvendinimą. Siekiant aiškiau parodyti šio proceso etapus, 1 paveiksle pateikiama inovacijų kūrimo proceso schema (žr. 1 pav.)



1 pav. Inovacijų kūrimo proceso etapai (sudaryta autorės, remiantis Fonseca-Retana ir kt., 2016)

1 paveikslo duomenimis, inovacijos organizacijoje kuriamos nuosekliai, pereinant nuo idėjų generavimo iki jų įgyvendinimo ir rezultatų vertinimo. Šis procesas reikalauja ne tik kūrybiškumo, bet ir organizacinių gebėjimų bei darbuotojų įsitraukimo kiekviename etape.

Viešojo sektoriaus organizacijose inovacijų kūrimas pasižymi tam tikra specifika, nes dažniausiai yra orientuotas ne į materialių produktų kūrimą, bet į naujų paslaugų, darbo metodų, procesų ir organizacinių sprendimų paiešką bei diegimą (Lisevičiūtė ir Žalimienė, 2017; Srirahayu, Ekowati ir Sridadi, 2023). Dėl to inovacijų kūrimas šiame sektoriuje glaudžiai siejamas su darbuotojų gebėjimu atpažinti pokyčių poreikį, siūlyti naujas idėjas ir aktyviai dalyvauti jų įgyvendinimo procese. Moksliniai tyrimai rodo, kad vienu svarbiausių inovacijų kūrimo veiksmų organizacijoje laikytinas darbuotojų vaidmuo. Pabrėžiama, kad inovacijų kūrimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kiek darbuotojai aktyviai generuoja idėjas, įsitraukia į pokyčių procesą ir prisideda prie jų įgyvendinimo (Elamin, Aldabbas, Ahmed ir Abdulaziz, 2024; Ghani, Hyder, Yoo ir Han, 2023). Siekiant nuosekliau atskleisti inovacijų kūrimą organizacijoje, tikslinga šį procesą analizuoti skirtingais lygmenimis. Toks požiūris leidžia geriau suprasti, kad inovacijos atsiranda ne tik dėl pavienių darbuotojų iniciatyvos, bet ir dėl platesnių organizacinių bei tarporganizacinių sąlygų. Todėl 2 paveiksle pateikiamas inovacijų kūrimo lygmenų modelis, leidžiantis sistemškai atskleisti šį procesą (žr. 2 pav.).



2 pav. Inovacijų kūrimo lygmenys organizacijoje (sudaryta autorės, remiantis Gedvilu, 2014)

2 paveiksle pateikiami inovacijų kūrimo lygmenys: individo, organizacijos ir tarporganizacinis. Individo lygmeniu inovacijų atsiradimą lemia kūrybiškumas ir antrepereniškumas, sudarantys prielaidas naujų idėjų atsiradimui. Organizacijos lygmeniu svarbios inovacijas palaikančios struktūros, mechanizmai, organizacinis mokymasis ir žinių valdymas, o tarporganizaciniu lygmeniu reikšmingą vaidmenį atlieka mokymasis iš kitų organizacijų ir keitimasis žiniomis. Taigi, inovacijų

kūrimas priklauso ne tik nuo pavienių darbuotojų iniciatyvos, bet ir nuo organizacinės bei tarporganizacinės aplinkos (Gedvilas, 2014). Gedvilas (2014) individo lygmenį išskiria kaip inovacijų užuomazgą. Autoriaus teigimu, būtent individas tampa pagrindiniu inovacijų kūrimo, skleidimo ir taikymo varikliu, o organizacijos lygmeniu svarbu sukurti palankias sąlygas šioms iniciatyvoms atsiskleisti. Tai reiškia, kad organizacijoje inovacijos neatsiranda savaime – jos kyla iš darbuotojų idėjų, aktyvumo ir gebėjimo pastebėti naujus sprendimo būdus.

Nors Gedvilo (2014) inovacijų kūrimo lygmenys buvo analizuojami aukštosios mokyklos kontekste, autoriaus išskirti lygmenys gali būti taikomi ir platesniame organizaciniame kontekste, nagrinėjant inovacijų kūrimą ir viešojo sektoriaus organizacijose. Tai patvirtina ir kiti tyrimai. Lisevičiūtė ir Žalimienė (2017), analizuodamos inovacijas socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose, pažymi, kad inovacijų kūrimo sėkmę lemia tokios darbuotojų savybės kaip kūrybiškumas, iniciatyvumas, smalsumas, pozityvumas, noras tobulėti, mokytis iš klaidų, bendradarbiauti ir prisiimti lyderystę. Srirahayu`is ir kt. (2023) taip pat pabrėžia, kad viešojo sektoriaus organizacijose inovacijų kūrimas tampa veiksmingesnis tada, kai į šį procesą aktyviai įsitraukia darbuotojai, padedantys spręsti naujų paslaugų kūrimo, jų priėmimo ir organizacinių tikslų įgyvendinimo iššūkius. Vadinasi, inovacijų kūrimas viešojo sektoriaus organizacijose glaudžiai susijęs su darbuotojų iniciatyvumu, motyvacija ir aktyviu dalyvavimu organizacijos veikloje.

Vienas svarbių inovacijų kūrimo pagrindų yra novatoriškas darbuotojų mąstymas. Jis apima gebėjimą generuoti naujas idėjas, ieškoti nestandartinių problemų sprendimo būdų ir kurti naujus darbo metodus ar procesus. Srirahayu`is ir kt. (2023) novatorišką mąstymą apibūdina kaip naujų idėjų, procesų ir metodų kūrimą, priėmimą ir įgyvendinimą darbuotojų lygmeniu, kai organizacijoje tai laikoma sėkmės veiksmu. Vis dėlto viešojo sektoriaus organizacijos dažnai veikia aplinkoje, kuriai būdingas aukštas formalizacijos lygis, procedūrų ir taisyklių gausa, griežtesnė kontrolė bei ribotas lankstumas. Dėl to novatoriškas mąstymas viešajame sektoriuje dažniau reiškiasi ne kaip rizikingas eksperimentavimas, o kaip gebėjimas esamus viešuosius išteklius panaudoti naujiems ir organizacijai vertingiems sprendimams kurti. Tai leidžia teigti, kad inovacijų kūrimas viešajame sektoriuje pirmiausia priklauso nuo darbuotojų gebėjimo veikti kūrybiškai net ir santykinai reguliuojamoje organizacinėje aplinkoje.

Kadangi inovacijų kūrimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo darbuotojų aktyvumo, iniciatyvumo ir dalyvavimo organizacijos veikloje, toliau tikslinga aptarti darbuotojų įsitraukimo sampratą. Darbuotojų įsitraukimo sąvoką vienas pirmųjų išsamiau išplėtojo Kahn`as (1990), kuris ją aiškino kaip organizacijos nario vaidmens atlikimą, į šį vaidmenį įsitraukiant fiziškai, emociškai ir kognityviai. Tokiu požiūriu įsitraukęs darbuotojas ne tik atlieka jam pavestas užduotis, bet ir tapatinasi su savo vaidmeniu, jaučia darbo prasmę bei aktyviai investuoja savo energiją į darbo veiklą. Vėliau darbuotojų įsitraukimo idėja buvo plėtojama ir kitų autorių. Bakker`is (2017) darbuotojų įsitraukimą laiko teigiama psichologine būseną, pasireiškiančia energingumu, atsidavimu ir susitelkimu atliekant darbą. Taip pat pabrėžiama, kad įsitraukimas siejamas su teigiama motyvacija, emociniu įsipareigojimu ir aukštesniu darbo našumu (Baker ir Albrecht, 2018; Sawir, Yasri ir Abror, 2021). Vadinasi, darbuotojų įsitraukimas gali būti suprantamas kaip pozityvus darbuotojo santykis su darbu, pasireiškiantis aktyviu, motyvuotu ir prasmingu dalyvavimu darbo veikloje.

Darbuotojų įsitraukimas reikšmingas ne tik individualiu, bet ir organizaciniu požiūriu. Tyrimuose pabrėžiama, kad įsitraukę darbuotojai pasižymi didesniu lojalumu organizacijai, geresniu užduočių atlikimu, aukštesne motyvacija ir stipresniu organizaciniu įsipareigojimu (Hanaysha, 2016; Baker ir

Albrecht, 2018). Taip pat pažymima, kad įsitraukę darbuotojai dažniau jaučia, jog jų darbas yra prasmingas, o jų atliekama veikla prisideda prie didesnių organizacijos tikslų (Angelia ir Astiti, 2020). Tai ypač svarbu inovacijų kūrimo kontekste, nes naujų sprendimų paieška reikalauja ne vien formalaus užduočių atlikimo, bet ir papildomos iniciatyvos, kūrybiškumo, pasitikėjimo savimi bei noro prisidėti prie organizacijos tobulinimo.

Vis dėlto darbuotojų įsitraukimo poveikis darbuotojų gerovei nėra vertinamas vienareikšmiškai. Dalis autorių pabrėžia, kad įsitraukimas yra teigiamas reiškinys, priešingas profesiniam perdegimui. Pavyzdžiui, Siddika (2025) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip pozityvią būseną, pasireiškiančią entuziazmu, pasinėrimu į darbą ir aukštu energijos lygiu. Darbuotojų atsidavimas taip pat siejamas su teigiamomis emocijomis, patiriamomis atliekant darbą (Supriadi, Urbach ir Saputra, 2022). Kita vertus, tyrimuose pastebima, kad darbuotojų įsitraukimas ir profesinis perdegimas gali būti susiję reiškiniai, ypač tais atvejais, kai organizacijoje stiprinamas įsitraukimas, tačiau nepakankamai valdomi darbo krūviai ir kiti darbo reikalavimai (Knight, Patterson ir Dawson, 2016). Tai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimas organizacijai yra naudingas tik tada, kai jis remiamas palankiomis darbo sąlygomis ir pakankamais darbo ištekliais.

Aiškinant darbuotojų įsitraukimą ir jo ryšį su darbo sąlygomis, ypač svarbus Schaufeli suformuluotas darbo reikalavimų ir išteklių modelis (angl. *Job Demands–Resources model*) (toliau – JD-R). Ši teorinė prieiga darbuotojų įsitraukimą aiškina kaip teigiamą būseną, kuri stiprėja tada, kai darbo aplinkoje yra pakankamai išteklių, ir silpnėja, kai dominuoja per dideli darbo reikalavimai. Kaip pažymi Knight'as ir kt. (2016), JD-R modelyje darbo sąlygos suvokiamos kaip darbo charakteristikos, kurios gali būti priskiriamos darbo reikalavimams arba darbo ištekliams. Aukšti darbo reikalavimai, tokie, kaip spaudimas, didelis darbo krūvis, atsakomybių gausa ar laiko stoka, gali mažinti darbuotojų įsitraukimą ir didinti profesinio perdegimo riziką. Tuo tarpu tokie darbo ištekliai, kaip vadovų parama, autonomija, grįžtamasis ryšys, mokymosi galimybės ir psichologinis saugumas, stiprina darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą. Būtent todėl JD-R modelis laikytinas viena tinkamiausių teorinių prieigų nagrinėjant darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo ryšį.

Viešojo sektoriaus kontekste darbuotojų įsitraukimą taip pat padeda paaiškinti viešosios tarnybos motyvacijos teorija. Perry'is (1990) suformuotos teorijos esmė ta, kad viešajame sektoriuje dirbančius asmenis dažnai motyvuoja ne tik išoriniai atlygio veiksniai, bet ir vidinis noras prisidėti prie visuomenės gerovės, padėti kitiems ir kurti viešąją vertę. Ritz'as ir kt. (2016) pažymi, kad viešosios tarnybos motyvacija siejama su darbuotojų siekiu prisidėti prie bendrojo gėrio. Toks požiūris leidžia manyti, kad darbuotojų įsitraukimas viešajame sektoriuje dažnai kyla iš darbo prasmingumo, vertybinio tapatumo su organizacijos tikslais ir vidinio pasitenkinimo atliekama veikla. Tyrimai rodo, kad viešosios tarnybos motyvacija gali būti darbuotojų našumo, pasitenkinimo darbu ir net novatoriško mąstymo prognostinis veiksnys (Ding ir Wang, 2023). Vadinasi, viešajame sektoriuje darbuotojų įsitraukimas glaudžiai susijęs su darbo prasmingumu ir suvokimu, kad atliekama veikla kuria naudą visuomenei.

Darbuotojų įsitraukimą paaiškina ir socialinių mainų teorija, kuri akcentuoja darbuotojo ir organizacijos santykio abipusiškumą. Šios teorijos požiūriu darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į darbą tada, kai jaučia organizacijos paramą, pasitikėjimą, teisingą elgesį ir pripažinimą. Ahmad'as ir kt. (2023) pažymi, kad darbuotojų ir darbdavio santykis gali būti aiškinamas kaip mainų santykis, kuriame viena pusė atsako į kitos pusės suteikiamus išteklius ar paramą. Jei darbuotojas

organizacijoje patiria paramą ir sąžiningą atlygį už įdėtas pastangas, jo įsitraukimas į darbą didėja. Viešojo sektoriaus kontekste tai patvirtina ir Kisi (2024), nurodantis, kad darbuotojų įsitraukimas stiprėja tada, kai jie jaučia vadovybės pasitikėjimą ir palaikymą. Taigi socialinių mainų teorija leidžia darbuotojų įsitraukimą aiškinti kaip organizacijos kuriamų santykių ir darbo aplinkos kokybės rezultata.

Darbuotojų įsitraukimas yra įvairiapusis reiškinys, todėl mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi jo tipai ir raiškos lygmenys. Siekiant juos aiškiau atskleisti, 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo tipai, jų požymiai ir teorinis pagrindimas.

2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo tipų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Baker ir Albrecht, 2018; Huang, Huang ir Chang, 2022; Alnumaini, 2022)

Skirstymo pagrindas	Darbuotojų įsitraukimo į darbą tipas	Kas būdinga	Autoriai
Pagal įsitraukimo reguliarumą	Kasdienis ir savaitinis arba epizodinis darbuotojų įsitraukimas į darbą	Izomorfinis reiškinys. Kasdienis įsitraukimas – energijos, atsidavimo, susikoncentravimo darbe lygis. Savaitinis arba epizodinis – nepastovus reiškinys, susijęs su darbuotojų prieiga prie išteklių, kuri skatina įsitraukimą.	Baker ir Albrecht (2018)
Pagal įsitraukimo būdą	Fizinis, kognityvinis, emocinis įsitraukimas	Darbuotojas gali turėti tik vieno arba dviejų tipų įsitraukimą. Fizinis įsitraukimas – darbo intensyvumas. Emocinis įsitraukimas – džiaugsmas dėl atliekamo darbo. Kognityvinis įsitraukimas – susikoncentravimo į darbą, dėmesingumo darbui lygis.	Huang, Huang ir Chang (2022)
Pagal įsitraukimo lygmenį	Organizacinis, darbo, asmeninis įsitraukimas	Organizacinis įsitraukimas apima emocijų darbuotojo ryšį su organizacija, jis reiškia, kad svarbios organizacijos vertybės, tikslai. Darbo įsitraukimas atskleidžia darbuotojo norą daug ir aktyviai dirbti, energingumą darbe. Asmeninis įsitraukimas reiškia rodo, kad asmuo jaučia prasmę darbinėje veikloje.	Alnumaini (2022)
Pagal įsitraukimo laipsnį	Įsitraukę, neįsitraukę, visiškai neįsitraukę	Įsitraukę – jaučia stiprų ryšį su organizacija, siekia aukštų rezultatų, Neįsitraukę – nejaučia emocinio ryšio, darbas jiems tik pajamų šaltinis. Visiškai neįsitraukę – demotyvuoti, nepatenkinti vadovybe ir darbo vieta, būdinga frustracija.	Keniya ir John (2020)
Pagal patiriamą pasitenkinimą darbu	Išorinis pasitenkinimas, vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas – pasitenkinimas atlyginimu, karjera, nejaučiant vidinio malonumo. Vidinis pasitenkinimas – malonumas dirbant, jausmas kad darbo vertybės ir tapatybė atitinka asmenines.	Keniya ir John (2020)

2 lentelės duomenimis, darbuotojų įsitraukimas gali pasireikšti nevienodu intensyvumu, skirtingais būdais ir lygmenimis. Tai reiškia, kad darbuotojas gali būti aktyviai įsitraukęs tik į tam tikrus darbo aspektus, tačiau nepatirti visapusiško emocinio ar vertybinio ryšio su darbu. Pavyzdžiui, darbuotojas gali pasižymėti aukštu fiziniu įsitraukimu, bet silpnesniu emociniu ar kognityviniu įsitraukimu. Todėl darbuotojų įsitraukimas turėtų būti laikomas daugialype psichologine būseną, kurios raiška priklauso nuo darbo sąlygų, darbuotojo patirties ir organizacinio konteksto.

Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojų įsitraukimas ryškiausiai pasireiškia darbo lygmeniu. Bors'ast ir Kruyen'as (2017) nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą labiausiai stiprina

tokie su darbu susiję ištekliai, kaip autonomija, kolegų palaikymas ir prasmingas darbo turinys. Buelens`as ir Broeck`as (2007) taip pat pažymi, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja ne išorinės paskatos, o su pačiu darbu susiję vidiniai motyvatoriai. Brennan`as ir kt. (2023) nustatė, kad tokios darbuotojų ugdymo ir paramos programos, kaip mokymai, mentorystė, ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*) ir asmeninio tobulėjimo veiklos, gali reikšmingai didinti viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą. Taip pat svarbus veiksnys yra psichologinis saugumas bei darbo formavimo strategijos, leidžiančios darbuotojams lanksčiau ir prasmingiau atlikti savo darbą.

Organizaciniu lygmeniu darbuotojų įsitraukimas viešajame sektoriuje dažniau siejamas su organizaciniu teisingumu, socialine parama, atlygiu, pripažinimu ir lyderyste. Ding`as ir Wang`as (2023) pažymi, kad šie veiksniai yra svarbūs darbuotojo santykiui su organizacija ir jo norui aktyviai dalyvauti jos veikloje. Ypač reikšmingas vaidmuo tenka lyderystei. Eldor`as (2018), tirdamas viešojo sektoriaus darbuotojus ir jų vadovus nustatė, kad empatiją, rūpestingumą ir palaikymą rodantys vadovai stiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą ir skatina organizacinio pilietiškumo elgseną. Tai leidžia teigti, kad organizaciniu lygmeniu darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje stiprina ne vien formalūs mechanizmai, bet ir kokybiški santykiai su vadovybe bei organizacijoje kuriama pasitikėjimo kultūra.

Asmeniniu lygmeniu darbuotojų įsitraukimas viešajame sektoriuje atsiskleidžia per darbo prasmingumo, vertės ir atsakomybės prieš bendruomenę pojūtį. Ding`as ir Wang`as (2023) tai sieja su viešojo sektoriaus darbuotojų altruistine motyvacija. Zahari`is ir Kaliannan`as (2024) mokslinių tyrimų apžvalgoje pabrėžia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų vertybės, ypač darbo prasmingumas ir darbo etika, glaudžiai susijusios su jų motyvacija ir įsitraukimu. Panašiai Postula, ir kt. (2024) pažymi, kad viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą stiprina atsakomybės prieš bendruomenę jausmas, formuojantis emocinį ryšį su darbu. Tokios išvalgos leidžia teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas kyla ne tik iš organizacinių paskatų, bet ir iš vidinio darbo vertės suvokimo.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų kūrimas organizacijoje yra procesas, kuriame esminį vaidmenį atlieka darbuotojai, jų novatoriškas mąstymas ir aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje. Darbuotojų įsitraukimas į darbą gali būti suprantamas kaip teigiama psichologinė būseną, pasireiškianti energija, atsidavimu, susitelkimu ir prasmingu santykiu su atliekamu darbu. Šis reiškinys yra daugialypis, nes gali reikštis skirtingais būdais, intensyvumu ir lygmenimis. Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojų įsitraukimas ypač glaudžiai susijęs su darbo sąlygomis, darbo turiniu, autonomija, socialine parama, lyderyste, psichologiniu saugumu ir darbo prasmingumu. Dėl to darbo reikalavimų ir išteklių modelis laikytinas viena tinkamiausių teorinių prieigų aiškinant darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Kadangi darbuotojų įsitraukimas ir inovacijų kūrimas nagrinėjamoje temoje siejami su konkrečia organizacine aplinka, toliau tikslinga aptarti socialinių paslaugų organizacijų specifiką ir jos reikšmę darbo sąlygoms bei darbuotojų įsitraukimui.

1.3. Socialinių paslaugų organizacijų specifika ir jos reikšmė darbo sąlygoms bei darbuotojų įsitraukimui

Aptarus inovacijų kūrimo procesą ir darbuotojų įsitraukimo teorines prielaidas, tikslinga atskirai analizuoti socialinių paslaugų organizacijų specifiką, nes šiame kontekste darbo sąlygos ir darbuotojų įsitraukimas pasireiškia savitais bruožais. Socialinių paslaugų organizacijos veikia viešojo intereso ir institucinės atsakomybės aplinkoje, o jų darbuotojai kasdien dirba su pažeidžiamomis visuomenės grupėmis, sudėtingomis gyvenimo situacijomis ir didelio emocinio jautrumo reikalaujančiais atvejais.

Dėl šios priežasties šiame poskyryje nagrinėjama socialinių paslaugų samprata, aptariama socialinių paslaugų organizacijų veiklos specifika ir atskleidžiama, kokią reikšmę ji turi darbuotojų darbo sąlygoms bei jų įsitraukimui į darbą ir organizacijos veiklą.

Socialinių paslaugų organizacijų specifikai suprasti pirmiausia svarbu aptarti pačios paslaugos sampratą. Kotler ir Keller (2009, cit. pagal Nurman, Harapan ir Kesumawati, 2021) paslaugą apibrėžia kaip bet kokią veiksmą ar veiklą, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai šaliai, kuri yra iš esmės nemateriali ir nesukuria nuosavybės teisės į ją nors. Paslaugos taip pat suprantamos kaip nematerialūs žmogaus darbo ir pastangų rezultatai, galintys patenkinti tam tikrus poreikius ir dėl to turėti vertę (Alam, 2022). Witell'is ir kt. (2025) paslaugą nusako kaip veiksmą ar veiklą, kuri pasižymi nematerialumu, organizacinėmis žiniomis, netechnologiniais elementais ir klientų integracija. Zayniddinovich'ius (2025) prie pagrindinių paslaugų bruožų priskiria nematerialumą, galimybės jas sukaupti nebuvimą, gamybos ir vartojimo vienalakiškumą, heterogeniškumą, unikalumą ir išankstinio pasitikėjimo būtinybę. Tai reiškia, kad paslaugos vertė dažnai atsiskleidžia tik jų teikimo ir vartojimo procese, o vartotojo sprendimas jomis naudotis grindžiamas pasitikėjimu paslaugos teikėju.

Viešųjų paslaugų specifika skiriasi nuo privačių paslaugų tuo, kad viešosios paslaugos finansuojamos iš biudžeto lėšų ir yra orientuotos ne į ekonominę gražą, bet į viešąjį interesą. Martin'as ir London'as (2022) pažymi, kad viešosiose paslaugose pirmenybė teikiama bendrajam, o ne privačiam ekonominiam interesui. Tai reiškia, kad tokios paslaugos teikiamos plačiajai visuomenei, o jų funkcijos ir tikslai nustatomi viešųjų institucijų, siekiant bendrosios visuomenės gerovės (Public World, 2022). Nasi'is ir kt. (2024) teigia, kad viešųjų paslaugų logikos (angl. *Public Service Logic*) prieiga pabrėžia atviresnį ir piliečiams prieinamesnį viešąjį sektorių, kuriame svarbus ne tik paslaugų teikimo efektyvumas, bet ir skaidrumas, prieinamumas, dalyvavimas bei bendradarbiavimas. Taigi, viešosios paslaugos suprantamos ne vien kaip paslaugų teikimas, bet ir kaip platesnių viešojo valdymo, socialinio teisingumo bei visuomenės gerovės tikslų įgyvendinimo priemonė.

Socialinės paslaugos laikytinos viena iš viešųjų paslaugų rūšių. Remiantis Zayniddinovich (2025) viešųjų paslaugų klasifikacija, jos priskiriamos materialaus teisės užtikrinimo įstatymuose numatytais atvejais paslaugoms. Bitinas, Guogis, Migun ir Važgytė (2010) pažymi, kad socialinės paslaugos sudaro vieną iš svarbių socialinės apsaugos sistemos dalių. Žalimienė (2003) socialines paslaugas apibrėžia kaip valstybės subsidijuojamas paslaugas, už kurias klientas moka ne rinkos kainą arba apskritai nemoka. Autorės teigimu, socialinės paslaugos laikomos vienu iš pagrindinių socialinio pobūdžio programų įgyvendinimo būdų.

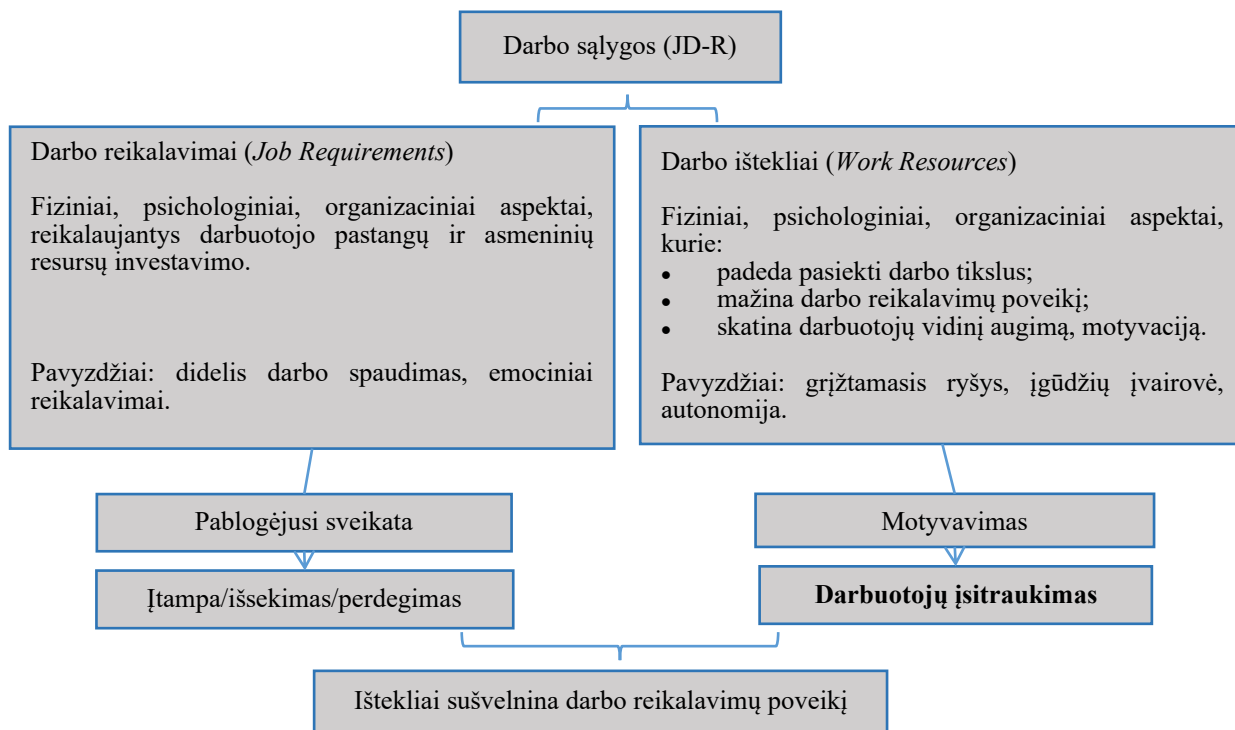
Socialinės paslaugos teikiamos visų savivaldybių teritorijose, o savivaldybės formuoja jų teikimo strategijas, rengia ir įgyvendina socialinių paslaugų planus bei programas savo teritorijoje gyvenantiems asmenims (Bitinas ir kt., 2010). Tai leidžia teigti, kad socialinių paslaugų organizacijos veikia ne tik socialinio poreikio, bet ir institucinės atsakomybės, savivaldos planavimo bei viešojo reguliavimo aplinkoje. Šis kontekstas daro tiesioginę įtaką tiek organizacijų darbo pobūdžiui, tiek darbuotojų darbo sąlygoms. Socialinių paslaugų organizacijų specifika ypač atsiskleidžia per paties darbo pobūdį. Socialines paslaugas teikiantys specialistai dažnai dirba su pažeidžiamomis, socialinę riziką patiriančiomis, krizinėse situacijose esančiomis ar įvairiapusių kompleksinių poreikių turinčiomis asmenų grupėmis. Dėl to jų darbas pasižymi ne tik intensyvumu, bet ir stipriu emociniu krūviu. Esaki'is ir kt. (2023) pažymi, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų specialistai dirba įtemptomis ir streso kupinomis sąlygomis, todėl jiems kyla didesnė profesinio išsekimo,

bejėgiškumo ir cinizmo rizika. Šiuo požiūriu socialinių paslaugų organizacijos skiriasi nuo daugelio kitų viešojo sektoriaus organizacijų tuo, kad jose darbuotojai ne tik vykdo formaliai apibrėžtas funkcijas, bet ir nuolat susiduria su klientų emocijomis, sudėtingomis gyvenimo situacijomis, krizinėmis intervencijomis bei dideliais lūkesčiais paslaugų rezultatams. Kahn'as (1990) teorinė prieiga taip pat svarbi aiškinant darbuotojų ištraukimą socialinių paslaugų organizacijose, nes ji pabrėžia psichologinio saugumo reikšmę darbuotojo pasirengimui visapusiškai ištraukti į savo vaidmenį. Šiuo požiūriu darbuotojai labiau linkę „atiduoti save“ darbui tada, kai darbo aplinka jiems atrodo saugi, prasminga ir leidžianti veikti nebijant neigiamų pasekmių. Socialinių paslaugų organizacijose ši prielaida ypač svarbi, nes darbuotojai čia kasdien susiduria su emociškai sudėtingomis situacijomis, todėl psichologinis saugumas tampa reikšminga jų ištraukimo sąlyga.

Socialinių paslaugų organizacijų kontekste darbo reikalavimų ir išteklių modelis laikytinas ypač tinkamu todėl, kad šių organizacijų darbuotojų darbas pasižymi ryškia darbo reikalavimų ir darbo išteklių sąveika. Viena vertus, socialines paslaugas teikiantys specialistai dažnai dirba su sudėtingomis klientų situacijomis, ribotais ištekliais, dideliu darbo krūviu ir stipria emocine įtampa, todėl jiems kyla didesnė profesinio išsekimo rizika (Esaki, Liu ir Vito, 2023; Gibson, Samuels ir Pryce, 2018). Kita vertus, darbuotojų ištraukimui šiose organizacijose ypač svarbūs tokie darbo ištekliai kaip vadovų parama, autonomija, grįžtamasis ryšys, įtraukimas į sprendimų priėmimą, psichologinis saugumas ir darbo prasmingumas (Schaufeli, 2021; Mohd, Shah ir Zailan, 2016; Akhwa, Yang, Tackie ir Atingabili, 2021). Tai leidžia teigti, kad darbo reikalavimų ir išteklių modelis socialinių paslaugų organizacijų atveju yra tinkamas todėl, kad leidžia sistemaiškai paaiškinti, kaip darbuotojų darbo aplinka vienu metu gali veikti ir jų išsekimą, ir jų ištraukimą į darbą.

Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių modeliu, darbo sąlygos gali būti suskirstytos į dvi pagrindines grupes – darbo reikalavimus ir darbo išteklius, kurie daro poveikį darbuotojų ištraukimui. Ši teorinė prieiga leidžia paaiškinti, kaip jų pusiausvyra veikia darbuotojų ištraukimą. Atsižvelgiant į tai, kad socialinių paslaugų organizacijų specialistai dirba intensyvioje, emociškai įtemptoje ir didelės atsakomybės reikalaujančioje aplinkoje, jiems kyla didesnė profesinio perdegimo rizika, o tai tiesiogiai veikia jų ištraukimą į darbą. Dėl šios priežasties socialinių paslaugų organizacijose ypač svarbu kurti tokią darbo aplinką, kuri mažintų darbuotojų išsekimo tikimybę ir kartu sudarytų prielaidas kokybiškai, atsakingai ir veiksmingai teikti socialines paslaugas (žr. 3 pav.).

3 paveikslo duomenimis, darbo reikalavimai yra fiziniai, organizaciniai ir socialiniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinių darbuotojo pastangų ir susiję su fiziologinėmis arba psichologinėmis sąnaudomis. Tuo tarpu darbo ištekliai apima tuos darbo aplinkos aspektus, kurie padeda darbuotojui siekti darbo tikslų, mažina darbo reikalavimų poveikį, padeda išsaugoti fizinius ir psichologinius resursus bei skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą (Kenya ir John, 2020). Knight'as ir kt. (2016) pažymi, kad kai darbo reikalavimai yra dideli, o darbuotojas neturi pakankamai galimybių juos įgyvendinti, atsiranda darbo spaudimas, kuris mažina darbuotojų ištraukimą ir didina profesinio perdegimo riziką. Vadinasi, darbuotojų ištraukimo požiūriu svarbiausia tampa tai, ar organizacijoje egzistuoja pusiausvyra tarp darbo reikalavimų ir darbo išteklių.



3 pav. Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui pagal JD-R teoriją (sudaryta autorės, remiantis Baker ir Demerouti, 2017)

Ši pusiausvyra socialinių paslaugų organizacijose ypač svarbi. Socialinių paslaugų darbuotojai dažnai susiduria su didele emocine apkrova, ribotais laiko ir kitais ištekliais, sudėtingais klientais, biurokratiniais reikalavimais ir atsakomybių gausa. Šiuo požiūriu reikšminga ir gatvės lygio biurokratijos teorija. Gibson`as ir kt. (2018), remdamiesi Lipsky teorija, pažymi, kad socialines paslaugas teikiantys darbuotojai dažnai dirba turėdami ribotus išteklius, didelį darbo krūvį ir sprenddami sudėtingas klientų situacijas, o tai daro įtaką jų darbo kokybei, novatoriškam mąstymui ir įsitraukimui į darbą. Autoriai pabrėžia, kad socialinių paslaugų sėkmei ypač svarbus glaudžių santykių su klientu užmezgimas, nes būtent jis sudaro prielaidas paslaugos poveikiui ir realiam pokyčiui kliento gyvenime. Kai darbuotojai turi pakankamai laiko ir kitų išteklių, jie gali užmegzti kokybiškus santykius su klientais, o šių išteklių stoka lemia prastesnę santykių kokybę ir mažiau veiksmingas socialines paslaugas. Tai leidžia teigti, kad darbo sąlygos socialinių paslaugų organizacijose tiesiogiai veikia ne tik darbuotojų įsitraukimą, bet ir pačių socialinių paslaugų kokybę.

Socialinių paslaugų organizacijose itin svarbus tampa darbo išteklių vaidmuo. Schaufeli`is (2021) pažymi, kad darbuotojus įtraukianti lyderystė didina darbuotojų įsitraukimą tenkindama pagrindinius jų poreikius – autonomijos, kompetencijos, ryšio su kitais ir prasmės. Autonomijos ir kompetencijos poreikių tenkinimas siejamas su darbuotojo galimybe apsispręsti dėl užduočių atlikimo būdo, naudoti turimus gebėjimus ir gauti teigiamą grįžtamąjį ryšį. Prasmės poreikio tenkinimas reiškia, kad darbuotojui sudaromos sąlygos matyti savo darbo vertę ir jausti, kad jo veikla prisideda prie didesnio tikslo. Socialinių paslaugų organizacijose tai ypač svarbu, nes darbuotojai čia dažnai dirba ne dėl ekonominės naudos, o dėl noro padėti kitiems ir matyti teigiamą savo darbo poveikį.

Darbuotojų įsitraukimą šiose organizacijose didina ir atlygis bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Mohd`as ir kt. (2016) nustatė, kad laisvesnė darbo aplinka, derinama su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei atlygiu, stipriai padidina darbuotojų įsitraukimą į darbą lygį. Alnuaimi`is (2022), remdamasis socialinių mainų teorija, taip pat pažymi, kad darbuotojų

įsitraukimas didėja, kai jie suvokia, jog organizacija atsilygina už jų pastangas. Socialinių paslaugų organizacijose atlygis gali būti ne tik finansinis, bet ir nefinansinis. Tokiose organizacijose ypač reikšmingos tampa pagarba, pripažinimas, palaikymas, darbo saugumas, karjeros galimybės ir darbui reikalingų išteklių suteikimas. Musafir`as ir kt. (2018) pažymi, kad socialinė parama ir vadovybės palaikymas skatina stipresnį darbuotojų atsakomybės prieš organizaciją jausmą ir norą atsilyginti jai savo darbo rezultatais. Nappo (2019) taip pat pabrėžia, kad adekvatus atlygis, pagarba, parama, darbo saugumas ir karjeros galimybės sudaro skirtingas, tačiau darbuotojams reikšmingas atlygio formas. Vadinas, socialinių paslaugų organizacijose darbuotojų įsitraukimą stiprina ne vien finansinis atlyginimas, bet ir platesnis organizacijos pripažinimo bei palaikymo laukas.

Darbuotojų įsitraukimą gali stiprinti ir kryptingai taikomos darbo formavimo strategijos. Bakker`is ir Albrecht`as (2018) pažymi, kad taikant darbo formavimo strategiją gali būti inicijuojami fiziniai ir kognityviniai užduočių atlikimo pokyčiai, aktyviai didinami darbo ištekliai, mažinami trukdžiai ir skiriamos sudėtingesnės, tačiau motyvuojančios užduotys. Tai gali būti užduočių apimties, santykių, atsakomybių ar darbo suvokimo pokyčiai. Toks kryptingas darbo formavimas gali palaikyti darbuotojų įsitraukimą, nes didina kontrolės, kompetencijos ir prasmės jausmą. Socialinių paslaugų organizacijose tai ypač aktualu, nes darbuotojų kasdienė veikla dažnai yra intensyvi ir reikalaujanti emocinių pastangų, todėl galimybė lanksčiau formuoti darbą gali padėti išlaikyti didesnę įsitraukimo lygį.

Darbo aplinka taip pat daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Mohd`as ir kt. (2016) nustatė, kad darbuotojų įsitraukimą labiausiai didina tokia darbo aplinka, kuri atitinka jų poreikius. Kausar`as ir Gupta (2025), remdamiesi darbuotojų poreikių tenkinimo logika, pažymi, kad darbo aplinka gali stiprinti įsitraukimą tiek, kiek ji leidžia patenkinti svarbiausius darbuotojų poreikius. Tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimą lemia ne tiek pats darbo aplinkos pobūdis, kiek jos dermė su darbuotojų poreikiais ir organizacijos galimybės juos atliepti. Šiame kontekste ypač svarbi tampa autonomija ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Akhwa`is ir kt. (2021) mokslinės literatūros apžvalgoje taip pat pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimą galima stiprinti didinant vadovybės paramą ir sudarant daugiau galimybių darbuotojams dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procesuose.

Šiuolaikinėje darbo aplinkoje vis dažniau taikomas ir hibridinis darbas, kai darbas organizacijoje derinamas su nuotoliniu darbu. Abi šios darbo formos gali skirtingai veikti darbuotojų įsitraukimą. Siddika (2025) pažymi, kad hibridinis darbas gali padidinti darbuotojų juntamą energijos antplūdį, tačiau kartu susikaupti darbui gali trukdyti sudėtingesnė nuotolinė komunikacija, mažesnė sąveika su kolegomis, ilgesnės darbo valandos ir namų aplinkos trikdžiai. Nikolic`ius (2023) taip pat pažymi, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams gali trūkti tiesioginio kontakto su kolegomis ir vadovybe, o tai mažina priklausymo organizacijai jausmą ir didina izoliaciją. Kita vertus, fizinis darbas organizacijoje gali stiprinti organizacinę identitetą, palengvinti savalaikį grįžtamąjį ryšį ir darbuotojų integraciją į organizacijos struktūrą (Devi, 2022; Ali, Peiseniece ir Mikelsone, 2025). Tai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimą lemia ne pats darbo organizavimo modelis, o tai, kiek jis dera su darbuotojų poreikiais, darbo pobūdžiu ir organizacijos specifika.

Darbuotojų įsitraukimas ypač stiprėja aplinkoje, kurioje egzistuoja ryšys tarp organizacijos ir darbuotojų vertybių. Tai padeda paaiškinti viešosios tarnybos motyvacijos logika, pagal kurią darbuotojų įsitraukimas didėja tada, kai organizacijos misija ir vertybės dera su individo vertybinėmis nuostatomis. Tokį ryšį palaikyti ir stiprinti svarbus vaidmuo tenka vadovui. Angelia ir Astiti`is (2020) pažymi, kad veiksmingas vadovas gali paskatinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, kurti palankų

organizacijos klimata ir stiprinti kokybišką vadybą. Mohd`as ir kt. (2016) taip pat pažymi, kad darbuotojų įsitraukimą didina laisvesnė darbo aplinka, suteikianti jiems galimybę prisidėti prie organizacijos veiklos formavimo. Transformacinė ir autentiška lyderystė, orientuotos į darbuotojų atsiskleidimą, iniciatyvą, stiprybių išryškinimą bei etišką ir vertybinį veikimą, laikomos darbuotojų įsitraukimą skatinančiais veiksniais. Bakker ir Albrecht (2018) pabrėžia, kad transformacinis lyderis supranta lankstumo ir reagavimo į darbuotojų poreikius svarbą, o Huang`as ir kt. (2022) pažymi, kad autentiška lyderystė, grindžiama etišku vadovavimu, skaidrumu ir sąmoningumu, padeda kurti darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą darbdaviu.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijų specifika pasireiškia tuo, jog jos veikia viešojo intereso, institucinės atsakomybės ir darbo su pažeidžiamomis klientų grupėmis aplinkoje. Tokio tipo organizacijose darbuotojų darbo sąlygos dažnai pasižymi dideliais emociniais, organizaciniais ir socialiniais reikalavimais, todėl darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizacijos veiklą palaikyti ypač svarbūs tampa darbo ištekliai. Socialinių paslaugų organizacijose darbuotojų įsitraukimą didina vadovų parama, darbuotojų autonomija ir įtraukimas į sprendimų priėmimą, adekvatus finansinis ir nefinansinis atlygis, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, psichologinis saugumas, darbo formavimo strategijos ir prasmingas darbo turinys. Tačiau šios priemonės turi būti taikomos atsakingai, kad darbuotojų įsitraukimas nebūtų stiprinamas jų išsekimo sąskaita. JD-R teorija šiame kontekste ypač svarbi todėl, kad leidžia parodyti, jog socialinių paslaugų organizacijose darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo to, kaip organizacija geba suderinti didelius darbo reikalavimus su pakankamais darbo ištekliais. Būtent ši socialinių paslaugų organizacijų specifika sudaro pagrindą toliau formuoti teorinį modelį, aiškinantį darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą.

1.4. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis

Šiame poskyryje, remiantis ankstesniuose poskyriuose aptartomis teorinėmis prieigomis ir mokslinės literatūros analize, siekiama suformuoti darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinį modelį. Tokio modelio formavimas yra svarbus todėl, kad jis leidžia nuosekliai susieti šiame skyriuje nagrinėtus teorinius elementus ir parodyti, kaip darbo sąlygos, darbuotojų įsitraukimas ir inovacijų kūrimas tarpusavyje sąveikauja socialinių paslaugų organizacijų kontekste. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad inovacijų kūrimas organizacijose neatsiejamas nuo darbuotojų iniciatyvos, kūrybiškumo, aktyvaus dalyvavimo organizacijos veikloje ir gebėjimo siūlyti naujus sprendimus (Gedvilas, 2014; Elamin, Aldabbas, Ahmed ir Abdulaziz, 2024; Ghani, Hyder, Yoo ir Han, 2023). Kita vertus, darbuotojų pasirėngimas įsitraukti į tokius procesus nėra savaiminis, nes jį reikšmingai veikia organizacijoje sudaromos darbo sąlygos, jų kokybė, palaikymo lygis ir galimybės darbuotojui veikti ne tik kaip vykdytojui, bet ir kaip aktyviam organizacijos veiklos dalyviui. Dėl šios priežasties šiame darbe teorinis modelis formuojamas siekiant atskleisti, kaip darbo sąlygos gali būti susijusios su darbuotojų įsitraukimu į darbą, o per jį – ir su darbuotojų įsitraukimu į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose.

Šiame baigiamajame projekte darbo sąlygos suprantamos kaip daugialypė darbo aplinkos visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, teisinius ir reguliacinius, ekonominius bei psichosocialinius komponentus. Toks požiūris grindžiamas Schmacher`is ir Fidlerova (2025) pateikiama darbo sąlygų klasifikacija, kuri ankstesniuose poskyriuose pasirinkta kaip tinkamiausia šio baigiamojo projekto analizei. Kartu remiamasi ir Nappo (2019) išvalgomis, pabrėžiančiomis, kad

darbuotojui reikšmingos ne tik materialios darbo sąlygos, bet ir darbo organizavimas, socialinė parama, atlygio adekvatumas bei psichologinė savijauta. Tai leidžia teigti, kad darbo sąlygos turi būti vertinamos kaip tarpusavyje susijusių veiksmų sistema, daranti poveikį darbuotojo savijautai, elgsenai ir darbo atlikimui. Vis dėlto teoriniame modelyje šie komponentai nėra išskiriami kaip šešios savarankiškos grupės, nes tai apsunkintų modelio loginę struktūrą ir sumažintų jo aiškumą. Todėl šiame poskyryje darbo sąlygos apibendrinamos remiantis darbo reikalavimų ir darbo išteklių perspektyva, kuri leidžia aiškiau parodyti, kaip skirtingi darbo aplinkos aspektai gali veikti darbuotojų įsitraukimą.

Aiškinant darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, svarbia teorine prieiga laikytinas darbo reikalavimų ir išteklių modelis, kurio taikymą darbuotojų įsitraukimo analizei aptaria Knight`as ir kt. (2016). Ši teorinė prieiga leidžia darbo sąlygas suvokti kaip darbo charakteristikas, kurios gali būti priskiriamos darbo reikalavimams arba darbo ištekliams. Darbo reikalavimai apima tokius veiksmus kaip didelis darbo krūvis, laiko spaudimas, atsakomybių gausa, emociniai iššūkiai ar vaidmenų neaiškumas. Šie veiksniai reikalauja papildomų darbuotojo pastangų, gali mažinti jo energiją, silpninti motyvaciją ir didinti profesinio išsekimo riziką. Tuo tarpu darbo ištekliai apima vadovų paramą, kolegų palaikymą, autonomiją, grįžtamąjį ryšį, mokymosi galimybes, aiškų darbo organizavimą ir psichologinį saugumą. Tokie ištekliai padeda darbuotojui susidoroti su darbo reikalavimais, palaiko jo motyvaciją, stiprina pasitenkinimą darbu ir didina įsitraukimą. Taigi darbo reikalavimų ir išteklių modelis šiame darbe laikomas tinkamiausia teorine prieiga todėl, kad leidžia susieti darbo sąlygas su darbuotojų įsitraukimu ne pavienių veiksmų, bet visos darbo aplinkos sąveikos požiūriu.

Socialinių paslaugų organizacijų kontekste ši teorinė prieiga yra ypač aktuali. Kaip aptarta ankstesniuose poskyriuose, socialinių paslaugų organizacijos veikia viešojo sektoriaus aplinkoje, kuriai būdingas didesnis formalizavimas, reguliavimas, atskaitomybė visuomenei ir ribotesnis veiklos lankstumas (Popa, 2017; Morkevičius, 2013). Borst`as ir Kruyen`as (2017) biurokratiją įvardija kaip vieną iš viešojo sektoriaus darbuotojų streso šaltinių, o Borst`as ir kt. (2019) pažymi, kad aukštas formalizavimo lygis gali riboti personalo politikos lankstumą ir darbuotojų skatinimo galimybes. Kartu socialinių paslaugų organizacijose darbuotojai dažnai susiduria su sudėtingomis klientų situacijomis, didele emocine apkrova, atsakomybių gausa, ribotais ištekliais ir būtinybe reaguoti į kintančius paslaugų gavėjų poreikius. Esaki`is ir kt., (2023) pažymi, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų specialistai dirba įtemptomis ir streso kupinomis sąlygomis, todėl jiems kyla didesnė profesinio išsekimo rizika. Tai reiškia, kad socialinių paslaugų organizacijose darbo reikalavimai gali būti itin aukšti, o jų poveikis darbuotojų savijautai ir motyvacijai – labai reikšmingas. Kita vertus, tokiose organizacijose ne mažiau svarbūs tampa darbo ištekliai: palaikantys santykiai su vadovu ir kolegomis, aiškus darbo organizavimas, darbo prasmingumo jausmas, galimybės mokytis, būti išgirstam ir dalyvauti organizacijos veikloje. Dėl to būtent socialinių paslaugų organizacijose darbo sąlygos gali būti laikomos viena svarbiausių darbuotojų įsitraukimo prielaidų.

Darbuotojų įsitraukimo samprata šiame darbe grindžiama Kahn`as (1990) ir Bakker`is (2017) požiūriais. Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimą aiškina kaip organizacijos nario vaidmens atlikimą, į šį vaidmenį įsitraukiant fiziškai, emociškai ir kognityviai. Toks požiūris leidžia suprasti, kad darbuotojų įsitraukimas nėra vien formalus užduočių atlikimas, bet platesnis darbuotojo santykis su darbu, jo tapatinimasis su savo vaidmeniu, darbo prasmingumo suvokimas ir energijos investavimas į darbo veiklą. Bakker (2017) darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip teigiamą psichologinę būseną,

pasireiškiančią energingumu, atsidavimu ir susitelkimu. Šios trys dimensijos šiame darbe laikomos esminėmis, nes būtent jos padeda paaiškinti, kaip darbuotojo santykis su darbu gali pereiti į aktyvesnį dalyvavimą platesniuose organizacijos procesuose. Darbuotojas, kuris jaučia energiją, yra atsidavęs savo veiklai ir susitelkęs į atliekamą darbą, yra labiau linkęs ne tik tinkamai atlikti tiesiogines funkcijas, bet ir aktyviau prisidėti prie organizacijos tobulinimo, ieškoti naujų sprendimų bei palaikyti pokyčius.

Todėl teoriniame modelyje darbuotojų įsitraukimas į darbą laikomas tarpine grandimi tarp darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą. Tokia loginė seka leidžia paaiškinti, kad darbo sąlygos pačios savaime inovacijų nekuria, tačiau jos sudaro arba nesudaro prielaidų darbuotojui įsitraukti į darbą. Būtent įsitraukimas į darbą, pasireiškiantis energingumu, atsidavimu ir susitelkimu, tampa ta būsena, kuri didina tikimybę, kad darbuotojas aktyviai prisidės prie naujų idėjų atsiradimo, jų siūlymo, aptarimo ir įgyvendinimo organizacijoje. Kitaip tariant, palankios darbo sąlygos pirmiausia veikia darbuotojo santykį su darbu, o šis santykis vėliau gali virsti aktyvesniu dalyvavimu inovacijų kūrimo procese. Tuo tarpu nepalankios darbo sąlygos gali silpninti darbuotojo įsitraukimą į darbą ir kartu riboti jo iniciatyvumą, kūrybiškumą bei pasirengimą prisidėti prie organizacijos tobulinimo. Tokia priklausomybė ypač svarbi socialinių paslaugų organizacijose, nes jų darbuotojai dažnai dirba sudėtingoje ir emociškai įtemptoje aplinkoje, todėl įsitraukimas tampa ne tik individualaus santykio su darbu, bet ir organizacinės aplinkos kokybės rezultatu.

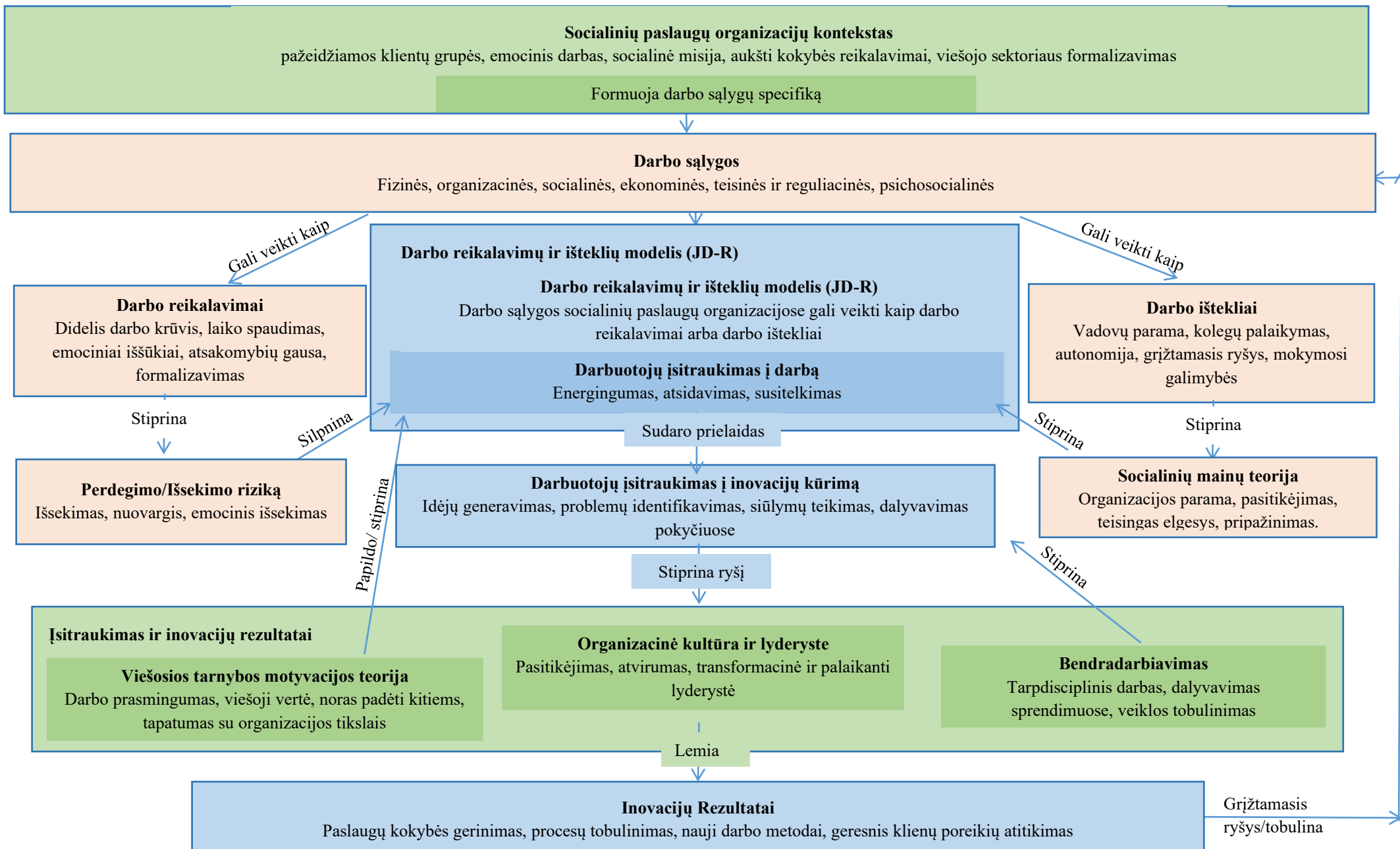
Inovacijų kūrimo procese esminį vaidmenį atlieka pats darbuotojas. Gedvilas (2014), nagrinėdamas inovacijų kūrimą viešojo sektoriaus organizacijoje, pabrėžia, kad inovacijų užuomazga pirmiausia atsiranda individo lygmeniu. Tai reiškia, kad būtent darbuotojo iniciatyva, gebėjimas pastebėti problemas, siūlyti jų sprendimus ir įsitraukti į pokyčių įgyvendinimą tampa pradiniu inovacijų šaltiniu organizacijoje. Panašiai Elamin`as ir kt. (2024) bei Ghani`is ir kt. (2023) pažymi, kad inovacijų kūrimo sėkmė glaudžiai susijusi su darbuotojų aktyvumu, idėjų generavimu ir dalyvavimu įgyvendinant pokyčius. Lisevičiūtė ir Žalimienė (2017), analizuodamos inovacijas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, taip pat pabrėžia kūrybiškumo, iniciatyvumo, smalsumo, bendradarbiavimo ir mokymosi iš klaidų reikšmę. Srirahayu`is ir kt. (2023) pažymi, kad viešojo sektoriaus organizacijose inovacijų kūrimas tampa veiksmingesnis tada, kai į šį procesą aktyviai įsitraukia darbuotojai, prisidedantys prie naujų sprendimų kūrimo ir organizacinių tikslų įgyvendinimo. Tokios išvalgos leidžia teigti, kad inovacijų kūrimas organizacijose nėra vien formalių struktūrų ar vadovybės sprendimų rezultatas. Priešingai, jis labai priklauso nuo to, kiek darbuotojai yra pasirengę ne tik atlikti savo darbą, bet ir aktyviai prisidėti prie veiklos tobulinimo.

Socialinių paslaugų organizacijose inovacijų kūrimas įgyja specifinį pobūdį. Šiame sektoriuje inovacijos dažniausiai nėra siejamos su naujų technologinių produktų ar komercinių sprendimų kūrimu. Daug dažniau jos pasireiškia naujų paslaugų teikimo būdų paieška, darbo metodų tobulinimu, organizacinių sprendimų gerinimu, bendradarbiavimo formų stiprinimu ar veiklos praktikų, geriau atitinkančių paslaugų gavėjų poreikius, kūrimu. Tokiu požiūriu inovacijų kūrimas socialinių paslaugų organizacijose glaudžiai susijęs su darbuotojų profesine patirtimi, jų santykiu su darbu ir gebėjimu kūrybiškai veikti net ir santykinai formalizuotoje organizacinėje aplinkoje. Dėl šios priežasties darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose gali reikštis per idėjų teikimą, problemų identifikavimą, siūlymus gerinti paslaugų teikimą, aktyvų dalyvavimą sprendžiant organizacines problemas ir prisidėjimą prie naujų veiklos sprendimų įgyvendinimo.

Viešojo sektoriaus kontekste darbuotojų įsitraukimą taip pat padeda paaiškinti viešosios tarnybos motyvacijos teorija. Ritz`as ir kt. (2016) pažymi, kad viešosios tarnybos motyvacija susijusi su darbuotojų siekiu prisidėti prie visuomenės gerovės ir kurti viešąją vertę, o Ding`as ir Wang`as (2023) nurodo, kad ji gali būti reikšmingas darbuotojų našumo, pasitenkinimo darbu ir net novatoriško mąstymo veiksnys. Ši teorinė prieiga socialinių paslaugų organizacijų kontekste yra svarbi todėl, kad leidžia paaiškinti, kodėl darbuotojų įsitraukimas viešajame sektoriuje kyla ne vien iš išorinių paskatų. Jį dažnai stiprina ir darbo prasmingumo suvokimas, vertybinis tapatumas su organizacijos tikslais, noras padėti kitiems ir suvokimas, kad atliekamas darbas kuria naudą visuomenei. Tokiu būdu viešosios tarnybos motyvacijos teorija šiame modelyje papildo darbo reikalavimų ir išteklių perspektyvą, nes leidžia parodyti, kad darbuotojų įsitraukimą socialinių paslaugų organizacijose lemia ne tik darbo aplinkos sąlygos, bet ir viešojo sektoriaus veiklai būdingas vertybinis bei prasminis darbo pagrindas.

Darbuotojų įsitraukimą šiame darbe taip pat padeda aiškinti socialinių mainų požiūris. Ahmad`as ir kt. (2023) bei Kisi`is (2024) atlikti tyrimai leidžia manyti, kad darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į darbą tada, kai jaučia organizacijos paramą, pasitikėjimą, teisingą elgesį ir pripažinimą. Toks požiūris ypač svarbus socialinių paslaugų organizacijose, kuriose darbo sąlygų socialiniai ir organizaciniai aspektai gali turėti itin didelę reikšmę darbuotojo savijautai ir jo pasiryžimui aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje. Jei darbuotojas jaučia vadovų palaikymą, gali išsakyti nuomonę, patiria pagarbų santykį ir mato, kad jo pastangos vertinamos, didėja tikimybė, kad jis ne tik įsitrauks į darbą, bet ir aktyviau prisidės prie organizacijos tobulinimo bei inovacijų kūrimo. Todėl socialinių mainų požiūris šiame modelyje padeda papildomai paaiškinti, kodėl palankios darbo sąlygos, ypač jų socialiniai ir organizaciniai aspektai, gali tapti svarbia darbuotojų įsitraukimo prielaida.

Apibendrinant aptartas teorines įžvalgas galima teigti, kad darbo sąlygos socialinių paslaugų organizacijose veikia kaip svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų įsitraukimą į darbą, o šis savo ruožtu sudaro prielaidas darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą. Palankios darbo sąlygos, veikiančios kaip darbo ištekliai, gali stiprinti darbuotojų energingumą, atsidavimą ir susitelkimą, tuo tarpu nepalankios darbo sąlygos, veikiančios kaip darbo reikalavimai, gali šį įsitraukimą silpninti. Tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą priklauso ne tik nuo individualių jų savybių, kompetencijų ar profesinės patirties, bet ir nuo organizacijoje sudaromų darbo sąlygų, kurios gali veikti kaip šį procesą skatinantys arba ribojantys veiksniai. Tokia loginė seka leidžia pagrįsti teorinio modelio struktūrą ir pereiti prie jo vizualinio pateikimo, kur atskleidžiamos darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą ir inovacijų rezultatų sąsajos socialinių paslaugų organizacijose (žr. 4 pav.).



4 pav. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis analizuotais mokslinės literatūros šaltiniais, 2026)

4 paveiksle pateiktas teorinis modelis atskleidžia, kad darbo sąlygos socialinių paslaugų organizacijose gali veikti kaip darbo reikalavimai arba darbo ištekliai, kurie daro tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Šiame modelyje darbo sąlygos suprantamos kaip visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, teisinius ir reguliacinius, ekonominius bei psichosocialinius komponentus, tačiau jų poveikis modelyje apibendrinamas per darbo reikalavimų ir darbo išteklių logiką. Darbuotojų įsitraukimas į darbą šiame modelyje reiškiasi per energingumą, atsidavimą ir susitelkimą. Šios dimensijos laikomos svarbia tarpine grandimi, nes jos parodo, koku mastu darbuotojas ne tik atlieka savo tiesiogines funkcijas, bet ir yra pasirengęs aktyviau dalyvauti organizacijos veikloje.

Toliau modelyje išskiriamas darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą. Ši modelio dalis atskleidžia, kad įsitraukęs darbuotojas yra labiau linkęs generuoti idėjas, siūlyti naujus sprendimus, aktyviai dalyvauti pokyčių procesuose, palaikyti inovatyvias iniciatyvas ir prisidėti prie jų įgyvendinimo. Tokiu būdu darbuotojų įsitraukimas į darbą tampa svarbia prielaida aktyvesniam darbuotojų dalyvavimui inovacijų kūrimo procese. Socialinių paslaugų organizacijose tai gali reikštis per paslaugų teikimo tobulinimą, naujų darbo metodų taikymą, organizacinių sprendimų gerinimą ir kitų veiklos būdų, geriau atitinkančių paslaugų gavėjų poreikius, paiešką.

Galutinė modelio dalis siejama su inovacijų rezultatais. Socialinių paslaugų organizacijose jie dažniausiai pasireiškia ne materialių ar technologinių produktų kūrimu, bet kokybiškesniu paslaugų teikimu, procesų gerinimu, naujų veiklos metodų taikymu ir organizaciniais sprendimais, kurie leidžia veiksmingiau reaguoti į klientų poreikius bei didinti organizacijos veiklos kokybę. Dėl to teorinis modelis leidžia parodyti, kad inovacijų kūrimas socialinių paslaugų organizacijose yra nuoseklus procesas, kuriame darbo sąlygos veikia darbuotojų įsitraukimą, šis – jų dalyvavimą inovacijų kūrime, o pastarasis – organizacijos tobulėjimo rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad siūlomas teorinis modelis atskleidžia nuoseklią darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą ir inovacijų rezultatų sąveiką socialinių paslaugų organizacijose. Modelis leidžia pagrįsti, kad darbuotojų dalyvavimą inovacijų kūrime lemia ne vien jų individualios savybės ar profesiniai gebėjimai, bet ir organizacijoje sudaromos darbo sąlygos, kurios gali veikti kaip šį procesą skatinantys arba ribojantys veiksniai. Todėl siekiant stiprinti darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose svarbu ne tik skatinti jų iniciatyvumą, bet ir kurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų pakankamai darbo išteklių, socialinio palaikymo, autonomijos, aiškumo ir galimybių aktyviai dalyvauti organizacijos veiklos tobulinime.

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad darbo sąlygos yra daugialypė darbo aplinkos visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, teisinius ir reguliacinius, ekonominius bei psichosocialinius komponentus. Šiame baigiamajame projekte pasirinkta Schmacher ir Fidlerova (2025) darbo sąlygų klasifikacija, nes ji leidžia nuosekliai atskleisti skirtingus darbo aplinkos aspektus ir jų reikšmę darbuotojo darbo patirčiai. Aptariant viešojo sektoriaus ir socialinių paslaugų organizacijų specifiką nustatyta, kad šio sektoriaus darbuotojai veikia formalizuotoje, reglamentuotoje ir didelės atsakomybės aplinkoje, todėl darbo sąlygos čia turi ypač didelę reikšmę darbuotojų savijautai, motyvacijai ir veiklai. Taip pat nustatyta, kad inovacijų kūrimas organizacijoje yra nuoseklus procesas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų iniciatyva, kūrybiškumas ir aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje. Darbuotojų įsitraukimas šiame projekte suprantamas kaip teigiama psichologinė būsena, pasireiškianti energingumu, atsidavimu ir susitelkimu, o darbo

reikalavimų ir išteklių modelis laikytinas viena tinkamiausių teorinių prieigų aiškinant darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo suformuotas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis. Šį modelį sudaro penki tarpusavyje susiję punktai: darbo sąlygos, darbo reikalavimai ir darbo ištekliai, darbuotojų įsitraukimas į darbą, darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą ir inovacijų rezultatai. Modelis leidžia teigti, kad darbo sąlygos gali veikti kaip darbuotojų įsitraukimą skatinantys arba ribojantys veiksniai, o darbuotojų įsitraukimas į darbą tampa svarbia prielaida jų dalyvavimui inovacijų kūrimo procese socialinių paslaugų organizacijose.

2. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas

Socialinių paslaugų organizacijose darbuotojų darbo sąlygos ir jų įsitraukimas į inovacijų kūrimą formuojasi ne tik organizaciniame, bet ir tarptautiniame bei nacionaliniame lygmenyse. Tarptautiniu ir nacionaliniu mastu šie procesai akcentuojami strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose, kuriuose daug dėmesio skiriama darbo kokybei, darbuotojų saugai ir sveikatai, socialinei apsaugai, mokymuisi visą gyvenimą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, darbuotojų įtraukčiai bei jų dalyvavimui priimant sprendimus. Šiame skyriuje nagrinėjamas socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą teisinis reguliavimas tarptautiniu ir nacionaliniu lygmenimis. Skyriuje siekiama patikrinti pirmajame baigiamojo projekto skyriuje suformuotą darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą teorinį modelį, remiantis strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose įtvirtintomis nuostatomis.

2.1. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinis teisinis reguliavimas

Šiame poskyryje nagrinėjami tarptautiniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai, susiję su socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygomis ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą prielaidomis. Siekiant įvertinti Lietuvoje taikomą teisinį reguliavimą, pirmiausia būtina aptarti platesnį tarptautinį kontekstą, kadangi tarptautiniu ir Europos Sąjungos lygmeniu formuojamos bendros darbo politikos kryptys, susijusios su darbo kokybe, socialine apsauga, darbuotojų sauga ir sveikata, mokymuisi visą gyvenimą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, socialiniu dialogu bei darbuotojų įtrauktimi.

Šios kryptys yra reikšmingos socialinių paslaugų organizacijoms, nes šiame sektoriuje darbuotojų darbo sąlygos apima ne tik fizinę ar ekonominę darbo aplinką, bet ir organizacinius, socialinius, teisinius bei psichosocialinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų savijautai, motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir įsitraukimui į organizacijos veiklą. Socialinių paslaugų organizacijų veiklos aplinka pasižymi emociniu krūviu, sudėtingomis klientų situacijomis, atsakomybių gausa, ribotais ištekliais ir dideliais visuomenės lūkesčiais. Šiuolaikinėje darbo aplinkoje šiuos iššūkius papildo skaitmenizacija, nuotolinio ir hibridinio darbo plėtra, dirbtinio intelekto taikymas bei darbo ir asmeninio gyvenimo ribų nykimas.

Tarptautiniuose dokumentuose įtvirtintos nuostatos yra svarbios vertinant, kokios darbo sąlygos gali sudaryti palankesnes prielaidas darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovacijų kūrimo procesus. Ši analizė taip pat leidžia patikrinti pirmajame darbo skyriuje suformuotą teorinį modelį, kuriame darbo sąlygos suvokiamos kaip darbuotojų įsitraukimą į darbą ir inovacijų kūrimą galintys stiprinti arba silpninti veiksniai. Pagrindinių šiame poskyryje analizuojamų tarptautinių strateginių dokumentų ir teisės aktų sąvadas pateikiamas 3 lentelėje (žr. 3 lentelę.).

3 lentelė. Tarptautinių dokumentų, susijusių su darbo sąlygomis ir darbuotojų įsitraukimu, sąvadas (sudaryta autorės, 2026)

Dokumentą priėmusi institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Pagrindinės nuostatos, susijusios su tema
Europos Komisija, Europos Parlamentas ir ES Taryba	Europos socialinių teisių ramstis (2017)	Lygių galimybių, sąžiningų darbo sąlygų, socialinės apsaugos, mokymosi visą gyvenimą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros principai

Dokumentą priėmusi institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Pagrindinės nuostatos, susijusios su tema
Europos Komisija	Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas (2021)	Kokybiško užimtumo, darbuotojų kompetencijų ugdymo, socialinės įtraukties, teisės atsijungti, skaitmeninių įgūdžių stiprinimo nuostatos
Europos Vadovų Taryba, Europos Parlamentas, Europos Komisija ir socialiniai partneriai	Porto deklaracija (2021)	Darbo kokybės, socialinio teisingumo, socialinės sanglaudos ir darbuotojų apsaugos stiprinimas
Europos Parlamentas ir ES Taryba	Direktyva (ES) 2022/2041 dėl deramo minimalaus darbo užmokesčio Europos Sąjungoje (2022)	Deramo darbo užmokesčio, oraus pragyvenimo, kolektyvinių derybų ir darbuotojų apsaugos stiprinimas
Europos Komisija	2021–2027 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa (2021)	Fizinių ir psichosocialinių rizikų prevencija, saugi ir sveika darbo aplinka, prisitaikymas prie skaitmenizacijos ir naujų darbo formų
Europos Komisija	Socialinės ekonomikos veiksmų planas (2021/2022)	Darbo prasmės, socialinės misijos, darbuotojų dalyvavimo, lyderystės, mokymosi visą gyvenimą ir įtraukties darbo vietų akcentai
Europos Parlamentas ir ES Taryba	Reglamentas (ES) 2021/1057 (ESF+) (2021)	Darbuotojų gebėjimų ugdymas, prisitaikymas prie pokyčių, socialinės inovacijos, įtrauktis ir organizacijų modernizavimas
Socialinės apsaugos komitetas (Europos Sąjunga)	Savanoriška Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (2010)	Socialinių paslaugų kokybės principai, darbuotojų kompetencijos, darbo organizavimas ir paslaugų prieinamumas
Europos reabilitacijos platforma	EQUASS Assurance principai, kriterijai ir rodikliai (2018)	Kokybės valdymas, darbuotojų įtraukimas, kompetencijų ugdymas, organizacinė kultūra ir nuolatinis tobulinimas
Tarptautinė darbo organizacija	Konvencija Nr. 155 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos (1981)	Darbuotojų sauga, sveikata, darbo aplinkos politika ir prevencija
Tarptautinė darbo organizacija	Konvencija Nr. 187 dėl saugos ir sveikatos gerinimo (2006)	Preveninės saugos kultūra, nuolatinis darbo sąlygų gerinimas
Tarptautinė darbo organizacija	Konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje (2019)	Smurto ir priekabiavimo prevencija, darbuotojų orumo ir psichosocialinės gerovės apsauga
Pasaulio sveikatos organizacija	Pasaulinis sveikatos ir priežiūros darbuotojų susitarimas (2022)	Darbuotojų gerovė, psichikos sveikata, saugios darbo sąlygos, darbo krūvio valdymas ir profesinis palaikymas

Tarptautinių dokumentų analizę tikslinga pradėti nuo Europos socialinių teisių ramsčio, kurį 2017 m. lapkričio 17 d. Geteborge vykusiame socialiniame aukščiausiojo lygio susitikime bendrai paskelbė Europos Parlamentas, ES Taryba ir Europos Komisija (Europos socialinių teisių ramstis, 2017). Šis dokumentas laikomas vienu svarbiausių Europos Sąjungos (toliau – ES) socialinės politikos pagrindų, nes jame suformuluoti 20 principų, suskirstytų į tris pagrindines grupes: lygias galimybes ir galimybę įsidarbinti, sąžiningas darbo sąlygas bei socialinę apsaugą ir įtrauktį. Šiame dokumente pabrėžiama, kad ES turi būti kuriamos teisingesnės ir praktikoje geriau veikiančios darbo sąlygos, sudarančios galimybes darbuotojams būti apsaugotiems, tobulėti, prisitaikyti prie kintančių ekonominių ir technologinių sąlygų bei išlaikyti socialinį saugumą. Tarp nagrinėjama temai svarbiausių nuostatų

išskirtini mokymosi visą gyvenimą, lygių galimybių, aktyvios paramos užimtumui, saugaus ir lankstaus užimtumo, socialinio dialogo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei sveikos, saugios ir tinkamai pritaikytos darbo aplinkos principai. Šie principai yra aktualūs socialinių paslaugų organizacijoms, nes šiame sektoriuje darbuotojų darbo sąlygų kokybė susijusi ne tik su formaliomis darbo teisėmis, bet ir su galimybėmis mokytis, veikti saugioje aplinkoje, išlaikyti psichologinę pusiausvyrą ir turėti aiškias socialines garantijas. Todėl šiame dokumente įtvirtintos nuostatos gali būti siejamos su darbo sąlygų komponentais, kurie pirmajame darbo skyriuje buvo išskirti kaip darbuotojų įsitraukimą į darbą galintys stiprinti darbo ištekliai (Europos socialinių teisių ramstis, 2017).

Išsamiau vertinant Europos socialinių teisių ramsčio turinį matyti, kad pirmojoje jo dalyje, skirtoje lygioms galimybėms, akcentuojama švietimo, profesinio mokymo ir mokymosi visą gyvenimą svarba, taip pat darbuotojų apsauga nuo diskriminacijos dėl lyties, amžiaus, rasės, religijos ar kitų požymių. Tai ypač svarbu socialinių paslaugų organizacijose, kurios veikia aukšto feminizacijos lygio sektoriuje ir kuriose darbuotojų vaidmenys dažnai siejami su emociniu darbu, intensyviu bendravimu ir poreikiu nuolat prisitaikyti prie kintančių klientų situacijų. Antrojoje dalyje, skirtoje sąžiningoms darbo sąlygoms, išryškinamos lanksčios darbo formos, informavimas apie darbo sąlygas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, socialinis dialogas ir darbuotojų įtrauktis. Trečiojoje dalyje, skirtoje socialinei apsaugai ir įtraukčiai, akcentuojamas materialinis saugumas, socialinės apsaugos priemonės, orų pragyvenimą leidžiantis užtikrinti darbo santykių modelis ir pažeidžiamų grupių įtraukimas į darbo rinką. Tokiu būdu šiame dokumente formuojamas platus darbo sąlygų supratimas, apimantis fizinius, socialinius, ekonominius, teisinius ir psichosocialinius aspektus, kurie yra aktualūs ir socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų įsitraukimo kontekste (Europos socialinių teisių ramstis, 2017).

Su Europos socialinių teisių ramsčiu glaudžiai susijęs Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas, kurį 2021 m. kovo 4 d. pateikė Europos Komisija (toliau – EK) (Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas, 2021). Šis dokumentas svarbus tuo, kad jame ne tik pakartojamos Europos socialinių teisių ramsčio vertybės, bet ir numatomi konkretesni įgyvendinimo tikslai bei kryptys iki 2030 m. Jame nustatyta, kad darbą turėtų turėti ne mažiau kaip 78 proc. 20–64 metų gyventojų, bent 60 proc. suaugusiųjų turėtų kasmet dalyvauti mokymuose, o socialinės atskirties ar skurdo riziką patiriančių žmonių skaičius turėtų sumažėti bent 15 mln. Šiame dokumente pabrėžiama kokybiškų ir tvarių darbo vietų kūrimo svarba, darbuotojų kompetencijų ugdymas, skaitmeninių įgūdžių stiprinimas, aktyvesnis vyresnio amžiaus žmonių įtraukimas į darbo rinką, jaunimo įdarbinimo skatinimas ir socialinių teisių užtikrinimas šiuolaikinėje skaitmeninėje darbo aplinkoje. Taip pat jame išryškinama darbuotojų teisė atsijungti, kuri siejama su aiškių ribų tarp darbo ir poilsio laiko išlaikymu, psichikos sveikatos apsauga ir nuolatinio pasiekiamumo mažinimu. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste tokios nuostatos ypač reikšmingos, nes šiame sektoriuje darbuotojai dažnai patiria didelį emocinį krūvį, intensyvų bendravimą su klientais ir profesinio perdegimo riziką. Dėl to galimybė išlaikyti ribą tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo, nuolat tobulinti kompetencijas ir prisitaikyti prie kintančių darbo formų gali būti laikoma svarbia darbuotojų įsitraukimą stiprinančia sąlyga (Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas, 2021).

Šio veiksmų plano įgyvendinimo kontekste taip pat išskirtinos daugiamečių finansinė programa 2021–2027 m. (angl. *Multiannual Financial Framework*) ir „NextGenerationEU“ iniciatyva (NextGenerationEU, 2020), kurią 2020 m. pasiūlė EK, o vėliau priėmė ES teisėkūros institucijos. Nors šios priemonės nėra tiesioginiai darbo teisės aktai siaurąja prasme, jos svarbios kaip platesnis

socialinės politikos įgyvendinimo ir finansavimo pagrindas. Jose akcentuojama parama regionams, darbo vietų kūrimas, skurdo mažinimas, prisitaikymas prie globalizacijos iššūkių, žalioji ir skaitmeninė pertvarka, socialinė ir teritorinė sanglauda, organizacijų atsparumo stiprinimas ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimas. Socialinių paslaugų organizacijų požiūriu tokios priemonės reikšmingos tuo, kad jos sudaro prielaidas organizacijų modernizavimui, darbuotojų kvalifikacijos stiprinimui, darbo aplinkos atnaujinimui ir paslaugų prieinamumo gerinimui. Vis dėlto šias iniciatyvas tikslinga vertinti kaip papildomą Europos socialinės politikos įgyvendinimo kontekstą, kuris padeda suprasti, kokiomis finansinėmis ir politinėmis priemonėmis remiami dokumentuose numatyti tikslai (NextGenerationEU, 2020).

Svarbią politinę reikšmę tarptautinio teisinio reguliavimo kontekste turi Porto deklaracija, kuri buvo pasirašyta 2021 m. gegužės 7 d. Europos socialiniame aukščiausiojo lygio susitikime, dalyvaujant ES valstybių politiniams lyderiams, Europos Komisijos, Europos Parlamento, socialinių partnerių ir pilietinės visuomenės organizacijų atstovams (Porto deklaracija, 2021). Šis dokumentas gali būti laikomas politiniu įsipareigojimu įgyvendinti Europos socialinių teisių ramsčio nuostatas iki 2030 m. ir stiprinti socialinę Europos dimensiją. Šiame dokumente daug dėmesio skiriama ne tik ekonominiam atsigavimui po COVID-19 pandemijos, bet ir socialiniam teisingumui, darbuotojų apsaugai, darbo kokybės gerinimui ir investicijoms į socialinį sektorių. Jame pabrėžiama, kad ekonominis konkurencingumas turi būti derinamas su socialine sanglauda, lygiomis galimybėmis ir darbuotojų gerove, o tai ypač svarbu šiuolaikinėje darbo rinkoje, kurią vis labiau veikia dirbtinis intelektas ir skaitmenizacija. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste tai reikšminga tuo, kad darbuotojų ištraukimas į organizacijos veiklą, aktyvesnis dalyvavimas sprendimų priėmimo ir pasirengimas prisidėti prie pokyčių bei inovacijų kūrimo yra glaudžiai susijęs su tuo, kiek organizacinė aplinka yra teisinga, įtrauki ir orientuota į darbuotojų apsaugą. Taigi šiame dokumente formuojama kryptis, kad socialiai atsakinga, teisinga ir darbuotojų gerovę stiprinanti darbo aplinka tampa modernios organizacijos pagrindu, o tai ypač svarbu socialinių paslaugų sektoriuje (Porto deklaracija, 2021).

Toliau nagrinėtina Direktyva (ES) 2022/2041 dėl deramo minimalaus darbo užmokesčio Europos Sąjungoje, kurią 2022 m. spalio 19 d. priėmė Europos Parlamentas ir ES Taryba (Direktyva (ES) 2022/2041, 2022). Šis dokumentas svarbus tuo, kad jame nustatyti bendrieji darbuotojų darbo užmokesčio principai, kuriuos valstybės narės turi įgyvendinti nacionaliniu lygmeniu. Šiame dokumente akcentuojama ne vien minimalaus išgyvenimo standarto, bet būtent orų pragyvenimą užtikrinančio darbo užmokesčio samprata. Taip pat pabrėžiama, kad darbo užmokestis turi mažinti dirbančiųjų skurdą, stiprinti socialinę sanglaudą ir socialinę konvergenciją bei prisidėti prie mažesnių darbo užmokesčio skirtumų tarp vyrų ir moterų. Direktyvoje numatyta, kad valstybės narės turi kurti darbo užmokesčio nustatymo ir vertinimo sistemas, atsižvelgdamos į gyventojų perkamąją galią, darbo užmokesčio augimo tendencijas, produktyvumą ir kitus pakankamumo kriterijus. Joje taip pat išryškinama kolektyvinių derybų svarba ir profesinių sąjungų apsauga nuo kišimosi į jų steigimą, administravimą ar veiklą. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste tokios nuostatos yra ypač svarbios todėl, kad darbo užmokesčio adekvatumas, ekonominis saugumas ir galimybė būti atstovaujamiems yra reikšmingi ekonominių darbo sąlygų elementai. Kai darbuotojas jaučiasi finansiškai saugesnis, sąžiningiau vertinamas ir turi realias atstovavimo galimybes, stiprėja jo pasitikėjimas organizacija, mažėja nepasitenkinimas darbu ir gali didėti pasirengimas aktyviau dalyvauti organizacijos gyvenime. Todėl šiame dokumente įtvirtintos nuostatos gali būti siejamos su

ekonominių darbo išteklių stiprinimu, kurie savo ruožtu gali teigiamai veikti darbuotojų įsitraukimą (Direktyva (ES) 2022/2041, 2022).

Fizinių ir psichosocialinių darbo sąlygų požiūriu itin reikšminga yra 2021–2027 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa, kurią 2021 m. birželio 28 d. priėmė Europos Komisija (ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa 2021–2027 m., 2021). Šiame dokumente daug dėmesio skiriama profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų prevencijai, psichosocialinių rizikų mažinimui, pasirengimui būsimoms sveikatos krizėms ir darbo aplinkos pritaikymui prie skaitmenizacijos, ekologinių bei demografinių pokyčių. Ši programa grindžiama trimis pagrindinėmis kryptimis: skaitmeninio pasaulio pokyčių valdymu, nelaimingų atsitikimų ir profesinių ligų prevencijos gerinimu bei pasirengimu būsimoms sveikatos krizėms. Joje taip pat akcentuojamos technologijų keliamos rizikos – darbo vietos ir laiko nenuoseklumas, technostresas, naujų priemonių ir mašinų keliamos grėsmės, taip pat klimato kaitos padariniai, galintys bloginti darbuotojų sveikatą ir gyvenimo kokybę. Be to, ši programa siejama ir su darbuotojų apsauga dirbtinio intelekto naudojimo kontekste, pabrėžiant būtinybę išvengti perteklinės kontrolės, automatinio baudimo ar diskriminacinių sprendimų, grindžiamų vien algoritmais. Socialinių paslaugų organizacijų darbuotojams tokios nuostatos ypač reikšmingos, nes jų darbas dažnai susijęs su nuolatine emocine įtampa, sudėtingomis klientų situacijomis, padidėjusia profesinio perdegimo rizika ir poreikiu prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių darbo organizavimo formų. Todėl šiame dokumente numatytos kryptys gali būti tiesiogiai siejamos su fizinių, organizacinių ir psichosocialinių darbo sąlygų gerinimu, kuris yra svarbus darbuotojų savijautai, motyvacijai ir įsitraukimui į organizacijos veiklą (ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa 2021–2027 m., 2021).

Svarbus platesnio socialinio konteksto dokumentas yra Socialinės ekonomikos veiksmų planas, kurį 2021 m. gruodžio 9 d. pateikė Europos Komisija (Socialinės ekonomikos veiksmų planas, 2021). Šis dokumentas svarbus tuo, kad jame socialinė ekonomika siejama su visuomenės gerove, bendruomenių stiprinimu, įtraukimų darbo vietų kūrimu ir socialinės sanglaudos stiprinimu. Jame akcentuojamas principas, jog „žmogus svarbiau už pelną“, o darbas suvokiamas ne tik kaip ekonominė veikla, bet ir kaip socialinę vertę kuriantis procesas. Šiame plane išskiriami tokie aspektai kaip darbuotojų lyderystė, dalyvavimas sprendimų priėmime, mokymasis visą gyvenimą, žiedinės ekonomikos ir skaitmeninės pertvarkos kompetencijų ugdymas, bendruomeniškumas, lankstesnis darbo organizavimas ir emocinės darbuotojų gerovės svarba. Socialinių paslaugų organizacijoms tokios nuostatos yra ypač aktualios, nes jų veikla iš esmės grindžiama pagalba žmogui, socialinės vertės kūrimu ir darbo prasmingumo patirtimi. Kai organizacijoje sudaromos sąlygos darbuotojams būti išgirstiems, dalyvauti priimančiam sprendimus, matyti savo darbo prasmę ir veikti bendruomeniškoje aplinkoje, stiprėja jų įsitraukimas, iniciatyvumas ir vidinė motyvacija. Tai svarbu nagrinėjamai temai, nes darbuotojų dalyvavimas, lyderystė ir darbo prasmė gali būti laikomi svarbiais psichosocialiniais bei socialiniais darbo ištekliais, kurie sudaro palankesnes prielaidas inovacijų kūrimui (Socialinės ekonomikos veiksmų planas, 2021).

Prieš nagrinėjant konkrečius socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo modelius, tikslinga išskirti 2010 m. Socialinės apsaugos komiteto parengtą Savanorišką Europos socialinių paslaugų kokybės sistemą (angl. *Voluntary European Quality Framework for Social Services*) (Savanoriška Europos socialinių paslaugų kokybės sistema, 2010). Šiame dokumente pateikiami pagrindiniai socialinių paslaugų kokybės principai, akcentuojant paslaugų prieinamumą, tęstinumą, orientaciją į asmenį, visapusiškumą ir rezultatyvumą. Taip pat pabrėžiama darbuotojų kompetencijų, tinkamo darbo organizavimo ir jų dalyvavimo paslaugų teikimo procese svarba, nurodant, kad socialinių paslaugų

kokybė yra neatsiejama nuo žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbo sąlygų užtikrinimo. Nagrinėjamos temos kontekste ši sistema yra reikšminga tuo, kad joje socialinių paslaugų kokybė siejama su darbuotojų vaidmeniu organizacijoje, jų kvalifikacija, įsitraukimu ir darbo aplinkos kokybe. Todėl galima teigti, kad šiame dokumente įtvirtintos nuostatos sudaro bendrą Europos lygmens pagrindą, kuriame darbo sąlygos ir darbuotojų įsitraukimas traktuojami kaip svarbūs kokybiškų socialinių paslaugų užtikrinimo veiksniai (Savanoriška Europos socialinių paslaugų kokybės sistema, 2010).

Toliau nagrinėtina Europos socialinių paslaugų kokybės sistema EQUASS (angl. *European Quality in Social Services*), kurios kokybės užtikrinimo modelis pateiktas 2018 m. Europos reabilitacijos platformos (angl. *European Platform for Rehabilitation*) parengtame dokumente „EQUASS Assurance principai, kriterijai ir rodikliai“. Šiame dokumente pateikiama socialinių paslaugų kokybės vertinimo sistema grindžiama principais, kriterijais ir rodikliais, kuriais siekiama užtikrinti organizacijų veiklos nuoseklumą, skaidrumą, orientaciją į paslaugų gavėją ir nuolatinį veiklos tobulinimą. Dokumente išskiriama dešimt pagrindinių principų, apimančių lyderystę, personalą, teises, etiką, partnerystę, dalyvavimą, orientaciją į asmenį, visapusiškumą, rezultatų siekimą ir nuolatinį tobulinimą, kurie detalizuojami per konkrečius vertinimo kriterijus ir rodiklius (EQUASS, 2018). Šie elementai leidžia vertinti ne tik paslaugų kokybę, bet ir organizacijos vidaus procesus, susijusius su žmogiškųjų išteklių valdymu, darbuotojų kompetencijų ugdymu ir jų dalyvavimu organizacijos veikloje. Nagrinėjamos temos kontekste svarbu tai, kad EQUASS sistemoje socialinių paslaugų kokybė tiesiogiai siejama su darbuotojų vaidmeniu organizacijoje. Dokumente akcentuojamas darbuotojų kompetencijų stiprinimas, jų įtraukimas į sprendimų priėmimą, aiškų darbo organizavimą, bendradarbiavimo kultūrą ir nuolatinio tobulinimo principo taikymą. Socialinių paslaugų organizacijose tokios nuostatos sudaro prielaidas palankesnėms organizacinėms ir psichosocialinėms darbo sąlygoms, didesniai darbuotojų įsitraukimui ir aktyvesniai dalyvavimui organizacijos tobulinimo procesuose. Todėl galima teigti, kad EQUASS dokumente įtvirtinti principai gali būti siejami su darbo išteklių, kurie stiprina darbuotojų įsitraukimą ir sudaro palankesnes prielaidas inovacijų kūrimui bei jų įgyvendinimui socialinių paslaugų organizacijose (EQUASS Assurance principai, kriterijai ir rodikliai, 2018).

Tarptautiniu lygmeniu taip pat svarbios yra Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos, kuriomis nustatomi bendrieji darbuotojų saugos, sveikatos ir apsaugos standartai visose darbo srityse, įskaitant ir socialinių paslaugų sektorius. Šiuo požiūriu pirmiausia nagrinėtina Tarptautinės darbo organizacijos Konvencija Nr. 155 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo aplinkos, kurią Tarptautinės darbo organizacijos Generalinė konferencija priėmė 1981 m. birželio 22 d. Ženevoje, 67-ojoje sesijoje (Konvencija Nr. 155, 1981). Šioje konvencijoje nustatyta, kad kiekviena Organizacijos narė turi parengti, įgyvendinti ir periodiškai peržiūrėti nuoseklią nacionalinę darbuotojų saugos, sveikatos ir darbo aplinkos politiką, kuria būtų siekiama užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams ir sveikatos pakenkimui darbe, mažinant darbo aplinkai būdingo pavojaus priežastis. Konvencijoje taip pat akcentuojamas darbo organizavimo, darbo laiko, darbo procesų, mokymo, bendravimo ir bendradarbiavimo vaidmuo, taip pat darbuotojų ir jų atstovų apsauga bei dalyvavimas sprendžiant darbuotojų saugos ir sveikatos klausimus (Konvencija Nr. 155, 1981). Nagrinėjamos temos kontekste tai reikšminga tuo, kad dokumente darbo sąlygos suprantamos plačiai – kaip fizinių, organizacinių ir psichosocialinių veiksnių visuma, susijusi su darbuotojų saugumu, savijauta ir galimybe aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje. Socialinių paslaugų organizacijose tokios nuostatos ypač svarbios dėl didelio emocinio krūvio, sudėtingų klientų situacijų ir profesinio išsekimo rizikos, todėl

Konvencijoje Nr. 155 įtvirtinti principai gali būti siejami su darbo ištekliais, kurie stiprina darbuotojų įsitraukimą (Konvencija Nr. 155, 1981).

Su Konvencija Nr. 155 glaudžiai susijusi yra Tarptautinės darbo organizacijos Konvencija Nr. 187 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo skatinimo koncepcijos, kurią Tarptautinės darbo organizacijos Generalinė konferencija priėmė 2006 m. birželio 15 d. Ženevoje, 95-ojoje sesijoje (Konvencija Nr. 187, 2006). Šiame dokumente pabrėžiama nuolatinio darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo svarba, grindžiama nacionalinės politikos, nacionalinės sistemos ir nacionalinės programos plėtojimu. Konvencijoje išskiriama nacionalinės prevencinės saugos ir sveikatos kultūros samprata, kuri suprantama kaip kultūra, kai visais lygmenimis gerbiama teisė į saugią ir sveiką darbo aplinką, o valdžia, darbdaviai ir darbuotojai aktyviai prisideda prie tokios aplinkos kūrimo, prevencijos principui skirdami didžiausią prioritetą (Konvencija Nr. 187, 2006). Dokumente taip pat akcentuojama profesinės rizikos vertinimo, jos priežasčių šalinimo, informavimo, konsultavimo, mokymo ir institucinio bendradarbiavimo svarba. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste ši konvencija yra reikšminga tuo, kad ji sustiprina ne vien atskirų apsaugos priemonių, bet ir nuoseklios prevencinės kultūros poreikį. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų sauga ir sveikata čia siejama ne tik su formaliu reglamentavimu, bet ir su ilgalaikė organizacine aplinka, kuri gali stiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija, jų savijautą ir pasirengimą aktyviau įsitraukti į veiklos tobulinimą (Konvencija Nr. 187, 2006).

Dar vienas svarbus dokumentas yra Tarptautinės darbo organizacijos Konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo, kurią Tarptautinės darbo organizacijos Generalinė konferencija priėmė 2019 m. birželio 21 d. Ženevoje, 108-ojoje sesijoje (Konvencija Nr. 190, 2019). Šioje konvencijoje pripažįstama kiekvieno asmens teisė į darbo pasaulį, kuriame nėra smurto ir priekabiavimo, įskaitant smurtą ir priekabiavimą dėl lyties. Dokumente pabrėžiama, kad smurtas ir priekabiavimas darbo pasaulyje daro neigiamą poveikį asmens psichologinei, fizinei ir lytinei sveikatai, viešųjų ir privačių paslaugų kokybei, darbo organizavimui, santykiams darbo vietoje, darbuotojų įsitraukimui, įmonės reputacijai ir produktyvumui (Konvencija Nr. 190, 2019). Konvencijoje taip pat nustatomas įtraukus, integruotas ir į lyčių aspektą orientuotas požiūris, apimantis draudimą teisės aktais, prevencijos ir kovos priemones, vykdymo bei stebėsenos mechanizmus, teisių gynimo priemones, paramą aukoms, mokymą ir informuotumo didinimą. Socialinių paslaugų organizacijose tokios nuostatos ypač reikšmingos, nes jose darbuotojai dažnai susiduria su padidėjusia psichosocialine rizika, emociniu nuovargiu, sudėtingu bendravimu ir įtampą keliančiomis situacijomis. Todėl Konvencija Nr. 190 gali būti siejama su psichosocialinių darbo sąlygų stiprinimu, darbuotojų orumo apsauga ir palankesnių sąlygų sudarymu jų įsitraukimui į organizacijos veiklą bei inovacijų kūrimą (Konvencija Nr. 190, 2019).

Tarptautiniu lygmeniu darbuotojų saugos, sveikatos ir gerovės klausimai socialinių paslaugų kontekste taip pat nagrinėjami Pasaulio sveikatos organizacijos (toliau – PSO) dokumentai. Šiuo požiūriu aktualus yra 2022 m. PSO parengtas ir paskelbtas dokumentas Pasaulinis sveikatos ir priežiūros darbuotojų susitarimas: techninių gairių rinkinys (angl. *Global health and care workers compact: technical guidance compilation*) (Pasaulinis sveikatos ir priežiūros darbuotojų susitarimas, 2022), kuriame pateikiamos rekomendacijos dėl sveikatos ir priežiūros darbuotojų apsaugos, darbo sąlygų gerinimo ir teisių užtikrinimo. Šiame dokumente pabrėžiama, kad sveikatos ir priežiūros darbuotojams turi būti užtikrintos saugios, sveikos, palaikančios ir orios darbo sąlygos, leidžiančios kokybiškai teikti paslaugas ir užtikrinti paslaugų gavėjų gerovę. Dokumente išskiriamos pagrindinės kryptys, apimančios žalos prevenciją, įtrauktį, paramos užtikrinimą ir darbuotojų teisių apsaugą.

Žalos prevencija apima apsaugą nuo profesinių pavojų, smurto ir priekabiavimo, taip pat psichosocialinės sveikatos stiprinimą, įskaitant perdegimo, streso ir emocinio nuovargio mažinimą. Įtraukties principas siejamas su nediskriminavimo užtikrinimu ir vienodų galimybių sudarymu visiems darbuotojams. Dokumente taip pat akcentuojama paramos darbuotojams svarba, kuri apima teisingą atlyginimą, socialines garantijas, saugią darbo aplinką bei profesinio tobulėjimo galimybes. Be to, išskiriama darbuotojų teisių apsauga, įskaitant teisę į profesines sąjungas, kolektyvines derybas ir apsaugą nuo diskriminacijos ar neigiamų pasekmių dėl pranešimų apie pažeidimus darbo vietoje. Tokios priemonės laikomos būtina sąlyga siekiant užtikrinti ne tik darbuotojų gerovę, bet ir visos sveikatos bei socialinės priežiūros sistemos veiksmingumą. Nagrinėjamos temos kontekste svarbu tai, kad šiame dokumente darbuotojų sauga ir sveikata siejama su platesniu darbo aplinkos kontekstu, apimančiu ne tik fizinius, bet ir psichosocialinius veiksnius, tokius kaip darbo krūvis, emocinis stresas, smurto rizika ar organizacinė parama. Pabrėžiama, kad tik saugi ir palaikanti darbo aplinka gali užtikrinti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir gebėjimą teikti kokybiškas paslaugas. Todėl šiame dokumente išskiriamos nuostatos gali būti siejamos su darbo ištekliais, kurie stiprina darbuotojų įsitraukimą ir sudaro prielaidas inovacijų kūrimui bei jų įgyvendinimui socialinių paslaugų organizacijose (Pasaulinis sveikatos ir priežiūros darbuotojų susitarimas, 2022).

Galiausiai reikšminga yra ir ESF+ socialinių inovacijų iniciatyva, kuri 2021–2027 m. laikotarpiu įgyvendinama Europos Komisijos lygmeniu (Reglamentas (ES) 2021/1057, 2021). Ši iniciatyva orientuota į darbuotojų gebėjimų ugdymą, persikvalifikavimą, socialinę įtrauktį, prisitaikymą prie darbo rinkos pokyčių ir socialinių inovacijų plėtrą. Joje pabrėžiama, kad darbuotojams turi būti sudaromos galimybės įgyti naujų darbo rinkai reikalingų kompetencijų, geriau prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų, naudotis šiuolaikinėmis mokymosi bei darbo paieškos priemonėmis ir mažinti regioninę atskirtį. Taip pat akcentuojama, kad socialinės inovacijos gali pasireikšti ne tik per naujus paslaugų modelius, bet ir per naujus darbo organizavimo, mokymosi ir darbuotojų įtraukimo būdus. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste tai ypač svarbu todėl, kad šiame sektoriuje darbuotojai turi gebėti kūrybiškai reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius, taikyti naujus sprendimus, dirbti tarpdiscipliniškai ir nuolat tobulinti savo profesinius gebėjimus. Todėl mokymasis, gebėjimų stiprinimas, persikvalifikavimo galimybės ir inovacijų skatinimas gali būti laikomi reikšmingais darbo ištekliais, kurie stiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi, profesinį aktyvumą ir pasirengimą aktyviau įsitraukti į organizacijos tobulinimą (Reglamentas (ES) 2021/1057, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinis teisinis reguliavimas yra kompleksinis ir apima skirtingų lygmenų dokumentus, kurie papildo vieni kitus. ES dokumentuose daugiausia dėmesio skiriama sąžiningoms darbo sąlygoms, socialinei apsaugai, darbuotojų kompetencijų ugdymui, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei įtraukčiai, o socialinių paslaugų kokybės dokumentuose akcentuojamas personalo vaidmuo, kompetencijos ir dalyvavimas organizacijos veikloje. Tarptautinės darbo organizacijos ir Pasaulio sveikatos organizacijos dokumentuose išplečiama darbo sąlygų samprata, pabrėžiama saugios, sveikos ir psichosocialiai palankios darbo aplinkos svarba. Juose darbo sąlygos siejamos ne tik su teisiniu reguliavimu, bet ir su darbuotojų savijauta, motyvacija bei įsitraukimu. Be to, tarptautiniuose dokumentuose ryškėja darbo sąlygų ir inovacijų sąsaja, akcentuojant darbuotojų kompetencijų ugdymą, prisitaikymą prie pokyčių ir įtrauktį. Tai leidžia darbo sąlygas vertinti kaip svarbų veiksnį, darantį įtaką darbuotojų įsitraukimui ir inovacijų kūrimui socialinių paslaugų organizacijose.

2.2. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą nacionalinis teisinis reguliavimas

Tarptautinių strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė parodė, kad socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą prielaidos tarptautiniu lygmeniu siejamos su darbo kokybe, socialine apsauga, darbuotojų sauga ir sveikata, mokymusi visą gyvenimą, socialiniu dialogu, darbuotojų įtrauktimi bei jų dalyvavimu priimant sprendimus. Siekiant įvertinti, kaip šios kryptys atsispindi Lietuvos teisiniame reguliavime, šiame poskyryje nagrinėjami nacionaliniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai, susiję su socialinių paslaugų organizacijų veikla, darbo sąlygomis, darbuotojų teisėmis, socialinių inovacijų plėtra ir viešojo sektoriaus modernizavimu. Nacionalinis teisinis reguliavimas yra svarbus tuo, kad jis ne tik perima tarptautiniu lygmeniu formuojamas kryptis, bet ir pritaiko jas Lietuvos viešojo sektoriaus bei socialinių paslaugų sistemos specifikai, nustatydamas konkretesnius reikalavimus socialinių paslaugų organizavimui, darbuotojų kvalifikacijai, darbo santykių reguliavimui ir socialinių inovacijų taikymui.

Nacionalinio teisinio reguliavimo analizė svarbi ir tuo, kad socialinių paslaugų organizacijos Lietuvoje veikia specifinėje viešojo administravimo, socialinės politikos ir vietos savivaldos aplinkoje. Šioje aplinkoje socialinių paslaugų kokybė, jų prieinamumas ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių priklauso ne tik nuo organizacijos vidaus sprendimų, bet ir nuo platesnio norminio pagrindo, kuriame apibrėžiami darbuotojų veiklos principai, socialinių paslaugų turinys, kokybės standartai, inovacijų samprata, viešojo administravimo logika ir valstybės strateginės pažangos kryptys. Dėl šios priežasties nacionalinių dokumentų analizė leidžia nuosekliau atskleisti, kaip Lietuvos teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose suprantamos darbo sąlygos, kokie jų komponentai išryškunami ir kiek jie gali būti siejami su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose. Siekiant aiškiau atskleisti šiame poskyryje nagrinėjamų nacionalinių strateginių dokumentų ir teisės aktų visumą, jų sąvadas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą nacionalinio teisinio reguliavimo dokumentų sąvadas (sudaryta autorės, 2026)

Dokumentą priėmusi institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Pagrindinės nuostatos, susijusios su tema
LR finansų ministerijos užsakymu parengtos gairės	Socialinių inovacijų gairės (2025)	Apibrėžiama socialinių inovacijų ir socialinių eksperimentų samprata, jų požymiai, atrankos kriterijai ir praktinio taikymo kryptys viešajame sektoriuje; socialinės inovacijos siejamos su socialinių problemų sprendimu, viešųjų paslaugų gerinimu ir tarpsektoriniu bendradarbiavimu.
LR Vyriausybė	Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003)	Darnaus vystymosi samprata siejama su socialine gerove, viešųjų paslaugų kokybe, visuomenės sveikata, socialine įtrauktimi ir atsakingu valdymu, todėl dokumentas reikšmingas vertinant darbuotojų gerovę ir paslaugų tvarumą.
LR Seimas	Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023)	Dokumente akcentuojama žmogaus gerovė, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, mokymasis visą gyvenimą, socialinė įtrauktis ir viešojo sektoriaus transformacija, sudaranti prielaidas darbuotojų įsitraukimui ir inovacijų kūrimui.
LR Vyriausybė	2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas (2020)	Plane pabrėžiami žmoniškųjų išteklių stiprinimo, kompetencijų ugdymo, kokybiško užimtumo, saugių darbo sąlygų, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros,

Dokumentą priėmusi institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Pagrindinės nuostatos, susijusios su tema
		socialinės apsaugos, inovacijų ir viešojo sektoriaus efektyvumo aspektai.
LR Vyriausybė	Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų (sumaniosios specializacijos) koncepcija (2022)	Inovacijų politika siejama su prioritetų nustatymu, kompetencijų ugdymu, bendradarbiavimu, organizacijų gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių ir inovacijų diegimu įvairiose valstybės valdymo srityse.
LT Vyriausybė	2022–2030 metų ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa (2022)	Inovacijų plėtra siejama su MTEPI veiklomis, skaitmeniniais gebėjimais, darbuotojų kompetencijomis, organizacine aplinka, bendradarbiavimu ir inovacijų ekosistemos stiprinimu.
LR Vyriausybė	2022–2030 metų plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programa (2022)	Pabrėžiami žmogiškųjų išteklių valdymo, lyderystės, motyvacijos, bendradarbiavimo, inovacijų kultūros ir darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą aspektai.
LR Seimas	LR viešųjų pirkimų įstatymo Nr. I-1491 pakeitimo įstatymas (2017)	Inovacija siejama su naujo ar iš esmės pagerinto produkto, proceso ar paslaugos sukūrimu, taip pat su naujų organizavimo ar rinkodaros metodų taikymu sprendžiant visuomeninius uždavinius; tai leidžia inovacijas sieti ir su viešųjų paslaugų tobulinimu.
LR Seimas	LR technologijų ir inovacijų įstatymas (2018)	Inovacijos apima ne tik technologinius, bet ir organizacinius, valdymo bei darbo organizavimo sprendimus, kurie gali būti diegiami viešojo valdymo ir socialinėje srityje.
LR Seimas	LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas (2016)	Reguliuojami darbo santykiai, darbo sutarties turinys, darbo ir poilsio laikas, darbo apmokėjimas, darbuotojų mokymasis, nuotolinis darbas, darbuotojų sauga ir sveikata.
LR Seimas	LR socialinių paslaugų įstatymo Nr. X-493 pakeitimo įstatymas (2023)	Apibrėžiami socialinių paslaugų teikimo ir valdymo pagrindai, specialistų kvalifikacijos reikalavimai, kompetencijų tobulinimo ir supervizijos svarba. Įsigaliojo nuo 2024 m. liepos 1 d.
LR Seimas	LR viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas (2020)	Nustatomi objektyvumo, atsakomybės, efektyvumo, atvirumo ir atvirumo naujovėms principai, svarbūs vertinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą ir inovacijų diegimo galimybes.
LR socialinės apsaugos ir darbo ministras	2021–2030 metų plėtros programos valdytojos LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės aprašas, patvirtintas nutarimu Nr. A1-393 (2022)	Dokumente socialinių paslaugų kokybės gerinimas siejamas su standartų diegimu, darbuotojų mokymais, gerosios praktikos perėmimu, konsultacijomis ir poveikio vertinimu.
LR socialinės apsaugos ir darbo ministras	Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašas, patvirtintas nutarimu Nr. A1-833 (2024)	Detalizuojama socialinių paslaugų kokybės samprata ir būsimi jų teikimo reikalavimai; pabrėžiamas vertinimas, refleksija, darbuotojų mokymas ir paslaugų tobulinimas. Dokumentas įsigalios nuo 2029 m. sausio 1 d.
LR socialinės apsaugos ir darbo ministras	Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas nutarimu Nr. A1-448 (2023)	Įtvirtinami pagrindiniai profesinės etikos principai: pagarba žmogaus orumui ir teisėms, socialinis teisingumas, atsakomybė, konfidencialumas ir profesinės kompetencijos tobulinimas.

Po 4 lentelėje pateikto nacionalinių strateginių dokumentų ir teisės aktų sąvado galima pereiti prie išsamesnės jų analizės, siekiant atskleisti, kaip šiuose dokumentuose formuojamas socialinių

paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą teisinis reguliavimas. Analizuojami dokumentai leidžia įžvelgti, kad nacionaliniu lygmeniu darbo sąlygos suvokiamos kaip kompleksinis reiškinys, apimantis ne tik darbo teisės normas, bet ir platesnius organizacinius, socialinius, ekonominius bei psichosocialinius aspektus, kurie gali turėti reikšmingos įtakos darbuotojų savijautai, profesiniam tvarumui, motyvacijai ir jų įsitraukimui į organizacijos veiklą bei inovacijų kūrimo procesus.

Tikslinga pradėti nuo strateginių dokumentų, kuriuose apibrėžiamos socialinių inovacijų, valstybės pažangos, darnaus vystymosi, inovacijų politikos ir viešojo sektoriaus modernizavimo kryptys, kadangi būtent jie leidžia suprasti, kaip nacionaliniu lygmeniu suvokiamas inovacijų vaidmuo viešajame sektoriuje ir socialinių paslaugų organizacijose. Toliau nagrinėtini įstatymai, kurie tiesiogiai reglamentuoja darbo santykius, socialinių paslaugų organizavimą, inovacijų sampratą ir viešojo administravimo principus. Galiausiai aptartini ministro įsakymai ir kiti poįstatyminiai dokumentai, detalizuojantys kokybės, profesinės etikos ir veiklos organizavimo reikalavimus.

Viena iš pirmųjų šiame kontekste aptartinų strateginių gairių yra Socialinių inovacijų gairės, kurios viešai paskelbtos 2025 m., spalio 25 d. (Socialinių inovacijų gairės, 2025), kurių tikslas – formuoti bendrą supratimą apie socialines inovacijas ir pateikti praktines rekomendacijas jų kūrimui bei taikymui Lietuvoje. Jose socialinė inovacija apibrėžiama kaip nauja idėja, socialinė paslauga ar jos teikimo modelis, principas ar sprendimas, kuris geriau tenkina socialinių paslaugų gavėjų poreikius ir labiau užtikrina paslaugos kokybę. Taip pat pabrėžiama, kad socialinės inovacijos pasižymi orientacija į socialinę vertę ir socialinį pokytį, pažeidžiamų grupių poreikius, socialinį teisingumą, tvarumą, kūrybiškumą, atvirumą, inovatyvumą, bendradarbiavimu grįstą požiūrį, socialinį mokymąsi ir eksperimentinį pobūdį (Socialinių inovacijų gairės, 2025).i. Dokumente išskiriama ir socialinio eksperimento samprata, kuri suprantama kaip inovacijų kūrimo procesas, vykdomas su socialinės naudos gavėjų grupėmis, siekiant įvertinti socialinį sukuriama sprendimo poveikį visuomenei. Tokios nuostatos reikšmingos socialinių paslaugų organizacijoms, nes jos parodo, kad inovacijos šiame sektoriuje turi būti orientuotos ne į komercinį efektą, o į visuomeninę naudą, socialinės problemos sprendimą ir paslaugų kokybės gerinimą. Vadinasi, socialinių inovacijų kūrimas reikalauja iš darbuotojų ne tik profesinių žinių, bet ir kūrybiškumo, bendradarbiavimo, refleksijos, gebėjimo mokytis ir dalyvauti organizacijos bei paslaugų tobulinimo procesuose. Tokiu būdu Socialinių inovacijų gairės leidžia socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygas sieti su inovatyvia darbo kultūra, kurioje svarbūs ne tik formalūs veiklos standartai, bet ir darbuotojų iniciatyvumas, jų balsas bei sąlygos eksperimentuoti ir mokytis (Socialinių inovacijų gairės, 2025).

Socialinių inovacijų gairių kontekste svarbu ir tai, kad Lietuvoje numatyta jų praktinio išbandymo kryptis, susijusi su 2021–2027 m. laikotarpiu įgyvendinamomis ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamomis programomis. Šiame kontekste socialinės inovacijos siejamos su socialinių sunkumų įveikimu, švietimo, sveikatos ir užimtumo gerinimu, taip pat naujų sprendimų taikymu srityse, kuriose tradicinė paslaugų sistema nebepajėgia visapusiškai atsakyti į visuomenės poreikius (Socialinių inovacijų gairės, 2025). Tai leidžia teigti, kad nacionaliniu lygmeniu socialinės inovacijos Lietuvoje suvokiamos kaip viena iš viešojo sektoriaus ir socialinių paslaugų modernizavimo priemonių. Tačiau kartu tai reiškia ir didesnius reikalavimus socialinių paslaugų organizacijose dirbantiems specialistams, nes inovacijų kūrimas ir diegimas suponuoja poreikį laikytis kokybės standartų, dalyvauti mokymuose, reflektuoti savo praktiką ir būti pasirengusiems ne tik teikti paslaugas, bet ir prisidėti prie jų tobulinimo. Šiuo požiūriu Socialinių inovacijų gairės leidžia įžvelgti ryšį tarp inovacijų kūrimo ir darbo sąlygų: kuo daugiau organizacijoje sudaroma sąlygų darbuotojams

mokytis, eksperimentuoti, dalyvauti veiklos gerinime ir bendradarbiauti, tuo didesnės prielaidos jų aktyvesniam įsitraukimui į inovacijų kūrimą.

Toliau nagrinėtina Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, kuri buvo patvirtinta LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003). Šis dokumentas reikšmingas tuo, kad jame darnaus vystymosi samprata siejama su socialine gerove, viešųjų paslaugų kokybe, visuomenės sveikata, socialine įtrauktimi, atsakingu valdymu ir tvariu išteklių naudojimu. Tokios nuostatos socialinių paslaugų organizacijų kontekste leidžia darbo sąlygas vertinti ne tik kaip vidinį organizacijos klausimą, bet ir kaip platesnės socialinės raidos veiksnį, darantį įtaką darbuotojų gerovei, profesiniam tvarumui ir paslaugų kokybei (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003).

Toliau nagrinėtina Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, kuri buvo patvirtinta LR Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“ (Lietuva 2050, 2023). Šis dokumentas yra aukščiausio lygmens ilgalaikė valstybės strategija, apibrėžianti Lietuvos raidos kryptis iki 2050 metų ir formuojanti bendrą valstybės pažangos, visuomenės gerovės bei viešojo sektoriaus transformacijos viziją. Dokumente akcentuojama, kad valstybės pažanga grindžiama žmogaus gerove, jo gebėjimu kurti, prisitaikyti ir aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime, todėl ypatingas dėmesys skiriamas žmonių kompetencijų stiprinimui, kūrybiškumo ugdymui, bendradarbiavimui ir socialinei įtraukčiai. Toks požiūris leidžia darbuotoją vertinti ne tik kaip darbo funkcijas atliekantį asmenį, bet ir kaip aktyvų organizacijos bei visuomenės kūrėją. Nagrinėjamos temos kontekste svarbu tai, kad šiame dokumente darbo sąlygos suvokiamos plačiai, apimant ne tik ekonominius ar teisinius aspektus, bet ir darbuotojų savijautą, psichologinę gerovę, galimybes mokytis, kurti ir dalyvauti sprendimų priėmimo (Lietuva 2050, 2023). Dokumente taip pat išryškinama inovacijų ir kūrybiškumo svarba, pabrėžiant, kad valstybės pažanga priklauso nuo gebėjimo kurti ir taikyti naujus sprendimus įvairiose srityse, įskaitant viešąjį sektorių. Inovacijos siejamos ne tik su technologijomis, bet ir su organizaciniais pokyčiais, naujais darbo metodais bei socialiniais sprendimais, orientuotais į visuomenės poreikius. Tai ypač aktualu socialinių paslaugų organizacijoms, kur inovacijos dažnai pasireiškia per naujus paslaugų teikimo modelius ir darbo organizavimo formas. Svarbus aspektas yra ir darbuotojų įsitraukimo bei dalyvavimo stiprinimas, kadangi dokumente akcentuojama atvira, bendradarbiaujanti ir įtrauki visuomenė, kurioje žmonės aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo ir pokyčių kūrime. Be to, dokumente pabrėžiama mokymosi visą gyvenimą svarba, kuri siejama su gebėjimu prisitaikyti prie kintančios darbo aplinkos, technologinių pokyčių ir naujų visuomenės poreikių. Todėl vizijoje „Lietuva 2050“ formuojamas požiūris į darbo sąlygas kaip į kompleksinį reiškinį, apimančią darbuotojų gerovę, kompetencijas, kūrybiškumą, dalyvavimą ir gebėjimą kurti inovacijas, o šiame dokumente įtvirtintos nuostatos gali būti siejamos su darbo ištekliais, kurie stiprina darbuotojų įsitraukimą ir sudaro prielaidas inovacijų kūrimui socialinių paslaugų organizacijose (Lietuva 2050, 2023).

Toliau nagrinėtinas 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, kuris buvo patvirtintas LR Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“ (2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2020). Šis dokumentas yra pagrindinis vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, nustatantis konkrečius valstybės tikslus bei pažangos uždavinius įvairiose viešosios politikos srityse. Dokumente išskiriami strateginiai tikslai apima ekonomikos augimą, socialinę gerovę, inovacijų plėtrą, švietimo kokybę, sveikatos stiprinimą ir viešojo valdymo efektyvumą, todėl jis sudaro kompleksinį pagrindą analizuoti

darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo kontekstą nacionaliniu lygmeniu. Analizuojant Nacionalinį pažangos planą socialinių paslaugų organizacijų kontekste, svarbu tai, kad dokumente darbo sąlygos nėra suvokiamos siaurai, o apima platesnį socialinės gerovės, darbo kokybės, užimtumo ir žmogaus potencialo vystymo kontekstą. Plane akcentuojama, kad valstybės pažanga priklauso nuo žmonių gebėjimo dirbti, kurti ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų, todėl ypatingas dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių stiprinimui, kompetencijų ugdymui ir mokymuisi visą gyvenimą (2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2020). Tai tiesiogiai siejasi su darbuotojų įsitraukimu, nes galimybė mokytis ir tobulėti laikoma svarbiu darbo ištekliumi, stiprinančiu motyvaciją ir profesinį aktyvumą. Taip pat dokumente akcentuojamas kokybiškas užimtumas ir darbo vietų kokybė, pabrėžiant saugias darbo sąlygas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, darbuotojų gerovę ir socialinę apsaugą. Svarbi Nacionalinio pažangos plano dalis yra ir inovacijų bei skaitmenizacijos skatinimas, kuris siejamas su viešojo sektoriaus modernizavimu, paslaugų kokybės gerinimu ir naujų sprendimų taikymu. Dokumente pabrėžiama, kad inovacijos turi būti diegiamos ne tik technologiniu, bet ir organizaciniu bei socialiniu lygmeniu. Tai ypač aktualu socialinių paslaugų organizacijoms, kur inovacijos dažnai pasireiškia per naujus paslaugų teikimo modelius, darbo organizavimo formas ir bendradarbiavimo būdus. Be to, dokumente akcentuojamas viešojo sektoriaus efektyvumas ir darbuotojų gebėjimas kurti vertę, kas siejama su lyderystės, bendradarbiavimo, atsakomybės ir į rezultatą orientuotos veiklos stiprinimu. Todėl galima teigti, kad Nacionalinis pažangos planas formuoja kompleksinį požiūrį į darbo sąlygas, apimančią ekonominius, socialinius, organizacinius ir psichosocialinius aspektus, kurie yra svarbūs darbuotojų savijautai, profesiniam tvarumui ir įsitraukimui į organizacijos veiklą. Dokumente išryškėja aiški sąsaja tarp darbuotojų kompetencijų, darbo sąlygų kokybės ir inovacijų kūrimo, leidžianti šiuos elementus vertinti kaip tarpusavyje susijusius veiksnius socialinių paslaugų organizacijų kontekste (2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2020).

Inovacijų politikos požiūriu reikšminga yra sumanosios specializacijos strategija, kurios įgyvendinimas Lietuvoje šiuo metu grindžiamas Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų (sumanosios specializacijos) koncepcija, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. rugpjūčio 17 d. nutarimu Nr. 835 „Dėl Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų (sumanosios specializacijos) koncepcijos patvirtinimo“ (Sumanosios specializacijos koncepcija, 2022). Dokumente aiškiai nurodoma, kad ši koncepcija yra 2014 m. programos tęsinys ir kad ji įgyvendinama 2022–2030 metais. Sumanosios specializacijos strategija yra viena svarbiausių ES inovacijų politikos priemonių, skirta kryptingam mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų vystymui bei regionų konkurencingumo stiprinimui. Jos esmė – sutelkti finansinius, organizacinius ir žmogiškuosius išteklius į tas sritis, kuriose valstybė ar regionas turi didžiausią inovacinį potencialą, taip išvengiant išteklių išskaidymo ir didinant investicijų efektyvumą. Koncepcijoje pažymima, kad ji įgyvendina 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano pirmąjį strateginį tikslą – pereiti prie mokslo žiniomis, pažangiosiomis technologijomis ir inovacijomis grįsto darnaus ekonomikos vystymosi ir didinti šalies tarptautinį konkurencingumą (Sumanosios specializacijos koncepcija, 2022). Be to, dokumente akcentuojamas horizontalusis inovatyvumo principas, kuriuo siekiama, kad ji taptų integralia visų valstybės valdymo sričių politikos dalimi. Svarbu tai, kad sumanosios specializacijos strategija nėra vien technologinių prioritetų sąrašas. Jos įgyvendinimas grindžiamas prioritetų nustatymu, stebėseną, vertinimu ir verslininkystės galimybių paieškos procesu, kurio metu į sprendimų priėmimą įtraukiami verslo, mokslo, viešojo sektoriaus ir visuomenės atstovai. Nagrinėjamos temos kontekste sumanosios specializacijos strategija yra reikšminga tuo, kad joje inovacijų kūrimas siejamas ne tik su technologiniais sprendimais, bet ir su

žmogiškųjų išteklių stiprinimu, kompetencijų ugdymu, mokslo ir praktikos bendradarbiavimu, organizacijų gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių bei inovacijų diegimu įvairiose viešosios politikos srityse. Tai leidžia daryti prielaidą, kad inovacijų kūrimas socialinių paslaugų organizacijose taip pat priklauso nuo darbuotojų profesinių gebėjimų, organizacinio lankstumo, galimybių mokytis ir dalyvauti veiklos tobulinimo procesuose. Todėl galima teigti, kad sumanosios specializacijos strategija sudaro prielaidas socialinių paslaugų organizacijose darbo sąlygas vertinti kaip vieną iš reikšmingų inovacijų kūrimo veiksnių. Palankios darbo sąlygos, skatinančios darbuotojų bendradarbiavimą, mokymąsi, kūrybiškumą ir dalyvavimą organizacijos veikloje, gali stiprinti jų įsitraukimą ir sudaryti sąlygas efektyvesniam inovacijų kūrimui bei diegimui (Sumanosios specializacijos koncepcija, 2022)

Lietuvos inovacijų politikos formavimas nacionaliniu lygmeniu vystėsi nuosekliai, pereinant nuo ankstesnių strateginių dokumentų prie šiuo metu galiojančių plėtros programų. Šiame kontekste toliau nagrinėtina 2022–2030 metų ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. kovo 16 d. nutarimu Nr. 247 „Dėl 2022–2030 metų ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programos patvirtinimo“ (Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, 2022). Ši programa laikoma vienu pagrindinių Lietuvos inovacijų politikos įgyvendinimo dokumentų, kuriame nustatomos ilgalaikės valstybės ekonomikos transformacijos kryptys, orientuotos į aukštesnės pridėtinės vertės kūrimą, inovacijų diegimą ir šalies konkurencingumo didinimą. Dokumente pažymimi 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano pirmojo strateginio tikslo uždaviniai susiję su inovacijomis, investicijomis, verslumo ugdymu ir verslo poreikius atitinkančiais žmogiškaisiais ištekliais. Programoje akcentuojama, kad inovacijos yra vienas svarbiausių ekonomikos augimo veiksnių, todėl ypatingas dėmesys skiriamas mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų veiklų skatinimui, mokslo ir verslo bendradarbiavimo stiprinimui, pažangiųjų technologijų kūrimui ir jų diegimui įvairiose srityse (Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, 2022). Taip pat pabrėžiama inovacijų ekosistemos stiprinimo svarba, kuri apima ne tik technologinius sprendimus, bet ir organizacinius, socialinius bei vadybinius pokyčius. Iš dokumento matyti, kad inovacijų plėtrą riboja ne tik technologiniai ar finansiniai veiksniai, bet ir žmogiškųjų išteklių problemos, tokios kaip kvalifikuotų specialistų trūkumas, nepakankami darbuotojų skaitmeniniai gebėjimai bei ribotos organizacijų galimybės investuoti į darbuotojų mokymąsi. Programoje taip pat išskiriama, kad įmonės menkai investuoja į darbuotojų mokymą, stokojama inovatyvių mokymo darbo vietoje būdų, įvairių lygmenų vadovų lyderystės bei vadovavimo įgūdžių. Nagrinėjamos temos kontekste tai leidžia teigti, kad inovacijų kūrimas ir diegimas priklauso ne tik nuo technologinių ar finansinių išteklių, bet ir nuo darbo sąlygų, kurios sudaro prielaidas darbuotojų įsitraukimui. Palankios darbo sąlygos, apimančios profesinio tobulėjimo galimybes, bendradarbiavimą, dalyvavimą sprendimų priėmimo ir organizacinę paramą, gali stiprinti darbuotojų motyvaciją bei jų aktyvų dalyvavimą inovacijų kūrimo procesuose. Todėl galima teigti, kad Lietuvos inovacijų plėtros kryptis, įtvirtinta šioje programoje, sudaro svarbų pagrindą socialinių paslaugų organizacijose darbo sąlygas vertinti kaip vieną iš esminių veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą ir organizacijos veiklos tobulinimą (Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, 2022).

Toliau analizuotina 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206 „Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programos patvirtinimo“ (Viešojo valdymo plėtros programa, 2022). Šis

dokumentas yra vienas svarbiausių nacionalinių strateginių dokumentų, skirtų viešojo valdymo sistemos tobulinimui, efektyvumo didinimui ir jos modernizavimui. Programoje akcentuojama, kad viešojo valdymo kokybė tiesiogiai priklauso nuo institucijų veiklos organizavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo, darbuotojų kompetencijų, motyvacijos bei gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. Dokumente išskiriama, kad viena pagrindinių problemų yra nepakankamas viešojo sektoriaus efektyvumas, susijęs su ribotomis lyderystės kompetencijomis, nepakankamai išvystyta žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, neefektyviais darbuotojų veiklos vertinimo ir motyvavimo mechanizmais bei ribotomis kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis (Viešojo valdymo plėtros programa, 2022). Svarbus dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių stiprinimui – numatoma kurti modernią personalo valdymo sistemą, gerinti darbuotojų kompetencijų ugdymą, stiprinti lyderystę ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą. Programoje taip pat pabrėžiama darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu svarba, kuri siejama su organizacijos veiklos rezultatais ir bendru efektyvumu. Be to, dokumente akcentuojamas visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą, atviresnis ir skaidresnis viešasis valdymas bei bendradarbiavimas su nevyriausybinio ir privačio sektoriumi. Programoje taip pat išskiriama viešojo valdymo inovacijų svarba, pabrėžiant, kad institucijose trūksta inovacijų kūrimo kultūros, motyvacijos ir gebėjimų jas taikyti. Numatomos priemonės, skirtos inovacijų kūrimo ir diegimo sistemai formuoti, bendrakūros su kitais sektoriais skatinimui bei inovatyvių sprendimų taikymui viešajame sektoriuje. Analizuojant šią programą socialinių paslaugų organizacijų kontekste, galima teigti, kad joje įtvirtintos nuostatos leidžia darbo sąlygas vertinti kaip esminį veiksnį, darantį įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą. Programoje akcentuojami tokie darbo sąlygų elementai kaip darbuotojų kompetencijų ugdymas, motyvacija, lyderystė, organizacinė kultūra, bendradarbiavimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime, kurie tiesiogiai siejasi su darbuotojų įsitraukimu ir inovacijų kūrimu. Todėl galima daryti išvadą, kad Viešojo valdymo plėtros programa formuoja tokį viešojo sektoriaus veiklos modelį, kuriame inovacijos suvokiamos ne tik kaip technologiniai sprendimai, bet ir kaip organizaciniai pokyčiai, priklausantys nuo darbuotojų kompetencijų, jų įsitraukimo ir sudaromų darbo sąlygų kokybės (Viešojo valdymo plėtros programa, 2022).

Toliau pereinama prie įstatymų, kurie tiesiogiai reglamentuoja inovacijų sampratą, darbo santykius, socialinių paslaugų teikimą ir viešojo administravimo principus. Nacionaliniu lygmeniu inovacijų samprata ir jų reikšmė viešajame sektoriuje bei socialinių paslaugų organizacijose pirmiausia atskleidžiama LR viešųjų pirkimų įstatyme ir LR technologijų ir inovacijų įstatyme (LR viešųjų pirkimų įstatymas, 2017; LR technologijų ir inovacijų įstatymas, 2018). LR Seimas 2017 m. gegužės 2 d. priėmė LR viešųjų pirkimų įstatymo Nr. I-1491 pakeitimo įstatymą Nr. XIII-327, o nauja įstatymo redakcija įsigaliojo nuo 2017 m. liepos 1 d., nustatydama viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo teisinę pagrindą. Taip pat inovacijos samprata plėtojama LR technologijų ir inovacijų įstatyme, kurį LR Seimas 2018 m. birželio 30 d. priėmė nutarimu Nr. XIII-1414, kuris įsigaliojo nuo 2019 m. sausio 1 d., nustatant Lietuvos technologijų ir inovacijų politikos formavimo, įgyvendinimo ir valdymo pagrindus. LR viešųjų pirkimų įstatymo (2017) 2 straipsnio 14 dalyje nurodoma, kad inovacija yra naujo ar iš esmės pagerinto produkto, proceso ar paslaugos sukūrimas, taip pat naujo rinkodaros ar organizavimo metodo taikymas plėtojant ryšius arba sprendžiant visuomeninius uždavinius. LR technologijų ir inovacijų įstatyme (2018) inovacija apibrėžiama detaliau – kaip nauji ar iš esmės patobulinti procesai, paslaugos, rinkos metodai, darbo vietos organizavimo ir išorinių ryšių plėtros modeliai, kurie diegiami rinkos, kultūros, socialinėje ar viešojo valdymo srityse. Taigi inovacijų kūrimas ir naudojimas nacionaliniu lygmeniu siejamas ne tik su techniniais sprendimais, bet ir su didesne visuomenine pridėtine verte, veiklos modernizavimu, organizacinių ryšių plėtra ir

viešojo valdymo tobulinimu. Toks inovacijos aiškinimas yra ypač svarbus socialinių paslaugų sektoriui, nes šiame sektoriuje inovacijos dažniausiai reiškiasi ne per materialius produktus, o per naujus paslaugų teikimo modelius, socialinės pagalbos formas, organizacinius sprendimus ir veiksmingesnę reagavimą į sudėtingas socialines problemas (LR viešųjų pirkimų įstatymas, 2017; LR technologijų ir inovacijų įstatymas, 2018).

Vienas svarbiausių teisės aktų, reguliuojančių darbo sąlygas Lietuvoje, yra LR darbo kodeksas, patvirtintas LR Seimo 2016 m. rugsėjo 14 d. nutarimu Nr. XII-2603 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo“, kuris įsigaliojo nuo 2017 m. liepos 1 d. (LR darbo kodeksas, 2016). Šis teisės aktas yra pagrindinis darbo santykių reguliavimo pagrindas, kuriame apibrėžiami darbuotojo ir darbdavio santykiai, darbo sutarties turinys, darbuotojų teisių apsauga, darbo laikas, poilsio laikas, darbo užmokestis, nuotolinis darbas, darbuotojų mokymas, darbo sauga ir sveikata. Darbo kodekso 2 straipsnyje numatyti pagrindiniai darbo santykių reguliavimo principai, tarp jų – teisinio apibrėžtumo, teisėtų lūkesčių apsaugos, darbo teisių gynybos, teisingo apmokėjimo, subjektų lygybės ir nediskriminavimo principai (LR darbo kodeksas, 2016). Tokios nuostatos reikšmingos tuo, kad leidžia darbo sąlygas suvokti kaip formalų darbuotojų saugumo, apsaugos ir darbo santykių aiškumo pagrindą. Socialinių paslaugų organizacijų kontekste tai ypač svarbu, nes šiame sektoriuje darbuotojai dirba sudėtingomis sąlygomis, patiria emocinę įtampą, o jų profesinis tvarumas glaudžiai susijęs su tuo, kiek aiškiai ir veiksmingai apsaugotos jų teisės.

Socialinių paslaugų specifiką ir šio sektoriaus darbuotojų veiklos pagrindus reglamentuoja LR socialinių paslaugų įstatymas, kurį LR Seimas pirmą kartą 2006 m. sausio 19 d. priėmė įstatymą nutarimu Nr. X-493, o naują redakciją 2023 m. gruodžio 14 d. priėmė įstatymą nutarimu Nr. XIV-2357, įsigaliojusį nuo 2024 m. liepos 1 d. (LR socialinių paslaugų įstatymas, 2023). Šiame įstatyme apibrėžiamos socialinių paslaugų sąvokos, jų rūšys, socialinių paslaugų įstaigų veiklos pagrindai, socialinių paslaugų valdymas, teikimo principai ir socialinių paslaugų srities darbuotojams keliami reikalavimai. Dokumente pabrėžiama, kad socialinės paslaugos yra skirtos asmenims ar šeimoms, kurios dėl amžiaus, negalios, socialinių problemų ar kitų priežasčių negali visapusiškai savimi pasirūpinti ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Įstatyme taip pat išskiriami socialinių paslaugų kokybės, bendradarbiavimo, prieinamumo, socialinio teisingumo, tinkamumo ir veiksmingumo principai (LR socialinių paslaugų įstatymas, 2023). Tai rodo, kad socialinių paslaugų organizacijos veikia aiškiai apibrėžtoje kokybės valdymo aplinkoje, o jų darbuotojai turi ne tik vykdyti kasdienes profesines funkcijas, bet ir laikytis aukštų kokybės bei profesinės atsakomybės standartų. Tokios nuostatos leidžia socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygas vertinti kaip glaudžiai susijusias su kokybės reikalavimais, nuolatinio paslaugų vertinimu, profesiniu atsakingumu ir nuolatinio kompetencijų atnaujinimu. Socialinių paslaugų įstatyme ypač svarbios nuostatos, susijusios su socialinių paslaugų srities darbuotojų kvalifikacija, kvalifikacijos tobulinimu ir profesinio pasirengimo užtikrinimu. Jame nustatyta, kad socialinių paslaugų srities darbuotojai turi atitikti profesinės kvalifikacijos reikalavimus, nuolat kelti kvalifikaciją ir tobulinti kompetencijas, o mokymams bei supervizijai skirtas laikas įskaitomas į darbo laiką ir apmokamas darbdavio lėšomis (LR socialinių paslaugų įstatymas, 2023). Tai itin svarbi nuostata nagrinėjamai temai, nes leidžia darbuotojų mokymąsi, refleksiją ir profesinį tobulėjimą vertinti ne kaip papildomą, antraeilį veiklos aspektą, o kaip integralią darbo sąlygų dalį. Socialinių paslaugų organizacijose, kuriose darbuotojai susiduria su sudėtingomis klientų situacijomis, dideliu emociniu krūviu ir nuolat besikeičiančiais poreikiais, tokios priemonės kaip mokymai ir supervizija gali veikti kaip svarbūs darbo ištekliai,

stiprinantys darbuotojų profesionalumą, mažinantys profesinio išsekimo riziką ir sudarantys prielaidas aktyvesniam jų dalyvavimui paslaugų kokybės gerinime bei inovacijų kūrimo.

Viešojo sektoriaus veiklos organizavimo logika atskleidžiama LR viešojo administravimo įstatyme, kurį priėmė LR Seimas 1999 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. VIII-1234, o nauja jo redakcija priimta 2020 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. XIII-2987, kuri įsigaliojo nuo 2020 m. lapkričio 1 d. (LR viešojo administravimo įstatymas, 2020). Šiame dokumente nustatyti pagrindiniai viešojo administravimo principai, tokie kaip objektyvumas, atsakomybė, efektyvumas, išsamumas, atvirumas ir atvirumas naujovėms, apibrėžiantys viešojo administravimo subjektų veiklos efektyvumą, skaidrumą ir atskaitingumą visuomenei. Atvirumo naujovėms principas yra ypač reikšmingas nagrinėjamai temai, nes leidžia viešojo sektoriaus organizacijas vertinti kaip turinčias ne tik vykdyti teisės aktuose nustatytas funkcijas, bet ir būti pasirengusias taikyti inovatyvius sprendimus, modernizuoti veiklą ir prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių (LR viešojo administravimo įstatymas, 2020). Kita vertus, šiame įstatyme įtvirtinti teisėtumo, procedūriškumo, atsakomybės ir atskaitingumo reikalavimai rodo, kad viešojo sektoriaus veikla vykdoma griežčiau apibrėžtose norminėse ribose negu daugelyje privataus sektoriaus organizacijų. Tai reiškia, kad nacionalinis viešojo administravimo reguliavimas gali kartu ir skatinti, ir riboti inovacijų kūrimą: skatinti tuo, kad akcentuojamas atvirumas naujovėms ir veiklos efektyvumas, tačiau riboti tuo, kad darbuotojų veikla yra labiau formalizuota, procedūriškai apibrėžta ir mažiau lanksti. Socialinių paslaugų organizacijų darbuotojams tai ypač svarbu, nes jų įsitraukimas į inovacijų kūrimą priklauso ne tik nuo jų pačių iniciatyvumo, bet ir nuo to, kiek organizacinė bei teisinė aplinka leidžia siūlyti naujus sprendimus ir juos išbandyti praktikoje (LR viešojo administravimo įstatymas, 2020).

Taigi toliau tikslinga aptarti ministro įsakymus ir kitus poįstatyminius dokumentus, kurie detalizuoja kokybės, profesinės etikos ir veiklos organizavimo reikalavimus. Socialinių inovacijų diegimo praktiniame kontekste reikšmingas ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2022 m. birželio 8 d. nutarimu Nr. A1-393, kuriuo patvirtintas 2021–2030 metų plėtros programos valdytojos LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės aprašas (LR socialinės apsaugos ir darbo ministro nutarimu Nr. A1-393, 2022). Šiame dokumente akcentuojama socialinių paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimo svarba, o taip pat pabrėžiama, kad paslaugų kokybė turi būti siejama su standartų diegimu, mokymais, gerosios praktikos perėmimu, konsultacijomis, poveikio vertinimu ir kitomis kokybės užtikrinimo priemonėmis. Tokios nuostatos leidžia teigti, kad inovacijų kūrimas Lietuvos socialinių paslaugų organizacijose plėtojamas platesniame socialinių paslaugų kokybės gerinimo ir modernizavimo kontekste, kuris kartu didina reikalavimus darbuotojų kompetencijoms ir jų profesiniam pasirengimui (LR socialinės apsaugos ir darbo ministro nutarimas Nr. A1-393, 2022).

Socialinių paslaugų kokybės reguliavimo kontekste svarbus ir Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašas, patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2024 m. gruodžio 4 d. nutarimu Nr. A1-833 „Dėl Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašo patvirtinimo“ (Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašas, 2024), kuris įsigalios nuo 2029 m. sausio 1 d. Šiame dokumente analizuojama socialinių paslaugų kokybės sampratą ir nustato reikalavimus, kurie ateityje turės būti įgyvendinami socialinių paslaugų organizacijose. Jame pabrėžiama, kad socialinių paslaugų kokybė turėtų būti užtikrinama per nuolatinį vertinimą, refleksiją, atitikimą standartams, darbuotojų mokymą ir paslaugų tobulinimą (Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašas, 2024). Tokios nuostatos leidžia teigti, kad socialinių paslaugų organizacijų darbo aplinka nacionaliniu lygmeniu kryptingai orientuojama į kokybės vadybos logiką, kuri darbuotojams kelia papildomus reikalavimus,

tačiau kartu sudaro prielaidas didesniai profesionalumui, aktyvesniai įsitraukimui ir inovatyvių sprendimų paieškai. Kitaip tariant, kokybės reikalavimai gali būti suvokiami dvejopai: kaip didinantys darbo krūvį ir atsakomybę, bet kartu ir kaip skatinantys darbuotojų profesinį augimą, veiklos refleksiją ir paslaugų tobulinimą.

Svarbus ir Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2023 m. liepos 5 d. nutarimu Nr. A1-448 „Dėl Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodekso patvirtinimo“ (Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodeksas, 2023). Šiame dokumente įtvirtinami pagrindiniai socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinio elgesio principai, tarp jų – pagarba žmogaus orumui ir teisėms, socialinio teisingumo užtikrinimas, atsakomybė už profesinę veiklą, konfidencialumo laikymasis bei nuolatinis profesinės kompetencijos tobulinimas. Šios nuostatos reikšmingos tuo, kad jos atskleidžia vertybinę socialinių paslaugų organizacijų veiklos pagrindą, kuris tiesiogiai daro įtaką darbuotojų santykiui su darbu, jų profesinei tapatybei ir motyvacijai (Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodeksas, 2023). Socialinių paslaugų sektoriuje darbo prasmė, socialinė atsakomybė ir orientacija į pagalbą žmogui dažnai tampa esminiais profesinės veiklos motyvais, todėl etikos principai gali būti siejami su psichosocialinėmis darbo sąlygomis, turinčiomis įtakos darbuotojų savijautai ir pasitenkinimui darbu. Be to, aiškiai apibrėžtos profesinės vertybės ir etiniai standartai sudaro prielaidas stipresniai darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą bei socialinių paslaugų tobulinimą. Darbuotojai, veikiantys vertybiškai pagrįstoje aplinkoje, yra labiau linkę ne tik kokybiškai atlikti savo tiesiogines funkcijas, bet ir aktyviau dalyvauti inovacijų kūrimo procesuose, siūlyti naujus sprendimus bei prisidėti prie paslaugų kokybės gerinimo (Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodeksas, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad nacionaliniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygas Lietuvoje leidžia vertinti kaip daugialypį reiškinį, apimančią darbuotojų gerovę, kompetencijų ugdymą, darbo kokybę, organizacinę aplinką, profesinę etiką ir inovacijų diegimo prielaidas. Strateginiuose dokumentuose išryškėja siekis stiprinti viešojo sektoriaus modernizavimą, socialines inovacijas, darbuotojų mokymąsi visą gyvenimą ir jų įsitraukimą į pokyčių procesus, o įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai šias kryptis detalizuoja per konkrečius darbo santykių, socialinių paslaugų teikimo, kokybės bei profesinės atsakomybės reikalavimus. Todėl galima daryti išvadą, kad nacionalinis teisinis reguliavimas sudaro svarbų pagrindą socialinių paslaugų organizacijose darbo sąlygas sieti su darbuotojų motyvacija, profesiniu tvarumu ir jų įsitraukimu į inovacijų kūrimą bei paslaugų tobulinimą.

Apibendrinant 2 skyriuje aptartus tarptautinius ir nacionalinius strateginius dokumentus bei teisės aktus, galima įvertinti, kaip 1.4. poskyryje sudarytas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą teorinis modelis atsiskleidžia praktikoje ir kokie jo elementai turėtų būti patikslinti. Atlikta analizė parodė, kad modelyje išskirti pagrindiniai ryšiai iš esmės pasitvirtina, tačiau dalis jų turi būti papildyti, atsižvelgiant į dokumentuose išryškėjusius aspektus. Nustatyta, kad darbo sąlygos socialinių paslaugų organizacijose turi būti suprantamos plačiau, nes jos apima ne tik fizinius, organizacinius, socialinius, ekonominius, teisinius ir psichosocialinius aspektus, bet ir darbuotojų aprūpinimą darbo priemonėmis, todėl modelyje tikslinga papildyti darbo sąlygų elementą materialinio aprūpinimo aspektu. Taip pat paaiškėjo, kad darbo reikalavimų turinys turėtų būti papildytas dokumentavimo apimtimi ir darbuotojų trūkumu, o darbo išteklių grupėje, greta vadovų paramos, kolegų palaikymo, autonomijos, grįžtamojo ryšio ir mokymosi galimybių, svarbu aiškiau išskirti supervizijų ir darbo saugos užtikrinimo reikšmę. Dokumentų analizė taip pat atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą pasireiškia ne tik per idėjų generavimą ar dalyvavimą

pokyčiuose, bet ir per dalyvavimą veiklos tobulinimo bei paslaugų plėtros procesuose, todėl šis aspektas turėtų būti papildytas modelyje. Be to, nustatyta, kad inovacijų rezultatai siejami ne tik su paslaugų kokybės gerinimu, procesų tobulinimu ar naujų darbo metodų taikymu, bet ir su paslaugų prieinamumo didinimu, todėl šį elementą taip pat tikslinga įtraukti į teorinį modelį. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima teigti, kad 2 skyriaus analizė leido ne tik patvirtinti teorinio modelio tinkamumą, bet ir tiksliau apibrėžti atskirus jo elementus, todėl patikslintas modelio variantas pateikiamas priede (žr. 2 Priedas).

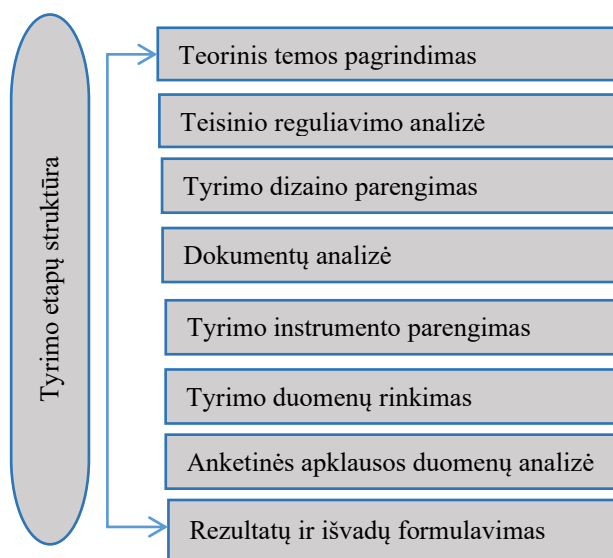
Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų bei teisės aktų analizė atskleidė, jog socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygos ir darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir suvokiami kaip kompleksinis reiškinys. Tarptautiniu lygmeniu pabrėžiama darbo kokybė, socialinė apsauga, darbuotojų sauga ir sveikata, mokymasis visą gyvenimą, socialinis dialogas ir darbuotojų įtrauktis, o nacionaliniu lygmeniu šios nuostatos konkretizuojamos per strateginius dokumentus, įstatymus ir poįstatyminius teisės aktus, reglamentuojančius darbo santykius, socialinių paslaugų organizavimą, inovacijų plėtrą, viešojo sektoriaus modernizavimą, kokybės standartus ir profesinę etiką. Analizė parodė, kad darbo sąlygos apima ne tik teisinius ar ekonominius aspektus, bet ir organizacinius bei psichosocialinius veiksnius, tokius kaip darbuotojų gerovė, kompetencijų ugdymas, dalyvavimas sprendimų priėmime, organizacinė kultūra ir profesinė parama, kurie daro reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai, profesiniam tvarumui ir jų įsitraukimui į inovacijų kūrimą, todėl gali būti laikomi svarbia prielaida socialinių paslaugų organizacijų veiklos tobulinimui.

3. Darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje tyrimas

Šiame skyriuje pristatomas empirinis tyrimas, skirtas įvertinti darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje. Pirmiausia pateikiama tyrimo metodika, kurioje pagrindžiami pasirinkto tyrimo metodai, pristatomi taikyti tyrimo metodai, tyrimo imtis, klausimyno struktūra, duomenų rinkimo ir analizės būdai, taip pat aptariami tyrimo etikos principai ir apribojimai. Vėliau analizuojami organizacijos veiklos dokumentai, susiję su darbo sąlygomis ir inovacijų kūrimu, o skyriaus pabaigoje pristatomi atlikto empirinio tyrimo rezultatai, jų analizė ir apibendrinimas.

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti, kaip X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai vertina darbo sąlygas, savo įsitraukimą į darbą, dalyvavimą inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatus. Taip pat siekiama įvertinti statistines sąsajas tarp darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo išteklių, darbuotojų įsitraukimo į darbą, dalyvavimo inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimo. Šiame baigiamajame projekte pasirinkta atvejo analizės tyrimo strategija, orientuota į giluminį vieno objekto – X socialinių paslaugų organizacijos – tyrimą. Ši strategija pasirinkta siekiant detalai iširti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą realiame organizaciniame kontekste. Pagal duomenų pobūdį šiame darbe taikomas mišrusis tyrimo būdas, derinantis kokybinį ir kiekybinį tyrimą. Kokybiniam tyrimui pasirinkta dokumentų analizė, kuri leidžia atskleisti formalų organizacijos veiklos ir darbo sąlygų kontekstą, o kiekybiniam tyrimui pasirinkta anketinė apklausa, leidžianti empiriškai įvertinti darbuotojų nuomonę apie darbo sąlygas, jų įsitraukimą į darbą ir inovacijų kūrimą. Toks tyrimo būdo pasirinkimas leidžia išsamiau analizuoti nagrinėjamą reiškinį ir susieti formalų organizacijos veiklos lygmenį su darbuotojų patirtimis bei vertinimais. Tyrimas buvo įgyvendinamas laikantis kelių nuoseklių etapų (žr. 5pav.)



5 pav. Empirinio tyrimo etapų struktūra (sudaryta autorės, remiantis Cohen, Manion ir Morrison, 2018; Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014)

5 paveiksle pateikta empirinio tyrimo etapų seka atspindi nuoseklų tyrimo procesą – nuo teorinio pagrindimo ir tyrimo dizaino parengimo iki duomenų rinkimo, analizės ir rezultatų apibendrinimo. Taigi pirmiausia atliktas teorinis nagrinėjamos temos pagrindimas – išanalizuota mokslinė literatūra

darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, įsitraukimo į inovacijų kūrimą ir socialinių paslaugų organizacijų veiklos specifikos tema bei parengtas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą teorinis modelis. Antrajame etape atlikta teisinio reguliavimo analizė – išnagrinėti su tema susiję tarptautiniai ir nacionaliniai strateginiai dokumentai, teisės aktai. Trečiajame etape parengtas tyrimo dizainas – suformuluota tyrimo metodika ir parengtas klausimynas duomenims rinkti. Ketvirtajame etape atlikta X veiklos dokumentų analizė – išnagrinėti savivaldybės ir organizacijos lygmens strateginiai bei veiklos dokumentai, susiję su darbo sąlygomis, darbuotojų vaidmeniu, veiklos organizavimu ir inovacijų kūrimo prielaidomis. Penktajame etape organizuota anketinė apklausa – klausimynas pateiktas X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojams. Šeštajame etape vykdytas duomenų rinkimas – surinkti darbuotojų atsakymai apie darbo sąlygas, įsitraukimą į darbą ir dalyvavimą inovacijų kūrimo procese. Septintajame etape atlikta duomenų analizė – anketinės apklausos duomenys sisteminti, grupuoti ir analizuoti taikant aprašomąją statistiką, tyrimo skalių vidinio suderinamumo vertinimą ir Spearman`o koreliacinę analizę, o dokumentų analizės duomenys naudoti tyrimo rezultatų interpretacijai papildyti. Aštuntajame etape apibendrinti rezultatai ir suformuluotos pagrindinės tyrimo išvados.

Siekiant aiškiau pristatyti empirinio tyrimo eigą ir pagrindinius metodologinius sprendimus, pateikiama tyrimo metodikos charakteristika (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Empirinio tyrimo metodikos charakteristika (sudaryta autorės, remiantis Cohen, Manion ir Morrison, 2018; Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014)

Metodologinis elementas	Apibūdinimas
Tyrimo pobūdis	Empirinis, mišrus (kokybinis ir kiekybinis), atvejo analizė
Tyrimo vieta	X socialinių paslaugų organizacija
Tyrimo metodai	Organizacijos ir su organizacija susijusių savivaldybės dokumentų analizė, anketinė apklausa
Tyrimo instrumentas	Struktūruotas klausimynas
Tyrimo imtis	X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai
Generalinė aibė	189 darbuotojai
Imties sudarymo būdas	Netikimybinė patogioji atranka
Duomenų rinkimo būdas	Elektroninė anketinė apklausa
Duomenų analizės būdai	Aprašomoji statistika: dažnių analizė, procentinė išraiška, vidurkių, medianų ir standartinių nuokrypių apskaičiavimas; klausimyno patikimumo vertinimas taikant Cronbach`o alfa koeficientą; Spearman`o koreliacinė analizė.
Tyrimo etika	Anonimiškumas, duomenų apsauga, savanoriškas dalyvavimas

Norint ištirti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje, šiame baigiamajame projekte tyrimui pasirinkta metodų trianguliacijos strategija, apjungianti kokybinę dokumentų analizę ir kiekybinę anketinę apklausą. Toks metodų derinimas pasirinktas todėl, kad nagrinėjamas reiškinys yra kompleksinis, todėl jo nepakanka analizuoti remiantis vienu duomenų šaltiniu. Dokumentų analizė leidžia atskleisti formalų organizacijos veiklos ir darbo sąlygų kontekstą, o anketinė apklausa – darbuotojų patirtis, vertinimus ir nuostatas

Dokumentų analizės svarba šiame darbe grindžiama tuo, kad organizacijos dokumentai yra reikšmingas pirminis informacijos šaltinis, leidžiantis atskleisti formalų organizacijos veiklos

lygmenį. Bowen`as (2009) dokumentų analizę apibrėžia kaip sistemingą dokumentų peržiūros, vertinimo ir interpretavimo procesą, kuris leidžia nustatyti temas, reikšmes ir kontekstinius veiksnius. Autorius taip pat pažymi, kad dokumentai tyrimuose gali būti suvokiami kaip socialiniai faktai, nes jie atspindi organizacijos veiklos principus, prioritetus ir formaliai įtvirtintas nuostatas. Dėl to dokumentų analizė šiame darbe taikoma siekiant atskleisti, kaip darbo sąlygos, veiklos organizavimas, darbuotojų vaidmuo bei veiklos tobulinimo kryptys yra apibrėžiamos strateginiuose, veiklos ir kituose organizacijos dokumentuose. Tokiu būdu dokumentų analizė leidžia sukurti organizacinį kontekstą, kuris yra būtinas darbuotojų apklausos duomenų interpretavimui.

Taikant dokumentų analizės metodą šiame baigiamajame projekte siekiama išnagrinėti informaciją, susijusią su realių darbo sąlygų sudarymu, darbuotojų įsitraukimo prielaidomis ir inovacijų kūrimo akcentavimu X socialinių paslaugų organizacijoje. Šiame empirinio tyrimo etape analizuojami Y savivaldybės dokumentai ir X socialinių paslaugų organizacijos, kurie yra aktualūs darbo sąlygų, veiklos organizavimo, paslaugų kokybės, darbuotojų vaidmens ir veiklos tobulinimo kontekste. Dokumentų analizė leidžia atskleisti formalų organizacijos veiklos lygmenį ir sudaro pagrindą anketinės apklausos duomenų interpretacijai. Dokumentai analizei atrinkti pagal šiuos kriterijus:

- dokumentas turi būti oficialus ir viešai prieinamas;
- dokumentas turi būti tiesiogiai susijęs su X socialinių paslaugų organizacija arba Y savivaldybės socialinių paslaugų organizavimu;
- dokumente turi atsispindėti bent vienas iš šių aspektų: darbo sąlygos, darbuotojų vaidmuo, paslaugų kokybė, veiklos organizavimas, veiklos tobulinimas arba inovacijų prielaidos;
- pirmenybė teikta naujausiems ir tyrimo laikotarpiu galiojantiems dokumentams.

Pagal nurodytus kriterijus analizei atrinkti šie dokumentai:

- Y savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų patvirtintas 2021 m. balandžio 26 d. Y savivaldybės tarybos nutarimu.
- Y savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas patvirtintas 2026 m. sausio 30 d. Y savivaldybės tarybos nutarimu.
- Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas patvirtintas 2024 m. balandžio 29 d. Y savivaldybės tarybos nutarimu.
- X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai patvirtinti 2024 m. balandžio 29 d. Y savivaldybės tarybos nutarimu.
- X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas patvirtintas 2025 m. gruodžio 3 d. X socialinių paslaugų organizacijos direktoriaus nutarimu.
- X socialinių paslaugų organizacijos 2024 metų veiklos ataskaita parengta 2025 m. ir viešai paskelbta X socialinių paslaugų organizacijos interneto svetainėje.

Dokumentų analizei šiame baigiamajame projekte taikoma kokybinė turinio analizė, kurios metu dokumentuose išskiriamos ir analizuojamos temos, susijusios su darbo sąlygomis, darbuotojų įsitraukimo prielaidomis, paslaugų kokybe, veiklos organizavimu ir veiklos tobulinimu. Taip pat taikomas lyginamasis analizės principas, leidžiantis palyginti, kaip šie aspektai atsispindi savivaldybės ir organizacijos lygmens dokumentuose. Taikant dokumentų analizės metodą siekiama išnagrinėti informaciją, susijusią su darbo sąlygų sudarymu, darbuotojų įsitraukimo prielaidomis ir inovacijų kūrimo akcentavimu socialinių paslaugų organizacijoje.

Vis dėlto dokumentų analizė šiame baigiamajame projekte nėra laikoma pakankama savaime. Bowen`as (2009) pabrėžia, kad dokumentai dažnai kuriami ne tyrimo, o administraciniais ar instituciniais tikslais, todėl gali neatspindėti visos organizacinės realybės. Būtent dėl to dokumentų analizė derinama su anketine apklausa, kuri leidžia surinkti duomenis tiesiogiai iš darbuotojų apie jų nuomones, patirtis ir vertinimus. de Vaus`as (2014) pažymi, kad apklausa yra tinkama tais atvejais, kai siekiama rinkti standartizuotus duomenis apie respondentų vertinimus ir palyginti jų atsakymus, o Cohen`as ir kt. (2018) nurodo, kad anketinė apklausa leidžia struktūruotai surinkti informaciją apie socialinius reiškinius organizacijose. Anketinės apklausos privalumai susiję su galimyne apklausti didesnę respondentų skaičių, užtikrinti duomenų palyginamumą, anonimiškumą ir efektyvų duomenų surinkimą. Tačiau šis metodas turi ir trūkumų – duomenys grindžiami respondentų subjektyviais vertinimais, atsakymai gali būti veikiami socialinio pageidaujimumo, o pats metodas neleidžia giliau atskleisti individualių patirčių (de Vaus, 2014; Cohen, Manion ir Morrison, 2018). Šiame projekte anketinė apklausa pasirinkta todėl, kad ji leidžia empiriškai įvertinti, kaip darbuotojai suvokia darbo sąlygas, kokią įsitraukimo į darbą lygį patiria ir kaip šiuos aspektus sieja su savo dalyvavimu inovacijų kūrimo procese. Taigi, šis metodas tyrime yra svarbus ne tik kaip duomenų rinkimo priemonė, bet ir kaip būdas patikrinti, kaip teoriniame modelyje išskirti ryšiai atsiskleidžia konkrečios organizacijos kontekste.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudaro X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai. Bendrą organizacijos darbuotojų generalinę aibę sudaro 189 darbuotojai. Siekiant nustatyti rekomenduojamą imties dydį, buvo pasinaudota internetine imties skaičiuokle (<https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>), esant 5 proc. paklaidai ir 95 proc. patikimumo lygiui. Pagal šiuos parametrus apskaičiuota, kad tyrime turėtų dalyvauti apie 127 respondentų. Kadangi tyrimas orientuotas į konkrečios organizacijos situacijos analizę, imties sudarymui pasirinkta netikimybinė patogioji atranka. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pažymi, kad imties parinkimas turi būti tiesiogiai siejamas su tyrimo tikslu, tyrimo tipu ir realiomis prieigos prie respondentų galimybėmis. Tiriant vieną organizaciją, patogioji atranka yra logiškas ir dažnai taikomas sprendimas, nes ji leidžia surinkti duomenis iš prieinamų respondentų ir įvertinti konkretaus organizacinio konteksto ypatumus. Dėl šios priežasties buvo siekiama apklausti kuo didesnę dalį organizacijos darbuotojų, suteikiant visiems vienodas galimybes dalyvauti tyrime. Vis dėlto būtina pažymėti, kad netikimybinė atranka riboja rezultatų apibendrinimo galimybes. Tokiu atveju tyrimo rezultatai interpretuojami kaip atspindintys konkrečios organizacijos situaciją, tačiau jų negalima tiesiogiai perkelti visam socialinių paslaugų sektoriui. Tačiau toks tyrimo pobūdis yra tinkamas siekiant giliau suprasti konkretaus organizacinio atvejo problematiką.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Siekiant empiriškai patikrinti darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą teorinį modelį, pasirinkta anketinė apklausa. Apklausos metodas laikomas tinkamu todėl, kad jis leidžia sistemingai rinkti duomenis apie respondentų nuomones, vertinimus ir patirtis. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pabrėžia, kad klausimynas yra pagrindinė apklausos priemonė, leidžianti vienodai aprašyti tiriamus atvejus ir sudaryti prielaidas sisteminei analizei.

Atsižvelgiant į tai, šiame projekte parengtas klausimynas, kuris sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis dimensijomis: darbo sąlygomis, darbo reikalavimais ir darbo ištekliais, darbuotojų įsitraukimu į darbą, darbuotojų įsitraukimu į inovacijų kūrimą ir inovacijų rezultatais. Tokia klausimyno struktūra leidžia pereiti nuo teorinių kategorijų prie empiriškai išmatuojamų rodiklių.

Siekiant aiškiau parodyti klausimyno sąsają su teoriniu modeliu, pateikiama klausimyno struktūra pagal pagrindines tyrimo dimensijas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno struktūra pagal teorinio modelio struktūrinės dalis (sudaryta autorės, 2026)

Kl. Nr.	Anketos teiginių grupė	Teiginių grupės tikslas	Teorinio modelio struktūrinė dalis	Teorinis ir teisinis pagrindimas
1–5	Socio-demografiniai klausimai	Surinkti respondentų socialines ir darbinės charakteristikas, leidžiančias apibūdinti tiriamųjų profilių ir interpretuoti atsakymus organizaciniame kontekste	Papildoma kontekstinė informacija apie tiriamuosius	Klausimynas socialiniuose tyrimuose naudojamas ne tik pagrindiniams kintamiesiems matuoti, bet ir respondentų charakteristikoms aprašyti, kad būtų galima tiksliau interpretuoti tyrimo duomenis (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014; Cohen, Manion ir Morrison, 2018). Socialinių paslaugų organizacijų kontekste darbuotojų pareigos, stažas ir kvalifikacija yra reikšmingi, nes socialinių paslaugų veikla grindžiama profesiniais reikalavimais, darbuotojų kompetencijomis ir jų vaidmenimis organizacijoje (LR socialinių paslaugų įstatymas, 2023; LR darbo kodeksas, 2016).
6–13	Darbo sąlygų vertinimas	Įvertinti, kaip darbuotojai suvokia bendrą darbo aplinką, jos palankumą darbo atlikimui, saugumui, bendradarbiavimui, informacijos prieinamumui, darbo organizavimui ir profesinio tobulėjimo galimybėms	Darbo sąlygos	Darbo sąlygos suprantamos kaip daugialypė darbo aplinkos visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, ekonominius ir psichosocialinius komponentus (Schmacher ir Fidlerova, 2025; Nappo, 2019). Viešojo sektoriaus ir socialinių paslaugų kontekste darbo sąlygų kokybė siejama su darbuotojų gerove, darbo kokybe, mokymosi galimybėmis, bendradarbiavimu ir gebėjimu dalyvauti veiklos tobulinime (Lietuva 2050, 2023; 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2020; LR darbo kodeksas, 2016; LR socialinių paslaugų įstatymas, 2023).
14–23	Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas	Nustatyti, kaip darbuotojai vertina darbo krūvį, emocinę įtampą, atsakomybę, autonomiją, vadovų ir kolegų palaikymą, pripažinimą, išteklių pakankamumą ir grįžtamąjį ryšį	Darbo reikalavimai ir darbo ištekliai	Darbo reikalavimų ir darbo išteklių modelis leidžia aiškinti, kaip skirtingi darbo aplinkos aspektai gali veikti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą: darbo reikalavimai eikvoja darbuotojo energiją, o darbo ištekliai stiprina motyvaciją ir padeda susidoroti su darbo iššūkiais (Knight, Patterson ir Dawson, 2016). Socialinių mainų požiūriu organizacijos parama, pripažinimas ir teisingas elgesys didina darbuotojų pasirengimą aktyviau įsitraukti į darbą ir organizacijos veiklą (Ahmad, Nawaz, Ishaq, Khan ir Ashraf, 2023; Kisi, 2024). Šių aspektų svarbą viešajame ir socialinių paslaugų sektoriuje taip pat sustiprina darbuotojų kompetencijų, motyvacijos ir organizacinės paramos akcentavimas nacionaliniuose dokumentuose (Viešojo valdymo plėtros programa, 2022; LR socialinių paslaugų įstatymas, 2023).

Kl. Nr.	Anketos teiginių grupė	Teiginių grupės tikslas	Teorinio modelio struktūrinė dalis	Teorinis ir teisinis pagrindimas
24–31	Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas	Įvertinti darbuotojų energingumą, motyvaciją, entuziazmą, iniciatyvumą, emocinį įsitraukimą, darbo prasingumo suvokimą, pasiryžimą dėti papildomas pastangas ir susitelkimą	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Darbuotojų įsitraukimas aiškinamas kaip teigiama psichologinė būseną, pasireiškianti energingumu, atsidavimu ir susitelkimu į darbą (Kahn, 1990; Bakker, 2017; Bakker ir Albrecht, 2018). Viešojo sektoriaus organizacijose įsitraukimą papildomai stiprina darbo prasingumo suvokimas, orientacija į visuomenės gerovę ir viešosios vertės kūrimą (Ritz, Brewer ir Neumann, 2016; Ding ir Wang, 2023). Nacionaliniu lygmeniu darbuotojų įsitraukimas siejamas su kompetencijų stiprinimu, dalyvavimu, bendradarbiavimu ir organizacijos veiklos efektyvumu (Lietuva 2050, 2023; 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2020).
32–39	Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimas	Įvertinti darbuotojų aktyvumą teikiant pasiūlymus, sprendžiant organizacijos problemas, siūlant naujus sprendimus, dalyvaujant pokyčiuose ir inicijuojant naujas darbo formas	Darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą	Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad inovacijų kūrimas organizacijose prasideda individo lygmeniu ir priklauso nuo darbuotojų iniciatyvos, kūrybiškumo, idėjų generavimo ir aktyvaus dalyvavimo pokyčių procesuose (Gedvilas, 2014; Elamin, Aldabbas, Ahmed ir Abdulaziz, 2024; Ghani, Hyder, Yoo ir Han, 2023; Lisevičiūtė ir Žalimienė, 2017). Nacionaliniuose dokumentuose inovacijos apibrėžiamos ne tik kaip technologiniai, bet ir kaip organizaciniai bei socialiniai sprendimai, ypač aktualūs viešajame sektoriuje ir socialinių paslaugų srityje (LR technologijų ir inovacijų įstatymas, 2018; LR viešųjų pirkimų įstatymas, 2017; Socialinių inovacijų gairės, 2025; Viešojo valdymo plėtros programa, 2022).
40–45	Inovacijų rezultatų vertinimas	Įvertinti, kaip darbuotojai suvokia inovacijų ir pokyčių poveikį darbo kokybei, paslaugų kokybei, problemų sprendimui, veiklos tobulinimui ir klientų poreikių atliepimui	Inovacijų rezultatai	Inovacijos suprantamos kaip nauji arba iš esmės patobulinti sprendimai, kurie prisideda prie organizacijos veiklos, procesų ar paslaugų gerinimo (Baranauskaitė ir Labanauskaitė, 2020; Lan ir Ngoc, 2024). Inovacijų kūrimas socialinių paslaugų organizacijose dažniausiai reiškiasi per paslaugų teikimo tobulinimą, darbo metodų gerinimą ir veiksmingesnį reagavimą į paslaugų gavėjų poreikius (Fonseca-Retana ir kt., 2016; Srirahayu, Ekowati ir Sridadi, 2023). Tokį požiūrį sustiprina ir nacionaliniai dokumentai, kuriuose inovacijos siejamos su viešojo sektoriaus modernizavimu, paslaugų kokybės gerinimu ir socialinių problemų sprendimu (Socialinių inovacijų gairės, 2025; Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, 2022; Viešojo valdymo plėtros programa, 2022).

6 lentelės duomenimis, klausimynas sudarytas pagal pagrindines teorinio modelio struktūrines dalis. Toks klausimyno suskirstymas grindžiamas teoriniu modeliu, kuriame darbo sąlygos ir darbo ištekčiai

veikia darbuotojų įsitraukimą, o šis – jų dalyvavimą inovacijų kūrime ir inovacijų rezultatus. Dėl to kiekvienas klausimyno blokas atitinka konkretų teorinį kintamąjį ir leidžia empiriškai įvertinti jų tarpusavio sąsajas.

Taigi, kad įvertinti klausimyne pateikiamus klausimus, naudojama 5 balų Likert'o skalė. Ši skalė yra viena dažniausiai taikomų socialinių tyrimų metodologijoje, nes ji leidžia įvertinti respondentų požiūrį į pateiktus teiginius ir užtikrina duomenų palyginamumą. de Vaus'as (2014) pabrėžia, kad Likert'o skalė leidžia ne tik nustatyti respondentų požiūrį, bet ir įvertinti jo intensyvumą, o Cohen'as ir kt. (2018) pažymi, kad tokio tipo skalės padeda standartizuoti duomenų rinkimą ir sudaro prielaidas kiekybinei analizei (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Likerto skalės reikšmės (sudaryta autorės, 2026)

Reikšmė	Paaiškinimas
1 – visiškai nesutinku	Respondentas visiškai nepitaria pateiktam teiginiui, vertinamas reiškinys jo darbo aplinkoje praktiškai neegzistuoja
2 – nesutinku	Respondentas dažniau nepitaria nei pritaria teiginiui, reiškinys pasireiškia silpnai
3 – nei sutinku, nei nesutinku	Respondentas neturi aiškios nuomonės arba reiškinys pasireiškia vidutiniškai
4 – sutinku	Respondentas pritaria teiginiui, reiškinys yra būdingas jo darbo aplinkai
5 – visiškai sutinku	Respondentas visiškai pritaria teiginiui, reiškinys yra aiškiai išreikštas ir nuosekliai pasireiškia

7 lentelėje pateikta Likerto skalės interpretacija leidžia aiškiau suprasti, kaip tyrime buvo vertinami respondentų atsakymai.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Surinkti anketinės apklausos duomenys sisteminami, tikrinami ir ruošiami tolesnei statistinei analizei. Pirminio duomenų apdorojimo metu atliktas duomenų kodavimas – kiekvienam respondentų atsakymui priskirta skaitinė reikšmė nuo 1 iki 5 pagal Likert'o skalę. Tokio tipo duomenų kodavimas yra įprasta praktika socialiniuose tyrimuose, nes leidžia kokybinius vertinimus paversti kiekybiškai analizuojamais duomenimis ir taikyti statistinius analizės metodus (Cohen, Manion ir Morrison, 2018). Duomenų apdorojimui ir statistinei analizei atlikti naudota Microsoft Excel programa. Ši programa pasirinkta dėl jos tinkamumo apdoroti struktūrizuotus apklausos duomenis, atlikti pagrindinius statistinius skaičiavimus bei pateikti rezultatus aiškia ir sisteminga forma. Socialiniuose tyrimuose tokios programos laikomos tinkamomis atliekant bazinę statistinę analizę (de Vaus, 2014). Pradiniam etape taip pat buvo atliktas duomenų valymas – patikrinta, ar nėra neišsamių atsakymų, klaidų ar netikslumų, galinčių turėti įtakos analizės rezultatams. Tyrimo duomenų analizėje taikyti keli tarpusavyje papildantys statistiniai metodai. Pirmiausia taikyta aprašomoji statistika, leidžianti apibendrinti surinktus duomenis ir nustatyti pagrindines respondentų atsakymų tendencijas. Šiuo tikslu apskaičiuoti dažniai ir procentinės išraiškos, parodančios atsakymų pasiskirstymą, taip pat duomenų padėties charakteristikos – vidurkiai, medianos ir standartiniai nuokrypiai. Vidurkis leidžia nustatyti bendrą respondentų vertinimo kryptį, mediana parodo tipinę reikšmę, o standartinis nuokrypis leidžia įvertinti atsakymų sklaidą ir nuomonių išsiskyrimą (de Vaus, 2014). Siekiant įvertinti klausimyno patikimumą, buvo apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas, leidžiantis nustatyti klausimyno vidinį suderinamumą, t. y. ar vienai dimensijai priskirti klausimai nuosekliai matuoja tą patį reiškinį. Cronbach'o alfa koeficientas plačiai taikomas socialiniuose tyrimuose kaip patikimumo vertinimo priemonė, o jo reikšmė, didesnė nei 0,7, laikoma pakankama (Cohen, Manion ir Morrison, 2018). Taip pat tyrime

buvo taikoma statistinių ryšių nustatymo analizė. Atsižvelgiant į tai, kad duomenys surinkti naudojant Likert'o skalę, ryšių tarp kintamųjų nustatymui pasirinkta Spearman'o koreliacinė analizė, kuri laikoma tinkama analizuojant ranginius ir neparametrinius duomenis (de Vaus, 2014). Šis metodas leidžia įvertinti kintamųjų tarpusavio ryšio kryptį ir stiprumą bei nustatyti, ar tarp analizuojamų reiškinų egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys (Cohen, Manion ir Morrison, 2018). Statistiškai reikšmingu ryšiu laikoma, kai $p < 0,05$. Apdoroti tyrimo duomenys pateikiami lentelėse siekiant aiškiai ir nuosekliai atskleisti respondentų vertinimų pasiskirstymą bei sudaryti prielaidas tolimesnei rezultatų analizei. Tokia duomenų apdorojimo ir pateikimo struktūra leidžia sistemingai pereiti prie empirinių rezultatų analizės ir jų interpretavimo. Svarbu pažymėti, kad Spearman'o koreliacinė analizė leidžia nustatyti statistinius ryšius tarp tyrimo kintamųjų, tačiau neleidžia įrodyti tiesioginio priežastinio poveikio. Todėl šiame darbe empiriniai rezultatai interpretuojami kaip darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo ir inovacijų kūrimo aspektų sąsajos.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo vykdomas X socialinių paslaugų organizacijoje. Prieš tyrimą darbuotojai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, jo eigą ir duomenų panaudojimą. Klausimynas respondentams buvo pateiktas elektroniniu būdu Google Forms platformoje, anketos struktūra pateikiama I Priede, kuriame yra pateikta ir nuoroda į anketą, kuria naudojosi respondentai, siekiant užtikrinti patogų ir efektyvų duomenų surinkimą. Toks duomenų rinkimo būdas pasirinktas atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį ir siekį sudaryti respondentams patogias dalyvavimo tyrime sąlygas. Prieš pradėdant tyrimą buvo kreiptasi į X socialinių paslaugų organizacijos direktorę elektroniniu laišku, kuriame buvo pateikta anketa ir tyrimo aprašymas bei paprašyta leidimo vykdyti tyrimą organizacijoje. Gavus leidimą, direktorės pavaduotoja pasidalijo anketos nuoroda įstaigos viduje. Anketa buvo platinama organizacijos darbuotojams elektroniniu paštu bei naudojantis darbuotojų atskiromis pokalbių grupėmis socialiniame tinkle „Facebook“, todėl respondentai turėjo galimybę ją užpildyti jiems patogiu metu. Respondentų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, o duomenys buvo renkami nustatytu laikotarpiu.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių mokslinių tyrimų etikos principų. Dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, jų dalyvavimo savanoriškumą ir galimybę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime. Buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas – anketoje nebuvo renkami duomenys, leidžiantys identifikuoti respondentus, o rezultatai pateikiami tik apibendrinta forma. Surinkti duomenys naudojami tik mokslinio darbo tikslams. Respondentams prieš pildant anketą buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, duomenų naudojimo paskirtį ir jų teises, taip užtikrinant informuoto sutikimo principo laikymąsi. Tyrimo metu laikytasi asmens duomenų apsaugos principų, numatančių, kad surinkti duomenys yra tvarkomi atsakingai, saugomi saugioje aplinkoje ir prieinami tik tyrimą atliekančiam asmeniui. Duomenys nebus perduodami tretiesiems asmenims ir bus sunaikinti pasibaigus tyrimui. Taip pat buvo laikomasi pagarbos respondentams principo – siekta, kad klausimai nebūtų diskriminuojantys, nepažeistų asmens orumo ir nesukeltų psichologinio diskomforto.

Tyrimo rizikos. Tyrimas yra atliekamas vienoje organizacijoje ir taikoma netikimybinė atranka. Dėl šios priežasties rezultatai negali būti apibendrinami visam socialinių paslaugų sektoriui. Taip pat apklausos duomenys grindžiami respondentų subjektyviais vertinimais, todėl gali būti veikiami socialinio pageidaujimumo ar individualaus suvokimo veiksnių. Papildomai pažymėtina, kad tyrimo rezultatus gali veikti ribotas respondentų aktyvumas ir nepasiektas rekomenduojamas imties dydis, kas gali turėti įtakos duomenų reprezentatyvumui. Kita galima tyrimo rizika – klausimyno interpretavimo skirtumai, kadangi skirtingi respondentai pateiktus teiginius gali suprasti nevienodai,

o tai gali turėti įtakos atsakymų tikslumui. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad tyrimas grindžiamas vienu duomenų rinkimo momentu (vienkartinė apklausa), todėl negali atskleisti ilgalaikių darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo pokyčių. Nepaisant to, tyrimas leidžia atskleisti svarbias tendencijas ir suteikia pagrindą tolimesniems tyrimams. Gauti rezultatai yra reikšmingi analizuojant konkrečios organizacijos situaciją ir gali būti naudojami kaip pagrindas praktinėms rekomendacijoms bei tolimesniems išsamesniems tyrimams.

Apibendrinant galima teigti, kad empirinio tyrimo metodika sudaryta taip, kad leistų kompleksiskai įvertinti darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese sąsajas X socialinių paslaugų organizacijoje. Tyrimui pasirinkta atvejo analizės strategija, nes analizuojamas konkretus organizacinis atvejis, leidžiantis giliau įvertinti darbo sąlygų raišką realiame socialinių paslaugų organizacijos kontekste. Tyrime derinama dokumentų analizė ir anketinė apklausa. Dokumentų analizė pasirinkta siekiant atskleisti formalų organizacijos veiklos, darbo sąlygų, darbuotojų vaidmens, paslaugų kokybės ir inovacijų kūrimo prielaidų kontekstą. Anketinė apklausa taikyta siekiant surinkti darbuotojų vertinimus apie darbo sąlygas, darbo reikalavimus ir darbo išteklius, įsitraukimą į darbą, dalyvavimą inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimą. Tyrimo imtį sudarė X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos darbuotojų skaičius sudaro 189 asmenis, apskaičiuota rekomenduojama imtis siekė apie 127 respondentus. Tyrime taikyta netikimybinė patogioji atranka, kuri pasirinkta dėl tyrimo orientacijos į vienos konkrečios organizacijos atvejo analizę ir realių priegios prie respondentų galimybių. Klausimynas sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis dimensijomis: darbo sąlygomis, darbo reikalavimais ir darbo ištekliais, darbuotojų įsitraukimu į darbą, darbuotojų dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimu. Sociodemografiniai klausimai skirti respondentų charakteristikoms apibūdinti, o Likert'o skalės teiginiai – pagrindinėms tyrimo dimensijoms įvertinti. Surinktų duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai, apskaičiuojant dažnius, procentines reikšmes, vidurkius ir standartinius nuokrypius. Tyrimo instrumento skalių patikimumui įvertinti apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas, o ryšiams tarp tyrimo kintamųjų nustatyti taikyta Spearman'o ranginė koreliacinė analizė. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų – respondentų dalyvavimas buvo savanoriškas, anketa anoniminė, o duomenys analizuoti tik apibendrinta forma. Vis dėlto tyrimo rezultatai turi būti interpretuojami atsižvelgiant į tyrimo ribotumus: tyrimas atliktas vienoje organizacijoje, todėl gauti rezultatai pirmiausia atspindi X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų vertinimus ir neturėtų būti tiesiogiai apibendrinami visoms socialinių paslaugų organizacijoms. Nepaisant to, pasirinkta metodika leidžia pagrįstai įvertinti analizuojamos organizacijos darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo ir inovacijų kūrimo sąsajas.

3.2. X socialinių paslaugų organizacijos veiklos dokumentų, susijusių su darbo sąlygomis ir inovacijų kūrimu, analizė

Siekiant išsamiau atskleisti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje, šiame poskyryje analizuojami Y savivaldybės ir X organizacijos lygmens strateginiai bei veiklos dokumentai. Toks analizės būdas leidžia įvertinti formalų organizacijos veiklos kontekstą, kuriame apibrėžiami veiklos prioritetai, socialinių paslaugų organizavimo kryptys, žmogiškųjų išteklių vaidmuo, darbo organizavimo nuostatos ir veiklos tobulinimo prielaidos. Dokumentų analizė šiame baigiamajame projekte yra reikšminga tuo, kad leidžia atskleisti formalų organizacijos veiklos lygmenį ir sudaro pagrindą tolesnei empirinių duomenų interpretacijai. Kadangi darbo sąlygos, darbuotojų įsitraukimas ir inovacijų kūrimas organizacijoje priklauso ne tik nuo

vidinių organizacijos veiksmų, bet ir nuo platesnio savivaldybės strateginio bei institucinio konteksto, dokumentų analizė sudaro prielaidas atskleisti, kaip šie aspektai įtvirtinami skirtinguose planavimo ir veiklos reglamentavimo lygmenyse. Toks požiūris atitinka ir šiame projekte taikomą dokumentų analizės logiką, pagal kurią analizuojami oficialūs, viešai prieinami dokumentai, susiję su darbo sąlygomis, darbuotojų vaidmeniu, paslaugų kokybe, veiklos organizavimu ir veiklos tobulinimu. Kadangi projekte nevertojami tikrieji savivaldybės ir organizacijos pavadinimai, dokumentų analizėje taip pat taikomi Y savivaldybės ir X socialinių paslaugų organizacijos žymenys. Dokumentų pavadinimai pateikiami adaptuoti pagal darbe taikomą žymėjimą.

Kalbant apie savivaldybės lygmens dokumentus, pirmiausia svarbu aptarti Y savivaldybės strateginį plėtros planą iki 2030 metų, kurį 2021 m. balandžio 26 d. Y savivaldybės taryba patvirtino nutarimu. Šis dokumentas yra ilgalaikis savivaldybės strateginio planavimo pagrindas, kuriame apibrėžiamos bendrosios savivaldybės socialinės, ekonominės ir viešojo valdymo raidos kryptys, prioritetai, strateginiai tikslai bei jų įgyvendinimo uždaviniai (Y savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų, 2021). Šio dokumento reikšmė nagrinėjamai temai siejama su tuo, kad jame formuojamas bendras požiūris į savivaldybės pažangą, viešųjų paslaugų kokybę ir žmoniškųjų išteklių svarbą. Nors šiame plane darbo sąlygos nėra įvardijamos kaip savarankiška planavimo sritis, jų reikšmė atsiskleidžia per viešojo valdymo efektyvumo, paslaugų kokybės gerinimo, administracinės naštos mažinimo ir žmoniškųjų išteklių stiprinimo nuostatas (Y savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų, 2021). Y savivaldybės strateginiame plėtros plane iki 2030 metų (2021) šie aspektai siejami su organizaciniu veiksmingumu ir kokybišku paslaugų teikimu, todėl galima teigti, kad darbo sąlygų gerinimas šiame dokumente nėra traktuojamas siaurai, tačiau suprantamas kaip viena iš organizacinio veiksmingumo ir kokybiško paslaugų teikimo prielaidų. Svarbu pažymėti ir tai, kad šiame strateginiame dokumente atsispindi bendros prielaidos inovacijoms viešajame sektoriuje. Savivaldybės vizijoje ryškėja gyvenimo kokybės gerinimo, pažangos, atsakingumo ir atvirumo naujovėms siekis, todėl galima teigti, kad šiame dokumente formuojama bendra kryptis veiklos modernizavimui ir tobulinimui (Y savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų, 2021). Nors šiame plane tiesiogiai nekalbama nei apie konkrečias darbo sąlygas X socialinių paslaugų organizaciją, nei apie darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą, jis sudaro bendrą strateginį pagrindą šioms sritims plėtoti, nes žmoniškųjų išteklių stiprinimas, efektyvesnis valdymas ir kokybiškesni paslaugų siekis yra glaudžiai susiję su darbo sąlygomis bei organizacijos gebėjimu diegti pokyčius. Kitaip tariant, šiame dokumente įtvirtinamos bendrosios savivaldybės veiklos kryptys sudaro platesnį institucinį pagrindą, kuriame darbo sąlygos ir inovacijų plėtra gali būti suprantamos kaip tarpusavyje susiję organizacijos pažangos veiksniai (Y savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų, 2021).

Toliau svarbu aptarti Y savivaldybės 2026–2028 metų strateginį veiklos planą, kurį 2026 m. sausio 30 d. Y savivaldybės taryba patvirtino nutarimu. Šis dokumentas atspindi vidutinės trukmės strateginio planavimo lygmenį, kuriame ilgalaikės plėtros kryptys konkretizuojamos per programas, prioritetus, priemones ir finansinius išteklius (Y savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2026). Jame apibrėžiama savivaldybės misija užtikrinti gyventojams saugesnį ir kokybiškesnį gyvenimą, teikiant aukštos kokybės viešąsias paslaugas, taip pat išskiriami veiklos prioritetai, susiję su viešųjų paslaugų efektyvumu, gyvenamosios aplinkos gerinimu ir socialinės gerovės stiprinimu. Todėl šis dokumentas jau leidžia aiškiau matyti, kaip bendros strateginės kryptys perkeliamos į konkretesnį veiklos planavimo lygmenį.

Šio dokumento svarba darbo sąlygų požiūriu atsiskleidžia per viešųjų paslaugų kokybės ir efektyvumo akcentavimą. Vienas iš pagrindinių prioritetų – efektyviai ir kokybiškai valdomos bei teikiamos viešosios paslaugos – suponuoja būtinybę užtikrinti tinkamą organizacijų veiklos organizavimą, pakankamus žmogiškuosius išteklius, jų kompetencijų stiprinimą ir darbo organizavimo tobulinimą (Y savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2026). Nors plane tiesiogiai nedetalizuojamos socialinių paslaugų darbuotojų darbo sąlygos, akivaizdu, kad kokybiškas paslaugų teikimas jame siejamas su darbuotojų veiklos kokybe, profesiniu pasirengimu ir organizaciniu veiksmingumu. Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą aspektas šiame plane atsiskleidžia per modernizavimo, projektinės veiklos, paslaugų plėtros, informacinių sistemų diegimo ir kitų naujų sprendimų įgyvendinimą. Y savivaldybės 2026–2028 metų strateginiame veiklos plane (2026) šie pokyčiai siejami su paslaugų kokybės, prieinamumo ir organizacinio efektyvumo didinimu, todėl galima teigti, kad inovacijos savivaldybės lygmeniu šiame dokumente suprantamos kaip pokyčiai, didinantys paslaugų kokybę, prieinamumą ir organizacinį efektyvumą, o tokių pokyčių įgyvendinimas neatsiejamas nuo darbuotojų dalyvavimo. Papildomai svarbu pabrėžti, kad šiame dokumente savivaldybės įstaigos ir organizacijos suvokiamos kaip pagrindiniai strateginių tikslų įgyvendinimo subjektai, todėl darbuotojų kompetencija, jų veiklos organizavimas ir pasirengimas prisidėti prie pokyčių tampa esminiais veiksniais siekiant suplanuotų rezultatų (Y savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2026). Dėl to šis dokumentas yra svarbus ne tik kaip bendras planavimo šaltinis, bet ir kaip tarpinis lygmuo, siejantis savivaldybės strateginius tikslus su konkrečių organizacijų, tarp jų ir X socialinių paslaugų organizacijos, veiklos organizavimu.

Dar labiau susiaurinant analizę į socialinių paslaugų sritį, svarbu aptarti ir Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planą, kurį 2024 m. balandžio 29 d. X savivaldybės taryba patvirtino nutarimu. Šis dokumentas yra ypač svarbus nagrinėjamai temai, nes jame atsispindi realūs socialinių paslaugų poreikiai, paslaugų gavėjų grupės, socialinių paslaugų infrastruktūra ir pagrindiniai sistemos iššūkiai (Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas, 2024). Plane pabrėžiama, kad socialinių paslaugų tikslas yra padėti asmeniui ar šeimai spręsti socialines problemas, stiprinti savarankiškumą, socialinius ryšius bei socialinę įtrauktį, vadovaujantis bendradarbiavimo, prieinamumo, socialinio teisingumo, įgalinimo ir asmens orumo apsaugos principais. Tokios nuostatos leidžia matyti, kad socialinių paslaugų teikimas yra neatsiejamas nuo sudėtingų socialinių situacijų, įvairių klientų poreikių ir didelės atsakomybės. Darbo sąlygų požiūriu šiame dokumente svarbiausia tai, kad socialinių paslaugų poreikis siejamas su visuomenės senėjimu, negalia, socialine rizika, nedarbu ir socialinių įgūdžių stoka (Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas, 2024). Visa tai rodo, kad socialinių paslaugų darbuotojų veikla yra sudėtinga, reikalaujanti nuolatinio prisitaikymo prie kintančių klientų poreikių, o tai neišvengiamai susiję su darbo intensyvumu, emocine įtampa ir sudėtingesniu darbo organizavimu. Nors plane tai nėra tiesiogiai įvardijama kaip darbo sąlygų problema, jo turinys leidžia suprasti, kad socialinių paslaugų sistemos plėtra ir augantis poreikis savaime didina reikalavimus darbuotojams. Kartu šiame plane akcentuojamas socialinių paslaugų teikėjų kvalifikacijos kėlimas, supervizijos, mokymai ir specialistų kompetencijų stiprinimas, todėl galima teigti, kad darbuotojų profesinis tobulėjimas laikomas viena svarbiausių kokybiško paslaugų teikimo sąlygų (Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas, 2024).

Reikšminga ir tai, kad šiame plane aiškiai išskiriama X socialinių paslaugų organizacijos vieta savivaldybės socialinių paslaugų sistemoje, pažymint, kad tai didžiausia socialines paslaugas teikianti organizacija savivaldybėje, turinti platų paslaugų spektrą ir išplėtotą padalinių tinklą (Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas, 2024). Tokia organizacinė struktūra sudaro

sąlygas užtikrinti didesnę paslaugų prieinamumą, tačiau kartu suponuoja sudėtingesnę darbo organizavimą ir didesnius reikalavimus darbuotojams. Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą požiūriu svarbios ir plane įtvirtintos nuostatos, susijusios su paslaugų plėtra, jų įvairovės didinimu, prevencinių paslaugų vystymu, bendruomeninių paslaugų aprėpties didinimu, bendradarbiavimu su nevyriausybinėmis organizacijomis, projeketine veikla ir naujų finansavimo šaltinių paieška. Tai leidžia teigti, kad inovacijos socialinių paslaugų srityje šiame dokumente pirmiausia reiškiasi per paslaugų tobulinimą, veiklos plėtrą ir naujų organizacinių sprendimų paiešką, o tokių pokyčių įgyvendinimas reikalauja aktyvaus darbuotojų dalyvavimo. Be to, šiame dokumente atsispindi ir socialinių paslaugų sistemos plėtros kryptis, kuri orientuota ne tik į esamų paslaugų palaikymą, bet ir į jų tolesnę vystymą, didesnę prieinamumą bei atliepiamą į besikeičiančius gyventojų poreikius (Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas, 2024). Tai leidžia manyti, kad socialinių paslaugų organizacijose darbuotojų vaidmuo neapsiriboja vien tiesioginiu paslaugų teikimu, bet apima ir prisitaikymą prie naujų veiklos formų, dalyvavimą organizaciniuose pokyčiuose bei platesnį įsitraukimą į veiklos tobulinimo procesus.

Nuo savivaldybės lygmens dokumentų pereinant prie organizacijos vidaus reglamentavimo, svarbiausi tampa X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai, kuriuos 2024 m. balandžio 29 d. Y savivaldybės taryba patvirtino nutarimu. Šie nuostatai yra pagrindinis organizacijos veiklą reglamentuojantis dokumentas, nustatantis organizacijos teisinį statusą, veiklos tikslus, funkcijas, valdymo struktūrą bei darbuotojų darbo organizavimo principus (X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai, 2024). Todėl, skirtingai nei anksčiau aptarti dokumentai, jie jau tiesiogiai susiję su organizacijos vidaus veiklos reguliavimu ir leidžia aiškiau įvertinti, kaip formaliai įtvirtinamas darbo organizavimas pačioje įstaigoje.

Nuostatuose nurodoma, kad socialinių paslaugų organizacija yra biudžetinė įstaiga, kurios veiklos tikslas – teikti socialines paslaugas asmenims ir šeimoms, negalintiems savarankiškai pasirūpinti savo gyvenimu ir visaverčiai dalyvauti visuomenėje (X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai, 2024). Ši nuostata svarbi tuo, kad organizacijos paskirtis aiškiai susiejama su socialinės pagalbos užtikrinimu, o darbuotojų veikla – su socialinių problemų sprendimu ir paslaugų teikimu pažeidžiamoms grupėms. Darbo sąlygų požiūriu reikšmingiausia tai, kad nuostatuose reglamentuojami darbuotojų priėmimo į darbą, darbo apmokėjimo, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo principai. X socialinės paslaugų organizacijos nuostatuose (2024) tai rodo, kad darbo sąlygos organizacijoje formuojamos centralizuotai, vadovaujantis aiškia atsakomybių sistema ir teisės aktų reikalavimais. Nuostatuose taip pat išryškėja darbuotojų kvalifikacijos ir profesionalumo svarba, nes socialinių paslaugų organizacijos direktoriui priskiriama pareiga rūpintis darbuotojų kvalifikacija, organizuoti jų mokymus ir tobulinti darbo metodiką, o darbuotojų atestacija vykdoma teisės aktų nustatyta tvarka. Be to, direktorius atsakingas už organizacijos darbo organizavimą, struktūros formavimą, vidaus tvarkų nustatymą, darbo saugos užtikrinimą bei veiklos planavimą. Taigi galima teigti, kad būtent šis dokumentas įtvirtina formalų darbo sąlygų organizacinį pagrindą (X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai, 2024).

Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą požiūriu šie nuostatai nėra tiesiogiai orientuoti į inovacijų sąvokos plėtojimą, tačiau juose numatytos funkcijos sudaro prielaidas organizacijos veiklos tobulinimui. Dokumente akcentuojamas programų ir projektų įgyvendinimas, bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, socialinių paslaugų sistemos tobulinimas, galimybė organizuoti seminarus, sudaryti darbo grupes ir teikti pasiūlymus dėl socialinės politikos tobulinimo (X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai, 2024). Todėl galima teigti, kad darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos

gerinimo procesuose yra ne tik galimas, bet ir instituciškai palaikomas. Šiuo požiūriu nuostatai yra svarbūs tuo, kad jie apibrėžia ne tik formalų organizacijos veiklos karkasą, bet ir leidžia matyti, jog veiklos tobulinimas centre yra numatytas kaip viena iš organizacijos veiklos kryptių (X socialinių paslaugų organizacijos nuostatai, 2024).

Didžiausią reikšmę nagrinėjamai temai turi X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, kurį 2025 m. gruodžio 3 d. X socialinių paslaugų organizacijos direktorius patvirtino nutarimu. Šis dokumentas yra svarbiausias organizacijos lygmens planavimo dokumentas nagrinėjama tema, nes jame ryškiausiai atsiskleidžia darbo sąlygų, darbuotojų vaidmens, organizacijos iššūkių ir veiklos tobulinimo sąsajos (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Jau misijos ir vizijos lygmeniu pabrėžiama ne tik socialinių paslaugų teikimo svarba, bet ir siekis gerinti paslaugų kokybę, modernizuoti pastatus, tobulinti struktūrinių padalinių veiklą, kurti naujus bei integruoti jau veikiančius padalinius ir išlaikyti saugias sąlygas darbuotojams bei klientams. Tai leidžia matyti, kad darbo sąlygos šiame dokumente suvokiamos kaip viena svarbiausių organizacijos veiklos kokybės ir efektyvumo sąlygų (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025).

Darbo sąlygų požiūriu strateginiame veiklos plane labai aiškiai išryškėja darbuotojų saugumo, darbo organizavimo sudėtingumo, kvalifikacijos kėlimo ir aprūpinimo darbo priemonėmis reikšmė. Plane pažymima, kad socialinis darbas yra daug rizikų kelianti veikla, todėl būtina užtikrinti saugias darbo sąlygas, aprūpinti darbuotojus saugos priemonėmis, draudimu, transportu, reikalingu paslaugoms teikti klientų namuose, taip pat užtikrinti darbų saugos kursus, sveikatos tikrinimus ir profesinės rizikos vertinimą (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Tokia darbo sąlygų samprata yra kompleksinė, apimanti fizinio saugumo, organizacinio aprūpinimo ir profesinės gerovės aspektus. Plane taip pat aiškiai įvardijami organizaciniai darbo sąlygų iššūkiai: plati organizacijos veikla, skirtingose miesto vietose išsidėstę padaliniai, maksimalūs administracijos darbuotojų krūviai, padidėjęs darbo krūvis po buhalterijos centralizavimo, suminė darbo laiko apskaita ir pailginta darbo savaitė pagalbos namuose skyriuje. Pažymima ir tai, kad dėl tokių sąlygų dalis darbuotojų paliko darbą, o maksimalias darbuotojų galimybes viršijantys darbo krūviai dokumente įvardijami kaip viena iš organizacijos silpnybių. X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginiame veiklos plane (2025) tai rodo, kad organizacija pati identifikuoja darbo krūvio, darbo laiko organizavimo ir personalo trūkumo problematiką kaip reikšmingą veiksnį, darantį įtaką tiek darbuotojų savijautai, tiek paslaugų kokybei.

Žmogiškųjų išteklių požiūriu šiame plane taip pat atsiskleidžia reikšmingos nuostatos. Jame nurodoma, kad centre įsteigtos 189 pareigybės, visi socialiniai darbuotojai turi reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją, o darbuotojų kompetencijos atitinka pareigybių aprašymuose nustatytus reikalavimus (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Plane akcentuojama sisteminga darbuotojų kvalifikacijos plėtra, mokymai, supervizijos, seminarai ir siekis užtikrinti, kad kvalifikacijos tobulinimo poreikis būtų visiškai atlieptas. Be to, atestacinės kvalifikacijos įgijimas siejamas su darbo užmokesčiu, todėl profesinis tobulėjimas tampa ir motyvacinio pobūdžio veiksmu. Reikšmingas ir psichosocialinės darbo aplinkos aspektas: plane pažymima, kad socialiniai darbuotojai dažnai jaučiasi nevertinami, kaltinami ir nepalaikomi, o tai mažina motyvaciją ir apsunkina pavestų funkcijų vykdymą. Kartu akcentuojamas psichosocialinio klimato užtikrinimas, pasitarimų organizavimas, instruktavimai, vidaus kontrolės priemonės ir kokybės įsivertinimas (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Tai leidžia teigti, kad organizacijos strateginiame planavime svarbi ne tik formali darbo

organizavimo pusė, bet ir emocinė aplinka, profesinis pripažinimas bei darbuotojų palaikymas (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Šiame kontekste svarbu pažymėti, kad organizacijos strateginis veiklos planas leidžia daug aiškiau nei kiti analizuoti dokumentai pamatyti ne tik bendras siekiamas kryptis, bet ir konkrečias problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai kasdienėje veikloje (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Dėl to šis dokumentas tampa itin reikšmingas nagrinėjant darbo sąlygas, nes jame atsiskleidžia ne tik pageidaujama organizacijos raida, bet ir faktiniai darbo organizavimo, krūvio, motyvacijos bei profesinės savijautos sunkumai.

Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą požiūriu šis dokumentas yra reikšmingiausias. Plane pažymima, kad siekiama ne tik organizuoti ir teikti socialines paslaugas, bet ir didinti jų įvairovę, prieinamumą, plėsti paslaugų turinį ir diegti naujoves (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025). Dokumente numatytas pastatų modernizavimas, padalinių integravimas, naujų paslaugų kūrimas, vidaus dokumentų atnaujinimas, LEAN vadybos metodų taikymas, kokybės standartų diegimas, informacinių technologijų plėtra ir techninės bazės atnaujinimas. X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas (2025) rodo, kad inovacijos centre pirmiausia reiškiasi per organizacinius, technologinius ir paslaugų kokybės gerinimo sprendimus. Be to, diegiant naujas sistemas ir metodus darbuotojai turi prisitaikyti prie pokyčių, mokytis naudotis naujomis technologijomis, dalyvauti kokybės gerinimo procesuose, prisidėti prie dokumentų atnaujinimo ir paslaugų efektyvumo vertinimo. Taigi darbuotojų įsitraukimas šiame dokumente pasireiškia kaip praktinis dalyvavimas organizacijos tobulinimo ir naujų veiklos formų įgyvendinimo procesuose. Tai leidžia teigti, kad šiame dokumente darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą suprantamas ne kaip atskira, formaliai išskirta sritis, bet kaip jų dalyvavimas platesniuose organizacijos veiklos gerinimo, modernizavimo ir paslaugų plėtros procesuose (X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, 2025).

Baigiant dokumentų analizę, svarbu aptarti ir X socialinių paslaugų organizacijos 2024 metų veiklos ataskaitą, kuri buvo parengta 2025 m. ir viešai paskelbta X socialinių paslaugų organizacijos interneto svetainėje. Ataskaita buvo teikiama tvirtinti Y savivaldybės tarybai ir svarstyta 2025 m. balandžio 14 d. posėdyje, tačiau viešai prieinamuose šaltiniuose nepavyko rasti paskelbto sprendimo, kuriuo ji būtų patvirtinta. Toks aplinkybių įvardijimas šiuo atveju yra svarbus, nes leidžia tiksliai apibrėžti dokumento statusą ir nekurti nepagrįstų prielaidų dėl jo oficialaus patvirtinimo. Nepaisant to, ši ataskaita yra reikšminga tuo, kad joje atsispindi faktiniai organizacijos veiklos rezultatai, įgyvendintos priemonės ir praktiniai organizacijos veiklos aspektai (X socialinių paslaugų organizacijos 2024 metų veiklos ataskaita, 2025). Šis dokumentas leidžia papildyti strateginiuose dokumentuose numatytas veiklos kryptis realiais organizacijos veiklos duomenimis, todėl yra svarbus vertinant, kaip planavimo dokumentuose įtvirtinti siekiai atsispindi praktikoje. Veiklos ataskaita taip pat reikšminga darbo sąlygų ir inovacijų požiūriu, nes leidžia matyti, kokios veiklos faktiškai buvo vykdomos, kokie organizaciniai sprendimai taikyti ir kaip praktikoje reikšėsi organizacijos veiklos tobulinimas. X socialinių paslaugų organizacijos 2024 metų veiklos ataskaita (2025) šiuo požiūriu papildoma strateginio planavimo lygmeniu informaciją praktiniu turiniu, todėl leidžia ne tik suprasti, kas buvo planuojama, bet ir įvertinti, kaip tai atsispindėjo realioje organizacijos veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą prielaidos X socialinių paslaugų organizacijoje formuojamos keliuose tarpusavyje susijusiuose lygmenyse. Y savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų nustato bendrą ilgalaikę viešojo valdymo, paslaugų kokybės ir žmoniškųjų išteklių stiprinimo kryptį, o Y savivaldybės 2026–2028 metų

strateginis veiklos planas šias nuostatas konkretizuoja per programas, priemones ir viešųjų paslaugų organizavimo prioritetus. Y savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas atskleidžia realius socialinių paslaugų sistemos poreikius, išryškina paslaugų teikimo sudėtingumą bei didėjančius reikalavimus darbuotojams, o Y socialinių paslaugų organizacijos nuostatai įtvirtina formalų organizacinį darbo organizavimo, darbuotojų valdymo ir veiklos reguliavimo pagrindą. Ryškiausiai darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į veiklos tobulinimą sąsajos atsiskleidžia X socialinių paslaugų organizacijos 2026–2028 metų strateginiame veiklos plane, kuriame įvardijami konkretūs organizacijos veiklos iššūkiai, darbuotojų saugumo, kvalifikacijos, darbo krūvio, psichosocialinės aplinkos ir inovacijų diegimo aspektai. Tuo tarpu 2024 metų veiklos ataskaita leidžia įvertinti, kaip strateginiuose dokumentuose įtvirtintos veiklos kryptys ir organizacijos tobulinimo siekiai atsispindi praktikoje. Todėl galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą centre pirmiausia reiškiasi per jų dalyvavimą organizacijos veiklos tobulinimo, paslaugų plėtros, kokybės gerinimo ir naujų organizacinių bei technologinių sprendimų įgyvendinimo procesuose. Apžvelgiant visų analizuotų dokumentų turinį galima daryti išvadą, kad darbo sąlygos X socialinių paslaugų organizacijoje formuojamos ne izoliuotai, bet platesniame savivaldybės strateginio planavimo, socialinių paslaugų sistemos organizavimo ir pačios įstaigos vidaus veiklos reguliavimo kontekste. Dėl to darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą taip pat atsiskleidžia ne kaip pavienis reiškinys, bet kaip nuoseklaus organizacijos veiklos tobulinimo, paslaugų plėtros ir prisitaikymo prie kintančių poreikių dalis.

3.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas

Šiame poskyryje pateikiami X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai. Empirinės analizės tikslas – atskleisti, kaip respondentai vertina darbo sąlygas, darbo reikalavimus ir darbo išteklius, savo įsitraukimą į darbą, dalyvavimą inovacijų kūrimo procese bei inovacijų rezultatus organizacijoje. Atsižvelgiant į projekto tikslą, analizėje siekiama ne tik aprašyti respondentų vertinimus, bet ir nustatyti, kokie ryšiai egzistuoja tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų.

Tyrimo duomenų analizė atlikta keliais etapais. Pirmiausia apibūdintos respondentų socio-demografinės charakteristikos, leidžiančios įvertinti, kokių darbuotojų vertinimai sudaro empirinio tyrimo duomenų pagrindą. Toliau buvo įvertintas tyrimo instrumento patikimumas, apskaičiuojant Cronbach`o alfa koeficientą kiekvienai teiginių grupei. Šis žingsnis svarbus todėl, kad tolesnėje analizėje naudojami ne pavieniai anketos teiginiai, o sudėtiniai skalių rodikliai, sudaryti iš kelių tarpusavyje susijusių klausimų. Cronbach`o alfa koeficientas leidžia įvertinti, ar vienai skalei priskirti teiginiai yra pakankamai tarpusavyje suderinti ir ar jie gali būti naudojami kaip vienas bendras kintamasis. Antrame analizės etape buvo apskaičiuoti aprašomosios statistikos rodikliai – vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD). Vidurkiai leidžia nustatyti bendrą respondentų pritarimo atskiroms tyrimo sritims lygį, o standartiniai nuokrypiai parodo, kiek respondentų atsakymai skiriasi tarpusavyje. Kadangi anketos teiginiai buvo vertinami pagal 5 balų Likert`o skalę, kurioje didesnė reikšmė reiškia didesnę pritarimą pateiktam teiginiui, skalių vidurkiai interpretuojami atsižvelgiant į neutralų skalės tašką – 3 balus. Didesnės nei 3 reikšmės rodo labiau teigiamą respondentų vertinimą, o mažesnės – santūresnę arba neigiamą vertinimą. Trečiame analizės etape buvo vertinami ryšiai tarp pagrindinių tyrimo skalių. Kadangi tyrimo duomenys surinkti naudojant Likert`o skalę, ryšiams tarp kintamųjų nustatyti pasirinkta Spearman`o ranginė koreliacinė analizė. Ši analizė leidžia nustatyti, ar darbo sąlygų, darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas yra susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą, jų dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimu. Svarbu pažymėti,

kad koreliacinė analizė leidžia nustatyti statistinius ryšius tarp kintamųjų, tačiau ji neįrodo tiesioginės priežastinės įtakos, todėl rezultatai šiame poskyryje interpretuojami kaip sąsajos tarp tyrimo skalių.

Prieš analizuojant pagrindines tyrimo skales, pirmiausia tikslinga apibūdinti tyrime dalyvavusius respondentus. Respondentų socio-demografinės charakteristikos leidžia geriau suprasti, kokių darbuotojų vertinimai sudaro tyrimo rezultatų pagrindą. Šie duomenys svarbūs todėl, kad darbuotojų amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas ir kitos charakteristikos gali turėti reikšmės jų darbo sąlygų, įsitraukimo ir dalyvavimo inovacijų kūrime vertinimui. Respondentų sociodemografiniai charakteristikos rodikliai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų socio-demografinė charakteristika, N=127 (sudaryta autorės, 2026)

Rodiklis		n	%
Lytis	Moteris	113	89,0
	Vyras	13	10,2
	Kita	1	0,8
Amžius	Iki 25	1	0,8
	26-35 m.	24	18,9
	36-45 m.	39	30,7
	46-55 m.	37	29,1
	56 m. ir daugiau	26	20,5
Išsilavinimas	Aukštesnysis	25	19,7
	Aukštasis neuniversitetinis	25	19,7
	Aukštasis universitetinis	46	36,2
	Kita	31	24,4
Pareigos	Socialinis darbuotojas	34	26,8
	Individualios priežiūros darbuotojas	55	43,3
	Atvejo vadybininkas	5	3,9
	Specialistas	13	10,2
	Administracijos darbuotojas	6	4,7
	Kita	14	11,0
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	12	9,4
	1-3 m.	22	17,3
	4-6 m.	16	12,6
	7-10 m.	28	22,0
	Daugiau nei 10 m.	49	38,6

8 lentelėje pateikta tyrime dalyvavusių respondentų socio-demografinė charakteristika. Tyrime dalyvavo 127 X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai. Respondentų socio-demografinių duomenų analizė leidžia įvertinti, kokių darbuotojų vertinimai sudaro empirinio tyrimo pagrindą, todėl šie duomenys yra reikšmingi interpretuojant tolesnius tyrimo rezultatus. 8 lentelės duomenimis, tyrimo imtyje dominavo moterys – jos sudarė 89,0 proc. respondentų (n = 113). Pagal amžių

didžiausią respondentų dalį sudarė 36–45 metų darbuotojai – 30,7 proc. (n = 39). Šis amžiaus pasiskirstymas siejasi su Lietuvos darbo rinkos duomenimis, pagal kuriuos 2022 m. moterų didžiausias užimtumo lygis buvo 40–44 metų amžiaus grupėje ir sudarė 88,6 proc. (Oficialiosios statistikos portalas, 2023). Kadangi 40–44 metų grupė patenka į šiame tyrime dominuojančią 36–45 metų respondentų grupę, galima teigti, kad tyrimo imties amžiaus struktūra iš dalies siejasi su bendresnėmis Lietuvos moterų užimtumo tendencijomis. Pagal išsilavinimą daugiausia buvo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų – 36,6 proc. (n = 46), pagal pareigas – individualios priežiūros darbuotojų – 43,3 proc. (n = 55) ir socialinių darbuotojų – 26,8 proc. (n = 34), o pagal darbo stažą organizacijoje – daugiau nei 10 metų dirbančių darbuotojų – 38,6 proc. (n = 49).

Apibendrinant respondentų socio-demografines charakteristikas galima sudaryti tipinio respondento paveikslą: tai moteris, priklausanti 36–45 metų amžiaus grupei, turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirbanti individualios priežiūros darbuotoja ir turinti daugiau nei 10 metų darbo stažą X socialinių paslaugų organizacijoje. Toks tipinio respondento paveikslas leidžia manyti, kad tyrimo rezultatai daugiausia atspindi darbuotojų, turinčių praktinę socialinių paslaugų teikimo ir ilgalaikę darbo organizacijoje patirtį, vertinimus.

Įvertinus respondentų socio-demografines charakteristikas, toliau analizuojami pagrindiniai tyrimo kintamieji – darbo sąlygų vertinimas, darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas, darbuotojų įsitraukimas į darbą, dalyvavimas inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimas. Kadangi tyrimo klausimynas sudarytas iš kelių teiginių grupių, atitinkančių teorinio modelio dimensijas, prieš atliekant ryšių analizę buvo įvertintas šių skalių vidinis suderinamumas. Tai svarbu, nes tolesnėje analizėje naudojami ne pavieniai anketos klausimai, o sudėtiniai skalių rodikliai, apskaičiuoti pagal atitinkamoms teiginių grupėms priskirtų klausimų vidurkius. Detalūs kiekvienos tyrimo skalės teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 3 priede, o šiame poskyryje analizuojami apibendrinti skalių rodikliai. Tyrimo skalių aprašomosios statistikos ir vidinio suderinamumo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų apklausos tyrimo skalių aprašomoji statistika ir vidinis suderinamumas, N = 127 (sudaryta autorės, 2026).

Kl. Nr.	Anketos teiginių grupė	Teiginių skaičius	Vidurkis M	Standartinis nuokrypis SD	Cronbach`o α	Patikimumo vertinimas
6–13	Darbo sąlygų vertinimas	8	3,79	0,86	0,83	Geras
14–23	Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas	10	3,59	0,63	0,77	Priimtinus
24–31	Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas	8	3,92	0,75	0,93	Labai aukštas
32–39	Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimas	8	3,40	0,85	0,83	Geras
40–45	Inovacijų rezultatų vertinimas	6	3,65	0,84	0,79	Priimtinus

9 lentelės duomenimis, visos tyrime naudotos teiginių grupės pasižymi pakankamu vidiniu suderinamumu. Cronbach`o alfa koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,77 iki 0,93, todėl galima teigti, kad tyrimo instrumente išskirtos skalės yra patikimos ir tinkamos tolesnei statistinei analizei. Mažiausia Cronbach`o alfa koeficiento reikšmė nustatyta darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimo skalėje ($\alpha = 0,77$), tačiau ši reikšmė laikytina priimtina. Aukščiausia Cronbach`o alfa koeficiento reikšmė nustatyta darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo skalėje ($\alpha = 0,93$), o tai rodo

labai aukštą šios skalės teiginių vidinį suderinamumą. Kitos skalės taip pat pasižymi priimtiniu arba geru vidiniu suderinamumu: darbo sąlygų vertinimo skalės $\alpha = 0,83$, darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimo skalės $\alpha = 0,83$, o inovacijų rezultatų vertinimo skalės $\alpha = 0,79$. Tai leidžia teigti, kad visos tyrime naudotos skalės gali būti analizuojamos kaip sudėtiniai tyrimo kintamieji. 9 lentelėje pateikti tyrimo skalių aprašomosios statistikos rezultatai leidžia įvertinti bendrą darbo sąlygų, darbo reikalavimų ir darbo išteklių, darbuotojų įsitraukimo į darbą, dalyvavimo inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimo raišką. Siekiant tiksliau atskleisti, kurie konkretūs šių sričių aspektai darbuotojų vertinami palankiau, o kurie santūriau, bendrų skalių analizė papildyta atskirų anketos teiginių aprašomąja statistika, pateikiama 3 priede. Šie duomenys leidžia detaliau pagrįsti, kokios darbo sąlygos X socialinių paslaugų organizacijoje yra reikšmingos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir dalyvavimui inovacijų kūrimo procese.

Aprašomosios statistikos rezultatai parodė, kad visų tyrimo skalių vidurkiai yra aukštesni nei neutralus Likert'o skalės vidurio taškas, t. y. 3 balai. Tai leidžia teigti, kad respondentai analizuojamas sritis vertino labiau teigiamai nei neigiamai. Aukščiausias vidurkis nustatytas darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo skalėje ($M = 3,92$; $SD = 0,75$), o žemiausias – darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimo skalėje ($M = 3,40$; $SD = 0,85$). Šis skirtumas yra reikšmingas tyrimo problemos kontekste, nes rodo, kad darbuotojai savo įsitraukimą į kasdienį darbą vertina palankiau negu dalyvavimą inovacijų kūrimo procese. Vadinasi, darbuotojų motyvacija, atsakomybė ir įsitraukimas į tiesiogines darbo užduotis savaime negarantuoja aktyvaus jų dalyvavimo naujų idėjų siūlyme, pokyčių įgyvendinime ar organizacijos veiklos tobulinime. Ši tendencija papildo Elamin'as ir kt. (2024) bei Ghani'is ir kt. (2023) išvagas, kad darbuotojų aktyvumas, idėjų generavimas ir dalyvavimas įgyvendinant pokyčius yra svarbūs inovacijų kūrimo procese. Šio tyrimo rezultatai leidžia patikslinti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra svarbi, tačiau nepakankama inovacijų kūrimo sąlyga – tam reikalingos papildomos organizacinės prielaidos, tokios kaip darbuotojų idėjų išklausa, vadovų palaikymas, grįžtamasis ryšys ir galimybė realiai prisidėti prie sprendimų priėmimo.

Darbo sąlygų vertinimo skalę sudarė 8 teiginiai, apimantys respondentų požiūrį į darbo aplinką, saugumą, bendradarbiavimo sąlygas, informacijos prieinamumą, darbo grafiką, profesinio tobulėjimo galimybes ir galimybes siūlyti naujas idėjas. Šios skalės vidurkis siekė 3,79 ($SD = 0,86$), todėl galima teigti, kad respondentai darbo sąlygas X socialinių paslaugų organizacijoje vertina gana palankiai. Kadangi vidurkis yra aukštesnis nei neutralus skalės taškas, darbuotojai dažniau linkę pritarti teiginiams, susijusiems su palankiomis darbo sąlygomis. Vis dėlto standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų vertinimai nėra visiškai vienodi. Tai gali būti siejama su skirtingomis darbuotojų pareigomis, darbo funkcijomis, darbo krūviu, patirtimi organizacijoje ar individualiai patiriamomis darbo aplinkos sąlygomis. Šie rezultatai dera su Voxted'as (2018) požiūriu, kad darbo sąlygos apima darbuotoją veikiančių veiksnių visumą, darančią poveikį jo produktyvumui ir gerovei. Nappo (2019) taip pat pabrėžia, kad darbo sąlygos apima ne tik fizinę darbo aplinką, bet ir darbo organizavimą, socialinę paramą, atlygio adekvatumą bei psichologinę savijautą. Todėl gana palankus darbo sąlygų vertinimas leidžia manyti, kad X socialinių paslaugų organizacijoje egzistuoja darbo aplinkos pagrindas, galintis palaikyti darbuotojų motyvaciją, iniciatyvumą ir pasirengimą įsitraukti į organizacijos veiklos tobulinimo procesus. Kartu darbuotojų vertinimų išsiskyrimas rodo, kad darbo sąlygų patirtys nėra vienodos, todėl jų tobulinimas turėtų būti siejamas su skirtingų darbuotojų grupių patiriamais poreikiais. Detalesni atskirų darbo sąlygų teiginių rezultatai leidžia matyti, kad darbuotojai palankiausiai vertino profesinio tobulėjimo galimybes ($M = 3,99$), darbo grafiko

palankumą užduočių atlikimui ($M = 3,98$), bendradarbiavimo su kolegomis sąlygas ($M = 3,83$) ir galimybes siūlyti naujas idėjas bei iniciatyvas ($M = 3,83$). Tai rodo, kad organizacijoje egzistuoja darbuotojų įsitraukimą palaikančios sąlygos – profesinio augimo galimybės, gana palankus darbo organizavimas, kolegialus bendradarbiavimas ir galimybė teikti idėjas. Tačiau psichologinis saugumas darbo vietoje įvertintas santūriau ($M = 3,43$), todėl ši sritis išryškėja kaip viena iš tobulintinų psichosocialinių darbo sąlygų (žr. 3 Priedas).

Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimo skalę sudarė 10 teiginių, apimančių darbo krūvį, emocinę įtampą, atsakomybę, autonomiją, vadovų ir kolegų palaikymą, pastangų įvertinimą, darbo priemonės, grįžtamąjį ryšį ir darbo reikalavimų atitikimą darbuotojo galimybėms. Šios skalės vidurkis siekė 3,59 ($SD = 0,63$). Tai rodo nuosaikiai palankų respondentų darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimą. Nors šios skalės vidurkis viršija neutralų vertinimo tašką, jis nėra vienas aukščiausių, todėl galima teigti, kad ši sritis organizacijoje vertinama santūriau. Mažiausias standartinis nuokrypis rodo, kad darbuotojų atsakymai šioje srityje buvo gana panašūs. Vis dėlto šios skalės interpretacija turi būti atliekama atsargiai, nes ji apima dvi skirtingas, nors tarpusavyje susijusias dimensijas – darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Darbo reikalavimai, tokie kaip didelis darbo krūvis, emocinė įtampa ar atsakomybė, gali didinti darbuotojų patiriamą įtampą ir mažinti jų galimybes aktyviai dalyvauti inovacijų kūrimo. Tuo tarpu darbo ištekliai, tokie kaip autonomija, vadovų ir kolegų palaikymas, pakankamos darbo priemonės, grįžtamasis ryšys ir pastangų įvertinimas, gali stiprinti darbuotojų motyvaciją, savarankiškumą ir pasirengimą prisidėti prie organizacijos tobulinimo. Tai atitinka Bakker'is ir Albrecht'as (2018) išvalgas, pagal kurias darbuotojų įsitraukimą stiprina darbo ištekliai, padedantys susidoroti su keliamais darbo reikalavimais. Socialinių paslaugų organizacijos kontekste tai ypač aktualu, nes, kaip pažymi Esaki'is ir kt. (2023), socialines paslaugas teikiantys darbuotojai dažnai susiduria su emocine įtampa, sudėtingomis klientų situacijomis ir profesinio išsekimo rizika. Analizuojant darbo reikalavimų ir darbo išteklių teiginius matyti, kad darbuotojai aukščiausiai vertino darbo užduočių atsakomybės lygį ($M = 4,09$), o tai rodo aiškų savo darbo svarbos ir atsakomybės suvokimą. Vis dėlto santūriau įvertintas pastangų pastebėjimas ir įvertinimas ($M = 3,32$), aiškų grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus ($M = 3,46$) ir darbo reikalavimų atitikimas darbuotojo galimybėms ($M = 3,54$). Darbo krūvio ($M = 3,11$) ir emocinės įtampos ($M = 3,28$) vertinimai rodo, kad šie aspektai išlieka reikšmingais darbo reikalavimais, galinčiais riboti darbuotojų aktyvesnį įsitraukimą. Todėl darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą svarbu ne tik stiprinti darbo išteklius – vadovų ir kolegų palaikymą, autonomiją, grįžtamąjį ryšį, darbo priemonės ir profesinio tobulėjimo galimybes, bet ir mažinti neigiamą darbo krūvio bei emocinės įtampos poveikį (žr. 3 Priedas).

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo skalę sudarė 8 teiginiai, atspindintys darbuotojų energingumą, motyvaciją, entuziazmą, iniciatyvumą, emocinį įsitraukimą, darbo prasmingumo suvokimą, pasirengimą dėti papildomas pastangas ir susitelkimą į atliekamas užduotis. Šios skalės vidurkis buvo aukščiausias iš visų analizuotų skalių ir siekė 3,92 ($SD = 0,75$). Tai rodo, kad respondentai savo įsitraukimą į darbą vertina palankiai. Darbuotojai yra linkę matyti savo darbą kaip prasmingą, jaučiasi motyvuoti jį atlikti kokybiškai ir yra pakankamai susitelkę į kasdienės darbo užduotis. Šie rezultatai siejasi su Bakker'is ir Albrecht'as (2018) darbuotojų įsitraukimo samprata, kurioje įsitraukimas aiškinamas kaip energijos, atsidavimo ir susitelkimo į darbą būseną. Aukščiausias šios skalės vidurkis leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į tiesioginę darbo veiklą yra viena stipriausių X socialinių paslaugų organizacijos sričių. Tai reikšminga socialinių paslaugų organizacijos kontekste, nes šio sektoriaus darbuotojų veikla dažnai siejama su emociniu krūviu,

atsakomybe ir pagalba pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Vis dėlto, vertinant tyrimo problemą, svarbu pabrėžti, kad bendras įsitraukimas į darbą dar nereikia aktyvaus dalyvavimo inovacijų kūrimo. Todėl toliau svarbu analizuoti, kaip darbuotojų įsitraukimas siejasi su jų dalyvavimu naujų idėjų kūrimo, pokyčių inicijavimo ir organizacijos veiklos tobulinimo procesuose. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių analizė rodo, kad ši tyrimo sritis darbuotojų vertinama palankiai. Tai leidžia teigti, kad X socialinių paslaugų organizacijoje darbuotojai jaučia atsakomybę už atliekamas užduotis ir yra įsitraukę į kasdienę darbo veiklą. Vis dėlto šiuos rezultatus svarbu vertinti kartu su dalyvavimo inovacijų kūrimo procese duomenimis, nes aukštesnis įsitraukimas į kasdienį darbą savaime neužtikrina aktyvaus dalyvavimo inovacijų kūrimo. Tam būtinos papildomos organizacinės ir socialinės sąlygos – aiškūs idėjų teikimo kanalai, pasiūlymų svarstymas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys (žr. 3 Priedas).

Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimo skalę sudarė 8 teiginiai, susiję su darbuotojų siūlymais tobulinti organizacijos veiklą, dalyvavimu sprendžiant organizacijos problemas, naujų sprendimų siūlymu, pokyčių įgyvendinimu, skatinimu teikti idėjas, darbuotojų siūlymų išklausymu, iniciatyvumu ir galimybe prisidėti prie inovacijų kūrimo. Šios skalės vidurkis buvo žemiausias iš visų analizuotų skalių ir siekė 3,40 (SD = 0,85). Nors šis vidurkis viršija neutralų vertinimo tašką, jis yra gerokai mažesnis nei darbuotojų įsitraukimo į darbą vidurkis. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų dalyvavimas inovacijų kūrimo procese organizacijoje nėra itin stipriai išreikštas. Šis rezultatas yra vienas svarbiausių empirinės analizės aspektų, nes atskleidžia atotrūkį tarp darbuotojų įsitraukimo į kasdienį darbą ir jų aktyvaus dalyvavimo inovacijų kūrimo veiklose. Darbuotojai gali būti motyvuoti, atsakingai atlikti kasdienės užduotis ir palankiai vertinti savo darbą, tačiau tai nebūtinai reiškia, kad jie aktyviai įtraukiami į naujų idėjų generavimą, pokyčių inicijavimą ar inovacijų įgyvendinimą. Šie rezultatai papildo Elamin`as ir kt. (2024) bei Ghani`is ir kt. (2023) išvalgas, kad darbuotojų aktyvumas, idėjų generavimas ir dalyvavimas įgyvendinant pokyčius yra svarbūs inovacijų kūrimo procese. Šiame tyrime matyti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra vertinamas palankiai, tačiau dalyvavimas inovacijų kūrimo procese yra silpniau išreikštas. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra svarbi, bet nepakankama inovacijų kūrimo sąlyga. Tam būtini aiškūs organizaciniai mechanizmai: darbuotojų idėjų išklausymas, grįžtamasis ryšys, vadovų palaikymas, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo ir realus darbuotojų pasiūlymų įtraukimas į veiklos tobulinimo procesus. Darbuotojų balso ir dalyvavimo svarbą pabrėžia ir Kim`as ir Cho`as (2023), teigdami, kad pagarba darbuotojų balsui ir teisingas elgesys kuria palankesnes socialines darbo sąlygas. Idrisu`is ir Mohammed`as (2024) pažymi, kad darbuotojų galimybė teikti pasiūlymus ir rekomendacijas gali turėti teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Tuo tarpu Shams`as ir kt. (2025) atkreipia dėmesį, kad darbuotojų balsą gali riboti savicenzūra, neformalus galios santykiai ar nepakankami grįžtamojo ryšio mechanizmai. Atsižvelgiant į tai, X socialinių paslaugų organizacijoje darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą stiprinimas turėtų būti siejamas su aiškesnėmis idėjų teikimo, pasiūlymų svarstymo ir grįžtamojo ryšio procedūromis. Dalyvavimo inovacijų kūrimo procese teiginių analizė leidžia paaiškinti, kodėl šios skalės vidurkis buvo žemesnis nei darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas. Santūriausiai darbuotojai vertino aktyvų dalyvavimą sprendžiant organizacijos problemas (M = 3,24), skatinimą siūlyti naujas idėjas (M = 3,30), iniciatyvą kurti naujus darbo sprendimus ar veiklos formas (M = 3,36) ir siūlymų teikimą organizacijos veiklai tobulinti (M = 3,39). Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų dalyvavimas inovacijų kūrimo procese dar nėra pakankamai išplėtotas. Nors darbuotojai yra įsitraukę į kasdienį darbą, aktyvesniam jų dalyvavimui inovacijų kūrimo reikalingi aiškesni darbuotojų įtraukimo mechanizmai: idėjų teikimo

galimybės, pasiūlymų svarstymas, darbuotojų skatinimas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys. (žr. 3 Priedas).

Inovacijų rezultatų vertinimo skalę sudarė 6 teiginiai, susiję su pokyčių poveikiu darbo kokybei, naujų idėjų reikšme paslaugų kokybės gerinimui, inovacijų nauda sprendžiant darbo problemas, pokyčių poveikiu darbuotojų darbui, veiklos tobulinimu ir klientų poreikių atliepimu. Šios skalės vidurkis siekė 3,65 (SD = 0,84), todėl galima teigti, kad respondentai inovacijų rezultatus organizacijoje vertina gana palankiai. Tai rodo, kad darbuotojai pastebi tam tikrą inovacijų naudą organizacijos veiklai, darbo kokybei ir paslaugų tobulinimui. Vis dėlto inovacijų rezultatų vertinimo vidurkis yra mažesnis nei darbuotojų įsitraukimo į darbą vidurkis, todėl galima manyti, kad darbuotojai inovacijų poveikį organizacijoje vertina palankiai, bet ne taip aukštai kaip savo asmeninį įsitraukimą į darbą. Šie rezultatai siejasi su Baranauskaitės ir Labanauskaitės (2020) bei Lan`as ir Ngoc`as (2024) pateikiama inovacijų samprata, pagal kurią inovacijos apima naujų arba iš esmės patobulintų paslaugų, procesų ar organizacinių sprendimų kūrimą ir įgyvendinimą, siekiant kurti vertę organizacijai ir jos aplinkai. Socialinių paslaugų organizacijoje inovacijos gali reikštis ne tik technologiniais sprendimais, bet ir naujais darbo metodais, paslaugų organizavimo būdais, bendradarbiavimo formomis ar klientų poreikių tenkinimo sprendimais. Todėl gana palankus inovacijų rezultatų vertinimas rodo, kad darbuotojai pastebi organizacijoje vykstančių pokyčių naudą, tačiau žemesnis dalyvavimo inovacijų kūrime vidurkis leidžia manyti, kad darbuotojai ne visada aktyviai dalyvauja šių pokyčių kūrime ir įgyvendinime. Inovacijų rezultatų vertinimo duomenys taip pat dera su Nasi`is ir kt. (2024) įžvalgomis, kad šiuolaikinė viešųjų paslaugų samprata vis labiau siejama su atvirumu, bendradarbiavimu, piliečių įtraukimu ir nuolatinio paslaugų tobulinimu. X socialinių paslaugų organizacijoje inovacijų rezultatai turėtų būti siejami ne tik su vidiniais organizacijos procesais, bet ir su paslaugų kokybės gerinimu bei klientų poreikių atliepimu. Dėl šios priežasties darbuotojų dalyvavimas inovacijų kūrime tampa svarbia sąlyga siekiant, kad nauji sprendimai būtų praktiškai pritaikomi ir atlieptų realius paslaugų gavėjų poreikius. Inovacijų rezultatų vertinimo teiginiai leidžia matyti, kaip darbuotojai suvokia organizacijoje įgyvendinamų pokyčių ir naujų sprendimų raišką. Santūresnis šios skalės vertinimas rodo, kad inovacijų rezultatai darbuotojams ne visada yra aiškiai matomi arba pakankamai susiejami su jų pačių dalyvavimu veiklos tobulinimo procesuose. Todėl svarbu ne tik skatinti darbuotojus teikti idėjas, bet ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip darbuotojų pasiūlymai svarstomi, įgyvendinami ir kokius rezultatus jie sukuria organizacijos veiklai (žr. 3 Priedas).

Apibendrinant tyrimo skalių aprašomosios statistikos ir patikimumo analizės rezultatus galima teigti, kad tyrime naudotos skalės yra tinkamos tolesnei analizei, nes visų jų Cronbach`o alfa koeficientų reikšmės viršija 0,70. Aprašomosios statistikos rezultatai atskleidė, kad aukščiausiai respondentai vertino savo įsitraukimą į darbą (M = 3,92; SD = 0,75), o žemiausiai – dalyvavimą inovacijų kūrimo procese (M = 3,40; SD = 0,85). Šis rezultatas yra reikšmingas tyrimo problemos kontekste, nes parodo, kad darbuotojai gali būti aktyvūs, motyvuoti ir įsitraukę į kasdienės darbo funkcijas, tačiau tai nebūtinai reiškia jų aktyvų dalyvavimą kuriant inovacijas. Todėl galima teigti, kad X socialinių paslaugų organizacijoje egzistuoja gana palankios prielaidos darbuotojų įsitraukimui į darbą, tačiau darbuotojų dalyvavimas inovacijų kūrime dar nėra pakankamai išplėtotas.

Šie rezultatai leidžia daryti tarpinę išvadą, kad teoriniame modelyje numatytos darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo ir inovacijų kūrimo sąsajos empiriškai atsiskleidžia, tačiau organizacijos praktikoje būtina stiprinti tą grandį, kuri jungia bendrą darbuotojų įsitraukimą į darbą su aktyviu dalyvavimu inovacijų kūrime. Kitaip tariant, darbuotojai gali būti motyvuoti ir atsakingai atlikti

kasdienės funkcijas, tačiau inovacijų kūrimui reikalingos papildomos sąlygos – darbuotojų balso išklausymas, vadovų palaikymas, grįžtamasis ryšys, idėjų teikimo mechanizmai ir psichologinis saugumas. Kadangi šiame etape pateikta aprašomoji statistika neleidžia nustatyti priežastinio poveikio, toliau tikslinga vertinti ryšius tarp tyrimo kintamųjų taikant koreliacinę analizę.

Įvertinus tyrimo skalių aprašomosios statistikos rodiklius ir vidinį suderinamumą, toliau analizuojamos sąsajos tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų. Kadangi tyrime naudoti Likert'o skalės duomenys, ryšiams tarp skalių nustatyti taikytas Spearman'o ranginės koreliacijos koeficientas. Koreliacinėje analizėje naudoti ne pavieniai anketos teiginiai, o sudėtiniai skalių rodikliai, apskaičiuoti kaip kiekvieno respondento atsakymų į atitinkamos skalės teiginius vidurkiai. Analizuotos darbo sąlygų vertinimo, darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimo, darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimo sąsajos. Spearman'o koreliacijos koeficientas leidžia nustatyti ryšio kryptį ir stiprumą tarp tyrimo kintamųjų. Teigiamas koeficiento reikšmė rodo, kad didėjant vieno kintamojo reikšmei, didėja ir kito kintamojo reikšmė. Ryšio reikšmingumui įvertinti naudota p reikšmė. Kai $p < 0,05$, ryšys laikomas statistiškai reikšmingu. Šiame tyrime nustatyti ryšiai vertinti pagal koreliacijos stiprumo ribas: 0,00–0,19 – labai silpnas ryšys, 0,20–0,39 – silpnas, 0,40–0,59 – vidutinis, 0,60–0,79 – stiprus, 0,80–1,00 – labai stiprus ryšys. Tyrimo skalių koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų apklausos skalių Spearman'o koreliacinės analizės rezultatai, N = 127 (sudaryta autorės, 2026)

Sąsajos ryšys tarp anketos teiginių	Rodiklis	Darbo sąlygų vertinimas	Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas	Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas	Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimas	Inovacijų rezultatų vertinimas
Darbo sąlygų vertinimas	ρ reikšmė		0,70	0,72	0,62	0,62
	p reikšmė		p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001
	Ryšio stiprumas		stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas
Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas	ρ reikšmė	0,70		0,62	0,60	0,64
	p reikšmė	p < 0,001		p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001
	Ryšio stiprumas	stiprus teigiamas		stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas
Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas	ρ reikšmė	0,72	0,62		0,62	0,65
	p reikšmė	p < 0,001	p < 0,001		p < 0,001	p < 0,001
	Ryšio stiprumas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas		stiprus teigiamas	stiprus teigiamas
Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimas	ρ reikšmė	0,62	0,60	0,62		0,62
	p reikšmė	p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001		p < 0,001
	Ryšio stiprumas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas		stiprus teigiamas
Inovacijų rezultatų vertinimas	ρ reikšmė	0,62	0,64	0,65	0,62	
	p reikšmė	p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001	
	Ryšio stiprumas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	stiprus teigiamas	

Toliau analizuojami 10 lentelėje pateikti koreliacinės analizės rezultatai, ypatingą dėmesį skiriant darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą sąsajoms. 10 lentelėje pateikti Spearman'o

koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad tarp visų tyrime analizuotų skalių nustatyti teigiami statistiškai reikšmingi ryšiai. Visų koreliacijų p reikšmės yra mažesnės nei 0,001, todėl galima teigti, kad nustatytos sąsajos yra statistiškai reikšmingos. Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,60 iki 0,72, todėl visi ryšiai priskirtini stipriems teigiamiems ryšiams. Tai reiškia, kad palankesnis vienos tyrimo srities vertinimas yra susijęs su palankesniu kitų tyrimo sričių vertinimu. Siekiant atsakyti į trečiąjį projekto uždavinį, šioje dalyje ypatingas dėmesys skiriamas tam, kurios darbo sąlygos statistiškai reikšmingai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir dalyvavimu inovacijų kūrimo procese. Kadangi tyrime taikyta koreliacinė analizė, gauti rezultatai interpretuojami kaip statistinės sąsajos, o ne kaip tiesiogiai priežastinį poveikį įrodantys ryšiai. Stipriausias ryšys nustatytas tarp darbo sąlygų vertinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo ($\rho = 0,72$; $p < 0,001$). Šis rezultatas rodo, kad palankiau darbo sąlygas vertinantys respondentai taip pat palankiau vertina savo įsitraukimą į darbą. Kitaip tariant, geresnis darbo sąlygų vertinimas yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu į kasdienę darbo veiklą. Ši sąsaja yra reikšminga tyrimo problemos kontekste, nes patvirtina teorinę prielaidą, kad darbo aplinkos kokybė gali būti svarbi darbuotojų aktyvumo, motyvacijos ir įsitraukimo prielaida. Šis rezultatas dera su Vokted`as (2018) požiūriu, kad darbo sąlygos apima darbuotoją veikiančių veiksnių visumą, darančią įtaką jo produktyvumui ir gerovei. Nappo (2019) taip pat pabrėžia, kad darbo sąlygos apima ne tik fizinę darbo aplinką, bet ir darbo organizavimą, socialinę paramą, atlygio adekvatumą bei psichologinę savijautą. Todėl nustatytas stiprus ryšys tarp darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo leidžia teigti, kad X socialinių paslaugų organizacijoje darbo aplinkos kokybė yra viena svarbiausių darbuotojų įsitraukimo prielaidų.

Taip pat stiprus teigiamas ryšys nustatytas tarp darbo sąlygų vertinimo ir darbo reikalavimų bei darbo išteklių vertinimo ($\rho = 0,70$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad palankiau vertinamos darbo sąlygos siejasi ir su palankesniu darbo reikalavimų bei turimų darbo išteklių vertinimu. Šis ryšys leidžia teigti, kad darbo sąlygos organizacijoje nėra izoliuotas veiksnys – jos susijusios su tuo, kaip darbuotojai vertina darbo krūvį, atsakomybę, autonomiją, vadovų ir kolegų palaikymą, darbo priemones bei grįžtamąjį ryšį. Ši sąsaja atitinka darbo reikalavimų ir išteklių teorinę perspektyvą. Bakker`is ir Albrecht`as (2018) darbuotojų įsitraukimą sieja su energija, atsidavimu ir susitelkimu į darbą, o darbo ištekliai gali būti laikomi svarbia darbuotojų motyvacijos ir aktyvumo prielaida. Socialinių paslaugų organizacijos kontekste tai ypač aktualu, nes darbuotojai dažnai susiduria su emocine įtampa, didele atsakomybe ir sudėtingomis klientų situacijomis. Esaki`is ir kt. (2023) pažymi, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojai dažnai dirba įtemptomis sąlygomis ir susiduria su profesinio išsekimo rizika. Todėl X socialinių paslaugų organizacijoje darbuotojų įsitraukimui svarbi ne tik bendra darbo sąlygų kokybė, bet ir pakankami darbo ištekliai, padedantys susidoroti su darbo reikalavimais.

Darbo sąlygų vertinimas taip pat teigiamai susijęs su darbuotojų dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ($\rho = 0,62$; $p < 0,001$) ir inovacijų rezultatų vertinimu ($\rho = 0,62$; $p < 0,001$). Abu ryšiai priskirtini stipriems teigiamiems ryšiams. Tai reiškia, kad darbuotojai, palankiau vertinantys darbo sąlygas, taip pat palankiau vertina savo dalyvavimą inovacijų kūrime ir organizacijoje pasiekiamus inovacijų rezultatus. Šie rezultatai yra ypač svarbūs atsakant į trečiąjį projekto uždavinį, nes jie leidžia empiriškai pagrįsti, kad darbo sąlygų vertinimas X socialinių paslaugų organizacijoje siejasi ne tik su bendru darbuotojų įsitraukimu į darbą, bet ir su jų dalyvavimu inovacijų kūrimo procese. Kitaip tariant, palankiau vertinamos darbo sąlygos yra susijusios su aktyvesniu darbuotojų dalyvavimu kuriant, siūlant ir įgyvendinant naujus sprendimus organizacijoje. Jie papildo Schmacher`io ir Fidlerova (2025) pateiktą darbo sąlygų sampratą, pagal kurią darbo sąlygos turėtų būti analizuojamos

kaip fizinių, organizacinių, socialinių, ekonominių, teisinių-reguliacinių ir psichosocialinių veiksnių visuma. Šiame tyrime nustatyti ryšiai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą gali stiprinti ne viena pavienė darbo sąlyga, o tarpusavyje susijusių darbo aplinkos veiksnių sistema: tinkamas darbo organizavimas, vadovų ir kolegų palaikymas, pakankami darbo išteklių, grįžtamasis ryšys, galimybė siūlyti idėjas ir psichologiškai saugi aplinka. Taigi šiame tyrime nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą labiausiai siejasi su tomis darbo sąlygomis, kurios veikia kaip darbuotojų aktyvumą palaikantys išteklių: aiškiu darbo organizavimu, darbo krūvio valdymu, vadovų ir kolegų palaikymu, autonomija, grįžtamojo ryšiu, galimybe teikti idėjas, profesinio tobulėjimo galimybėmis ir psichologiniu saugumu.

Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimo skalė taip pat reikšmingai susijusi su kitomis tyrimo skalėmis. Nustatyti stiprūs teigiami ryšiai tarp darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimo bei darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo ($\rho = 0,62$; $p < 0,001$), darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimo ($\rho = 0,60$; $p < 0,001$) ir inovacijų rezultatų vertinimo ($\rho = 0,64$; $p < 0,001$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimui ir dalyvavimui inovacijų kūrime svarbi ne tik bendra darbo sąlygų kokybė, bet ir darbo reikalavimų bei darbo išteklių pusiausvyra. Nors silpniausias ryšys nustatytas tarp darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimo bei darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimo ($\rho = 0,60$; $p < 0,001$), jis vis tiek patenka į stipraus teigiamo ryšio intervalą. Tai rodo, kad darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas reikšmingai siejasi su darbuotojų dalyvavimu inovacijų kūrime, tačiau ši sąsaja yra kiek silpnesnė nei ryšys tarp darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Šis rezultatas leidžia manyti, kad vien darbo reikalavimų ir išteklių pusiausvyros nepakanka – aktyviam dalyvavimui inovacijų kūrime reikalingi ir konkretesni darbuotojų įtraukimo mechanizmai.

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas reikšmingai susijęs tiek su dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ($\rho = 0,62$; $p < 0,001$), tiek su inovacijų rezultatų vertinimu ($\rho = 0,65$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad labiau įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę dalyvauti inovacijų kūrime ir palankiau vertinti inovacijų rezultatus. Šie rezultatai dera su Elamin`as ir kt. (2024) bei Ghani`is ir kt. (2023) įžvalgomis, kad darbuotojų aktyvumas, idėjų generavimas ir dalyvavimas įgyvendinant pokyčius yra svarbūs inovacijų kūrimo procese. Vis dėlto šiuos rezultatus svarbu aiškinti kartu su aprašomosios statistikos duomenimis, kurie parodė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą vertinamas aukščiau nei dalyvavimas inovacijų kūrimo procese. Tai leidžia patikslinti teorinę prielaidą: darbuotojų įsitraukimas į darbą yra svarbi, tačiau nepakankama sąlyga aktyviam dalyvavimui inovacijų kūrime. Tam reikalingi aiškūs organizaciniai mechanizmai, leidžiantys darbuotojams teikti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmimo, gauti grįžtamąjį ryšį ir matyti savo pasiūlymų reikšmę organizacijos veiklos tobulinimui. Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimas taip pat stipriai teigiamai susijęs su inovacijų rezultatų vertinimu ($\rho = 0,62$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie aktyviau dalyvauja inovacijų kūrimo procese, palankiau vertina ir inovacijų rezultatus organizacijoje. Šis ryšys leidžia teigti, kad darbuotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą gali būti svarbus ne tik pačiam inovacijų procesui, bet ir tam, kaip darbuotojai suvokia šių inovacijų naudą bei poveikį organizacijos veiklai. Šie rezultatai siejasi su Fonseca-Retana ir kt. (2016) inovacijų kūrimo samprata, pagal kurią inovacijų kūrimas apima idėjų generavimą, jų vertinimą, plėtojimą ir įgyvendinimą organizacijoje. Baranauskaitė ir Labanauskaitė (2020) bei Lan`as ir Ngoc`as (2024) inovacijas taip pat sieja su naujų arba patobulintų paslaugų, procesų ar organizacinių sprendimų kūrimu ir įgyvendinimu. Todėl darbuotojų dalyvavimas inovacijų kūrimo procese yra svarbus ne tik kaip jų aktyvumo forma, bet ir

kaip praktinė prielaida tam, kad organizacijoje kuriami sprendimai būtų naudingi, pritaikomi ir atlieptų realias darbo bei paslaugų teikimo problemas.

Koreliacinės analizės rezultatai taip pat gali būti siejami su viešojo sektoriaus organizacijų specifika. Borst`as ir Kruyen`as (2017) biurokratiją įvardija kaip vieną iš viešojo sektoriaus darbuotojų streso šaltinių, o Borst`as ir kt. (2019) pažymi, kad aukštas formalizavimo lygis gali riboti personalo politikos lankstumą ir darbuotojų skatinimo galimybes. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų santūresnis dalyvavimo inovacijų kūrime vertinimas gali būti siejamas su tuo, kad viešojo sektoriaus organizacijose inovacijų kūrimą gali riboti formalizuotos procedūros, nepakankamai aiškūs dalyvavimo mechanizmai ar ribotos darbuotojų įtraukimo galimybės. Todėl darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrime stiprinimas turėtų būti siejamas ne tik su individualiu darbuotojų aktyvumu, bet ir su organizacinėmis sąlygomis, leidžiančiomis šiam aktyvumui pasireikšti.

Apibendrinant Spearman`o koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad tarp visų tyrimo skalių nustatyti stiprūs teigiami ir statistiškai reikšmingi ryšiai. Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,60 iki 0,72, todėl visi ryšiai priskirtini stipriems teigiamiems ryšiams. Ypač reikšminga tai, kad darbo sąlygų vertinimas stipriai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą, dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų vertinimu. Vis dėlto koreliacinė analizė leidžia nustatyti statistines sąsajas tarp tyrimo kintamųjų, tačiau neleidžia tiesiogiai įrodyti priežastinio poveikio, todėl gauti rezultatai interpretuojami kaip tyrimo skalių tarpusavio ryšiai.

Taigi, iš skalių aprašomosios statistikos, 3 priede pateiktų atskirų anketos teiginių ir Spearmano koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad X socialinių paslaugų organizacijoje darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą reikšmingiausios yra organizacinės, socialinės ir psichosocialinės darbo sąlygos. Organizacinės darbo sąlygos atsiskleidžia per aišką darbo organizavimą, tinkamą darbo krūvio valdymą, darbuotojų autonomiją, galimybę teikti idėjas ir dalyvauti sprendimų priėmime. Socialinės darbo sąlygos siejamos su vadovų ir kolegų palaikymu, bendradarbiavimu, komunikacija, darbuotojų nuomonės išklausymu ir grįžtamoju ryšiu. Psichosocialinės darbo sąlygos apima emocinės įtampos valdymą, psichologinį saugumą, darbo prasmingumą ir pasitikėjimą organizacija. Šios darbo sąlygos sudaro prielaidas darbuotojams ne tik atsakingai atlikti kasdienės darbo užduotis, bet ir aktyviau dalyvauti idėjų teikimo, pasiūlymų svarstymo, naujų sprendimų kūrimo ir įgyvendinimo procesuose.

Remiantis teorinės analizės, dokumentų analizės ir empirinio tyrimo rezultatais, grįžtama prie baigiamajame projekte parengto darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinio modelio (žr. 2 priedas). Teorinėje projekto dalyje buvo pagrįsta, kad darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą priklauso nuo tarpusavyje susijusių fizinių, organizacinių, socialinių, ekonominių, teisinių-reguliacinių ir psichosocialinių darbo sąlygų visumos. Dokumentų analizė šį modelį papildė formalaus organizacinio konteksto duomenimis, nes X socialinių paslaugų organizacijos ir Y savivaldybės dokumentuose išryškėjo darbo sąlygų, darbuotojų saugumo, kvalifikacijos kėlimo, darbo krūvio, psichosocialinės aplinkos, paslaugų kokybės ir veiklos tobulinimo svarba. Empirinio tyrimo rezultatai leido modelį patikslinti darbuotojų vertinimų lygmeniu. Patikslintame teoriniame modelyje pažymima, kad darbo sąlygos veikia per darbo reikalavimų ir darbo išteklių pusiausvyrą. Modelyje kaip darbuotojų įsitraukimą palaikantys ištekliai išskiriami vadovų ir kolegų palaikymas, autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybė teikti idėjas, profesinio tobulėjimo galimybės ir psichologinis saugumas. Kaip darbuotojų įsitraukimą galintys riboti veiksniai pažymimi didelis darbo krūvis, emocinė įtampa, sudėtingos klientų situacijos ir

nepakankamai aiškūs darbuotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą mechanizmai. Modelyje taip pat parodoma, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra susijęs su dalyvavimu inovacijų kūrimo procese, tačiau vien įsitraukimo į kasdienį darbą nepakanka – aktyvesniam dalyvavimui inovacijų kūrime būtinos aiškios idėjų teikimo, pasiūlymų svarstymo, grįžtamojo ryšio ir vadovų palaikymo priemonės (žr. 2 Priedas).

Apibendrinant trečiąjį skyrių galima teigti, kad atliktas empirinis tyrimas leido įvertinti darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese sąsajas X socialinių paslaugų organizacijoje. Tyrimas atliktas derinant dokumentų analizę ir anketinę apklausą, todėl nagrinėjamas reiškinys buvo analizuotas tiek formalaus organizacinio konteksto, tiek darbuotojų subjektyvių vertinimų lygmeniu. Dokumentų analizė parodė, kad darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą prielaidos organizacijoje formuojamos savivaldybės strateginio planavimo, socialinių paslaugų organizavimo ir įstaigos vidaus veiklos reguliavimo lygmenyse. Anketinės apklausos rezultatai papildė dokumentų analizės išvadas ir parodė, kad darbuotojai palankiausiai vertina savo įsitraukimą į darbą, tačiau santūriau vertina dalyvavimą inovacijų kūrimo procese. Spearman'o koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad palankesnis darbo sąlygų vertinimas statistiškai reikšmingai siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą, aktyvesniu dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ir palankesniu inovacijų rezultatų vertinimu. Atsižvelgiant į skalių aprašomosios statistikos, atskirų anketos teiginių ir koreliacinės analizės rezultatus, nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą reikšmingiausios yra organizacinės, socialinės ir psichosocialinės darbo sąlygos. Todėl X socialinių paslaugų organizacijoje darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrime stiprinimas turėtų būti siejamas su aiškesniu darbo organizavimu, darbo krūvio ir emocinės įtampos valdymu, vadovų ir kolegų palaikymu, darbuotojų autonomija, galimybe teikti idėjas, grįžtamoju ryšiu, bendradarbiavimu ir psichologiškai saugios darbo aplinkos stiprinimu. Kadangi tyrime taikyta koreliacinė analizė, šie rezultatai interpretuojami kaip statistinės sąsajos, o ne kaip tiesioginis priežastinis poveikis. Šie empirinio tyrimo rezultatai atspindi patikslintame teoriniame modelyje (žr. 2 Priedas).

Išvados

1. atlikus darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinę analizę nustatyta, kad darbo sąlygos yra daugialypė darbuotojo darbo aplinkos visuma, apimanti fizinius, organizacinius, socialinius, teisinius-reguliacinius, ekonominius bei psichosocialinius komponentus. Mokslinėje literatūroje darbo sąlygos aiškinamos ne tik kaip materialūs darbo aplinkos aspektai, tokie kaip darbo vieta, priemonės, sauga ar fizinis komfortas, bet ir kaip darbo organizavimas, vadovų bei kolegų parama, atlygio adekvatumas, darbuotojų teisės, psichologinis saugumas, darbo prasmingumas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Socialinių paslaugų organizacijose šios sąlygos yra ypač reikšmingos, nes darbuotojai susiduria su dideliu emociniu krūviu, sudėtingomis klientų situacijomis, atsakomybių gausa, ribotais ištekliais, biurokratiniais reikalavimais ir poreikiu prisitaikyti prie kintančių paslaugų gavėjų poreikių. Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių teorine perspektyva, darbo sąlygos gali veikti dvejopai: kaip darbuotojų įsitraukimą skatinantys ištekliai arba kaip įsitraukimą ribojantys darbo reikalavimai. Parengtame darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teoriniame modelyje darbo sąlygos suprantamos kaip pradinė grandis, formuojanti darbo reikalavimų ir darbo išteklių pusiausvyrą, kuri siejama su darbuotojų įsitraukimu į darbą, jų dalyvavimu inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų raiška organizacijoje. Modelyje numatoma, kad darbuotojų įsitraukimą stiprinantys darbo ištekliai – vadovų ir kolegų palaikymas, autonomija, grįžtamasis ryšys, profesinio tobulėjimo galimybės ir psichologinis saugumas – sudaro prielaidas aktyvesniam darbuotojų dalyvavimui idėjų teikimo, svarstymo, naujų sprendimų kūrimo ir įgyvendinimo procesuose.
2. išnagrinėjus socialinių paslaugų organizacijų darbo sąlygų ir darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą nustatyta, kad šios sritys formuojasi platesniame institucinės, strateginės ir teisinės aplinkos kontekste. Tarptautiniuose dokumentuose akcentuojama darbuotojų sauga ir sveikata, tinkamos darbo sąlygos, socialinė apsauga, mokymasis visą gyvenimą, socialinis dialogas, darbuotojų dalyvavimas, socialinių paslaugų kokybė, socialinės inovacijos ir organizacijų gebėjimas prisitaikyti prie visuomenės pokyčių. Nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose šios nuostatos konkretizuojamos per darbo santykių reguliavimą, darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą, viešojo administravimo principus, socialinių paslaugų organizavimą, paslaugų kokybės reikalavimus, technologijų ir inovacijų plėtros skatinimą bei socialinių paslaugų darbuotojų profesinės etikos principus. Nustatyta, kad teisinis reguliavimas sudaro prielaidas gerinti darbuotojų darbo sąlygas, užtikrinti jų teises, stiprinti profesinę kompetenciją, skatinti socialinių paslaugų kokybę ir sudaryti sąlygas veiklos tobulinimui. Vis dėlto darbuotojų įsitraukimas į inovacijų kūrimą dokumentuose dažniausiai nėra įvardijamas tiesiogiai kaip savarankiška reguliavimo sritis – jis labiau atsiskleidžia netiesiogiai per darbuotojų dalyvavimo, kompetencijų ugdymo, bendradarbiavimo, kokybės gerinimo, paslaugų prieinamumo, technologinių sprendimų ir socialinių inovacijų skatinimo nuostatas. Teisinio reguliavimo analizė leido teorinį modelį papildyti institucinio ir strateginio konteksto dimensija, parodant, kad tarptautiniai ir nacionaliniai dokumentai sudaro bendrą norminį pagrindą darbo sąlygoms ir inovacijų kūrimo prielaidoms, tačiau konkretūs darbuotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą mechanizmai turi būti įgyvendinami organizacijos lygmeniu.
3. atlikus darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje tyrimą nustatyta, kad tiriamoje organizacijoje egzistuoja prielaidos darbuotojų

įsitraukimui ir dalyvavimui inovacijų kūrimo procese, tačiau šios prielaidos nėra vienodai stiprios visose tirtose srityse. X socialinių paslaugų organizacijos ir Y savivaldybės dokumentų analizė parodė, kad darbo sąlygos ir inovacijų kūrimas organizacijos veiklos kontekste siejami su strateginiu planavimu, paslaugų kokybės gerinimu, darbuotojų saugumo užtikrinimu, kvalifikacijos tobulinimu, darbo krūvio valdymu, psichosocialinės aplinkos stiprinimu, skaitmeninių sprendimų taikymu ir naujų paslaugų ar veiklos organizavimo formų diegimu. Anketinės apklausos duomenų analizė atskleidė, kad darbuotojai palankiai vertina savo įsitraukimą į darbą, tačiau jų dalyvavimas inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų raiška vertinami silpniau. Tai rodo, kad darbuotojai yra linkę atsakingai atlikti kasdienes darbo užduotis, tačiau aktyvesniam dalyvavimui inovacijų kūrime būtinos aiškesnės organizacinės sąlygos, vadovų ir kolegų parama, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą mechanizmai, grįžtamasis ryšys ir psichologinis saugumas. Spearman`o koreliacinės analizės rezultatai parodė teigiamas statistines sąsajas tarp darbo sąlygų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, dalyvavimo inovacijų kūrimo procese ir inovacijų rezultatų. Atsakant į projekto tikslą, nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą X socialinių paslaugų organizacijoje reikšmingiausios yra organizacinės, socialinės ir psichosocialinės darbo sąlygos. Organizacinės darbo sąlygos apima aiškų darbo organizavimą, tinkamą darbo krūvio valdymą, darbuotojų autonomiją, galimybę teikti idėjas ir dalyvauti sprendimų priėmime; socialinės darbo sąlygos – vadovų ir kolegų palaikymą, bendradarbiavimą, komunikaciją, darbuotojų nuomonės išklausymą ir grįžtamąjį ryšį; psichosocialinės darbo sąlygos – emocinės įtampos valdymą, psichologinį saugumą, darbo prasmingumą ir pasitikėjimą organizacija. Kadangi tyrime taikyta koreliacinė analizė, gauti rezultatai interpretuoti kaip statistinės sąsajos, o ne kaip tiesioginis priežastinio poveikio įrodymas. Patikslintame teoriniame modelyje šie empirinio tyrimo rezultatai pažymimi išryškinant organizacinių, socialinių ir psichosocialinių darbo sąlygų reikšmę, darbo išteklių vaidmenį, darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsają su dalyvavimu inovacijų kūrime bei būtinybę kurti aiškius darbuotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą mechanizmus.

Rekomendacijos

Atlikus mokslinės literatūros, teisinių ir strateginių dokumentų, X socialinių paslaugų organizacijos veiklos dokumentų ir empirinio tyrimo duomenų analizę, rekomendacijos pateikiamos X socialinių paslaugų organizacijos vadovams, X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojams, Y savivaldybės administracijos padaliniui, atsakingam už socialinių paslaugų planavimą, organizavimą ir kokybės priežiūrą, ir socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą tyrinėjantiems mokslininkams.

1. Y savivaldybės administracijos padaliniui, atsakingam už socialinių paslaugų planavimą, organizavimą ir kokybės priežiūrą, rekomenduojama:

- Sukurti darbuotojų idėjų teikimo ir svarstymo tvarką. Numatyti, koku būdu darbuotojai gali teikti Y savivaldybės administracijos padaliniui, atsakingam už socialinių paslaugų planavimą, organizavimą ir kokybės priežiūrą, rekomenduojama:
- Į socialinių paslaugų planavimo dokumentus įtraukti darbuotojų darbo sąlygų vertinimą. Rengiant strateginius ir veiklos planus numatyti darbuotojų darbo krūvio, kvalifikacijos tobulinimo, psichosocialinės aplinkos ir darbuotojų įsitraukimo į veiklos tobulinimą aspektus.
- Organizuoti savivaldybės lygmens gerosios patirties mainus. Bent kartą per metus organizuoti metodinę dieną ar diskusiją, kurioje socialinių paslaugų organizacijos galėtų dalytis inovatyviais sprendimais, veiklos tobulinimo patirtimis ir praktinėmis problemomis.
- Vertinant socialinių paslaugų kokybę, atsižvelgti į darbuotojų darbo sąlygas. Vertinti ne tik paslaugų prieinamumą ir apimtį, bet ir darbuotojų darbo krūvį, psichosocialinės paramos poreikį, kvalifikacijos tobulinimo galimybes bei organizacijų pasirengimą diegti naujus sprendimus.
- Skatinti organizacijas diegti darbuotojų įtraukimo mechanizmus. Savivaldybės lygmeniu rekomenduoti socialinių paslaugų įstaigoms taikyti darbuotojų idėjų teikimo, pasiūlymų svarstymo ir grįžtamojo ryšio praktikas.

2. X socialinių paslaugų organizacijos vadovams rekomenduojama:

- Sukurti darbuotojų idėjų teikimo ir svarstymo tvarką. Numatyti, koku būdu darbuotojai gali teikti pasiūlymus dėl darbo organizavimo, paslaugų kokybės ir veiklos procesų tobulinimo. Pavyzdžiui, galima sukurti elektroninę idėjų formą arba idėjų registrą.
- Organizuoti reguliarius darbuotojų idėjų aptarimus. Kartą per ketvirtį organizuoti susitikimus, kuriuose būtų aptariami darbuotojų pateikti pasiūlymai, priimami sprendimai dėl jų įgyvendinimo ir paskiriami atsakingi asmenys.
- Užtikrinti grįžtamąjį ryšį darbuotojams. Po kiekvieno pasiūlymų aptarimo darbuotojams pateikti informaciją, kurios idėjos bus įgyvendinamos, kurios atidedamos ir kodėl kai kurie pasiūlymai nepriimti.
- Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą. Prieš priimant sprendimus dėl darbo organizavimo, paslaugų teikimo ar veiklos procesų keitimo, organizuoti trumpus komandinius aptarimus arba darbo grupes.
- Vertinti darbo krūvį ir emocinę įtampą. Ne rečiau kaip du kartus per metus atlikti trumpą darbuotojų apklausą arba komandinį aptarimą apie darbo krūvį, užduočių aiškumą, dokumentacijos apimtį ir emocinę savijautą.

- Mažinti perteklinius darbo reikalavimus. Peržiūrėti darbo procesus, dokumentacijos apimtį ir užduočių paskirstymą, siekiant sumažinti perteklinį darbo krūvį ir sudaryti sąlygas darbuotojams daugiau dėmesio skirti veiklos tobulinimui.
- Stiprinti psichologinį saugumą. Komandiniuose susitikimuose skatinti atvirą idėjų išsakymą, konstruktyvų problemų aptarimą ir pagarbų reagavimą į darbuotojų pasiūlymus.
- Organizuoti praktinius mokymus apie inovacijų kūrimą. Bent kartą per metus organizuoti mokymus apie problemų sprendimą, paslaugų kokybės gerinimą, komandinį darbą, skaitmeninių sprendimų taikymą ir inovacijų kūrimą socialinėse paslaugose.
- Taikyti nefinansinį darbuotojų pripažinimą. Vidiniuose susitikimuose pristatyti sėkmingas darbuotojų iniciatyvas, viešai padėkoti už įgyvendintas idėjas ir dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais.

3. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojams rekomenduojama:

- Teikti konkrečius pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo. Pastebėjus darbo organizavimo, paslaugų kokybės ar klientų poreikių tenkinimo problemas, pateikti ne tik problemą, bet ir galimą sprendimo būdą.
- Dalyvauti idėjų aptarimuose ir darbo grupėse. Aktyviai dalyvauti organizacijos susitikimuose, kuriuose svarstomi veiklos tobulinimo, paslaugų kokybės ar inovacijų kūrimo klausimai.
- Dalytis gerą patirtimi su kolegomis. Komandiniuose susitikimuose pristatyti pasiteisinusius darbo metodus, praktinius sprendimus ir sėkmingas klientų poreikių tenkinimo praktikas.
- Naudotis kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis. Dalyvauti mokymuose, supervizijose, metodiniuose susitikimuose ir kitose veiklose, kurios stiprina profesines, komunikacines, skaitmenines ir problemų sprendimo kompetencijas.

4. Socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą tyrinėjantiems mokslininkams rekomenduojama:

- Atlikti platesnio masto tyrimus. Į tyrimus įtraukti daugiau socialinių paslaugų organizacijų ir skirtingas savivaldybes, kad būtų galima palyginti darbo sąlygas, darbuotojų įsitraukimą ir inovacijų kūrimo prielaidas.
- Kiekybinius tyrimus papildyti kokybiniais metodais. Taikyti interviu, fokus grupes ar atvejo analizę, siekiant išsamiau atskleisti darbuotojų patirtis, vadovų vaidmenį, psichologinio saugumo raišką ir inovacijų kūrimo barjerus.
- Tbulinti tyrimo modelį. Ateities tyrimuose papildomai įtraukti psichologinio saugumo, vadovavimo stiliaus, darbuotojų balso, profesinio perdegimo, grįžtamojo ryšio kultūros ir tarporganizacinio bendradarbiavimo veiksnius. Skatinti organizacijas diegti darbuotojų įtraukimo mechanizmus. Savivaldybės lygmeniu rekomenduoti socialinių paslaugų įstaigoms taikyti darbuotojų idėjų teikimo, pasiūlymų svarstymo ir grįžtamojo ryšio praktikas.

Literatūros sąrašas

1. Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A sampling weight in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
2. Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
3. Ali, M. R., Peiseniece, L., & Mikelson, E. (2025). The mediating role of green work commitment in the relationship between green HR practices, AI elements, and environmental sustainability: A quantitative analysis. In *Environment. Technology. Resources: Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference* (Vol. 2, pp. 15–22). <https://doi.org/10.17770/etr2025vol2.8578>
4. Alwahabi Alnuaimi, Y. M. (2022). Impacts of workplace factors on employee engagement in the public sector. *European Journal of Marketing and Economics*, 5(1), 57–70. <https://doi.org/10.26417/969ouv25>
5. Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional: Tingkatkan work engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187–195. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
6. Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815–834. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>
7. Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
8. Baranskaitė, E., ir Labanauskaitė, D. (2020). The concept of innovation in the approach to novelty, value creating, interaction processes and social progress. *Regional Formation and Development Studies*, 31(2), 50–58. <https://doi.org/10.15181/rfds.v31i2.2097>
9. Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
10. Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
11. Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F., & Ullah, I. (2024). A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*, 21(2), 393–407. <https://doi.org/10.1111/emre.12594>
12. Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
13. Chae, U., Lee, G., Kang, A., Lee, J., & Ahn, D. (2024). Comparative analysis and model development of working conditions and sociopsychological factors influencing job satisfaction

- among office workers. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), Article 8437. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8437>
14. Chen, C.-K., Lin, C., Wang, S.-H., & Hou, T.-H. (2009). A study of job stress, stress coping strategies, and job satisfaction for nurses working in middle-level hospital operating rooms. *Journal of Nursing Research*, 17(3), 199–211. <https://doi.org/10.1097/JNR.0b013e3181b2557b>
 15. Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
 16. Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee engagement and innovative work behavior: The mediating role of knowledge-sharing behavior in the United Arab Emirates (UAE) service context. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 232. <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
 17. Eldor, L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace - The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 86–103. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux028>
 18. Esaki, N., Liu, X., & Vito, R. (2023). An exploratory study of employee engagement in human service agencies. *Journal of Human Services*, 43(1), 38–59. <https://doi.org/10.52678/001c.89008>
 19. Fenizia, A., Checchi, D., & Lucifora, C. (2024). Public- and private-sector jobs: A cross-country perspective. *Oxford Economic Papers*, 76(3), 759–779. <https://doi.org/10.1093/oeq/gpad044>
 20. Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203736432>
 21. Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
 22. Fonseca-Retana, L., Lafuente-Chryssopoulos, R., & Mora-Esquivel, R. (2016). Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura. *Revista Tecnología en Marcha*, 29(1), 108–117. <https://doi.org/10.18845/tm.v29i1.2543>
 23. Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(11), Article e21817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
 24. Ghasemi Shams, M., Akbari, M., & Daliri, A. (2025). The flow of employee voice in the public sector. *Psychological Researches in Management*, 11(4), 95–120. <https://doi.org/10.22034/jom.2025.2074488.1421>
 25. Gibson, K., Samuels, G., & Pryce, J. (2018). Authors of accountability: Paperwork and social work in contemporary child welfare practice. *Children and Youth Services Review*, 85, 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.12.010>
 26. Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County-Kenya. *Library Philosophy and Practice*, Article 1171. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1171/>
 27. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>

28. Guswari, M. F., Hadiyanti, S. U. E., & Anitra, V. (2025). Effect of the physical work environment on employee performance at the Labor Office of Samarinda City. *International Journal Administration, Business & Organization*, 6(3), 1–14. <https://doi.org/10.61242/ijabo.25.511>
29. Györi, Á., & Ádám, S. (2024). Profession-specific working conditions, burnout, engagement, and turnover intention: The case of Hungarian social workers. *Frontiers in Sociology*, 9, Article 1487367. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1487367>
30. Hai, T. T. T., Lan, M. T., & Ngoc, L. T. M. (2024). The relationship between work environment and employees' innovative work behaviours: A proposed model. *VNU Journal of Economics and Business*, 4(2), 103–112. <https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v4i2.268>
31. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
32. Horák, P., & Špaček, D. (2025). Organizational resilience of public sector organizations responding to the COVID-19 pandemic in Czechia and key influencing factors: Use of the Nograšek and Vintar model. *International Journal of Public Administration*, 48(8), 485–501. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2371421>
33. Huang, S. Y. B., Huang, C.-H., & Chang, T.-W. (2022). A new concept of work engagement theory in cognitive engagement, emotional engagement, and physical engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 663440. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>
34. Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, Article 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>
35. Kausar, R., & Gupta, A. (2025). The impact of work mode on employee engagement and job satisfaction: A comparative study of in-office and remote work environments. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.51970>
36. Kenyi, T. E., & John, L. B. (2020). Job resources, job demands, uncertain working environment and employee work engagement in banking industry: Prevailing evidence of South Sudan. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 202–212. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.655>
37. Kişi, N. (2024). Exploring employee engagement in the public sector: Antecedents, consequences and strategies. *Public Administration Issues*, 5, 111–129. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-5-111-129>
38. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
39. Lee, C., & Park, S. (2021). Changing factors of employee satisfaction with working conditions: An analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*, 12(3), 324–338. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>
40. 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. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 86–100. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055>

41. Lisevičiūtė, L., ir Žalimienė, L. (2017). Inovacijos socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika ir Praktika*, 13, 77–89. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2016.13.10044>
42. Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
43. Lukić Nikolić, J. (2023). The impact of digital technologies on employee engagement: Case study of company “A” in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 20(2), 29–40. <https://doi.org/10.5937/EJAE20-43248>
44. Mache, S., Bernburg, M., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2016). Work family conflict in its relations to perceived working situation and work engagement. *Work*, 53(4), 859–869. <https://doi.org/10.3233/WOR-162257>
45. Maestas, N., Mullen, K. J., Powell, D., von Wachter, T., & Wenger, J. B. (2023). The value of working conditions in the United States and the implications for the structure of wages. *American Economic Review*, 113(7), 2007–2047. <https://doi.org/10.1257/aer.20190846>
46. Mohd, I. H., Shah, M. M., & Zailan, N. S. (2016). How work environment affects the employee engagement in a telecommunication company. In *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (Vol. 17, pp. 418–426). <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.37>
47. Morkevičius, V. (2013). Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(3), 417–429. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.3.5287>
48. Musafir, Lewangka, O., Sudirman, I., & Munizu, M. (2018). The influence of antecedent employee engagement toward employee performance at Islamic general banks in the city of Makassar. *Scientific Research Journal*, VI(IV), 1–10. <https://www.scirj.org/papers-0418/scirj-P0418519.pdf>
49. Nappo, N. (2019). Is there an association between working conditions and health? An analysis of the Sixth European Working Conditions Survey data. *PLOS ONE*, 14(2), Article e0211294. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211294>
50. Nasi, G., Osborne, S. P., Cucciniello, M., & Cui, T. (2024). *Public service explained: The role of citizens in value creation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009373586>
51. Nasios, G. (2021). Occupational health and safety: Challenges and prospects in the Greek public sector. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 22, 56–72. <https://doi.org/10.47743/jopafl-2021-22-04>
52. Nurman, A., Harapan, E., & Kesumawati, N. (2021). Education service marketing management. *Journal of Educational and Learning Studies*, 4(1), 51–56. <https://doi.org/10.32698/01442>
53. Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
54. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
55. Popa, F. (2017). Public sector: Conceptual elements, implications in economic and social life. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 25. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i25.380>

56. Postuła, A., Pasieczny, J., & Rosiak, T. (2024). Employee engagement in the public sector amid unstable systemic solutions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 199, 505–515. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.38>
57. Putra, Z., Ma'ruf, J. J., Yunus, M., Harmen, H., & Amin, H. (2023). Determinants of job satisfaction of public sector organizations' employees in six continents: A systematic review. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64–76. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3174>
58. Rakhmanov, Z. Z. (2025). Concept and classification of public services. *The American Journal of Political Science Law and Criminology*, 7(6), 21–23. <https://doi.org/10.37547/tajpslc/Volume07Issue06-04>
59. Ramajoe, M. G., Bruhns, E., van Vuuren Marais, D., & Schultz, C. M. (2024). Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 22, Article a2499. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2499>
60. Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
61. Sawir, M., Yasri, & Abror, A. (2021). The effect of stress, work environment and work engagement on employee performance. In *Proceedings of the Sixth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)*, 179, pp. 606–611. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.093>
62. Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, Article 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
63. Schmidt, W., & Müller, A. (2024). Differing industrial relations: The public and the private sector in Germany. *Industrial Relations Journal*, 55(4), 285–302. <https://doi.org/10.1111/irj.12429>
64. Shaari, O., Sarip, A., & Ramadhinda, S. (2022). A study of the influence of physical work environments on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1734–1742. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i12/15975>
65. Shkurti, L., & Mustafa, L. (2024). The impact of employee engagement and innovation performance on business success in manufacturing and service enterprises in Albania and Kosovo. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 94–102. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.09](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.09)
66. Siddika, B. A. (2025). Effect of hybrid working on employee engagement. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 85–97. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2892>
67. Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), Article e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
68. Sukalova, V. (2021). Management employees working conditions for sustainable development in era of globalization. *SHS Web of Conferences*, 129, Article 07006. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112907006>
69. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

70. Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4/5), 471–488. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.092974>
71. Witell, L., Camen, C., & Shams, P. (2025). Managing service toward better customer experiences: Digitalization, service infusion, and service innovation. In L. Witell (Ed.), *Service innovation and management: Digitalization, service infusion and customer experience* (pp. 1–13). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76560-5_1
72. Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
73. Žilinskienė, O. (2021). Darbo aplinkos gerinimas: Marijampolės savivaldybės administracijos atveju. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 24, 429–435. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/3590a6ad-c160-4d33-b672-ae776fc482a/content>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998. (2020). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d492e050f7dd11eaa12ad7c04a383ca0>
2. *2021–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2022 m. birželio 8 d. įsakymu Nr. A1-393. (2022). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5f0c4a70e7a111ec8d9390588bf2de65>
3. *2022–2030 metų ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 16 d. nutarimu Nr. 247. (2022). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9a588bc0a9e211ec8d9390588bf2de65>
4. *2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206. (2022). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9ba13c90a4f911ec8d9390588bf2de65>
5. *Daugiametė finansinė programa 2021–2027 m.* (2021). European Commission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en
6. *Direktyva (ES) 2022/2041 dėl deramo minimalaus darbo užmokesčio Europos Sąjungoje*, 2022 m. spalio 19 d. (2022). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2041>
7. *EQUASS Assurance principai, kriterijai ir rodikliai.* (2018). EQUASS / European Platform for Rehabilitation. <https://www.equass.lt/wp-content/uploads/EQUASS-Assurance-2018-Principai-Kriterijai-and-Rodikliai-LT.pdf>
8. *ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa 2021–2027 m.* (2021). European Commission. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/health-and-safety-work/strategic-policy-documents_en
9. *Europos socialinių teisių ramstis.* (2017). European Commission. https://commission.europa.eu/publications/european-pillar-social-rights-booklet_en
10. *Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas.* (2021). European Commission. https://commission.europa.eu/publications/european-pillar-social-rights-action-plan_en
11. *Global health and care workers compact: Technical guidance compilation.* (2023). World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240073852>
12. *Konvencija Nr. 155 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo aplinkos.* (1981). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/media/107601/download>
13. *Konvencija Nr. 187 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo skatinimo koncepcijos.* (2006). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/resource/c187-promotional-framework-occupational-safety-and-health-convention-2006>
14. *Konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo.* (2019). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/violence-and-harassment-world-work>
15. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. (2016).

- <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>
16. *Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymo Nr. X-493 pakeitimo įstatymas*, 2023 m. gruodžio 14 d. Nr. XIV-2357. (2023).
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/77def150a54511eea5a28c81c82193a8>
 17. *Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas*, 2018 m. birželio 30 d. Nr. XIII-1414. (2018). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/303806a0869411e8af589337b1eb893>
 18. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas*, 2020 m. gegužės 28 d. Nr. XIII-2987. (2020).
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66>
 19. *Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo Nr. I-1491 pakeitimo įstatymas*, 2017 m. gegužės 2 d. Nr. XIII-327. (2017).
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/207ad17030a011e78397ae072f58c508>
 20. *Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų (sumanosios specializacijos) koncepcija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. rugpjūčio 17 d. nutarimu Nr. 835. (2022).
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9f349d40221011edb4cae1b158f98ea5>
 21. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160. (2003).
https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15/TAIS_396083
 22. *NextGenerationEU*. (2020). European Commission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/eu-borrower-investor-relations/nextgenerationeu_en
 23. *Porto deklaracija*. (2021). Council of the European Union / European Council. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/05/08/the-porto-declaration/>
 24. *Reglamentas (ES) 2021/1057, kuriuo įsteigiamas Europos socialinis fondas plius (ESF+)*, 2021 m. birželio 24 d. (2021). EUR-Lex.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1057>
 25. *Savanoriška Europos socialinių paslaugų kokybės sistema*. (2010). Social Protection Committee. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6140&langId=en>
 26. *Socialinės ekonomikos veiksmy planas*. (2021). European Commission. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en
 27. *Socialinių inovacijų gairės*. (2025). Lietuvos Respublikos finansų ministerijos užsakymu parengtas dokumentas. <https://www.esinvesticijos.lt/uploads/documents/docs/2025-10/0e7344865331f9dd21705ecf43b21aa962b95fb23c23c65dc4d1129c421e6411.pdf>
 28. *Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2024 m. gruodžio 4 d. įsakymu Nr. A1-833. (2024). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6fa792e4b22211ef88c08519262548c4>
 29. *Socialinių paslaugų srities darbuotojų etikos kodeksas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2023 m. liepos 5 d. įsakymu Nr. A1-448. (2023). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f596df101af111eeb233e8b04dc9bb3d>
 30. *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466. (2023). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3388adf0a55611eea5a28c81c82193a8>

Priedai

1 priedas. Anketinė apklausa „Darbo sąlygų įtaka darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijoje“.

Gerbiamas(-a) respondente,

KTU Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė Sandra Plūkė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti darbo sąlygų įtaką darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijoje. Tyrimo rezultatai padės geriau suprasti darbo sąlygų vaidmenį skatinant darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškumą ir dalyvavimą organizacijos tobulinimo procesuose.

Anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrintai rengiant magistro baigiamąjį darbą. Nė vienas atsakymas nebus vertinamas individualiai, o Jūsų tapatybė nebus identifikuojama.

Anketos pildymas užtruks apie 10–15 minučių.

Dėkoju už Jūsų laiką.

I. SOCIODEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Nenoriu nurodyti

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 26–35 m.
- 36–45 m.
- 46–55 m.
- 56 m. ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita

4. Jūsų pareigos organizacijoje:

- Socialinis darbuotojas
- Individualios priežiūros darbuotojas
- Atvejo vadybininkas
- Specialistas
- Administracijos darbuotojas
- Kita

5. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 1–3 metai

- 4–6 metai
 7–10 metų
 Daugiau nei 10 metų

6. Prašau įvertinkite lentelėje žemiau pateiktų teiginių pasireiškimą Jūsų organizacijoje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku. Kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite x).

II. DARBO SĄLYGŲ VERTINIMAS						
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Mano darbo aplinka sudaro sąlygas kokybiškai atlikti darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos bendradarbiauti su kolegomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Darbo vietoje jaučiuosi fiziškai saugiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Darbo vietoje jaučiuosi psichologiškai saugiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Organizacijoje man suteikiama pakankamai informacijos darbui atlikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mano darbo grafikas yra palankus darbinių užduočių atlikimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Organizacijoje sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Organizacijoje sudaromos sąlygos siūlyti naujas idėjas ir iniciatyvas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. DARBO REIKALAVIMŲ IR DARBO IŠTEKLIŲ VERTINIMAS						
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Mano darbo krūvis yra per didelis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Darbe dažnai patiriu emocinę įtampą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mano darbo užduotys reikalauja didelės atsakomybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Turiu pakankamai autonomijos priimti sprendimus savo darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Iš vadovų gaunu reikalingą pagalbą ir palaikymą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Iš kolegų gaunu reikalingą pagalbą ir palaikymą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mano pastangos darbe yra pastebimos ir vertinamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Turiu pakankamai priemonių ir išteklių savo darbo funkcijoms atlikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Darbe gaunu aiškų grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mano darbe keliami reikalavimai atitinka mano galimybes juos įgyvendinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ VERTINIMAS						
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Dažniausiai dirbu energingai ir aktyviai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	Esu motyvuotas(-a) gerai atlikti savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Darbe dažnai jaučiu entuziazmą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Esu linkęs(-usi) imtis iniciatyvos darbo vietoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Jaučiuosi emociškai įsitraukęs(-usi) į savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mano darbas man atrodo prasmingas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Esu pasirengęs(-usi) dėti papildomas pastangas, kad darbas būtų atliktas kokybiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Darbo metu dažniausiai esu susitelkęs(-usi) į atliekamas užduotis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO INOVACIJŲ KŪRIMO PROCESĖ VERTINIMAS

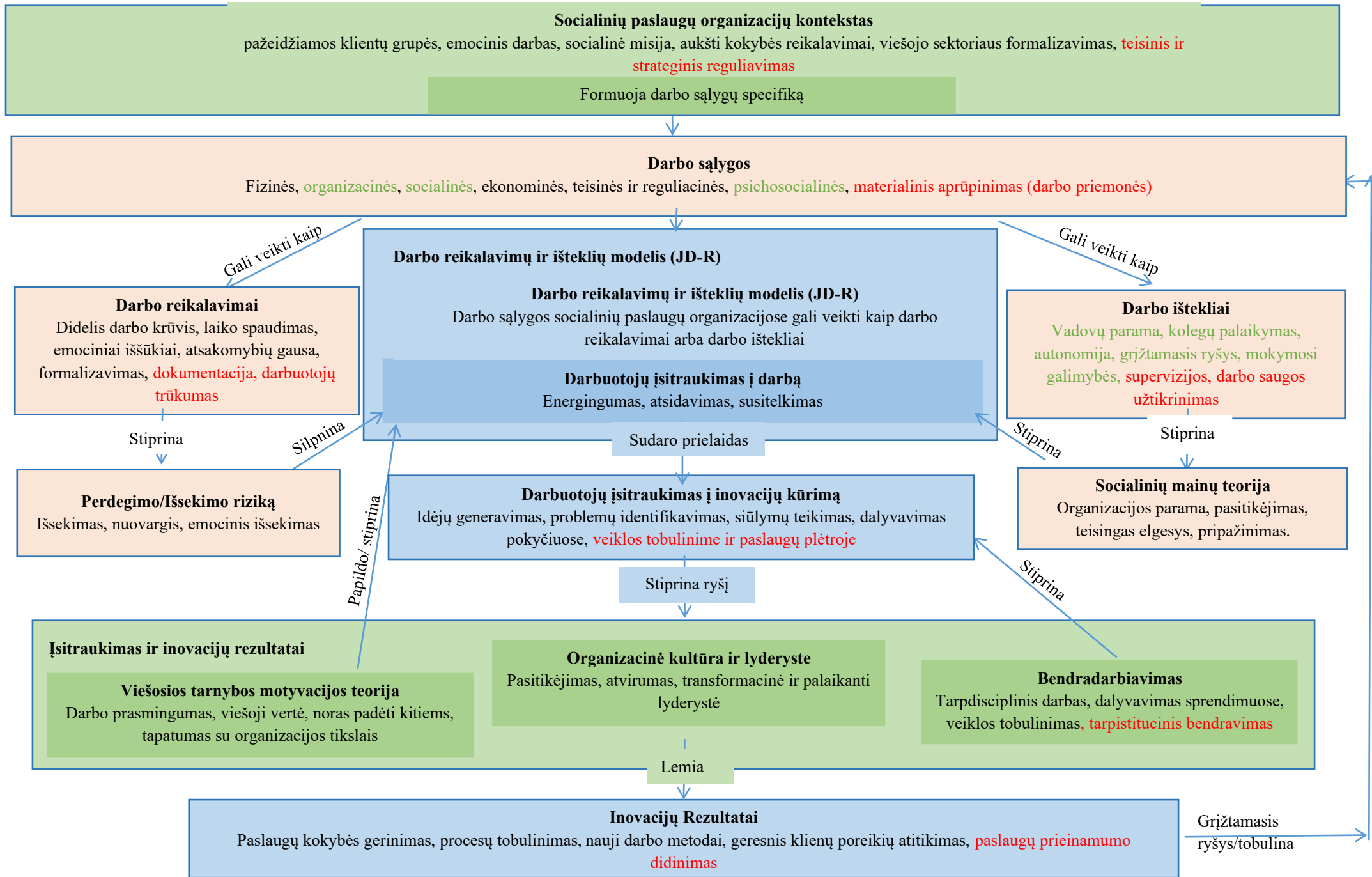
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Teikiu siūlymus, kaip būtų galima tobulinti organizacijos veiklą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Aktyviai dalyvauju sprendžiant organizacijos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Pastebėjęs(-usi) trūkumus, siūlau naujus sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Dalyvauju įgyvendinant pokyčius organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Organizacijoje jaučiuosi skatinamas(-a) siūlyti naujas idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mano siūlymai dėl veiklos tobulinimo yra išklausomi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Esu linkęs(-usi) inicijuoti naujus darbo sprendimus ar veiklos formas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Jaučiuosi galintis(-i) prisidėti prie inovacijų kūrimo organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. INOVACIJŲ REZULTATŲ VERTINIMAS

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Organizacijoje įgyvendinami pokyčiai gerina darbo kokybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Naujos idėjos prisideda prie paslaugų kokybės gerinimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Inovacijos padeda efektyviau spręsti darbo problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Pokyčiai organizacijoje daro teigiamą poveikį darbuotojų darbui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Inovacijų taikymas organizacijoje prisideda prie veiklos tobulinimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Organizacijoje taikomi nauji sprendimai padeda geriau atliepti klientų poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfQyunq_9fv6A1FXWoUvmmQI4y0pBxgxNfoFIMjXfnH-T3zw/viewform?usp=header

2 priedas. Patikslintas darbo sąlygų įtakos darbuotojų įsitraukimui į inovacijų kūrimą socialinių paslaugų organizacijose teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis analizuotais mokslinės literatūros šaltiniais, 2026)



3 priedas. X socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų atsakymų į anketos teiginius aprašomoji statistika.

Anketos teiginių grupė	Anketos skalės teiginiai	Vidurkis M	Standartinis nuokrypis SD
Darbo sąlygų vertinimas	Mano darbo aplinka sudaro sąlygas kokybiškai atlikti darbą.	3,78	0,96
	Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos bendradarbiauti su kolegomis.	3,83	1,04
	Darbo vietoje jaučiuosi fiziškai saugiai.	3,76	1,01
	Darbo vietoje jaučiuosi psichologiškai saugiai.	3,43	0,96
	Organizacijoje man suteikiama pakankamai informacijos darbui atlikti.	3,78	1,02
	Mano darbo grafikas yra palankus darbinių užduočių atlikimui.	3,98	1,00
	Organizacijoje sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui.	3,99	1,00
	Organizacijoje sudaromos sąlygos siūlyti naujas idėjas ir iniciatyvas.	3,83	1,00
Visos skalės M ir SD		3,79	0,86
Darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimas	Mano darbo krūvis yra per didelis.	3,11	1,03
	Darbe dažnai patiriu emocinę įtampą.	3,28	1,07
	Mano darbo užduotys reikalauja didelės atsakomybės.	4,09	0,94
	Turiu pakankamai autonomijos priimti sprendimus savo darbe.	3,60	0,86
	Iš vadovų gaunu reikalingą pagalbą ir palaikymą.	3,61	0,97
	Iš kolegų gaunu reikalingą pagalbą ir palaikymą.	3,72	0,93
	Mano pastangos darbe yra pastebimos ir vertinamos.	3,32	1,01
	Turiu pakankamai priemonių ir išteklių savo darbo funkcijoms atlikti.	3,69	0,90
	Darbe gaunu aiškų grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos rezultatus.	3,46	0,95
	Mano darbe keliami reikalavimai atitinka mano galimybes juos įgyvendinti.	3,54	0,90
Visos skalės M ir SD		3,59	0,63
Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas	Dažniausiai dirbu energingai ir aktyviai.	3,97	0,83
	Esu motyvuotas(-a) gerai atlikti savo darbą.	4,07	0,87
	Darbe dažnai jaučiu entuziazmą.	3,63	0,85
	Esu linkęs(-usi) imtis iniciatyvos darbo vietoje.	3,79	0,91
	Jaučiuosi emociškai įsitraukęs(-usi) į savo darbą.	3,85	0,86
	Mano darbas man atrodo prasmingas.	4,09	0,93
	Esu pasirengęs(-usi) dėti papildomas pastangas, kad darbas būtų atliktas kokybiškai.	4,04	0,88
	Darbo metu dažniausiai esu susitelkęs(-usi) į atliekamas užduotis.	3,94	0,87
Visos skalės M ir SD		3,92	0,75
Darbuotojų dalyvavimo inovacijų kūrimo procese vertinimas	Teikiu siūlymus, kaip būtų galima tobulinti organizacijos veiklą.	3,39	1,07
	Aktyviai dalyvauju sprendžiant organizacijos problemas.	3,24	1,01
	Pastebėjęs(-usi) trūkumus, siūlau naujus sprendimus.	3,60	0,94
	Dalyvauju įgyvendinant pokyčius organizacijoje.	3,46	1,03

Anketos teiginių grupė	Anketos skalės teiginiai	Vidurkis M	Standartinis nuokrypis SD
	Organizacijoje jaučiuosi skatinamas(-a) siūlyti naujas idėjas.	3,30	0,99
	Mano siūlymai dėl veiklos tobulinimo yra išklausomi.	3,43	0,93
	Esu linkęs(-usi) inicijuoti naujus darbo sprendimus ar veiklos formas.	3,36	0,98
	Jaučiuosi galintis(-i) prisidėti prie inovacijų kūrimo organizacijoje.	3,40	0,97
Visos skalės M ir SD		3,40	0,85
Inovacijų rezultatų vertinimas	Organizacijoje įgyvendinami pokyčiai gerina darbo kokybę.	3,55	0,93
	Naujos idėjos prisideda prie paslaugų kokybės gerinimo.	3,72	0,94
	Inovacijos padeda efektyviau spręsti darbo problemas.	3,66	0,89
	Pokyčiai organizacijoje daro teigiamą poveikį darbuotojų darbui.	3,55	0,98
	Inovacijų taikymas organizacijoje prisideda prie veiklos tobulinimo.	3,68	0,92
	Organizacijoje taikomi nauji sprendimai padeda geriau atliepti klientų poreikius.	3,76	0,92
Visos skalės M ir SD		3,65	0,86