



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Gintarė Letkauskė

Studentė

Doc. Dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Panevėžys, 2023



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Gintarė Letkauskė

Projekto autorė

Doc. Dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2023



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Gintarė Letkauskė

Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos

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.

Gintarė Letkauskė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Gintarei Letkauskei**

Baigiamojo projekto tema Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos
(lietuvių kalba)

Baigiamojo projekto tema Links Between Ethical Leadership and Employee Well-being
(anglų kalba)

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti etiško vadovavimo teorines prielaidas (etiško vadovavimo sampratą, etiško vadovavimo bruožus).
2. Teoriškai pagrįsti darbuotojų gerovės konceptą (darbuotojų gerovės sampratą ir tipus).
3. Ištirti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės raišką bei identifikuoti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.

Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Gintarė Letkauskė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2022 m. lapkričio 25 d.

Letkauskė, Gintarė. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: etiškas vadovavimas, fizinė, socialinė, psichologinė, emocinė darbuotojų gerovė.

Panevėžys, 2023. 69 p.

Santrauka

Vienas iš reikšmingiausių pastarojo dešimtmečio organizacijų konkurencinio pranašumo faktorių yra darbuotojai. Nepaisant to, šių dienų organizacijose vis dar susiduriama su neetišku, nepagarbiu ar diskriminuojančiu elgesiu su darbuotojais, o tokių reiškinių apraiškos negatyviai veikia darbuotojų ne tik emocinę, bet ir socialinę, fizinę ir psichologinę gerovę. Tai rodo, kad vadovų rūpinimasis darbuotojais tiek darbinėje, tiek nedarbinėje aplinkoje, kokybiškų darbinių sąlygų suteikimas, pozityvios ir kolegialios aplinkos kūrimas tampa prasmingu, nemenkų investicijų ir laiko reikalaujančiu principu. Pripažįstama, kad vadovų asmeninis elgesys ir taikomi etikos principai atlieka svarbų vaidmenį formuojant pozityvų, motyvuotą ir lojalų darbuotojų kolektyvą, kuris ne tik patiria emocinę, socialinę, fizinę ir psichologinę gerovę, bet ir kuria pridėtinę vertę organizacijai.

Darbo objektas yra etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos. *Darbo tikslas* – atskleisti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose. Darbo tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai*: atskleisti etiško vadovavimo teorines prielaidas (etiško vadovavimo sampratą, etiško vadovavimo bruožus); teoriškai pagrįsti darbuotojų gerovės konceptą (darbuotojų gerovės sampratą ir tipus); ištirti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės raišką bei identifikuoti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose. Darbo uždaviniams įgyvendinti pasirinkta *darbo metodika*: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės metodai.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad etiškas vadovavimas – tai etinėmis vertybėmis grindžiamas vadovo elgesys; į darbuotojus nukreipto vadovo elgesio modeliavimas ir demonstravimas; darbuotojų skatinimas laikytis etikos standartų; pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo vadovu formavimas; lygiaverčių, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremtų darbuotojų ir vadovų santykių kūrimas; sąžiningas ir principingas kolegialus sprendimų priėmimas vadovaujantis etikos normomis. Darbuotojų gerovės koncepto analizė atskleidžia, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, organizacija ir kolegomis; fizinių, socialinių, emocinių ir psichologinių poreikių patenkinimas; saugi darbo aplinka ir darbuotojų sveikata; balansas tarp darbo ir šeimos / asmeninio gyvenimo; pozityvus mikroklimatas organizacijoje ir draugiški santykiai su kolegomis; vadovo vadovavimo stilius ir jo priimtumas; darbuotojų įsitraukimas į darbą ir darbo prasmės jausmas. Atlikta mokslinių šaltinių analizė išryškino etiško vadovavimo bruožus: altruizmas; sąžiningas elgesys; pagarbus elgesys; teisingas elgesys; moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas; etiškos aplinkos (mikroklimato) kūrimas ir etiško elgesio skatinimas;

rūpinimasis pavaldinių gerove. Darbuotojų gerovės koncepto analizė padėjo išryškinti esminius darbuotojų gerovės tipus: fizinę, socialinę, psichologinę ir emocinę.

Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų vertinimu Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai nėra pakankamai etiški (etiškumo bruožų raiška įvertinta vidutiniškai). Labiausiai šiems vadovams yra būdingas moralaus elgesio ir vertybių puoselėjimo bruožai, o mažiausiai Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai pasižymi altruizmu. Remiantis tyrimo duomenimis, darbuotojų gerovės raiška tiriamose organizacijose respondentų įvertinta kiek aukščiau nei vidutiniškai. Geriausiai darbuotojai vertina savo socialinę ir emocinę gerovę, prasčiausiai – fizinę ir psichologinę. Koreliacijos analizės rezultatai atskleidžia, kad etiškas vadovavimas turi stiprų ryšį su socialine, psichologine ir emocine darbuotojų gerovėmis ir vidutinį ryšį su fizine darbuotojų gerove.

Letkauskė, Gintarė. Links Between Ethical Leadership and Employee Well-Being. Master thesis project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Nida Kvedaraitė; Kaunas University of Technology, Panevėžys Faculty of Technology and Business.

Field and area of study (group of fields of study): management, social sciences (business and public management).

Key words: ethical leadership, physical, social, psychological and emotional well-being of employees.

Panevėžys, 2023. 69 p.

Abstract

One of the most important factors contributing to the competitive advantage of organisations in the last decade has been employees. Nevertheless, unethical, disrespectful or discriminatory treatment of employees still occurs in today's organisations, and the manifestations of such phenomena have a negative impact not only on employees' emotional well-being but also on their social, physical and psychological well-being. This shows that managers' concern for employees, both in and out of the workplace, providing quality working conditions, and creating a positive and collegial environment is becoming a meaningful principle that requires significant investment and time. It is recognised that managers' personal behaviour and ethical principles play an important role in creating a positive, motivated and loyal workforce that not only experiences emotional, social, physical and psychological well-being but also adds value to the organisation.

The *focus of this thesis* is on the links between ethical leadership and employee well-being. The *aim of this thesis* is to highlight the links between ethical leadership and employee well-being. To achieve the aim of the thesis the following objectives were set: to reveal the theoretical assumptions of ethical leadership (the concept of ethical leadership, the features of ethical leadership); to theoretically justify the concept of employee well-being (the concept and types of employee well-being); to investigate the expression of ethical leadership and employee well-being and to identify the interrelationships between ethical leadership and employee well-being in the public libraries of Panevėžys District. The following *work methods* were chosen to implement the objectives of the work: analysis of scientific literature, questionnaire survey, descriptive statistics and correlation analysis methods.

The analysis of scientific literature suggests that ethical leadership is a manager's behaviour based on ethical values; modelling and demonstrating employee-oriented managerial behaviour; encouraging employees to adhere to ethical standards; building job satisfaction and trust in the manager; creating an equal relationship between the employees and the managers based on common values and integrity; and making fair and principled collegial decisions in accordance with ethical norms. The analysis of the concept of employee well-being revealed that employee well-being is about satisfaction with the job, the organisation and colleagues; satisfaction of physical, social, emotional and psychological needs; a safe working environment and employee health; a work/life balance; a positive microclimate in the organisation and friendly relations with colleagues; the manager's leadership style and its acceptability; and employees' engagement and sense of fulfilment in their work. The analysis of the scientific literature has highlighted the following characteristics of ethical leadership: altruism; fair behaviour; respectful behaviour; right behaviour;

moral behaviour and values; creating an ethical environment (microclimate) and encouraging ethical behaviour; concern for the well-being of subordinates. The analysis of the concept of employee well-being has led to the identification of key types of employee well-being: physical, social, psychological and emotional.

The results of the survey conducted in the public libraries of Panevėžys District revealed that according to the employees' assessment the managers of the public libraries of Panevėžys District are not ethical enough (the expression of ethical traits was rated as average). These managers are mostly characterised by the traits of moral behaviour and upholding values, while the least characteristic traits of the managers of public libraries in Panevėžys District are altruism. According to the survey data, the expression of employee well-being in the surveyed organisations was rated slightly higher than average by the respondents. Employees rate their social and emotional well-being the best, and physical and psychological well-being the worst. The results of the correlation analysis showed that ethical leadership has a strong relationship with employees' social, psychological and emotional well-being and a moderate relationship with employees' physical well-being.

Turinys

Paveikslų sąrašas.....	10
Įvadas.....	11
1. Etiško vadovavimo teorinės prielaidos.....	13
1.1. Etiško vadovavimo sampratos analizė.....	13
1.2. Etiško vadovavimo charakteristikų / bruožų pagrindimas.....	19
2. Darbuotojų gerovės konceptas.....	28
2.1. Darbuotojų gerovės sampratos analizė.....	28
2.2. Darbuotojų gerovės tipai.....	36
2.2.1. Fizinė darbuotojų gerovė.....	36
2.2.2. Socialinė darbuotojų gerovė.....	37
2.2.3. Psichologinė darbuotojų gerovė.....	38
2.2.4. Emocinė darbuotojų gerovė.....	39
3. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų teorinės išvalgos.....	41
4. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų tyrimas.	44
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	44
4.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	45
4.2.1. Etiško vadovavimo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	45
4.2.2. Darbuotojų gerovės raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	53
4.2.3. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos Panevėžio apskr. viešosiose bibliotekose.....	58
Išvados ir rekomendacijos.....	62
Literatūros sąrašas.....	64
Priedai.....	70
1 priedas. Etiško vadovavimo sampratos.....	70
2 priedas. Etiško vadovavimo charakteristikos/bruožai.....	74
3 priedas. Darbuotojų gerovės sampratos.....	77
4 priedas. Instrumentarijus.....	81
5 priedas. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos.....	84
6 priedas. Konferencijos dalyvio pažymėjimas.....	85
7 priedas. Anketa.....	86

Paveikslų sąrašas

1 pav. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos.....	42
2 pav. Etiško vadovavimo bruožų raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	46
3 pav. Vadovų altruizmo bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	47
4 pav. Vadovų sąžiningo elgesio bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	48
5 pav. Vadovų pagarbaus elgesio bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	49
6 pav. Vadovų teisingo elgesio bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	50
7 pav. Vadovų moralaus elgesio ir vertybių puoselėjimo bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	51
8 pav. Vadovų etiškos aplinkos kūrimo bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	52
9 pav. Vadovų rūpinimosi pavaldinių gerove bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	53
10 pav. Darbuotojų gerovės raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	54
11 pav. Fizinės darbuotojų gerovės bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	55
12 pav. Socialinės darbuotojų gerovės bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	56
13 pav. Emocinės darbuotojų gerovės bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	57
14 pav. Psichologinės darbuotojų gerovės bruožo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.....	58
15 pav. Psichologinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais.....	59
16 pav. Socialinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais.....	59
17 pav. Emocinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais.....	60
18 pav. Fizinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais.....	60
19 pav. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų schema.....	61

Įvadas

Darbo aktualumas. Šių laikų visuomenėje vis dažniau akcentuojama etiško vadovavimo problema. Etikos skandalų gausa verslo pasaulyje ir viešajame sektoriuje, vadovavimo nesėkmės pavyzdžiai ir konfliktai paveikė organizacijų kultūrą, reputaciją bei produktyvumą, todėl ne tik visuomenė, bet ir mokslininkai ėmė intensyviau domėtis, kas nutiko organizacijų vadovams? Tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje dėmesys krypsta į kokybės principą, kuris akcentuoja, kad esminis organizacijos konkurencinio pranašumo rodiklis yra organizacijai atsidavę darbuotojai, sekantys pavyzdinę savo vadovo elgesį, o etiškas vadovavimas tampa reikšmingiausiu vadovo bruožu, siekiant padidinti darbuotojų lojalumą, jų pasitenkinimą organizacija (Alshammari‘as, Almutairi‘as, Thuwaini‘as, 2015).

Keičiantis laikmečiams, keitėsi ir organizacijų vadovavimo stiliai. Anksčiau – sovietinėje ir posovietinėje Lietuvoje, neretai buvo pabrėžiamas autokratinis vadovavimo stilius. Kiek vėliau išryškėjo demokratinis, o XX a. svarbiu akcentu tapo lyderystė. Visgi šių dienų vadovui svarbios yra ne tik lyderystės kompetencijos, bet ir teisingos vertybės. Etiškas vadovavimas sujungia charakterio stiprumą ir tinkamų vertybių puoselėjimą į bendrą derinį, taip suteikiant galimybę būti pavyzdžiu kitiems darbuotojams ir skatinant jų atsidavimą organizacijai (Alshammari‘as ir kt., 2015). Etiškas vadovavimas tampa efektyviausiu, lyginant su kitais vadovavimo stiliais, siekiant išvengti neetiško pavaldinių elgesio (Hoch, Bommer‘is, Dulebohn‘as, Wu, 2018), nes Brown, Trevino, Harison‘as (2005) teigimu, etiškas vadovas tarpasmeniniuose santykiuose ir profesinėje veikloje pasižymi patikimumu, sąžiningumu, atsakingumu, rūpestingumu, nuoseklumu, teisingumu bei skatina to paties laikytis darbuotojus. Tokį vadovą darbuotojai linkę sekti, nes jis kelia pasitikėjimą ir įgalina kurti aukštesnį organizacijos moralės lygį (Gok‘as, 2017).

Temos naujumas ir iširtumas. Nagrinėjant mokslinę literatūrą etiško vadovavimo tematika pastebėta, kad ši tema mažai nagrinėta lietuvių moksliniuose darbuose. Tik keletas Lietuvos mokslininkų (Petrulis 2018, 2020; Šimanskienė, Burgis, Paužuolienė, 2020; Morkevičiūtė, Endriulaitienė, Stelmokienė, 2013, 2019) tyrinėjo etiško vadovavimo stilių, raišką, sąsają su darboholizmu organizacijose. Daugiau tyrimų šioje tematikoje atlikta užsienio moksliniuose darbuose: Brown‘as, Trevino, Harrison‘as (2004, 2005, 2006) nagrinėjo etiško vadovavimo sampratą, naudą, ateities viziją, Gok‘as (2017) – teigiamą etiško vadovavimo įtaką darbuotojams ir jo naudą, Kalshoven, Hartog, De Hoogh (2011) analizavo etiško vadovavimo įtaką darbuotojų elgesiui, o Yates‘as (2014) – etiško vadovavimo sąsają su pasitenkinimu darbu. Minėtuose moksliniuose tyrimuose gauti rezultatai leidžia daryti prielaidas, kad vadovų asmeninis elgesys ir taikomi etikos principai atlieka svarbų vaidmenį formuojant pozityvų, motyvuotą ir lojalų darbuotojų kolektyvą, kuris ne tik patiria emocinę, socialinę, fizinę ir psichologinę gerovę, bet ir kuria pridėtinę vertę organizacijai.

Lietuvoje etiško vadovavimo tema kol kas menkai tyrinėjama, o mokslininkai dar tik pradeda domėtis šios srities tyrimais, nors tiek viešojo erdvėje, tiek organizacijų praktikoje neretai iškyla **diskusiniai – probleminiai klausimai**: kas yra etiškas vadovavimas? Ar jis veikia ir kaip darbuotojų gerovę?

Darbo objektas: etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos.

Darbo tikslas – atskleisti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti etiško vadovavimo teorines prielaidas (etiško vadovavimo sampratą, etiško vadovavimo bruožus).
2. Teoriškai pagrįsti darbuotojų gerovės konceptą (darbuotojų gerovės sampratą ir tipus).
3. Ištirti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės raišką bei identifikuoti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.

Darbo metodai:

- *duomenų rinkimo metodai*: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa;
- *duomenų analizės metodai*: aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais susistemintos ir apibrėžtos etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sampratos, identifikuoti etiško vadovavimo bruožai ir darbuotojų gerovės tipai.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodika, kiekybinio tyrimo instrumentarijus ir anketa (instrumentas). Remiantis tyrimo rezultatais suformuluotos rekomendacijos organizacijų vadovams.

Autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:

Letkauskė, Gintarė. Darbuotojų gerovės konceptas. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2022 m. lapkričio 25 d. (žr. 6 priedą).

1. Etiško vadovavimo teorinės prielaidos

1.1. Etiško vadovavimo sampratos analizė

Etiškas vadovavimas nežymiai pradėtas nagrinėti XX a., tačiau XI a. pradžioje, po 2001 m. įvykusio didžiausio JAV istorijoje „Enron“ įmonės bankroto, kada buvo atskleistas didelio masto apskaitos klastojimas ir kitų – sporto, verslo, vyriausybės, ne pelno ir net religinėse organizacijose kilusių skandalų, itin susidomėta šio reiškinių aktualumu. Visuomenė pradėjo intensyviai domėtis kas atsitiko organizacijų vadovams, link kokios lyderystės einama. Būtent tai paskatino etikos priežiūros asociacijų ir grupių atsiradimą, įstatymų, susijusių su etikos normomis, kūrimą, atsakomybės sugriežtinimą bei mokslininkų domėjimąsi etiško vadovavimo, kaip reikšmingo ir reikalingo reiškinių, sampratos analize (Brown‘as, Trevino, 2006). Etikos skandalų gausa ir vadovų vadovavimo nesėkmės paveikė organizacijų kultūrą, reputaciją, produktyvumą. Etikos skandalai tapo plačiai aptarinėjami ir nagrinėjami keliant klausimus ar buvo galima jų išvengti (Nyukorong‘as, 2014). Principingas, teisingas, vertybėmis paremtas vadovavimas tapo organizacijos valdymo pagrindu, pradėta viešai domėtis kaip organizacijų vadovai elgiasi ir kaip skatina / motyvuoja darbuotojus norėdami įgyvendinti organizacijos tikslus (Alshammari‘s ir kt., 2015).

Etiškas vadovavimas moksliniuose šaltiniuose autorių pateiktas nevienareikšmiškai. Pastebėta, kad mokslininkai pateikia skirtingus etiško vadovavimo sampratos apibrėžimus su juose išryškina skirtingas esmines dalis. Resick‘as, Hanges‘as, Dickson‘as, Mitchelson (2006) etišką vadovavimą apibūdina labai plačia prasme ir sako, kad tai pagarba kitų teisėms bei orumui. Yates‘as (2014) etiško vadovavimo teorijoje pateikia etiškumo ir našumo suderinimą. Alshammari‘s ir kt. (2015) į apibrėžimą įtraukia valstybės reikšmę ir etišką vadovavimą apibūdina kaip naudą viešajam sektoriui, nes taip pabrėžiamas valstybės dalyvavimas visuomenėje per organizacijų socialinę atsakomybę. Taip pat jie pabrėžia skaidrumo skatinimą ir korupcijos mažinimą, taip prisidedant prie aplamai viso etiškos atsakomybės spektro. Kiti mokslinių šaltinių autoriai etiškame vadovavime pabrėžia organizacijos reikšmę. Mihelič, Lipičnik, Tekavčič (2010) teigia, kad etiškas vadovavimas tai orientacija į ilgalaikes pasekmes, trūkumus ir privalumus organizacijoje. Resick‘as ir kt. (2006) pabrėžia, kad etiškas vadovavimas yra kolektyvinės motyvacijos organizacijoje išreiškimas, kurį sudaro gebėjimas komunikuoti, kurti pasitikėjimo atmosferą, orientacija į grupę bei gebėjimu suburti komandas. Kad etiškas vadovavimas – tai etinio konteksto organizacijoje užtikrinimas (etiškas elgesys ir tokio elgesio modeliavimas, nuostatai, etiški santykiai, užduočių formavimas), kada vadovas inicijuoja ir valdo socialinio išmokymo procesus teigia Stelmokienė, Endriulaitienė (2013). Nemažai nagrinėtų šaltinių autorių išryškina vadovo elgesio svarbą etiškame vadovavime. Etiškas vadovavimas – tai darbuotojų kreipimas etiška linkme, tarpasmeninių santykių kūrimas ir puoselėjimas remiantis etikos pagrindais, užduočių, etiškų sprendimų ir tarpkoleginio bendravimo skatinimas, etiškos aplinkos kūrimas ir tokio elgesio demonstravimas (Brown‘as ir kt., 2005). Hoch ir kt. (2018) organizacijos valdymo procese pabrėžia, kad etiškas vadovavimas, remiantis kitų vadovavimo stilių palyginimu, yra priimtinausias ir efektyviausias, siekiant etiško pavaldinių elgesio organizacijoje. Kad etiškas vadovavimas – tai sąsaja su veiksmingu ir efektyviu vadovavimu teigia Brown, Trevino (2006). Morkevičiūtė, Endriulaitienė (2017) pabrėžia, kad etiškas vadovavimas – tai reikšmingas vadovų galimybės padidinimas taikyti efektyvesnes elgesio organizacijoje strategijas, kuriant etikos politiką organizacijos valdymo standartų

formavimui ir palaikymui. Kiti mokslinių šaltinių autoriai etiško vadovavimo apibrėžime išryškina net tik bendrą organizacijos ir vadovo sąsajos reikšmę, bet pabrėžia ir darbuotojų, kaip individų, svarbą. Bass'as, Steidlmeier'is (1999) teigia, kad etiškas vadovavimas – tai pasekėjų (darbuotojų) skatinimas ir galimybės suteikimas įgyti asmeninį konkurencingumą tampant savarankiškais. Kalshoven, Hartog'as, Hoogh'as (2011) etišką vadovavimą apibūdina kaip elgimasi su pavaldiniais sąžiningai, atvirai ir palaikančiai. Kaip rezultatas tai grįžta teigiamu darbuotojų požiūriu, ne cinizmu. Kad etiškas vadovavimas reikšmingai susijęs su teigiama emocine darbuotojų sveikata ir pasitenkinimu darbu pabrėžia Nyukorong'as (2014). Dar kitoks etiško vadovavimo sampratos apibrėžimas išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslinius šaltinius autorių (Bass'o, Steidlmeier'io, 1999; Brown ir kt. 2005, Mihelič ir kt., 2010; Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya, Knorr'o, 2011; Yukl'o, Mahsud'os, Hassan'o, Prussia, 2013; Alshammari ir kt. 2015; Morkevičiūtė ir kt. 2019) apibrėžimuose parodė, kad šie autoriai etišką vadovavimą labiausiai sieja su etikos vertybėmis bei morale, tai autoriai pabrėžia ir etiško vadovavimo apibrėžimuose.

Atlikus moksliniuose šaltiniuose identifikuotų etiško vadovavimo apibrėžimų analizę pastebėta, kad išsiskyrė keli apibrėžimai, kuriuose pateiktas dar kitoks požiūris į etišką vadovavimą. Culla (2004 cit. iš Petrusis, 2020) teigia, kad etiškas vadovavimas yra psichologinio saugumo užtikrinimas. Jis pabrėžia, kad toks saugumas palankiai veikia daugelio darbuotojų rezultatus. Obicci's (2015) teigia, kad etiškas vadovavimas padeda darbuotojams geriau suvokti veiklos esmę, skatina didžiavimąsi organizacija. Morkevičiūtė, Endriulaitienė (2017) išryškina etiško vadovavimo ir mažesnio darbuotojų perdegimo tikimybės darbo metu, ryšį. Bello (2012) etišką vadovavimą vadina transakcinio vadovo elgesiu.

Taigi atlikus mokslinių šaltinių analizę paaiškėjo, kad etiškas vadovavimas yra kompleksinės sudėties apibrėžimas. Tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai skirtingai pateikia etiško vadovavimo sampratą ir tai leidžia daryti prielaidą, kad etiškas vadovavimas yra platus ir vis dar iki galo mokslininkų neištirtas reiškinys. Vieno bendro apibrėžimo pateikti negalima, tačiau susisteminius moksliniuose šaltiniuose pateiktas etiško vadovavimo sampratas, galima išryškinti mokslininkų požiūrius suvokiant etišką vadovavimą.

Atlikus mokslinių šaltinių (Bass'o, Steidlmeier'io, 1999; Treviño, Brown'o, 2004; Brown'o ir kt., 2005; Resick'o ir kt., 2006; Mihelič ir kt., 2010; Ruiz-Palomino ir kt. 2011; Loi, Lam'o, Chan'o, 2012; Bello, 2012; Yukl'o ir kt. 2013; Pandey, Singh'o, Pathak'o, 2015; Kalshoven, Boon, 2016; Gok'o, 2017; Petruccio, 2018; Morkevičiūtės, Endriulaitienės, Stelmokienės, 2019; Petruccio, Šimanskienės, Burgio, Paužuolienės, 2020) analizę ir remiantis ja galima teigti, kad etiškas vadovavimas yra:

1. Etinėmis vertybėmis (altruizmas, atjauta, sąžiningumas, nuoširdumas, skaidrumas ir orientacija į žmones, dosnumas, broliškumas, kuklumas, rūpestis, atsakomybė, pagarba kiekvienam, patikimumas, žodžio laikymasis) grindžiamas vadovo elgesys;

2. Į darbuotojus nukreipto vadovo elgesio (etiško, moralaus, nuoširdaus, pagarbaus, skatinančio pasitikėjimą, pavyzdingo) modeliavimas ir demonstravimas;

3. Darbuotojų kreipimas / skatinimas / įpareigojimas laikytis etikos standartų / etiško elgesio normų ir būti atsakingais už tokį elgesį (t. y. galėti peržengti savo ego, savus interesus ir poreikius bei vadovautis nusistatytomis moralės normomis ir kt.);

4. Ooveikio darbuotojų veiklai, įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo vadovu formavimas;
5. Lygiaverčių, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremtų darbuotojų ir vadovų santykių kūrimas;
6. Sąžiningas ir principingas kolegialus sprendimų priėmimas vadovaujantis etikos normomis (žr. 1 priedą).

Pirmasis požiūris teigia, kad etiškas vadovavimas yra *etinėmis vertybėmis (altruizmas, atjauta, sąžiningumas, nuoširdumas, skaidrumas ir orientacija į žmones, dosnumas, broliškumas, kuklumas, rūpestis, atsakomybė, pagarba kiekvienam, patikimumas, žodžio laikymasis) grindžiamas vadovo elgesys*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Bass'as, Steidlmeier'is (1999), Brown'as ir kt. (2005), Resick'as ir kt. (2006), Mihelič ir kt. (2010), Ruiz-Palomino ir kt. (2011), Yukl'as ir kt. (2013), Nyukorong'as (2014), Alshammari's ir kt. (2015), Morkevičiūtė ir kt. (2019) (žr. 1 priedą).

Alshammari's ir kt. (2015) teigia, kad etiškas vadovavimas tai ne tik stipraus charakterio bet ir teisingų vertybių turėjimas, kuris suteikia galimybę būti pavyzdžiu kitiems darbuotojams. Bass'as, Steidlmeier's (1999) išryškino etikos vertybių svarbos ir privalomumo įprasminimą vadovų vizijoje, jų aiškumą, supratimą ir politiką, kurią sekėjai (darbuotojai) priima arba atmeta. Brown'as ir kt. (2005) teigia, kad etiškas vadovavimas susideda iš vadovo turimų vertybių ir žinių (sąžiningumas, etikos suvokimas ir bendruomenė, orientacija į žmones), kurios vėliau daro įtaką vadovo elgesiui naudojant savo socialinę galią (motyvuojanti, skatinanti ir suteikianti jėgų) savo pasekėjams. Ruiz-Palomino ir kt. (2011) pabrėžia, kad etiškas vadovavimas yra efektyvus ir naudingas moralinių vertybių naudojimas vadovo elgsenoje. Nemažai mokslininkų sutaria, kad etiškas vadovavimas pasižymi į kitus orientuotu altruizmu (dosnumas, broliškumas, kuklumas) ir susideda iš daugybės vertybių, įskaitant tokias kaip atjauta, sąžiningumas, nuoširdumas, skaidrumas ir sąžiningumas (Resick'as ir kt., 2006, Yukl'as ir kt., 2013, Nyukorong'as, 2014). Morkevičiūtė ir kt. (2019) etišką vadovavimą apibūdina kaip moralumą (dorovingumą), vadybinius gebėjimus ir orientaciją į pavaldinius. Mihelič ir kt. (2010) teigia, kad būtinas ne tik vertybių turėjimas, bet ir etiškų vertybių nustatymas ir jų laikymasis, rūpestis, geresnio siekimas, sąžiningumas, atsakomybė, pagarba kiekvienam, patikimumas, žodžio laikymasis.

Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus pirmojo požiūrio mokslinius šaltinius, etišką vadovavimą galima apibūdinti kaip *etinėmis vertybėmis*, tokiomis kaip: altruizmas, atjauta, sąžiningumas, nuoširdumas, skaidrumas ir orientacija į žmones, dosnumas, broliškumas, kuklumas, rūpestis, atsakomybė, pagarba kiekvienam, patikimumas, žodžio laikymasis, grindžiamą, efektyvų ir naudingą, vadovo elgesį. Mokslininkai pabrėžia, kad būtina ne tik turėti išvardytas vertybes, bet ir jomis vadovautis. Etiškas vadovo elgesys yra pavyzdys darbuotojams, toks elgesys įtakoja socialinę vadovo galią motyvuoti ir skatinti savo darbuotojus.

Antrasis požiūris teigias, kad etiškas vadovavimas yra *į darbuotojus nukreipto vadovo elgesio (etiško, sąžiningo, atsakingo, teisingo, moralaus, nuoširdaus, pagarbaus, skatinančio pasitikėjimą, pavyzdingo) modeliavimas ir demonstravimas* (tinkama – patikimumas, sąžiningumas, atsakingumas, rūpestingumas, nuoseklumas, teisingumas). Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Brown'as ir kt.

(2005), Brown'as, Trevino (2006), Loi ir kt. (2012), Bello (2012), Yukl'as ir kt. (2013), Yates'as (2014), Petrulis (2018), Hoch ir kt. (2018), Petrulis ir kt. (2020) (žr. 1 priedą).

Yates'as (2014) moksliniame darbe atskleidžia, kad etiškas vadovavimas tai ne tik etiškų vertybių turėjimas ir moralinis nusistatymas, bet ir vadovo elgsena. Hoch ir kt. (2018) teigia, kad etiškas vadovavimas yra specifinis vadovo elgesio atspindys siekiant kurti etišką aplinką. Loi ir kt. (2012) pabrėžia, kad etiškas vadovo elgesys grindžiamas pagarba, nuoširdžiu, teisingu bei pasitikėjimą skatinančiu, nediskriminuojančiu kontaktu. Brown'as ir kt. (2005) teigia, kad etiškas vadovavimas – tai darbuotojų kreipimas etiška linkme, tarpasmeninių santykių kūrimas ir puoselėjimas remiantis etikos pagrindais, užduočių, etiškų sprendimų ir tarpkoleginio bendravimo skatinimas, etiškos aplinkos kūrimas ir tokio elgesio demonstravimas. Taip pat jie teigia, kad tokio elgesio modeliavimas yra pagrindas etiškam komandos narių elgesiui. Brown'as ir kt. (2005) tolesniuose moksliniuose tyrimuose papildė etiško vadovavimo sampratą ir teigia, kad tai tarpasmeniniuose santykiuose su pavaldiniais ir darbinėje veikloje pasireiškiantis etikos vertybėmis paremtas vadovo elgesys (patikimas, sąžiningas, atsakingas, rūpestingas, nuoseklus, teisingas) ir darbuotojų skatinimas laikytis tokių pat etiško elgesio normų. Petrulis (2018) panašiai apibūdina etišką vadovavimą ir teigia, kad tai į asmenį nukreipta vadovo elgsena, taip pat apimanti teisingą, sąžiningą veiklą ir principinius sprendimus, atsakomybę už savo elgesį, kurį darbuotojai atpažįsta ir suvokia kaip sektiną etinio elgesio pavyzdį. Tolesniuose moksliniuose tyrimuose Petrulis ir kt. (2020) teigia, kad etiškas vadovavimas – tai elgsenos, paremtos teigiamu asmeniniu pavyzdžiu, teigiamomis asmeninėmis vertybėmis ir visuotinai priimtinomis etikos normomis, formavimas, kuris kreipia darbuotojų veiklą sėkmingam tikslų įgyvendinimui: darbuotojų, organizacijos, visuomenės. Brown'asa, Trevino (2006) etiško vadovavimo sąvokoje pabrėžia, kad etiškas vadovavimas yra pagrindas darbuotojų rezultatams, nes etiško vadovo pasekėjai linkę imituoti patikimo ir patrauklaus vadovo elgesio modelį. Yukl'as ir kt. (2013) teigia, kad etiško elgesio demonstravimas yra ne tik gerosios praktikos taikymas, bet ir etiškas elgesys priimant neigiamas pasekmes turinčius sprendimus. Bello (2012) etišką vadovavimą sieja su transakcinio vadovo elgesiu, toks modelis nustato etikos standartus ir įpareigoja darbuotojus jų laikytis.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas – tai ne tik etiškų vertybių turėjimas ir bet ir etiško, pagarbaus, teisingo ir sąžiningo elgesio demonstravimas bei modeliavimas darbuotojams. Etiškas, asmeninėmis vertybėmis ir visuotinai priimtinomis etikos normomis grindžiamas vadovo elgesys organizacijoje kuria etišką aplinką. Patikimo ir patrauklaus vadovo elgesio modelį darbuotojai linkę kopijuoti, jį lengvai priima, tai skatina ne tik organizacinę, bet ir visuomeninę sėkmę. Demonstruojant etišką elgesį pavaldiniams, kuriamas nuoširdus bendravimas, nediskriminuojantis kontaktas, skatinamas darbuotojų sutelktumas. Taigi galima teigti, kad etiškas vadovavimas yra į darbuotojus nukreiptas etiško elgesio demonstravimas.

Trečiasis požiūris teigia, kad etiškas vadovavimas yra *darbuotojų kreipimas / skatinimas / įpareigojimas laikytis etikos standartų, etiško elgesio normų ir būti atsakingais už toki elgesį*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Trevino, Brown'as (2004), Brown'as ir kt. (2005), Resick'as ir kt. (2006), Brown'as, Trevino (2006), Mihelič ir kt. (2010), Kalshoven, Boon, (2016), Petrulis (2018) (žr. 1 priedą).

Trevino, Brown'as (2004) teigia, kad etiškas vadovavimas tai ne tik būvimas „moraliau vadovu“, bet ir darbuotojų vedimas link etiškumo, žinojimo ko tikimasi ir kokia atsakomybė jų laukia. Brown'as ir kt. (2005) pabrėžia, kad etiškas vadovavimas neatsiejamas be pavadinių skatinimo laikytis etiško elgesio normų. Taip pat šie mokslininkai papildė etiško vadovavimo sąvoką ir teigia, kad etiško elgesio skatinimas atitinkama linkme kreipia darbuotojų bendravimą, skatina jų sutelktumą. Toks elgesys pasireiškia per abipusį dialogą, paramą, nurodymus bei sprendimų priėmimą. Brown'as, Trevino (2006), Kalshoven, Boon (2016) teigia, kad etiško vadovo elgesio modelis skatina darbuotojus būti atsakingais už savo elgesį, etiškai elgtis su aplinkiniais, rūpintis kitais. Petrusis (2018) etiško vadovavimo sampratoje taip pat pabrėžia darbuotojų atsakomybę už savo elgesį ir jos skatinimą, kada etiškas vadovas pripažįstamas kaip sektino elgesio modelis organizacijoje. Mihelič ir kt. (2010) teigia, kad etiškas vadovavimas yra tokio vadovavimo veikiamų sekėjų (darbuotojų) skatinimas galėti peržengti savo ego, savus interesus ir poreikius bei vadovautis nusistatyta moraline tapatybe. Resick'as ir kt. (2006) moksliniame šaltinyje akcentuoja gebėjimą įgalinti darbuotojus elgtis moraliai, būti ne tik etiškai sąmoningais, bet ir skatinti aplinkinių sąmoningą mąstymą bei elgseną.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas yra neatsiejamas be darbuotojų skatinimo laikytis etikos standartais ir vertybėmis paremto elgesio normų. Etiškas vadovavimas – tai ne tik moralus vadovo elgesys, bet ir darbuotojų kreipimas etiškumo link, skatinimas elgtis etiškai, žinoti kokia atsakomybė jų laukia ir ją prisiimti. Etiškas vadovas atitinkama linkme kreipia darbuotojus galėti peržengti savo ego ir privačius / asmeninius interesus, vadovautis nustatyta moraline tapatybe, gebėti kelti savo ir aplinkinių sąmoningumą.

Ketvirtasis požiūris teigia, kad etiškas vadovavimas yra *poveikio darbuotojų veiklai, įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo vadovu, formavimas*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Brown'as, Trevino (2006), Yates'as (2014), Nyukorong'as (2014), Obicci (2015), Alshammari's ir kt. (2015), Gok'as (2017) (žr. 1 priedą).

Brown'as, Trevino (2006) teigia, kad etiškas vadovavimas bene dažniausiai pavaldinių suprantamas kaip pasitenkinimas vadovu, noras įdėti papildomų pastangų į atliekamą darbą, nebijojimu pranešti vadovybei apie problemas. Taip pat šie autoriai pabrėžia, kad etiškas vadovavimas teigiamai susijęs su emociniu pasitikėjimu vadovu. Gok'as (2017) etišką vadovavimą, ir norą sekti tokį vadovą, sieja su darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir organizacijos stiprinimu, daroma teigiama įtaka aukštesniam darbuotojų moralės supratimui. Alshammari'is ir kt. (2015) teigia, kad etiškas vadovavimas daro įtaką darbuotojų veiklos formavime, skatina ir didina darbuotojų lojalumą bei pasitenkinimą, taip nukreipiant organizaciją sėkmės link. Yates'as (2014), Nyukorong'as (2014) savo moksliniuose šaltiniuose pabrėžia, kad etiškas vadovavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam pasitenkinimui, pasitenkinimui darbu, organizacija, skatina įsipareigoti, teigiamai veikia emocinę darbuotojų sveikatą. Obicci's (2015) teigia, kad etiškas vadovavimas tai darbuotojų priimtinos elgsenos, didžiavimosi organizacija ir noro labiau jai įsipareigoti skatinimas, padedantis jiems geriau suvokti veiklos esmę.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas formuoja teigiamą poveikį darbuotojų veiklai, skatina darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą vadovu.

Etiškas vadovavimo stilius darbuotojams yra priimtinas ir teigiamai vertinamas, pasitekinimas tokiu vadovo vadovavimo stiliumi veda organizaciją sėkmės link, pavaldiniai nevensgia įdėti papildomų pastangų į atliekamą darbą, nebijo pranešti vadovybei apie problemas, turi aukštesnę moralės supratimą. Etiškas vadovavimas teigiamai veikia emocinę darbuotojų sveikatą, skatina didžiavimąsi savo organizacija.

Penktasis požiūris teigia, kad etiškas vadovavimas yra *lygiaverčių, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremtų darbuotojų ir vadovų santykių kūrimas*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Ehrich'as ir kt. (2015), Obicci's (2015), Pandey ir kt. (2015) (žr. 1 priedą).

Mokslininkai teigia, kad etiškumas atsiskleidžia santykiuose su kitais, nes etiškas vadovavimas yra visapusiška socialinė patirtis, susijusi su moraliniu švietimu, o vadovo veikla orientuota į žmogų (Ehrich'as ir kt., 2015, cit. iš Petrulis, 2018). Pandey ir kt. (2015) pabrėžia sąžiningumo reikšmę tarpasmeniniuose santykiuose ir tvirtina, kad etiškas vadovavimas – tai etiškai besielgiantys vadovai, kurie puoselėja sąžiningus ir organizacijai naudingus santykius su sekėjais (darbuotojais), taip kurdami tvirtą etiškumo pagrindą. Obicci's (2015) etiško vadovavimo sampratą sieja su lygiaverčiu darbuotojų ir vadovų santykių kūrimu ir pabrėžia, kad etiškas vadovavimas yra lygiaverčiai, bendromis etikos vertybėmis ir sąžiningumu paremti, darbuotojus ir organizaciją susiejantys santykiai.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas yra lygiaverčių, moralių ir sąžiningumu paremtų darbuotojų ir vadovų santykių kūrimas. Mokslininkai pabrėžia, kad vadovo veikla yra orientuota į žmogų, etiškas vadovas kuria etiškus ir bendromis vertybėmis paremtus santykius. Etiškas vadovavimas neatsiejamas be sąžiningų abipusių santykių kūrimo ir išlaikymo, tokie santykiai teikia naudą organizacijai ir kuria tvirtą etiškumo pagrindą.

Šeštasis požiūris teigia, kad etiškas vadovavimas yra *sąžiningas ir principingas kolegialus sprendimų priėmimas vadovaujantis etikos normomis*. Šiam požiūriui atstovaujantys mokslininkai yra Brown'as, Trevino (2006), Kalshoven ir kt. (2011), Alshammari's ir kt. (2015), Kalshoven, Boon (2016).

Alshammari's ir kt. (2015) teigia, kad etiškas vadovavimas – tai organizacijos lyderystės, elgesio ir kultūros aspektų išryškinimas, kada pagrindinis vaidmuo yra vadovavimas organizacijai priimant etiškus sprendimus, kurie iš esmės daro įtaką darbuotojų požiūriui ir sąveikai. Etiško vadovavimo sampratoje šie mokslininkai pabrėžia organizacijos lyderystės apsektą, kada toks vadovavimas priimant etiškus sprendimus teigiamai veikia darbuotojų sutelktumą organizacijos sėkmingumui ir konkurencingumui. Kalshoven, Boon (2016) išryškina teisingumo akcentą priimant sprendimus ir teigia, kad etiškas vadovavimas yra sąžiningas sprendimų priėmimas, pasireiškiantis nuoseklumu ir teisingumu, prisiimant atsakomybę už savo elgseną, skatinant etiškai elgtis ir rūpintis kitais. Brown'as, Trevino (2006) taip pat pabrėžia etiškų sprendimų priėmimo svarbą papildomai pabrėždami sąžiningumą ir principingumą teigdami, kad etiškas vadovavimas yra sąžiningas ir principingas sprendimų priėmimas, rūpinimasis žmonėmis ir visuomene, etiškas elgesys tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Taigi prie etiškų sprendimų priėmimo svarbos dar pridėdamas rūpinimasis žmonėmis, akcentuojama, kad etiškas vadovas etiškai elgiasi ne tik profesiniame, bet ir asmeniniame gyvenime. Kalshoven ir kt. (2011) etiškame vadovavime pabrėžia kolegialų darbuotojų ir vadovų

bendravimą ir akcentuoja ne tik vadovo etiškų sprendimų priėmimą, bet ir jų priėmimą pasitarus su darbuotojais. Jie teigia, kad etiškas vadovavimas – tai vadovo rūpinimosi darbuotojais, sąžiningumo ir valdžios dalijimosi atspindys, kada sprendimai priimami abipusiai pasitarus.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas yra sąžiningas ir principingas kolegialus sprendimų priėmimas vadovaujantis etikos normomis, kada sprendimai priimami pasitarus su darbuotojais. Mokslininkai etišką vadovavimą sieja su nuolatinio vadovo ir darbuotojų bendravimo palaikymu, tai vadina rūpinimosi savo pavaldiniais, taip rodant asmeninį pavyzdį ir skatinant elgtis etiškai. Akcentuojamas valdžios pasidalijimo principas, kada etiškas vadovas organizacijai aktualius sprendimus priima remdamasis darbuotojų nuomone.

Apibendrinus galima teigti, kad atlikus mokslinių šaltinių analizę etiško vadovavimo tema, galima teigti, kad etiškas vadovavimas – tai etinėmis vertybėmis (altruizmas, atjauta, sąžiningumas, nuoširdumas, skaidrumas ir orientacija į žmones, dosnumas, broliškumas, kuklumas, rūpestis, atsakomybė, pagarba kiekvienam, patikimumas, žodžio laikymasis) grindžiamas vadovo elgesys, į darbuotojus nukreipto vadovo elgesio (etiško, moralaus, nuoširdaus, pagarbaus, skatinančio pasitikėjimą, pavyzdingo) modeliavimas ir demonstravimas, darbuotojų kreipimas / skatinimas / įpareigojimas laikytis etikos standartų / etiško elgesio normų ir būti atsakingais už tokį elgesį, poveikio darbuotojų veiklai, įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo vadovu formavimas, lygiaverčių, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremtų darbuotojų ir vadovų santykių kūrimas; sąžiningas ir principingas kolegialus sprendimų priėmimas vadovaujantis etikos normomis.

1.2. Etiško vadovavimo bruožai ir charakteristikos

Išanalizavus autorių Bass'o, Steidlmeier'io (1999), Treviño, Brown'o, (2004), Resick'o ir kt. (2006), Mihelič ir kt. (2010), Kalshoven ir kt. (2011), Deer'o (2012), Stelmokienės, Endriulaitienės, (2013), Nyukorong'o (2014), Ehrich ir kt. (2015), Kalshoven, Boon, (2016), Morkevičiūtės, Endriulaitienės (2017), Petrulio (2018), Morkevičiūtės ir kt. (2019), Petrulio ir kt. (2020) ir kt. moksliniuose šaltiniuose pateiktas etiško vadovavimo charakteristikas galima teigti, kad etiškam vadovavimui būdingi šie bruožai:

1. altruizmas;
2. sąžiningas elgesys;
3. pagarbus elgesys;
4. teisingas elgesys (žodžio ir pažadų laikymasis, dora, skaidrumas, patikimumas, nediskriminuojantis, be asmeninių ambicijų, lygybė, nešališkumas, nuoseklumas);
5. moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas;
6. etiškos aplinkos (mikroklimato) kūrimas ir etiško elgesio skatinimas;
7. rūpinimasis pavaldinių gerove (žr. 2 priedą).

Altruizmas. Lileikis (2005) teigia, kad altruizmas – tai nesavanaudiškos pagalbos principas, o altruistas – žmogus, kuris nesavanaudiškai rūpinasi kitų gerove, nesavanaudiškas žmogus. Autorės Žygaitienė ir

Zokienė (2010) papildo altruizmo sąvoką ir pabrėžia, kad altruizmas – tai atsidavimas žmonėms, nesavanaudiškumas, aukojimasis. Kad altruizmas yra ir kaip motyvacinė priemonė, teigia Preston'as (2013) ir altruizmo sąvoką apibūdina kaip motyvacinę būseną, kurios pagrindinė siekiamybė yra kitų gerovė ir pasiaukojimas dėl kitų. Taigi autorių pateikiamos mokslinės altruizmo sąvokos atspindi pagrindines altruizmo savybes: atsidavimas žmonėms, nesavanaudiškumas, aukojimasis dėl kitų gerovės.

Smith'as (2003) teigia, kad altruizmą galima pastebėti iš tokio kasdieninio asmens elgesio kaip: namų ruošos darbų atlikimas, eilės užleidimas, aukojimas labdarai, savanorystė, pagalba benamiams ir panašiai. Labiausiai altruizmu pasižymi tokie asmenys, kurie:

- yra socialiai ir pilietiškai aktyvūs;
- mato tarpasmeninius ir socialinius įsipareigojimus visuomenėje;
- yra religingi;
- labiau rūpinasi savo psichologine ir fizine būsena;
- yra orientuoti į žmones, o ne mizantropai;
- neteisina kitų dėl jų netinkamo elgesio;
- remia ir inicijuoja socialiai remtinas programas, labdaringas akcijas.

Taip pat altruizmą galima pastebėti iš tokio žmogaus elgesio kaip *gailėjimosi kito dėl sunkios jo padėties, empatijos, užuojautos teikimo*. Dažnu atveju altruizmu labiausiai pasižymi tie žmonės, kurie gyvenime patyrė daugiau sunkumų ir skausmo (Preston'as, 2013). Altruizmas išugdomas dar vaikystėje, tačiau jį galima ir įgyti. Ši vertybė perduodama iš kartos į kartą su tradicijomis, ritualais, pratinimu padėti tėvams, rūpintis silpnesniu, mokymu gerbti kitą. Lileikis (2005) teigia, kad altruizmui būdingas žmogaus gerumas, tokios gero žmogaus savybės: *jautrumas, kuklumas, dėmesingumas kitam, rūpestis, svetingumas, skubios pagalbos suteikimas, bičiuliškumas, broliškumas, palankumas kitam, atjauta*. Mokslininkės Žygaitienė ir Zokienė (2010) pabrėžia pagrindinius altruizmo požymius teigdamos, kad altruistui būdinga: *sakyti tiesą, atsakyti už savo veiksmus, būti pagarbiam, nuolankiam, pasiaukoti dėl kito, elgtis nesavanaudiškai, atsiduoti*. Gudinavičius (2015) pažymi, kad altruizmas gali būti tiek prigimtinis, tiek socialiai įgyjamas, ir įvardija tokius altruizmo požymius: *rūpestingumas, dalijimasis, apsauga ir pagalba kitiems, aukojimasis, jautrumas, atlaidumas, paslaugumas, dosnumas*.

Išanalizavus mokslinius šaltinius altruizmo tematika ir siejant šį bruožą su vadovavimu, galima papildyti mokslininkų Resick'as ir kt. (2006), Yukl'as ir kt. (2013), Nyukorong'as (2014) pateiktą etiško vadovavimo sampratą, jog etiškas vadovavimas pasižymi į kitus orientuotu altruizmu (dosnumas, broliškumas, kuklumas) ir teigti, *kad etiškam vadovui būdingas altruizmas, kurį rodo tokie požymiai: nesavanaudiškumas, rūpestis pavaldiniais ir jų gerove, kuklumas, dėmesingumas savo darbuotojams, greita pagalba kitam, jautrumas kitų nelaimei, atlaidumas už klaidas, empatija pavaldiniams, susitelkimas ir orientacija į žmogų ir į kitus, o ne į save, socialinių ir labdaringų akcijų organizavimas, nuolatinė pagarba kitiems, svetingas priėmimas, bičiuliškas ir broliškas bendravimas neaukštinant savęs*.

Sąžiningas elgesys. Johnson'as (2009) teigia, kad sąžiningumas – tai nuoseklus elgesys, vertybių išlaikymas ir jų nuoseklus naudojimas kitų atžvilgiu. Ahearne (2011), aptardamas sąžiningumo sąvoką,

išryškina vertybes ir pabrėžia, kad sąžiningumas – tai 1) nuoseklumas, skaidrumas ir teisingumas; 2) tiesa, nuoširdumas, atvirumas; 3) laisvė nuo apgaulės ir sukčiavimo. Kalshoven (2016) sąžiningo elgesio apibrėžime nuoseklumą, vienodumą vadina favoritizmo nebuvimu ir teigia, kad sąžiningas elgesys – tai favoritizmo nepraktikavimas, elgimasis su kitais teisingai ir lygiai, principingų ir teisingų sprendimų priėmimas.

Kaip teigia mokslininkai Shalvi, Eldar'as, Bereby-Meyer'is (2012), sąžiningumas reikalauja žmogaus pastangų save kontroliuoti ir nepasiduoti troškimui tarnauti neetiškiems savo ar kitų interesams. Tačiau taip pat jie pabrėžia, kad siekis įgyvendinti savo interesus yra genuose, nes tai padeda žmogui išlikti. Žmogus, susidūręs su pagandomis, yra linkęs meluoti ar apgauti, tačiau kartu su laikmečiais žmonės keičiasi, prisitaiko prie aplinkos ir yra linkę elgtis etiškiau. Moksliniai tyrimai rodo, kad šių laikų žmogus stengiasi atrodyti sąžiningas ne tik kitiems, bet ir asmeniškai sau. Ahearne (2011) pažymi, kad žmogus nuoširdžiai linkęs elgtis teisingai, turi gerus ketinimus, tačiau bet kada gali susidurti su „spąstais“ ir tikslas būti sąžiningu gali likti sužlugdytas. Taip pat autorius pažymi, kad pasitikėjimas ir sąžiningumas yra labai brangūs žmogaus ištekliai – juos lengva švaistyti, bet atgauti labai sunku. Sąžiningumas gali klestėti tik laikantis pagarbos principo. Mokslininkai Kobis, Verschuere, Bereby-Meyer'is, Rand'is, Shalvi (2019) teigia, kad nesąžiningumas prasideda tada, kai žmogus yra pavargęs, jam trūksta laiko, ar tiesiog yra netinkamas laikas. Tada asmuo linkęs elgtis neetiškai, pameluoti, apgauti, kad išvengtų nenorimų pareigų atlikimo. Taip pat jie pabrėžia, kad žmogui būti sąžiningam yra daug lengviau ir paprasčiau, nei būti nesąžiningam. Sąžiningumas, tiesos pasakymas yra intuityvūs ir nereikalauja daug laiko ir pastangų, tačiau nesąžiningumas – priešingai, reikalauja papildomo laiko ir pastangų melagingam atsakymui sukurti ar poelgiui. Sąžiningumas socialiniu aspektu daro teigiamą naudą, o nesąžiningumas kenkia ir neigiamą veikia visą aplinką. Gross'as ir De Dreu (2021) savo moksliniame darbe pabrėžia, kad sąžiningumas tam tikroje grupėje ar organizacijoje gali išlikti tik tada, kai toje grupėje netoleruojamas nesąžiningas elgesys ir taisyklių nesilaikymas ir tas netoleravimas yra parodomas iškart nubrėžiant ribas. Taigi galima teigti, kad sąžiningumas kaip vertybė privalo būti puoselėjama ir ugdoma. Sąžiningas asmuo susilaiko nuo slaptų interesų, apgaulės, melo, neetiškų troškimų įgyvendinimo, nesistengia tik atrodyti sąžiningas, tačiau elgtis priešingai. Sąžiningas žmogus elgiasi vientisai, skaidriai, nuoširdžiai ir atvirai, nesukčiauja, laikosi pažadų ir taip išlieka sąžiningas ne tik visuomenei, bet ir pačiam sau.

Johnson'as (2009) teigia, kad sąžiningas vadovas laikosi duotų pažadų, išlaiko nuoseklumą kitų atžvilgiu, neskirsto išorinio ir vidinio elgesio, taiko vienodą atlygio sistemą darbuotojams, nesielia slaptai. Mayfields'as (2002) savo moksliniame darbe pabrėžia, kad norint pasiekti abipusės naudos organizacijoje vadovai turi elgtis sąžiningai su savo darbuotojais, klausytis ir priimti darbuotojų kritiką. Toks abipusis komunikavimas lemia didžiausią darbo našumą. Darbuotojai, gavę grįžtamąjį ryšį iš savo vadovo, yra našesni, produktyvesni, lojalesni, labiau pasitiki savimi. *Kadangi sąžiningumas yra viena ryškiausių etiško vadovavimo sudedamųjų dalių, galima daryti išvadą, kad etiškas vadovas labiausiai pasižymės sąžiningumu tik pats rodydamas teisingą, skaidrų, pagarbų ir nuoseklų elgesį su darbuotojais, laikydamasis pažadų, priimdamas teisingus ir principingus sprendimus, vengdamas melo, apgaulės, sukčiavimo, neetiškų veiksmų ir sprendimų priėmimo ir neleisdamas organizacijoje toleruoti kitų nesąžiningumo.*

Pagarbus elgesys. Johnsons'as (2009) teigia, kad pagarba – tai kitų vertinimas, išreiškiamas rūpestis ir dėmesys kitiems. Autoriai Spagnoletti ir Arnold'as (2007) pabrėžia vertybių svarbą ir teigia, kad pagarba – tai empatija, meilė ir užuojauta žmogui. Taip pat kitoje pagarbos apibrėžimo sąvokoje jie išryškina kiekvieno individo svarbą ir pagarbumą įvardija kaip besąlygišką žmonių vidinės vertės vertinimą. Autoriai Nguyen'as, Teo, Grover'is, Nguyen'as (2019) savo moksliniame šaltinyje teigia, jog pagarba – tai rūpinimasis kitais, tikėjimas, kad kiekvienas yra vertingas ir vertas pripažinimo.

Moksliniame darbe autoriai Spagnoletti ir Arnold'as (2007) teigia, kad pagarba yra besąlygiškas visų vertinimas, nepaisant kito asmens savybių, elgesio ar ketinimų, tačiau taip pat jie teigia, kad tai užsitarnaujama vertybė, kurią sudėtinga įgyti, tačiau lengva prarasti. Dažnas atsitiktinis žmogus, paklaustas, kas yra pagarba ir ką jie gerbia, įvardytų konkretų žinomą asmenį, savo autoritetą ar žmogų altruistą, kuris daro tam tikrus gerus darbus. Ir retas pasakytų, kad gerbia – visus. Taip pat autoriai pabrėžia, kad labai sudėtinga gerbti žmones, kurie apgaudinėja, žemina, prieštarauja asmeninėms vertybėms ar tiesiog nerodo pagarbos. Tačiau svarbiausia ne tik elgtis, bet ir mąstyti pagarbiai, suprasti, kad tai darbas, ir įdėti papildomų pastangų į vienodą pagarbų elgesį su kitais .

Pagarba gali būti traktuojama kaip atlygis darbuotojui. Kaip teigia mokslininkai Ellingsen ir Johannesson'as (2007), darbuotojas jaučiasi gerbiamas, jei gauna darbdavio dėmesio už gerai atliktą darbą. Taip pat pabrėžiama, kad darbštūs darbuotojai mėgsta būti gerbiami darbščių vadovų, arba idealistiniai darbuotojai mėgsta būti gerbiami idealistinių vadovų. Vadovo pagarba prilyginama piniginio atlygio svarbai ir teigiama, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje darbuotojas iš organizacijos nori ne tik ekonominės naudos, bet ir grįžtamojo ryšio iš vadovo – pagarbos. Pagarba darbuotojui gali būti išreiškiamą įvairiais ženklais: elementariu dėmesiu, pasitikėjimu, simboliniais apdovanojimais, o kaip nepagarbą darbuotojai dažnai įvardija nuolatinę darbdavio kontrolę. Šių laikų žmogiškųjų išteklių specialistai vis labiau orientuojasi į psichologinius ir socialinius aspektus, investuoja į tokios tematikos mokymus, nes supranta, kad šių dienų žmogus imasi darbo ne tik dėl pinigų. Mokslininkai išryškina, kad darbuotojams labai svarbu, ką apie juos galvoja kiti, todėl teigiamas vadovo žodis teigiamai veikia darbuotojo savijautą, o iš klausymas suteikia emocinės stiprybės ir sukurią artumo ryšį. Autoriai Nguyen'as, Teo, Grover'is, Nguyen'as (2019) savo moksliniame darbe teigia, kad pagarbus vadovų elgesys su darbuotojais itin teigiamai veikia pasitenkinimą darbu, nes tai suteikia saugios vietos ir artumo jausmą. Be to, darbuotojai jaučiasi savimi labiau patenkinti ir pasitikintys, kai sulaukia pagarbos iš viršesnio, autoritetingo asmens – vadovo. Tikro lyderio pagarba atpažįstama iš etiško elgesio ir etiško bendravimo su darbuotojais, kada priimamos darbuotojų teisės, pripažįstamas jų vertingumas, vertinamas žmogiškumas. Pagarbus vadovas supranta, kaip svarbu palaikyti aukštos kokybės tarpasmeninę sąveiką tarp žmonių. Toks vadovas įtraukia asmenį į organizacijos grupę ir leidžia suprasti jo vertę. Pagarbaus vadovo pasekėjai labiau motyvuoti, jie noriai seka tokį lyderį, kaip atlygį duoda teigiamą gražą organizacijai noriai laikydami taisyklių, nuostatų, teigiamai bendraudami su kitais organizacijos nariais. Toks vadovas netoleruoja patyčių, žeminimo, bauginimų, negatyvaus elgesio.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad pagarba yra besąlygiškai vertinga ir reikalinga organizacijoje. Ir ne tik iš vadovo pusės, bet ir iš darbuotojų. *Etiškas vadovas laikomas pagarbiu, kai: vienodai vertina visus darbuotojus, besąlygiškai rūpinasi darbuotojais, neteisiam darbuotojų už kitokių požiūrį, skiria savo*

dėmesio ir laiko ne tik prareikus, bet ir savo iniciatyva, kuria tarpasmeninį ryšį, pagiria ir simboliškai apdovanoja pavaldinius, neužsiima perdėta kontrole, patyčiomis, žeminimu, bauginimais ar negatyviu elgesiu ir to netoleruoja organizacijoje.

Teisingas ir nuoseklus elgesys. Daniels'as (2002) teigia, kad teisingumas – tai žmogaus laisvių pasirinkimas lygiaverčiu pagrindu. Johnson'as (2009) papildoma teisingumo sąvoką vertybėmis ir pabrėžia, kad teisingumas – tai įsipareigojimas daryti gera, elgtis su kitais nuosekliai, nepriešaringai ir sąžiningai. Autorius Turhan'as (2010) mokslinėje publikacijoje įvardija teisingumą kaip pagrindą norint teisingai gyventi ir teigia, kad teisingumas – tai vadovas žmogui, kaip teisingai gyventi žmonių visuomenėje, veiksmų įtakos valdymas. Teisingumas ir nuoseklus elgesys kai kurių mokslinių šaltinių autorių apibūdinamas labai panašiai, abi šios sąvokos papildoma viena kitą. Huberts'as (2018) apibūdinamas nuoseklumo sąvoką teigia, kad tai visumos darna, moralumas, taisyklių nepaperkamumas, vertybių ir normų taikymas, pavyzdingas elgesys. Taip pat šis autorius nuoseklumą įvardija kaip harmoningą, darnų ir sąžiningą principų ir vertybių taikymą. Taigi teisingame ir vientisame elgesyje išryškėja vienodumo, sąžiningumo, taisyklių svarbos ir nepaperkamumo, darnos bei gero elgesio su kitais svarba.

Daniels'as (2002) teigia, kad teisingumas meta iššūkį nelygybei visuomenėje. Tai pagrindas lygybei tarp daug ir mažai turinčių, teisingas socialinių ir ekonominių naudų paskirstymas, socialinio bendravimo sąlygų suvienodinimas. Teisingumas užtikrina visiems lygias pagrindines laisves ir galimybes. Johnson'as (2009) pabrėžia, kad teisingas vadovo elgesys pasižymi vienodų teisių suteikimu savo darbuotojams, neatsižvelgiant į skirtingus jų gabumus; pagarba, užuojauta ir sąžiningumu; nešališku sprendimų priėmimu; vienodu atlygio ir bausmių taikymu darbuotojams. Demokratinė valstybė užtikrina savo piliečiams teisingą ir vienodą sveikatos, socialinių ir kitų įstaigų paslaugų gavimą, kuria įstatymus, taisykles ir jų kontrolę tam, kad visi piliečiai jaustųsi lygiaverčiais ir vienodai svarbiais. Huberts'as (2018) mokslinėje publikacijoje teigia, kad nuoseklumui būtinas sąžiningumo ir moralės santykis. Ir nuoseklumas nebūtinai taikomas tik politikoje ar valdyme, pavyzdingas elgesys turi būti taikomas tiek darbinėje, tiek gyvenimo srityse. Ši vertybė pasireiškia nuosekliai ir vienodai žiūrint į visumą, nekeičiant požiūrio kiekvieną dieną, nekalbant vieno, o darant kita. Nuoseklumui išlaikyti labai svarbu asmeninis sąžiningumas, moralumas, supratimas, kas teisinga ir kas neteisinga, etiškumo integravimas. Autorius savo darbe pateikia, kas nepriimtina, norint būti *vientisam*: korupcija, kyšininkavimas; korupcija: favoritizmas; interesų konfliktai: dovanos, darbai ir pan.; sukčiavimas ir vagystė; taisyklių pažeidimai ir piktnaudžiavimas galia; nedoras elgesys: bauginimai, diskriminacija ir pan.; nusižengimai paskirstant laiką.

Taigi galima teigti, kad teisingumas ir nuoseklumas yra dvi viena kitą papildančios vertybės. Teisingumas negalimas be vientiso elgesio ir atvirkščiai, vientisai besielgiantis žmogus visada elgsis teisingai. Šios vertybės išugdomos ir išmokstamos, privalomos kiekvienoje etiškoje visuomenėje.

Organizacijoje teisingumas ir nuoseklumas turi sieti visus narius ir skatinti jų sąžiningą bei etišką elgesį, taisyklių laikymąsi. Vadovas šiuo atveju atsakingas už tokio elgesio pavyzdį ir jo laikymosi kontrolę (Huberts'as, 2018). Apibendrinant galima teigti, kad *etiškas vadovas yra teisingas ir nuoseklus, kai: elgiasi su visais organizacijos nariais vienodai lygiai ir sąžiningai, yra atviras žmogaus*

pasirinkimo laisvei, neužsiima diskriminacija, bauginimais, nelygybės taikymu, sukčiavimu, favoritizmu, korupcija, taisyklių nesilaikymu ir piktnaudžiavimu galia, propaguoja moralumą ir etišką aplinką organizacijoje, siekia kurti harmoningą darną, kontroliuoja galimą neigiamą veikslių įtaką kitiems.

Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas. Autorius Johnsonas (2009) moksliniame darbe teigia, kad moralumas – tai gyvenimas taikant tokias vertybes kaip meilė, tiesa, pagarba žmogaus teisėms ir orumui. Mihelič (2010) pabrėžia moralinių vertybių puoselėjimo svarbą ir įvardija, kad moralinių vertybių puoselėjimas – tai žmogaus elgesio forma, kada gyvenama ir vadovaujama vertybėmis tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Autorius Bello (2012) mokslinėje publikacijoje pabrėžia moralumo svarbą vadovo vadovavime ir teigia, kad moralus vadovo elgesys – tai gero charakterio demonstravimas, sąžiningumas, patikimumas, rūpinimasis darbuotojų gerove, prieinamumas.

Kaip teigia Mihelič ir kt. (2010), moralus ir vertybėmis paremtas elgesys atsiskleidžia per tokių vertybių puoselėjimą:

- asmeninės vertybės: laimė, sveikata, šeima, asmeninė sėkmė, statusas, materialinė gerovė, draugystė, laimės darbe ir meilė;
- socialinės vertybės: taika, ekologija, socialinis teisingumas;
- moralinės vertybės: sąžiningumas, nuoširdumas, atsakingumas, lojalumas, solidarumas, tarpusavio pasitikėjimas, pagarba žmogaus teisėms;
- konkurencinės vertybės: pinigai, vaizduotė, logika, grožis, inteligentiškumas, pozityvumas, lankstumas.

Taip pat šie mokslininkai įvardija, kad moralus vadovo elgesys pasižymi:

Savigarba ir pasididžiavimu. Moralus vadovas turi savigarbą, nes be jos nesulauktų pagarbos iš kitų. Toks vadovas demonstruoja sveiką savimeilę ir pasididžiavimą, o ne tuštybę ir egoizmą.

Kantrybe. Įgyvendinat įvairias įstaigos strategijas ir tikslus, vadovai susiduria su kliūtimis, darbuotojų nenoru atlikti užduotis, išipareigojimo stoka ir kt., moralūs vadovai tokiu atveju pasižymi kantrumu ir skiria laiko kliūčių įveikimui.

Apdairumu. Tai protingų sprendimų priėmimas, neskubėjimas elgtis neetiškai net ir tada, kai viskas vyksta ne pagal planą.

Atkaklumu. Moralus vadovas ryžtingai siekia tikslų, net ir tada kai reikalingas pasiaukojimas, ar asmeninės rizikos.

Požiūriu. Moralus vadovas bet kurioje situacijoje geba suvokti kas iš tikrųjų svarbu.

Johnsonas (2009) pabrėžia, kad moralus vadovas nesiekia godumo, elgiasi principingai, laikosi etikos normų, elgiasi su kitais pagarbiai ir siekia bendro gėrio. Šis mokslininkas išryškina etiško vadovo moralų elgesį per:

- Susitelkimą į misiją ir prasmės jausmą;
- Orientavimąsi į kitų poreikius;
- Nuolankumo, sąžiningumo ir teisingumo ugdymą;
- Visuotinių moralės principų išryškirimą;

- Kuria vilties ir džiaugsmo jausmus.

Vertybėmis grįsta lyderystė aktuali tapo po amoralaus vadovų elgesio XX amžiaus antroje pusėje, kada organizacijos neretai vykdė apgaulingas aferas, sukčiavimus, korupciją, piktnaudžiavimą valdžia ir galia, propagavo finansinį godumą ir šie verslo pasaulyje įvykę skandalai iškilo į viešumą. Keičiantis laikams žmonės pradėjo domėtis etiška ir moralia lyderyste, etišku ir pavyzdingu vadovavimu bei vertybių verte ir jų įprasminimu valdyme. Būtent etiškame vadovavime išryškėja altruistiniai vadovai ir jų rūpestis žmonėmis, vertybių taikymas kuriant organizacijos taisykles bei puoselėjant organizacijos kultūrą (Copeland'as, 2014). Taigi galima daryti išvadą, kad *etiškas vadovas yra moralus ir puoselėja vertybes kai: elgiasi su darbuotojais sąžiningai, nuoširdžiai, atsakingai, lojaliai, solidariai, kuria tarpusavio pasitikėjimą, gerbia žmogaus teises, išryškina ir pabrėžia moralės principus organizacijoje, yra kantrus, atkaklus ir apdairus, kuria pozityvią organizacijos atmosferą ir prasmingą misijos įgyvendinimą.*

Etiškos aplinkos ir klimato kūrimas, etikos skatinimas. Autoriai Freeman'as ir Stewart'as (2006) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad etiškos aplinkos kūrimas – tai etikos normų skleidimas ir siekis geresnio kūrimui rodant etišką pavyzdį ir komunikuojant apie etikos svarbą bei naudą. Bello (2012) moksliniame darbe apibūdina pažymi vertybių svarbos išryškirimą etikos skatinime organizacijoje teigdamas, kad etikos skatinimas – tai organizacijos normų ir vertybių pabrėžimas darbuotojams, jų taikymas būnant sektinu pavyzdžiu. Kalshoven ir kt. (2016) pabrėžia ne tik etikos taisyklių svarbą organizacijoje, bet ir išaiškinimo darbuotojui svarbą ir teigia, kad etikos skatinimas organizacijoje – tai pareigų, lūkesčių, veiklos tikslų, pasekmių ir etikos taisyklių išaiškinimas darbuotojams.

Kalshoven ir kt. (2016) teigia, kad etiško klimato kūrimui kaip pagrindas turi būti nuolatinis bendravimas ir komunikavimas darbuotojams apie etiką, etikos taisyklių aiškinimas, skatinimas ir apdovanojimas už etišką elgesį. Brown'as, Trevino (2006) pabrėžia, kad pagrindas etiško klimato kūrimui yra sektinas vadovo pavyzdys, nes kai vadovas elgiasi etiškai – tai skatina patrauklumą ir pavaldinių norą sekti tokį vadovą, etiškų sprendimą priėmimą bei aplamai etiką visoje organizacijoje. Etiškas lyderis daro įtaką darbuotojams komunikuodamas jiems apie etiką ir moralumą, kurdamas etišką klimatą toleruodamas tik etišką darbuotojų elgesį, nustatydamas etikos standartus ir principus organizacijoje. Etiškas vadovas už etišką elgesį atlygina, už neetišką – drausima, tokio vadovo pavaldiniai žino, kad yra pilnai atsakingi už savo sprendimus. Etiško klimato organizacijoje kūrimas susijęs su abipusiais mainais. Kada vadovas elgiasi etiškai ir nuoširdžiai rūpinasi savo darbuotojais, atgaliniu ryšiu grįžta darbuotojų noras elgtis gerai ir produktyviai. Freeman'as, Stewart'as (2006) pabrėžia, kad etiškos aplinkos kūrimas ir etikos skatinimas pasižymi tokiu vadovo elgesiu kaip: nuolatiniai pokalbiai su darbuotojais apie etiką ir vertybes, žmonių įpareigojimas būti atsakingais už savo elgesį, domėjimasis savo darbuotojų, ar jie tikrai gyvena ir dirba remdamiesi vertybėmis taip kartu siekdami organizacijos tikslų. Bello (2012) teigia, kad etiškas vadovas privalo skleisti etiką organizacijoje ir pateisinti darbuotojų lūkesčius taikydamas etikos normas darbuotojų vertinime, strategijų kūrime, kasdieniame organizacijos gyvenime bei darbuotojų skatinime elgtis vienodai etiškai. Kalshoven ir kt. (2016) pabrėžia, kad etiškas vadovas etišką aplinką organizacijoje kuria ir skatina

nustatydamas prioritetus spręsti darbuotojams iškilusias etines dilemas, pažymi etikos gaires, bendrauja apie etiką, nustato etikos taisykles, skatina etišką elgesį atlygiu.

Taigi išanalizavus mokslinius šaltinius apie etiško klimato kūrimą ir etikos skatinimą galima teigti, kad *etiškos aplinkos kūrimas organizacijoje pasižymi demonstruojamu sektinu etišku vadovo elgesiu, nuolatine komunikacija su darbuotojais apie etiką, vertybes ir moralumą, etikos principų organizacijoje nustatymą ir įpareigojimą jų laikytis, atlygio už etišką elgesį ir drausminimo už neetišką elgesį propagavimą, darbuotojų įgalinimą būti pilnai atsakingais už savo elgesį ir pasekmių žinojimą, etinių dilemų su darbuotojais sprendimą.*

Rūpinimasis pavaldinių gerove. Pavaldinių gerovei ir pasitenkinimui svarbu gerai subalansuoti fizinius, socialinius, psichinius ir emocinius aspektus tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Autorius Johnson'as (2009) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad pavaldinių gerovė – tai kiekvieno darbuotojo vertės ir orumo vertinimas, asmeninio augimo galimybės suteikimas. Autoriai Garg ir Rastogi's (2009) papildė šią sąvoką darbo prasmingumu svarbumu ir teigia, kad pavaldinių gerovė – tai darbo prasmingumas, savo gabumų atskleidimas ir realizacija, dalijimasis gera patirtimi. Krainz'as (2015) darbuotojų gerovės sąvokoje pabrėžia, kad tai fiziniai, emociniai, psichiniai ir socialiniai aspektai, nuo kurių priklauso pasitenkinimas darbu. Taip pat šis autorius savo moksliniame darbe papildė šią darbuotojų gerovės sąvoką ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai gerai subalansuoti fiziniai, psichiniai, emociniai, socialiniai aspektai, rūpinimasis darbuotoju tiek darbovietėje, tiek už jos ribų. Kadangi pasitenkinimas itin svarbus darbuotojų gerovės prasmės suvokime, autoriai Nielsen'as, Bergheim, Eid (2013) pasitenkinimą apibūdina kaip malonumą teikiančią ir pozityvią emocinę būseną, atsirandančią dėl savo darbo įvertinimo ar darbinės patirties. Autorius Bello (2012) savo moksliniame darbe aprašo rūpinimosi darbuotojais reikšmę ir teigia, kad rūpinimasis darbuotojų gerove – tai atsižvelgimas į darbuotojų poreikius bei teises, sąžiningas elgesys.

Bello (2012) teigia, kad darbuotojai yra svarbiausias turtas, be kurio nebūtų pasiekti jokie organizacijos tikslai, taip pat jis pabrėžia, kad etiškas vadovavimas tiesiogiai susijęs su pavaldinių gerove. Toks vadovas gali pasiekti efektyvių ir naudingų organizacijai rezultatų demonstruodamas teigiamas savybes ir etišką elgesį, kuris paskatina darbuotojus dirbti daugiau ir produktyviau, įdėti daugiau pastangų į atliekamą darbą, atsiduoti organizacijos tikslams. Kai vadovas rūpinasi darbuotojais, atsižvelgia į darbuotojų poreikius bei teises, sąžiningai elgiasi, pasitiki darbuotojais, demonstruoja sektiną ir darbuotojams priimtina etišką elgseną, darbuotojai prisirišę prie organizacijos, jaučiasi komfortiškai, vyksta nedidelė darbuotojų kaita. Vadovas savo darbuotojus verčia geriausiai jaustis gyvendamas harmonijoje su jais, suprasdamas ir užjausdamas esant reikalui. Taip pat darbuotojų įtraukimas į organizacijos tikslus ir strategiją įpareigoja darbuotoją jaustis svarbiu ir reikšmingu, teikiančių naudą organizacijai, teikia pasitenkinimą darbu. Krainz'as (2015) pabrėžia, kad vadovybė privalo atsižvelgti į darbuotojų poreikius, žinoti kas juos verčia jaustis gerai ir motyvuotai. Taip pat rūpinimasis darbuotojų gerove pasižymi investavimu į savo intelektualinį kapitalą, saugių ir sveikų sąlygų užtikrinimą, prisidėjimą prie jų gerovės. Nohria, Groyberg'as, Lee (2008) savo mokslinėje publikacijoje išskiria faktorius, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus ir rodo geranoriškumą jų atžvilgiu:

-Apmokėjimo sistema: aiškus atlygio siejimas su darbuotojo našumu / konkurencingas atlyginimas;

- Organizacijos kultūra*: abipusio pasitikėjimo ir draugiškumo kultūros kūrimas / grupinio darbo vertinimas / drąsinimas ir įgalinimas dalintis gerąja praktika;
- Darbo planavimas*: naudingų ir svarbių organizacijai darbų skyrimas / darbo prasmingumas;
- Veiklos valdymas*: skaidrumas darbo procesuose / teisingumas darbe / pasitikėjimo kūrimas tiesiog elgiantis teisingai ir sąžiningai.

Darbuotojai jaučiasi rūpimi, jei organizacijoje vadovas kuria ne toksišką, o pozityvią aplinką, skiria prasmingus ir įdomius darbus, motyvuoja premijomis ir pagyrimu, skatina draugiškumą ir svarbiausia – vertina. Taip pat darbuotojams labai svarbu, kad vadovas jais rūpintųsi ne tik darbinėje aplinkoje, bet ir po darbo. Papildomas rūpinimasis ne tik saugia ir malonia darbo aplinka darbuotojui, bet ir tokių vietų organizacijoje įkūrimas, kaip mini darželiai ar vaikų kambariai, kada vaikai gali darbo vietoje užsiimti popamokine veikla, pagerina darbuotojo asmeninio ir darbinio gyvenimo pusiausvyrą. Toks darbuotojas jaučiasi laimingesnis, pozityvesnis, tai skatina prisirišimą prie patogios darbo vietos.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovas rūpinasi savo pavaldiniais kai: vertina kiekvieną savo darbuotoją ir jo orumą, rūpinasi, kad darbuotojai kiek įmanoma labiau būtų patenkinti fiziškai, emociškai, socialiai ir ekonomiškai, kuria pozityvią darbo aplinką, vadovauja skaidriai, teisingai ir sąžiningai, skiria prasmingas užduotis, vertina komandinį darbą, drąsina ir įgalina darbuotojus, motyvuoja papildomomis premijomis ir padėka, vertina gerosios praktikos sklaidą, savo etiško elgesio pavyzdžiu motyvuoja darbuotojus jaustis komfortiškai bei elgtis taip pat, įvertina darbuotojo darbą ir indėlį į organizaciją, kuria papildomas veikas siekiant darbuotojo asmeninio gyvenimo ir darbo kokybės balanso.

2. Darbuotojų gerovės konceptas

2.1. Darbuotojų gerovės sampratos analizė

Darbo ir darbuotojų sąvokos istoriškai keitėsi. Evoliucionuojant nuo medžiojimo link žemdirbystės, o vėliau susikūrus miestams – keitėsi ir visuomenės darbų esmė bei jos supratimas. Taip pat pasikeitė ne tik pats darbas, bet ir jo atlikimo tvarka – sukurta ir panaikinta vergija, baudžiava, atsirado samdomas ir apmokamas darbas, sutarčių sudarymas. Tačiau net ir šių dienų darbo sistemos nėra tobulos, sunkūs pramoniniai darbai dažnai atliekami trečiosiose šalyse, darbuotojai visam pasaulyje atlikdami darbą neretai patiria finansinę, fizinę, psichologinę ar socialinę žalą, nesąžiningumą, korupciją ar kitas problemas. Dauguma šių dienų organizacijų reaguoja į besikeičiančias tendencijas ir siekia sumažinti žalą savo darbuotojams, juos išlaikyti organizacijoje bei pagerinti jų gerovę (Litchfield'as, Cooper, Hancock, Watt'as, 2016). Pasaulio sveikatos organizacija (2010) pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra gera fizinė ir psichinė darbuotojo sveikata, turimi asmeniniai sveikatos ištekliai, darbuotojui priimtina organizacijos etika ir vertybės, vadovavimas, darbuotojo įsitraukimas į organizaciją, o organizacijos į bendruomenę.

Darbuotojų gerovės samprata moksliniuose šaltiniuose pateikta nevienareikšmiškai. Gerovės klausimas gali būti vertinamas tiek objektyviai, tiek subjektyviai ir suprantamas gana plačiai bei skirtingai – todėl autoriai pateikia nevienodus darbuotojų gerovės apibrėžimus ir skirtingas jų analizes. Neretai autoriai darbuotojų gerovę analizuoja skirstydami ją į tipus: fizinę, socialinę, psichologinę ir emocinę, tačiau šiame poskyryje analizuojama bendrinė darbuotojų gerovės sąvoka. Vickers'as (2006) darbuotojų gerovę įvardija kaip pasitenkinimą darbu ir organizacija, kurioje yra darbuotojas, gerą fizinę sveikatą. Taip pat šis autorius pabrėžia, kad darbuotojų gerovė neatsiejama be vadovo rūpinimosi savo darbuotojų problemomis. Rothmann'as (2008) į šią sąvoką įtraukia streso ir perdegimo lygį ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, užimtumas, stresas, perdegimas, įsitraukimas į darbą, emocinė gerovė. Klupšas (2009) savo mokslinėje publikacijoje darbuotojų gerovę pateikia kaip poreikių patenkinimą ir pabrėžia, kad darbuotojų gerovė – tai darbuotojų materialinių, saugumo, socialinių ir pagarbos poreikių patenkinimas. Dar gilesne prasme darbuotojų gerovę aiškina mokslininkai Lawson, Noblet'as, Rodwell'as (2009) ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai ne tik gera fizinė sveikata, bet ir gera psichologinė sveikata bei pasitenkinimas darbu.

Vėlesnių mokslinių publikacijų autoriai papildė darbuotojų gerovės sąvoką ir pabrėžia ne tik geros sveikatos, psichologinės būsenos bei pasitenkinimo darbu svarbą, bet ir organizacinės kultūros ir vadovavimo reikšmę bei poveikį darbuotojams. Autorius McGrath'as (2012) teigia, kad darbuotojų gerovė – tai tinkama fizinė darbo vieta, darbo ypatumai, organizacinė struktūra ir kultūra, neorganizaciniai veiksniai, kurie turi įtakos darbo vietai, streso lygis, taip pat jis teigia, kad tai tarpasmeninių kontaktų su bendradarbiais ir vadovais sąveika, tų santykių poveikis emocijoms ir elgesiui. Nordenmark'as, Vinberg'as, Strandh'as (2012) savo mokslinėje publikacijoje pabrėžia kontrolės ir socialinės paramos darbuotojams svarbą teigdamas, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, kada kontroliuojama ir valdoma darbo situacija, valdomi darbo poreikiai, gaunama socialinė parama. Kad vadovavimas daro įtaką darbuotojų gerovei teigia Šorytė, Pajarskienė (2014) ir pabrėžia, kad darbuotojų gerovė – tai pasitikėjimu grįstas, atviras bendravimas su

bendradarbiais, ryšių kūrimo galimybės, suvokimas, kad vadovai linkę paremti ir padėti, teisingumo lygis organizacijoje. Taip pat jos išryškina organizacinės aplinkos ir darbo sąlygų svarbą teigdamas, kad darbuotojų gerovė – tai atspindys, kaip darbuotojai vertina savo atliekamą veiklą ir kaip jaučiasi organizacijoje, esant tam tikroms darbo sąlygoms. Tai patvirtina ir kitos mokslininkės Grublienė, Urbonaitė (2014), kurios save darbe darbuotojų gerovę įvardija kaip darnią organizacinę kultūrą ir pasitenkinimą darbu, psichologinį komfortą, lojalius ir sąžiningus bendradarbius, darbuotojo ir organizacijos vertybių kongruenciją. Vadovo reikšmingumą darbuotojų gerovėje išryškina Simone (2014) ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai kokybiški ryšiai su kitais, pasitikėjimas, pagarbi atmosfera, vadovų rūpinimasis darbuotojais kaip asmenybėmis. Stoewen (2016) savo mokslinėje publikacijoje pabrėžia darbuotojų ir vadovo bendradarbiavimo būtinybę ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai sveika ir saugi darbo vieta, kurioje darbuotojai ir vadovas bendradarbiauja siekdami tobulinti darbuotojų sveikatą, saugą, gerovę ir vietos tvarumą.

Kitų mokslinių šaltinių autoriai darbuotojų gerovės apibrėžime išryškina svarbą ne tik gerai jaustis darbe, bet ir po darbo – aplamai gyvenime. Autorius Krainz'as (2015) teigia, kad darbuotojų gerovė – tai gerai subalansuoti fiziniai, psichiniai, emociniai, socialiniai aspektai, rūpinimasis darbuotoju tiek darbovietėje, tiek už jos ribų. Hone, Schofield'as, Jarden'as (2015) darbuotojų gerovę įvardija kaip pusiausvyrą tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, vertės jausmo, teigiamo požiūrio ir malonumą teikiančios veiklos, finansinio saugumo, mažo streso kiekio, dėkingumo ir dėmesingumo jutimo. Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad naujesnių mokslinių šaltinių autoriai darbuotojų gerovės apibrėžimuose pabrėžia holistinį – laimės jausmą, pozityvumą ir prasmingumą. Mokslininkai teigia, kad šių dienų darbuotojas dirbti eina ne tik dėl finansinio ir fizinio, socialinio saugumo, bet taip pat ieškodamas prasmės, laimės jausmo, naudingumo. Autoriai Litchfield'as ir kt. (2016), Magnavito, Garbarina (2017), Warr'as, Nielsen (2018) savo mokslinėse publikacijose darbuotojų gerovės apibrėžime pabrėžia laimės svarbą ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai laimę teikianti ir patraukli darbo vieta, socialinių santykių ir ryšių kūrimas, sveikatos ir gerovės intervencijų gavimas, sveika darbo aplinka ir elgesys, pasitenkinimas darbu, gyvenimo kokybė, sveikata ir produktyvumas, teigiamos emocijos. Zaidy Nor'as, Smith'as (2018) pabrėžia, kad darbuotojų gerovė – tai individualus savęs priėmimo jausmas, pozityvūs santykiai su kitais, tikslų įgyvendinimas, savarankiškumo laisvė, optimalus asmeninis augimas. Peiro, Kozusznik, Rodríguez-Molina, Tordera (2019) savo moksliniame darbe išryškina prasmingumą ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai malonus ir prasmingas darbas. Rozgaitė (2021) pabrėžia vertybių reikšmę ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu ir atlygiu už jį, kada darbas atitinka asmens turimas vertybes ir pateisina lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovės samprata yra kompleksinės ir daugialypės sudėties. Mokslininkai nevienodai pateikia darbuotojų gerovės apibrėžimus, dėl to sudėtinga pateikti vieną konkretų darbuotojų gerovės apibrėžimą. Tačiau susisteminus moksliniuose šaltiniuose autorių Vickers'o (2006), Dewe, Kompier'o (2008), WHO (2010), Nordenmark'o, Vinberg'o, Strandh'o (2012), Kossek, Valcour, Lirio (2013), Simone (2014), Stoewen (2015), Litchfield'o, Cooper, Hancock, Watt'o (2016), Magnavito, Garbarino (2017), Warr'o, Nielsen (2018), Peiro, Kozusznik, Rodríguez-Molina, Tordera (2019), Bubinaitės, Bakanauskienės (2020), Mikutienės, Slušnienės (2021), Rozgaitės (2021) pateiktas darbuotojų gerovės sampratas, galima išryškinti mokslininkų požiūrius, kurie apibrėžia darbuotojų gerovę taip:

1. pasitenkinimas darbu, organizacija ir kolegomis;
2. fizinių, socialinių, emocinių ir psichologinių poreikių patenkinimas;
3. saugi darbo aplinka ir darbuotojų sveikata;
4. balansas tarp darbo ir šeimos / asmeninio gyvenimo;
5. pozityvus mikroklimatas organizacijoje ir draugiški santykiai su kolegomis;
6. vadovo vadovavimo stilius ir jo priimtinumai;
7. darbuotojų įsitraukimas į darbą ir darbo prasmės jausmas (žr. 3 priedą).

Pirmasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė – *tai pasitenkinimas darbu, organizacija ir kolegomis*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Vickers'as (2006), Rothmann'as (2008), Lawson'as ir kt. (2009), Nordenmark'as ir kt. (2012), Kossek ir kt. (2013), Grublienė, Urbonaitė (2014), Magnavito, Garbarino (2017), Jarden, Sandham, Siegert'as, Koziol-McLain (2018), Peiro, Kozusznik, Rodríguez-Molina, Tordera (2019), Rozgaitė (2021) (žr. 3 priedą).

Darbuotojų gerovė neatsiejama nuo pasitenkinimo savo atliekama veikla. Vickers'as (2006) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad darbuotojų gerovė – tai asmens gerovė organizaciniame kontekste ir pasitenkinimo jausmas darbo dienos eigoje. Rothmann'as (2008) darbuotojų gerovės sampratoje taip pat pabrėžia malonumo – pasitenkinimo jausmą ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai trys dimensijos: malonumas ir pasitenkinimas darbu, komfortas ir streso suvaldymas. Lawson'as ir kt. (2009) savo moksliniame darbe pabrėžia pasitenkinimą darbu, kada darbo reikalavimai, kontrolė bei socialinė parama teikia pasitenkinimą darbuotojui. Mokslininkai Nordenmark'as ir kt. (2012) panašiai apibūdina darbuotojų gerovę ir teigia, kad tai pasitenkinimas darbu, kada kontroliuojama ir valdoma darbo situacija, valdomi darbo poreikiai, gaunama socialinė parama. Kossek ir kt. (2013) darbuotojų gerovės apibrėžime pasitenkinimą darbu sieja su balansu tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, pozityvia darbo aplinka bei sveikata. Grublienė, Urbonaitė (2014) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad darbuotojų gerovė – tai darni organizacinė kultūra, pasitenkinimo darbu jausmas. Autorės Johri ir Misra (2014) teigia, kad darbuotojų gerovė yra darbuotojo patiriami malonumo ir pasitenkinimo jausmai darbo metu, tų patirčių visuma. Simone (2014) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, pozityvumas ir tobulėjimas. Autorius Krainz'as (2015) pabrėžia, kad darbuotojo gerovė ir pasitenkinimas darbu tiesiogiai priklausomas nuo fizinių, emocinių, psichinių ir socialinių aspektų. Kad darbuotojų gerovė neatsiejama nuo psichologinių poreikių patenkinimo, darbo aplinkos bei motyvacijos, o tai suteikia pasitenkinimo darbu jausmą, teigia ir mokslininkai Kamel, Hashish'as (2015). Hone ir kt. (2015), Robledo ir kt. (2019) darbuotojų gerovę sieja su pasitenkinimu ne tik darbu, bet ir gerais santykiais su kolegomis, įsitraukimu į bendruomenę. Mokslininkai teigia, kad darbuotojų gerovė – tai geri santykiai su kitais, pozityvios emocijos, pasitenkinimas, savarankiškumas, priklausymas bendruomenei ir pagarbos jausmas. Magnavito, Garbarino (2017) darbuotojų gerovę sieja su holistiniu jausmu teigdami, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, laimės jausmas, gyvenimo kokybė, sveikata ir produktyvumas. Warr'as, Nielsen (2018) savo mokslinėje publikacijoje darbuotojų gerovės sampratoje pabrėžia pasitenkinimo darbu ir gyvenimu visumą. Autoriai Jarden ir kt. (2018) darbuotojų gerovę apibūdina kaip asmens subjektyvų požiūrį į darbą ir darbo poveikį asmeniui, kada darbas turi teikia pasitenkinimo jausmą ne tik dėl atliekamos veiklos, bet ir dėl pasitenkinimo bendradarbiais, pozityvios aplinkos. Peiro ir kt. (2019)

savo mokslinėje publikacijoje pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra pasitenkinimas darbu tada, kai tai yra prasminga darbuotojui. Autoriai Krekel'as ir kt. (2019) teigia, kad darbuotojų gerovė yra ne tik pasitenkinimas darbu, santykiais su kolegomis, bet ir pasitenkinimas pačia organizacija, kurioje gera dirbti. Rozgaitė (2021) savo darbe pabrėžia papildomą pasitenkinimą darbuotojui teikiantį komponentą – atlygį ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu ir atlygiu už jį.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra pasitenkinimas darbu ir atliekama veikla, pasitenkinimas pačia organizacija, jos kultūra bei darbuotoją supančia komfortiška aplinka, geri santykiai su kolegomis ir pasitenkinimo jausmas bendraujant su jais, tinkamas ir pasitenkinimą teikiantis atlygis už atliekamą darbą.

Antrasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė – *tai fizinių, socialinių, emocinių ir psichologinių poreikių patenkinimas*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Klupšas (2009), Nordenmark'as ir kt. (2012), McGrath'as (2012), Šorytė, Pajarskienė (2014), Kamel, Hashish (2015), Stoewen (2016), Bubinaitė, Bakanauskienė (2020), Sorensen'as ir kt. (2021), Mikutienė, Slušnienė (2021) (žr. 3 priedą).

Darbuotojų gerovė neatsiejama be darbuotojų poreikių patenkinimo. Klupšas (2009) teigia, kad darbuotojų gerovė – tai darbuotojų materialinių, saugumo, socialinių ir pagarbos poreikių patenkinimas. Mokslininkai Nordenmark'as ir kt. (2012) darbuotojų gerovės sampratoje pabrėžia psichosocialinių sąlygų svarbą ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai psichosocialinės darbo sąlygos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sveikatingumą. McGrath'as (2012) akcentuoja fizinių poreikių svarbą teigdamas, kad darbuotojų gerovėje svarbiausia yra fizinė darbo vieta ir jos ypatumai, taip pat neorganizaciniai veiksniai, kurie turi įtakos darbo vietai bei streso lygis. Šorytė, Pajarskienė (2014) savo mokslinėje publikacijoje akcentuoja gerą savijautą darbe teigdamas, kad darbuotojų gerovė yra atspindys, kaip darbuotojai vertina savo darbovietę ir kaip joje jaučiasi esant vienokioms darbo sąlygoms. Autoriai Krainz'as (2015), Stoewen (2016) taip pat pabrėžia svarbiausių asmens poreikių patenkinimo svarbą ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai fizinių, psichinių, emocinių ir socialinių poreikių patenkinimas bei rūpinimasis, kad šie poreikiai ir toliau būtų patenkinti. Kamel, Hashish (2015) akcentuoja psichologinius dalykus pabrėždami, kad darbuotojų gerovė yra psichologinių poreikių patenkinimas, pasitenkinimas darbo aplinka. Bubinaitė, Bakanauskienė (2020) išryškina patiriamų emocijų svarbą ir teigia, kad darbuotojų gerovė yra vienas pagrindinių veiksnių, kurie įtakoja organizacijos sėkmingumą ir vykstant pokyčiams, kadangi teigiamos darbuotojams gerovės kultūros skatinimas didina įsipareigojimą organizacijai, produktyvumą darbo metu, daro tiesioginę įtaką geresnei darbuotojo emocinei būsenai ir sveikatai. Mokslininkas Sorensen'as (2021) savo moksliniame darbe ypač nagrinėja svarbiausių poreikių patenkinimo būtinumą ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai fizinis ir psichologinis saugumas, organizacinių, psichosocialinių ir darbo projektavimo poreikių patenkinimas, darbo sąlygos tenkinančios asmens saugos, sveikatos ir gerovės poreikius. Mikutienė, Slušnienė (2021) papildė darbuotojų poreikių sąrašą intelektualiais ir dvasiniais poreikiais pabrėždamas, kad darbuotojų gerovė – tai geros darbo sąlygos, palanki darbuotojui aplinka per emocinių, intelektualinių, fizinių, socialinių, dvasinių ir darbo/užimtumo poreikių patenkinimo sąveikas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra darbuotojo fizinių, socialinių, emocinių ir psichologinių poreikių patenkinimas. Fiziniams poreikiams patenkinti būtina tinkama fizinė darbinė

aplinka ir darbo vieta, jos saugumas, socialiniams poreikiams svarbu palanki organizacinė gerovės kultūra, emociniai poreikiai patenkinami kada darbuotojas patiria teigiamas emocijas ir pasitenkinimo jausmą, savo emocinę būseną vertina teigiamai ir pozityviai, psichologiniams poreikiams svarbu patiriamas streso lygis, rūpesčio jausmas, pagarba, intelektas ir dvasiniai aspektai.

Trečiasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė – *tai saugi darbo aplinka ir sveikata*. Šiam požiūriui atstovauja autoriai Vickers'as (2006), Lawson ir kt. (2009), WHO (2010), Nordenmark'as ir kt. (2012), Kossek ir kt. (2013), Šorytė, Pajarskienė (2014), Laine, Rinne (2015), Hone ir kt. (2015), Stoewen (2016), Magnavito, Garbarina (2017), Lomas (2019) (žr. 3 priedą).

Autorius Vickers'as (2006) darbuotojų gerovės apibrėžime pabrėžia sveikatos svarbą teigdamas, kad darbuotojų gerovė yra gera darbuotojo sveikata ir savijauta. Lawson ir kt. (2009) akcentuoja ne šiaip gerą darbuotojo sveikatą, bet geros psichologinės sveikatos svarbą. Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) (2010) savo publikacijoje akcentuoja sveikatos prasmę darbuotojų gerovėje ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai gera fizinė ir psichinė sveikata, asmeniniai sveikatos ištekliai ir organizacijos įsitraukimas į bendruomenę. Nordenmark'as ir kt. (2012) akcentuoja psichosocialinių darbo sąlygų įtaką darbuotojo pasitenkinimui ir jo sveikatai. Autoriai Kossek ir kt. (2013) nagrinėdami darbuotojų gerovę pabrėžia, kad darbuotojų gerovės aspektai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, pozityvi aplinka, tinkamas balansas tarp darbo ir gyvenimo tiesiogiai veikia darbuotojo fizinę ir psichinę sveikatą. Šorytė, Pajarskienė (2014) savo moksliniame darbe teigia, kad darbuotojų gerovė yra įvairių veiksmų visuma, tarp kurių itin pabrėžiami yra darbo aplinkos ir profesinės rizikos veiksniai, asmens sveikata, aplinkos veiksniai. Laine, Rinne (2015) pabrėžia sveiko gyvenimo būdo svarbą ir darbuotojų gerovės sampratoje teigia, kad darbuotojų gerovė – tai sveikas gyvenimo būdas, gera sveikata ir sveika darbinė aplinka. Autoriai Hone ir kt. (2015) darbuotojų gerovės apibrėžime įvardija sąsają tarp tinkamo darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir geros darbuotojo sveikatos. Stoewen (2016) akcentuoja saugios darbo vietos ir saugumo tobulinimo organizacijoje reikšmę ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai sveika ir saugi darbo vieta, kurioje darbuotojai ir vadovas bendradarbiauja siekdami tobulinti darbuotojų sveikatą, saugą, gerovę ir vietos tvarumą. Magnavito, Garbarina (2017) pabrėžia gyvenimo kokybę ir sveikatą darbuotojų gerovėje teigdami, kad darbuotojų gerovė – tai gyvenimo kokybė, sveikata ir produktyvumas. Mokslininkas Lomas (2019) savo publikacijoje išryškina darbo turinio ir kontrolės reikšmingumą darbuotojo sveikatai ir darbuotojų gerovę įvardija kaip gerą sveikatą ir saugą, kada teisingai paskirstant darbo krūvį, kokybiškai planuojant laiką, darbuotojas gali tobulėti ir susitelkti į stipriąsias savo puses.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra saugi darbo aplinka ir gera fizinė bei psichinė darbuotojo sveikata. Mokslininkai pabrėžia, kad svarbu turimi asmeniniai sveikatos ištekliai, savijauta darbe, darbinės aplinkos įtaka sveikatai. Darbuotojų gerovės sampratos apibrėžimuose akcentuojamas saugumas, sveikas gyvenimo būdas, profesinės rizikos, tinkamas asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas, kuris turi didelę reikšmę psichinei darbuotojo sveikatai, gyvenimo kokybė. Taip pat autoriai teigia, kad organizacijos turi investuoti į darbuotojų saugos ir sveikatos tobulinimą, bendradarbiauti siekdami gerovės.

Ketvirtasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė – *tai balansas tarp darbo ir šeimos / asmeninio gyvenimo*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Kossek ir kt. (2013), Hone ir kt. (2015), Zaiedy ir kt. (2018), Yap, Badri (2020), Sorensen‘as ir kt. (2021) (žr. 3 priedą).

Nagrinėtų vėlesnių mokslinių šaltinių autoriai į darbuotojų gerovės sampratą įtraukė balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo svarbą. Šio požiūrio atstovai teigia, kad su laiku darbuotojui gerovė tapo ne tik saugi ir sveika darbinė aplinka, pasitenkinimas atliekamu darbu bei organizacija, bet ir asmeninio gyvenimo įtaka darbui ir darbinio – asmeniniam. Autoriai Kossek ir kt. (2013) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad darbuotojų gerovė yra pasitenkinimas darbu, kada darbuotojui priimtinas ir tinkamas balansas tarp darbinio ir šeimyninio gyvenimo. Autoriai Hone ir kt. (2015) pabrėžia, kad darbuotojų gerovė – tai pusiausvyra tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, vertės jausmas, teigiamas požiūris ir malonumą teikianti veikla, finansinis saugumas, mažas streso kiekis, dėkingumo ir dėmesingumo jautimas. Zaiedy ir kt. (2018), Yap, Badri (2020) savo moksliniuose darbuose teigia, kad būtinas ne tik geras darbinio ir asmeninio gyvenimo derinimas, bet ir optimalaus balanso išlaikymas. Autoriai teigia, kad darbuotojų gerovė – tai asmeninių ir darbinių santykių optimizavimas ir optimalaus balanso išlaikymas, aukštos kokybės gyvenimo būdas pasitenkinant darbo sąlygomis. Sorensen‘as ir kt. (2021) akcentuoja laikos pusiausvyros darbuotojų gerovėje svarbą ir pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra pusiausvyra tarp darbo poreikių ir laiko, kelionės į darbą ir atgal laikas, laiko darbe ir po darbo politika.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra optimalus balansas tarp darbo ir šeimos / asmeninio gyvenimo. Autoriai apibrezimuose akcentuoja, kad darbuotojas šiais laikais nebėra tik konkretų darbą atliekantis asmuo, bet ir asmenybė turinti savo asmeninį ir/ar šeimyninį gyvenimą, skirianti laiko savo hobiams ir pomėgiams po darbo. Mokslininkai pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra optimalaus balanso atradimas ir jo išlaikymas, pusiausvyra tarp darbinių ir asmeninių poreikių. Tokiu atveju darbuotojas jaučiasi gerai, gyvena kokybišką gyvenimo būdą.

Penktasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė – *tai pozityvus mikroklimatas organizacijoje ir draugiški santykiai su kolegomis*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai McGrath‘as (2012), Kossek ir kt. (2013), Simone (2014), Stoewen (2015), Litchfield‘as ir kt. (2016), Warr, Nielsen (2018), Jarden ir kt. (2018), Lomas (2019), Sorensen‘as ir kt. (2021), Mikutienė, Slušnienė (2021), Rozgaitė (2021) (žr. 3 priedą).

Darbuotojų gerovei reikšmingą įtaką daro organizacijos mikroklimatas bei socialiniai santykiai. Mokslininkas McGrath (2012) savo moksliniame darbe teigia, kad darbuotojų gerovė yra tarpasmeninių kontaktų su bendradarbiais ir vadovais sąveika, tų santykių poveikis emocijoms ir elgesiui. Autoriai Kossek ir kt. (2013), Ishrat‘as (2013), Johri, Misra (2014), Zaiedy ir kt. (2018) publikacijose apie darbuotojų gerovę, sampratoje akcentuoja pozityvumą, teigdami, kad darbuotojų gerovė yra pozityvi darbinė aplinka, pozityvūs santykiais su kolegomis, socialinių ryšių kūrimas, pozityvios patirtys ir požiūris. Grublienė, Urbonaitė (2014) teigia, kad darbuotojų gerovė – tai darni organizacinė kultūra, lojalūs ir sąžiningi bendradarbiai, psichologinis komfortas. Simone (2014) pabrėžia kokybiškų santykių svarbą teigdama, kad darbuotojų gerovė – tai kokybiški ryšiai su kitais, pasitikėjimas, pagarbi atmosfera, pozityvumas. Stoewen (2015), Litchfield‘as ir kt. (2016), Magnavito,

Garbarina (2017), Warr'as, Nielsen (2018), Jarden ir kt. (2018) savo moksliniuose darbuose įvardija laimės jausmo svarbą darbuotojui ir pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra laimę teikianti, holistinė, teigiama ir patraukli darbo aplinka, laimės jausmas, teigiamos emocijos bei jausmai, prasmingų ir laimę teikiančių santykių su kolegomis kūrimas ir išlaikymas. Hone ir kt. (2015) teigia, kad darbuotojų gerovė – tai vertės jausmas, teigiamas požiūris ir malonumą teikianti veikla, dėkingumo ir dėmesingumo jautimas, geri santykiai su kitais, pozityvios emocijos. Autoriai Lomas (2019), Sorensen'as ir kt. (2021), Mikutienė, Slušnienė (2021), Rozgaitė (2021) darbuotojų gerovės sampratoje išryškina teigiamos aplinkos ir teigiamų santykių su bendradarbiais svarbą. Šie mokslininkai teigia, kad darbuotojų gerovė yra palanki darbui bei teigiama darbinė aplinka, draugiški bendradarbiai, gaunama pagalba iš vadovų ir kolegų, bičiulystė, pagarba ir teigiami santykiai su aplinkiniais.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė – tai pozityvus mikroklimatas organizacijoje ir draugiški bei laimę teikiantys santykiai su kolegomis. Darbuotojai jaučiasi gerai kai gauna pagalbą bei rūpestį iš vadovo bei kolegų, kada darbinė aplinka yra patraukli, maloni ir pozityvi, kada su bendradarbiais palaikomi geri, pagarbūs ir laimę teikiantys santykiai, organizacijoje vyrauja pozityvumas ir teigiamos emocijos.

Šeštasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė yra *vadovo vadovavimo stilius ir jo priimtinumas darbuotojui*. Šiam požiūriui atstovauja mokslinių darbų autoriai Vickers'as (2006), Dewe, Kompier'as (2008), WHO (2010), McGrath'as (2012), Ishrat'as (2013), Grublienė, Urbonaitė (2014), Simone (2014), Hone ir kt. (2015), Stoewen (2016), Warr'as, Nielsen (2018), Lomas (2019), Yap, Badri (2020), Sorensen'as (2021), Rozgaitė (2021), Mikutienė, Slušnienė (2021) (žr. 3 priedą).

Organizacijos vadovas ir jo vadovavimas reikšmingai įtakoja darbuotojo gerovę organizacijoje. Mokslinių šaltinių autoriai Dewe, Kompier'as (2008), Laine, Rinne (2015), Jarden ir kt. (2018), Yap, Badri (2020) darbuotojų gerovės apibrėžimuose pabrėžia vadovo vadovavimo stiliaus svarbą, jo priimtimumo reikšmę darbuotojo gerovės suvokime. Vickers'as (2006), Šorytė, Pajarskienė (2014), Simone (2014), Krainz'as (2015), Hone ir kt. (2015), Sorensen'as ir kt. (2021) pabrėžia, kad darbuotojų gerovė neatsiejama be rūpinimosi savo pavaldiniais ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai vadovų rūpinimasis visais darbuotojais tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, pagalbos teikimas, kada vadovai linkę padėti ir palaikyti, skirti dėmesį. Kiti mokslininkai McGrath'as (2012), Ishrat'as (2013), Gustainienė ir kt. (2014), Stoewen (2016), Warr'as, Nielsen (2018), Mikutienė, Slušnienė (2021) mokslinėse publikacijose išryškino vadovų ir pavaldinių santykių kūrimo bei bendradarbiavimo reikšmę darbuotojų gerovės sampratoje. Jie teigia, kad darbuotojų gerovė – tai tinkamas vadovavimo stilius darbuotojui, tarpasmeninių kontaktų su vadovais kūrimas, gerų santykių palaikymas ir bendradarbiavimas siekiant organizacijos tobulinimo procesų. Taip pat šie mokslininkai pabrėžia, kad darbuotojams itin priimtina kai vadovas juos motyvuoja ir kuria tarpasmeninį ryšį, įgalina jaustis organizacijos dalimi. Kita dalis nagrinėtų mokslinių straipsnių autorių Pasaulio sveikatos organizacija (2010), Grublienė, Urbonaitė (2014), Lomas (2019), Rozgaitė (2021) darbuotojų gerovėje išryškino vadovo ir darbuotojo vertybių sutapimo svarbą. Šie autoriai teigia, kad darbuotojų gerovė – tai darbuotojui priimtina organizacijoje nustatyta etika, vadovavimas grįstas vertybėmis, darbuotojo ir organizacijos vertybių kongruencija, kada darbas atitinka asmens turimas vertybes ir pateisina lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė – tai vadovo vadovavimo stilius ir jo priimtumas darbuotojui. Darbuotojų gerovė neatsiejama be vadovo rūpinimosi pavaldiniais, pagalbos ir paramos teikimo, dėmesio skyrimo, motyvavimo, tarpasmeninio ryšio bei santykių kūrimo ir išlaikymo, įgalinimo jaustis įstaigos dalimi. Šių laikų darbuotojams gerovės suvokime svarbu asmeninių vertybių sutapimas su vadovo vertybėmis bei priimtina organizacijos etika ir kultūra.

Septintasis požiūris teigia, kad darbuotojų gerovė – *tai darbuotojų išitraukimas į darbą ir darbo prasmės jausmas*. Šiam požiūriui atstovauja mokslininkai Rothmann'as (2008), Simone (2014), Laine, Rinne (2015), Kamel, Hashish'as (2015), Warr'as, Nielsen (2018), Jarden ir kt. (2018), Peiro ir kt. (2019), Lomas (2019), Krekel'as ir kt. (2019), Robledo ir kt. (2019), Yap, Badri (2020) (žr. 3 priedą).

Ankstesniuose moksliniuose darbuose susitelkiama ties svarbiausių darbuotojui fizinių, socialinių, psichologinių ir emocinių poreikių patenkinimu. Nagrinėjant vėlesnius straipsnius ir atliktus tyrimus paaikškėjo, kad naujosios kartos darbuotojams itin svarbu atliekamo darbo prasmė, nauda ir veiklos įdomumas. Mokslininkas Rothmann'as (2008) teigia, kad darbuotojų gerovė – tai užimtumas, išitraukimas į darbą ir emocinė gerovė. Pasaulio sveikatos organizacija (2010) pabrėžia, kad darbuotojų gerovės suvokime svarbu ne tik darbuotojo išitraukimas į darbą, bet ir organizacijos išitraukimas į bendruomenę. Simone (2014) papildė išitraukimo į darbą reikšmę prasmingumu ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai išitraukimas į darbą, išipareigojimas darbui, asmeninis klestėjimas, vidinė motyvacija, darbo prasmingumas. Laine, Rinne (2015), Hone ir kt. (2015) taip pat akcentuoja prasmingumo bei sprendimų priėmimo laisvės svarbą, darbo prasmės sąsają su gyvenimo interesais. Warr'as, Nielsen (2018), Jarden ir kt. (2018), Peiro ir kt. (2019), Krekel'as ir kt. (2019) mokslinėse publikacijose pažymi, kad išitraukimas į darbą ir prasmė yra tiesiogiai susiję su darbuotojų gerove. Mokslininkai teigia, kad darbuotojų gerovė – tai malonus ir prasmingas darbas, išitraukimas į darbą organizacijoje, kurioje gera ir malonu dirbti, tobulėjimo galimybės. Mokslininkai Robledo ir kt. (2019) pabrėžia savirealizacijos svarbą darbuotojui teigdami, kad darbuotojų gerovė – tai darbuotojų išitraukimas į darbą, savirealizacija, socialinė integracija. Yap, Badri (2020) akcentuoja prasmės ir savarankiškumo reikšmę teigdami, kad darbuotojų gerovėje svarbiausia yra prasmingumas ir laisvė savarankiškumui.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė – tai darbuotojų išitraukimas į darbą ir darbo prasmės jausmas. Darbuotojai linkę ištraukti į veiklą organizacijoje, kurioje gera ir malonu dirbti, kada jaučiamas darbo prasmingumas, naudingumas sau ir aplinkai, asmeninis klestėjimas ir vidinė motyvacija. Darbuotojai vertina galimybę tobulėti ir įgyti naujų žinių, savarankiškumo ir kūrybiškumo laisvę, gyvenimo interesų išpildymą.

Galima teigti, kad atlikus mokslinių šaltinių ir nevienareikšmiškų autorių požiūrių analizę darbuotojų gerovės tematika, galima pasikartojančius darbuotojų gerovės sampratos bruožus pabandyti sudėti į vieną bendrą apibrėžimą ir teigti, kad darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, organizacija ir kolegomis, fizinių, socialinių, emocinių ir psichologinių poreikių patenkinimas, saugi darbo aplinka ir darbuotojų sveikata, optimalus balansas tarp darbo ir šeimos / asmeninio gyvenimo, pozityvus, laimę teikiantis mikroklimatas organizacijoje ir draugiški bei pagarbūs santykiai su kolegomis, vadovo

vadovavimo stilius ir jo priimtinumai, darbuotojų įsitraukimas į darbą, vidinės motyvacijos ir darbo prasmės jausmas.

2.2. Darbuotojų gerovės tipai

2.2.1. Fizinė darbuotojų gerovė

Darbuotojo gerovės suvokimas reikšmingai priklauso nuo to, kokia yra fizinė darbuotojo savijauta ir kaip ją veikia darbinė aplinka. Istoriskai fizinei darbuotojo sveikatai visada buvo skiriama daugiausiai dėmesio. Fizinė darbuotojo gerovė – tai fizinė sveikata, asmens rūpinimasis savo kūnu, fizinis aktyvumas ir sveika mityba (Gustainienė, Pranckevičienė, Briedaitytė, 2012). Pasaulio sveikatos organizacija (2010) pabrėžia geros fizinės savijautos svarbą ir teigia, kad darbuotojo gerovė ir yra gera fizinė ir psichinė sveikata, turimi sveikatos ištekliai. McGrath'as (2012) papildė fizinių aspektų sąrašą teigdamas, kad darbuotojo gerovė yra fizinė darbo vieta ir darbo aplinka, streso lygis. Stoewen (2016) pabrėžia, kad darbuotojų gerovėje svarbiausia būtent sveikatingumas ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai fizinė, psichinė ir socialinė gerovė, trumpiau tariant – sveikatingumas.

Moksliniame darbe Stoewen (2016) išryškina fizinius veiksnius, kurie daro įtaką fizinei darbuotojų gerovei – tai galimi elektros pavojai, ergonominiai pavojai (pvz. netaisyklinga laikysena, pasikartojantys judesiai, netinkama sėdėjimo / stovėjimo vieta, sunkus kilnojamas svoris ir pan.), radiacijos poveikis, su darbo mašinomis susiję rizikos, avarijos. Autorius pabrėžia, kad būtina tokių rizikos veiksnių kontrolė ir mažinimas. Taip pat šis mokslininkas teigia, kad būtina gera darbuotojo fizinė savijauta ir sveikatos ištekliai darbe, jų gerinimas, investavimas į juos ir sveiko gyvenimo būdo palaikymas. Dėl darbo valandų netinkamumo, netinkamo grafiko ir pertraukų skaičiaus, darbuotojui gali atsirasti fizinis pasyvumas, prastos mitybos praktikavimas, atsivoris. Autorius savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad darbuotojo fizinė gerovė ir savijauta priklauso nuo darbovietės. Organizacijos turi užtikrinti tinkamą ir saugią darbo vietą, laisvalaikio kambarius poilsiui, treniruoklių salę, parūpinti darbuotojams sveikų užkandžių, įtraukti darbuotojus į sveikatingumo programas, sukurti tinkamą poilsio režimą, sveiką darbo vietą. Taip pat akcentuojama, kad darbas žmogui yra naudingesnis nei nedarbas, dirbantys žmonės stengiasi labiau rūpintis savo sveikata ir jos gerinimu, skiria tam investicijas. Mokslininkas Lomas (2019) savo moksliniame darbe išskiria tris svarbiausius fizinės gerovės darbe elementus: sveikata ir sauga; darbo krūvis ir laiko planavimas; atliekamo darbo turinys ir jo kontrolė. Visi šie elementai tarpusavyje susiję ir tik tinkamas darbo krūvis, perdegimo nesukeliantis darbo grafikas ir patiriamas streso darbe kiekis, tinkamas darbo turinys, kuris lemia kiek įdarbinamas mūsų kūnas ir protas, šiluminis komfortas, triukšmo lygis, darbo saugos užtikrinimas, leidžia darbe jaustis gerai, atrasti tinkamą balansą tarp darbo ir fizinės gerovės. Sorensen'as ir kt. (2021) moksliniame darbe pabrėžia, kad darbuotojų fizinei gerovei visada svarbiausia buvo apsauga nuo fizinių, cheminių, biologinių pavojų, technologijų žalos. Šie autoriai pateikia fizinės gerovės darbe veiksnius: sužalojimai ir ligos; sveikatingumas ir psichinė sveikata; sveikatos ir saugos įpročių laikymasis; šeimos ir bendruomenės palaikymas bei įtaka. Darbuotojo fizinė gerovė neigiamai veikiama kai darbas yra per daug intensyvus, darbuotojas dirba pagal nelankstų darbo grafiką su per ilgomis darbo valandomis. Atlikti moksliniai tyrimai parodė ryšį tarp darbuotojų gerovės ir fizinių sveikatos bei psichikos rodiklių, gyvenimo kokybės ir perdegimo lygio. Atliekamas darbas ir jo

po būdis daro įtaką asmens sveikatai, laimei, fizinei ir psichologinei gerovei, populiacijos dydžiui. Mokslininkai pateikė išvadas, kad šiuolaikinės organizacijos privalo investuoti į sveikatos ir saugos mokymus, programas, sveikatingumo propagavimą ir populiarinimą organizacijoje, darnios sistemos kūrimą, nes tai neatsiejama nuo šiuolaikinio darbuotojo gerovės suvokimo.

Apibendrinant fizinę darbuotojų gerovę ir jos veiksnių sąrašą galima teigti, kad fizinė darbuotojų gerovė – tai fiziškai, biologiškai, technologiškai saugi darbo vieta, ergonominis ir šiluminis komfortas, žemas triukšmo lygis, turimi sveikatos išteklių, atliekamo darbo turinys, tinkamas darbo krūvis ir poilsio režimas, sveikatos ir saugos įpročiai, šeimos ir aplinkinių įtaką sveikatai, fizinis aktyvumas, psichologinė sveikata, patiriamo streso lygis, organizacijos įtraukimas darbuotoją į sveikatingumo programas ir sveiko gyvenimo būdo propagavimas.

2.2.2. Socialinė darbuotojų gerovė

Socialinė gerovė – tai santykių su kitais kūrimas, darnus gyvenimas šeimoje, ryšys su gamta ir aplinkiniais, rūpinimasis kitais ir pagarba bei tolerancija kitokioms vertybėms bei įsitikinimams (Mikutienė, Slušnienė, 2021). Socialinė darbuotojų gerovė – tai santykiai su aplinkiniais, paramos gavimas, socialinis kapitalas, lyderystė ir vadovavimo stilius, organizacijos autentiškumas ir vertybių sistema, apdovanojimai ir pripažinimas (Lomas, 2019). Taip pat šis mokslininkas pabrėžia, kad pagrindinis socialinės gerovės veiksnys organizacijoje yra santykiai su vadovu ir kolegomis, jų geranoriškumas ir gerinimas. Kitų mokslinių darbų autoriai teigia, kad socialinė darbuotojų gerovė – tai socialinė padėtis, etninė kilmė, amžius, tautybė, migracija, lytis, seksualinė orientacija ir kiti veiksniai įtakojantys darbo pasirinkimą ir jo atlikimą (Sorensenn'as ir kt., 2021).

Socialinė darbuotojų gerovė mokslininkų apibrėžiama nevienareikšmiškai ir gana plačia prasme. Tačiau autoriai išryškina ir pateikia svarbiausius socialinės darbuotojų gerovės bruožus. Gustainienė ir kt. (2014) moksliniame darbe pabrėžia, kad socialinė darbuotojų gerovė – tai pozityvus ir sveikatai nekenkiantis darbo klimatas, darbuotojo bei organizacijos vertybių atitikimas, gaunama socialinė parama iš aplinkinių ir teigiamas, kolegialus santykis su kitais, vadovo vadovavimo stilius bei bruožai, teigiamo klimato sukūrimas, organizacijos narių įtraukimas į viziją bei misiją. Stoewen (2016) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad socialinė gerovė darbuotojui yra tai tinkamas darbo organizavimas, kada sprendžiamos darbuotojų problemos, taikoma sprendimų laisvė, skiriamas tinkamas atlygis, gaunama parama iš vadovo ir kolegų, darbe yra aiškumas ir tinkama komunikacija. Taip pat šis autorius išskiria organizacinės kultūros svarbą socialiniame darbuotojo gyvenime ir teigia, kad darbuotojas jaustųsi gerai, organizacijoje negali būti toleruojamos patyčios, lyčių, religijos, pažiūrų diskriminacija, priekabiavimas. Socialinę gerovę darbuotojui užtikrinanti organizacija remia sveiką gyvenseną, propaguoja socialiai atsakingą veiklą, vadovas vadovauja suteikdamas grįžtamąjį ryšį, pagarbiai, sąžiningai ir bendradarbiaujančiai, suteikiant lankstų ir darbuotojui priimtina darbo laiką, tinkamus išteklius. Lomas (2019) socialinėje darbuotojų gerovėje išskiria santykius, kurie teikia naudą ir socialinę paramą, vadovo elgseną ir jo vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojui, vertybių ir organizacijos autentiškumo priimtinumą, organizacinių procedūrų skaidrumą, tinkamą atlygį ir pripažinimą darbovietėje.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinė darbuotojų gerovė – tai draugiški, kolegialūs, pagarbūs ir pozityvūs santykiai su kolegomis ir vadovu, pritapimo, kaip asmenybė, kolektyve jausmas, gaunama socialinė parama, bendradarbiavimas, atliekamo darbo aiškumas ir tinkamumas, sprendimų laisvė, lankstumas, tolerancija, diskriminacijos bei patyčių netoleravimas, darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimas ir jų puoselėjimas, tinkamas vadovo vadovavimo stilius, grįžtamo ryšio suteikimas, procedūrų skaidrumas, socialinės atsakomybė ir ryšys su gamta, pripažinimas ir tinkamas atlygis.

2.2.3. Psichologinė darbuotojų gerovė

Psichologinė darbuotojų gerovė ne mažiau svarbi nei fizinė, nes nuo psichologinės būklės taip pat priklauso darbuotojo sveikata, savijauta ir sauga, patiriamo streso lygis (Stoewen, 2016). Lawson ir kt. (2009) darbuotojų gerovės sampratoje išryškino psichologinio pasitenkinimo svarbą teigdami, kad darbuotojų gerovė – tai psichologinė sveikata ir pasitenkinimas darbu. Mokslinio darbo autoriai Nordenmark'as ir kt. (2012) pabrėžia, kad psichologinė darbuotojų gerovė – tai darbo reikalavimai, kurie nesukelia darbuotojui spaudimo laiko prasme, yra tinkamai sukoordinuoti, nesuteikiant darbuotojui per didelio protinio krūvio ir įtampos. Litchfield'as ir kt. (2016) išryškina darbo dizaino svarbą psichologinėje gerovėje ir teigia, kad darbuotojų gerovė – tai tinkamas darbo dizainas darbuotojui, kada asmuo jaučia psichologinį pasitenkinimą darbu ir veikla, motyvaciją. Kad psichologinė darbuotojų gerovė – tai individualūs psichologiniai veiksniai, kurie įtakoja sąveiką tarp asmens ir darbo, teigia Mikutienė, Slušnienė (2021).

Psichologinę darbuotojų gerovę sudaro susitelkimas į stipriąsias asmenybės puses, emocijų valdymas, tikslų turėjimas ir jų siekimas, asmeninis ir profesinis tobulėjimas (Lomas, 2019). Darbine prasme tai reiškia, kad darbuotojas turi galimybę atlikdamas darbą atskleisti ir parodyti savo stipriąsias puses ir geriausias asmenybės bruožus, gali valdyti ir kontroliuoti savo emocijas be didelės įtampos ir negatyvumo, yra įgalinamas per darbinės funkcijas siekti tiek asmeninių, tiek profesinių tikslų, gali kelti kvalifikaciją, mokytis, tobulinti asmenybę, profesinius ir asmeninius įgūdžius. Gustainienė ir kt. (2014) išryškina darbuotojų psichologinės gerovės pagrindinius bruožus ir teigia, kad tai subjektyviai vertinamas pasitenkinimas darbu, savo karjera, prasingumo darbe atradimo jausmas. Taip pat šie autoriai akcentuoja įsitraukimo į darbą ir atsidadavimo organizacijai lygį, psichologinį darbuotojo įgalinimą, kada darbuotojos jaučiasi galintis kontroliuoti ir valdyti savo atliekamą darbą jausdamas apsisprendimo laisvę. Nordenmark'as ir kt. (2012) teigia, kad psichologinė gerovė darbe stipriai susijusi su psichologiniais reikalavimais ir psichologine įtampa. Autoriai taip pat išryškina laisvės svarbą koordinuojant savo užduotis ir jų atlikimo terminus, būdus. Aukšta kontrolė darbe neigiamai veikia darbuotojo psichologinę savijautą, o tai skatina konfliktus tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Tinkamo balanso tarp darbo ir gyvenimo neturėjimas taip pat neigiamai veikia darbuotojo psichologinę būklę, lemia prastą savijautą, nuolatinę įtampą. Mikutienė, Slušnienė (2021) savo mokslinėje publikacijoje pabrėžia, kad darbuotojas psichologine prasme jaučiasi gerai kai darbe tvyro teigiama darbo atmosfera ir pozityvi bei pagarbi aplinka, jaučiamas pasitenkinimas darbu, gaunama parama ir motyvacija iš vadovo, kuriami ir palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, darbuotojui suteikiamos socialinės garantijos ir tobulėjimo galimybės. Stoewen (2016) psichologinės darbuotojų gerovės neatsieja be kokybiško darbo organizavimo politikos, kada darbuotojui priimtinas ir tinkamas darbo laikas, lankstus darbo grafikas, gaunamas tinkamas atlygis ir parama iš vadovo, palaikomi

malonūs ir geri santykiai su kolegomis. Taip pat šis autorius pabrėžia organizacinės kultūros svarbą psichologinės gerovės sampratoje teigdamas, kad darbuotojas jaučiasi gerai, kai organizacijoje netoleruojamos patyčios, nevyksta diskriminacija, kuriamas ir palaikomas pagarbus klimatas, gaunama parama ir pagalba tiek iš vadovo, tiek iš kolegų, suteikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys, darbuotojas jaučiais rūpinamas, domimasi ne tik jo profesine, bet ir asmenine gerove. Psichologinė gerovė darbe mažina sergamumą, ilgina gyvenimo trukmę, teigiamai veikia sveikatą, aplamai savijautą ir biologinę žmogaus gerovę.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinė darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, patiriamos įtampos ir streso lygis, socialinių garantijų gavimas, sprendimų užduotyse laisvė, kontrolės lygis, tinkamas darbo grafikas ir krūvis, tolerantiška, pagarbi, maloni ir pozityvi darbinė aplinka, draugiški ir geri santykiai su kolegomis, vadovo vadovavimas suteikiant grįžtamąjį ryšį, rūpinantis, domintis darbuotoju ir jo ne tik profesiniu, bet ir asmeniniu gyvenimu, asmeninė saviraiška darbe ir už jo ribų, tikslų ir prasmės atradimas, įsitraukimo ir atsidavimo organizacijai lygis.

2.2.4. Emocinė darbuotojų gerovė

Mokslinių straipsnių analizė emocinės gerovės tematika parodė, kad emocinė gerovė darbuotojui itin svarbi ir kartais, subjektyviai vertinant, netgi svarbesnė už fizinės aplinkos suteikiamą komfortą. Ji įtakoja darbuotojo asmeninę vidinę savijautą, asmenybės suvokimą ir savojo Aš priėmimą, mažina emocinio perdegimo tikimybę, o tai lemia darbuotojo profesinio ir asmeninio gyvenimo kokybę ir laimę. Emocinė gerovė – tai savojo Aš priėmimas, jausmų suvokimas, teigiamas savęs matymas ir teigiamų jausmų kūrimas visose gyvenimo srityse, asmeninių stiprybių ir silpnybių suvokimas, jausmų ir emocijų kontrolė bei valdymas (Gustainienė ir kt., 2014). Emocinė gerovė dar kitaip vaidinama patiriama laimė – tai kasdien patiriamos asmens emocijos: džiaugsmas, pyktis, susižavėjimas, liūdesys, išgyvenimai, kurie mūsų gyvenimą daro malonų arba nemalonų (Kahneman, Deaton, 2010). Emocinė darbuotojų gerovė – tai patiriamų jausmų balansas darbe, žemas profesinio streso lygis ir emocijų išteklių panaudojimas (Rothman, 2008). Autorės Bubinaitė ir Bakanuskienė (2020) teigia, kad emocinė darbuotojų gerovė – tai darbe patiriamos reakcijos, patirtys ir išgyvenimai, kurie daro įtaką dabarties suvokimą ir vertinimą, laimės lygį.

Emocinė gerovė darbe matuojama darbuotojo energijos ir nuovargio, motyvacijos, požiūrio į darbą jautrumo, produktyvumo ir profesinio veiksmingumo bei entuziazmo, pilnavertiškumo ir dvasinės gerovės emociniais patyrimais ir suvokimu (Rothman, 2008). Tai reiškia, kad darbuotojas darbe jaučiais emociškai gerai, jei yra energingas, įsitraukęs į darbą ir organizacijos veiklą, jaučia produktyvumą ir norą dirbti, yra entuziastingas, jaučia darbinę, asmeninę, dvasinę pilnatvę bei motyvaciją. Emociškai stabilus ir patenkintas darbuotojas deda pastangas atlikti užduotis ir nebijo susidurti su iššūkiais bei problemomis, jaučia įkvėpimą ir didžiuojasi atliekama veikla, optimaliai paskirsto suvokiamus jausmus ir protinę veiklą, yra susitelkęs, „švariomis“ mintimis, jaučia emocinį vidinį malonumą darbo atlikime. Emocinę darbuotojų gerovę sudaro ne tik emocijos patiriamos darbe, bet ir asmeniniame gyvenime patiriami jausmai. Kaip teigiamai darbuotojas save vertina kaip žmogų ir asmenybę, kaip jaučiasi namuose, ar yra patenkintas šeimyniniu, socialiniu gyvenimu, kaip subjektyviai jis vertina savo kasdien patiriamas emocijas, kiek stipriai tos emocijos įtakoja suvokimą

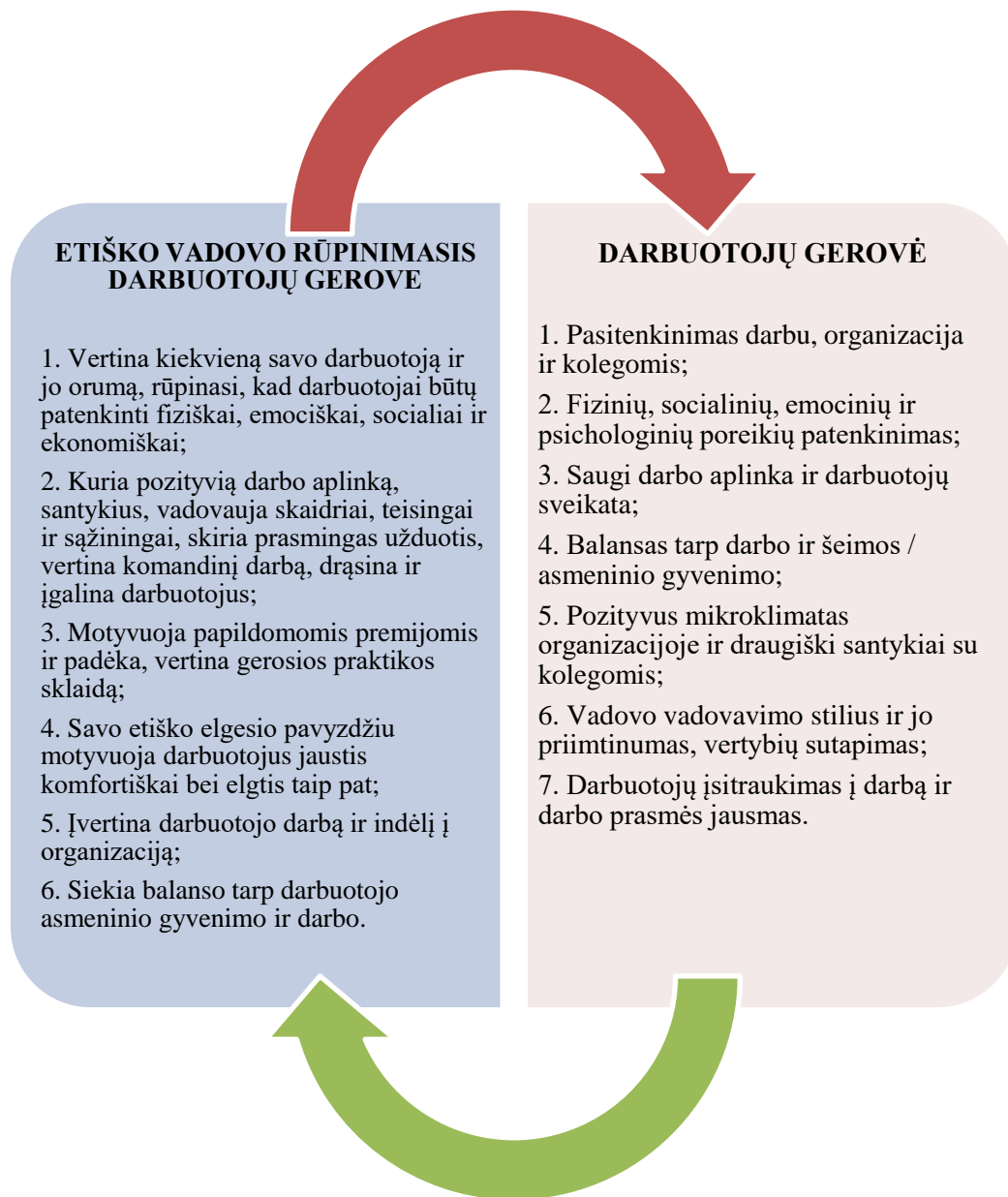
kiek laiminga yra darbo vieta žmogui (Kahneman'as, Deaton'as, 2010). Taip pat šie autoriai pabrėžia, kad laimė matuojama ne pinigais, tačiau tinkamas atlygis iš tiesų suteikia darbuotojui teigiamas ir pozityvias emocijas. Savo mokslinėje publikacijoje autorės Bubinaitė ir Bakanauskienė (2020) teigia, kad darbuotojui teigiamas emocijas darbe suteikia saugumo jausmas dėl savo darbo vietos, psichologiškai teigiamas klimatas organizacijoje, tinkamas atlygis, įvairių savo emocijų ir santykių bei darbo ir gyvenimo balansas. Jei teigiamų emocijų darbe yra daugiau nei neigiamų, darbuotojas jaučia emocinę gerovę ir yra patenkintas savo darbo vieta, o pasitenkinimas darbu lemia aplamai visos gyvenimo kokybės teigiamą suvokimą, laimės jausmą, mažina emocinio perdegimo tikimybę, susirgimų tikimybę.

Apibendrinant galima teigti, kad emocinė darbuotojų gerovė – tai savojo Aš besąlygiškas priėmimas, teigiama asmeninė vidinė savijauta, kasdien patiriamų jausmų valdymas ir kontrolė, jų subjektyvus vertinimas ir įtaka tiek darbinio, tiek asmeninio gyvenimo suvokimui, laimės ir pozityvumo ieškojimas visose srityse, saugumo jausmas dėl darbo vietos, vidinis malonumas dirbti, entuziazmo, įkvėpimo, produktyvumo, pasitenkinimo darbu turėjimas, mažas patiriamo streso ir darbinio perdegimo lygis, psichologiškai teigiamas ir pozityvus darbo klimatas, tinkamas darbo atlygis, didžiavimosi organizacija jausmas, balanso tarp darbo ir gyvenimo atradimas, laimės jausmas aplamai.

3. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų teorinės išvalgos

Atlikus įvairių mokslinių šaltinių analizę etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės temomis galima teigti, kad etiškas vadovavimas ir darbuotojų gerovė yra susiję, šie reiškiniai vienas kito atžvilgiu turi reikšmingą ir itin teigiamą įtaką. Nors etiško vadovavimo šiuolaikinėse organizacijos tema nėra plačiai iširta mokslinė prasme, yra darbų, kurie atliktais moksliniais tyrimais ir teorinėmis išvalgomis pateikia etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas. Nyukorong'as (2014) savo moksliniame darbe pabrėžė, kad darbuotojų gerovė yra neatsiejama be etiško vadovavimo, kuris darbuotojams teikia emocinį pasitenkinimą, pasitenkinimą darbu, skatina įsipareigoti organizacijai. Šis autorius pateikia anksčiau atlikto tyrimo su keliomis organizacijomis rezultatus, kurie parodė reikšmingą sąsają tarp etiško vadovavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, geros emocinės sveikatos. Mokslininkas teigia, kad etiškas vadovavimas organizacijoje naudingas tuo, kad toks vadovas nepiktnaudžiauja savo valdžia ir autoritetu, neužsiima bauginimais, žeminimu, diskriminacija ar darbuotojų niekinimu, todėl yra itin priimtinas darbuotojams, teikiantis pasitenkinimą vadovu. Obicci's (2015) mokslinėje publikacijoje taip pat pabrėžė etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsają teigdamas, kad etiškas vadovavimas – tai darbuotojų priimtinos elgsenos, didžiavimosi organizacija ir noro labiau jai įsipareigoti skatinimas, padedantis jiems geriau suvokti veiklos esmę. Autorius pabrėžia, kad darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas ir organizacijos tikslų pasiekimo įrankis. Atliktas tyrimas su Ugandos viešojo sektoriaus darbuotojais (160 asmenų) parodė, kad etišką lyderystę propaguojantys vadovai didina darbuotojų našumą, nes tokie vadovai yra itin priimtinas ir sektinas pavyzdys darbuotojams. Mokslininkas savo darbą skyrė mokslinių tyrimų apie etišką vadovavimą skatinimui ir populiarinimui. Alshammari's ir kt. (2015) teigia, kad darbuotojų lojalumas, pasitenkinimas organizacija, jos nukreipimas sėkmės link yra etiško vadovavimo pasekmė. Etiškas vadovas priima etiškus sprendimus, kurie teigiamai veikia darbuotojus, kuria pozityvų ir pagarbų klimatą, rūpinasi darbuotojais, o tai darbuotojų gerovės sudėtiniai aspektai. Hoch ir kt. (2018) moksliniame darbe akcentuoja, kad etiškas vadovavimas yra efektyviausias norint pasiekti kokybiškiausių rezultatų organizacijoje, sukurti etišką ir darbuotojams komfortišką aplinką.

Atliktų mokslinių šaltinių analizė etiškame vadovavime leido išskirti ryškiausius etiško vadovavimo bruožus: altruizmas; sąžiningas elgesys; pagarbus elgesys; teisingas elgesys (žodžio ir pažadų laikymasis, dora, skaidrumas, patikimumas, nediskriminuojantis, be asmeninių ambicijų, lygybė, nešališkumas, nuoseklumas); moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas; etiškos aplinkos / klimato kūrimas ir etiško elgesio skatinimas ir *rūpinimasis pavaldinių gerove*. Nagrinėti moksliniai šaltiniai darbuotojų gerovės tema leido darbuotojų gerovės sampratoje išryškinti *vadovo ir vadovavimo stiliaus priimtinumą darbuotojui, pasitenkinimą vadovu, jo elgesiu, organizacine kultūra*. Šių reiškinų bruožų panašumai parodo (žr. 1 pav.), kad etiškas vadovas tiesiogiai susijęs su darbuotojo fizine, socialine, psichine ir emocine gerove, etiškas vadovo elgesys yra nukreiptas į darbuotoją, jis teikia pasitenkinimą darbu ir organizacija, kuria saugumo ir didžiavimosi vadovu bei organizacija jausmus, draugiškus, pozityvius ir pagarbius santykius su kolegomis. Taip pat, tiek etiškame vadovavime, tiek darbuotojų gerovėje akcentuojamas balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo atradimas ir išlaikymas, įtraukimo į darbą ir prasmingumo jausmai.



1 pav. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės bruožų panašumai (sudaryta autorės remiantis mokslinių šaltinių analize).

Lietuvių mokslininkai taip pat atliko tyrimų etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų tematikomis. Mokslinio darbo autoriai Petrusis ir kt. (2020) etiško vadovavimo raiškos tyrimą atliko Klaipėdos miesto organizacijoje 2019 m. Šio tyrimo esmė buvo sužinoti kiek etiškas vadovavimas yra organizacijoje ir kaip jis veikia darbuotojus. Tyrimo rezultatai parodė, kad etiškas vadovavimas darbuotojų vertinamas itin palankiai ir teigiamai, toks vadovas patenkintų darbuotojų poreikius, tačiau etiško vadovavimo darbuotojai organizacijoje pasigedo. Tai rodo, kad vadovai organizacijose ne visada taiko etiškumo principus ir ne visada puoselėja vertybėmis bei morale grįstą organizacinę kultūrą, palaiko nusistovėjusias įstaigos nuostatas, neinvestuoja į mikroklimato gerinimą. Autorės Mikutienė,

Slušnienė (2021) atliko mokslinį tyrimą darbuotojų gerovės ir palankios atmosferos tema pedagogų grupėje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų gerovė ir pasitenkinimas reikšmingai priklauso nuo vadovo ir jo elgesio organizacijoje, kuriame klimato, darbuotojų skatinimo, palankių darbo sąlygų kūrimo.

Moksliniuose darbuose pateikti atlikti moksliniai tyrimai etiško vadovavimo, jo raiškos ir darbuotojams daromos įtakos tema, parodė, kad etiškas vadovavimas darbuotojų suvokiamas kaip reikalingas, naudingas ir efektyvus. Didžioji dalis nagrinėtų mokslinių publikacijų autorių kėlė klausimą – jei etiškas vadovavimas toks priimtinas darbuotojams, kodėl šis reiškinys ir toks vadovavimo stilius vis dar netaikomas visose organizacijose? Tam, kad būtų pagrįsta etiško vadovavimo nauda, įtaka, aktualumas ir poveikis šių dienų organizacijoms bei jų darbuotojams, reikalinga skatinti šios temos mokslinių teorijų nagrinėjimą, produktyvių ir kokybiškų mokslinių tyrimų atlikimą.

4. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų tyrimas

4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Atlikus mokslinių šaltinių analizę galima pastebėti, jog etiškas vadovas, būdamas altruistiškas, pagarbus, tolerantiškas, sąžiningas ir kt., yra vertinamas darbuotojų, tokį vadovą pavaldiniai laiko sektinu pavyzdžiu. Projektinėje darbo dalyje atliekamas etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės bruožų raiškos bei sąsajų tyrimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose: Panevėžio, Pasvalio, Biržų, Kupiškio ir Rokiškio viešosiose bibliotekose, pasirenkant po vieną viešąją biblioteką kiekviename mieste.

Siekiant tyrimo tikslo buvo parengtas instrumentarijus (žr. 4 priedą) sudarytas iš diagnostinių blokų ir blokų sudarančių kriterijų. Instrumentarijus parengtas visoms trimis anketos dalims: etiško vadovavimo; darbuotojų gerovės; demografiniai duomenys.

Pirmasis tyrimo diagnostinis blokas – *etiško vadovavimo bruožai*. Atlikus mokslinės literatūros analizę išskirti septyni etiško vadovavimo bruožai: altruizmas; sąžiningas elgesys; pagarbus elgesys; teisingas elgesys; moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas; etiškos aplinkos / klimato kūrimas ir etiško elgesio skatinimas; rūpinimasis pavaldinių gerove. Kiekvienam bruožui, remiantis mokslinės literatūros analize bei sąvokomis, buvo suformuluoti teiginiai. Etiško vadovavimo bruožams anketoje sudaryta po penkis teiginius pasirenkant atsakymą „Taip“, „Abejoju“, „Ne“.

Antrasis tyrimo diagnostinis blokas – *darbuotojų gerovė*. Ši dalis taip pat parengta atlikus mokslinės literatūros analizę. Išskirti keturi darbuotojų gerovės tipai: fizinė darbuotojų gerovė; socialinė darbuotojų gerovė; psichologinė darbuotojų gerovė ir emocinė darbuotojų gerovė. Kiekvienam darbuotojų gerovės tipui, remiantis mokslinės literatūros analize ir sampratomis, buvo išskirti teiginiai. Darbuotojų gerovės bruožų vertinimui anketoje sudaryta po dešimt teiginių pasirenkant atsakymą „Taip“, „Abejoju“, „Ne“.

Trečiasis tyrimo diagnostinis blokas – *demografiniai duomenys*. Šie duomenys padeda atrinkti ir išanalizuoti informaciją apie respondentus. Taip suteikiama galimybė atrinkti apklausiamuosius pagal amžių, išsilavinimą, lytį, šeimyninę padėtį. Demografiniai duomenys trečioje anketos dalyje taip pat parinkti pagal mokslinės analizės metu išnagrinėtas sąvokas ir sampratas.

Duomenų rinkimo metodai. Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Duomenys buvo renkami elektroninės anketos pagalba. Šiuo metodu nesudėtinga apklausti didelį kiekį žmonių esančių skirtinguose Lietuvos miestuose, taip prisidedant prie socialinės atsakomybės. Gauti duomenys iškart sugrupuoti, juos nesudėtinga apdoroti programomis. Anketa parengta remiantis bendraisiais anketos rengimo reikalavimais (žr. 7 priedas). Anketos pradžioje tiriamieji supažindinami su tyrimo tema, jo reikšmingumu, preliminaria anketos pildymo trukme. Trys galimi atsakymų variantai žymiai sumažina anketos pildymo laiką, yra nesudėtingi išsirinkti.

Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai. Duomenų analizei atlikti ir aprašyti buvo taikoma SPSS Statistics 29.0 programa. Duomenų rezultatai pateikiami lentelėse ir diagramose sudarytose MS Excel programa. Šalia *aprašomosios statistikos metodo*, siekiant identifikuoti Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų etiško vadovavimo bruožų / dimensių ir darbuotojų gerovės bruožų /

dimensijų tarpusavio ryšį, buvo taikyta *koreliacinė analizė*. Analizės rezultatams interpretuoti naudotos autorių Čekanavičiaus ir Murausko (2001) koreliacijos koeficiento reikšmės:

- reikšmė nuo 0,9 iki 1 (nuo -0,9 iki 1) – koreliacija labai stipri;
- reikšmė nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – koreliacija stipri;
- reikšmė nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – koreliacija vidutinė;
- reikšmė nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – koreliacija silpna;
- reikšmė nuo 0,3 iki -0,3 – koreliacija labai silpna.

Tyrimo imties charakteristikos. Tyrimui atlikti pasirinktos 5 Panevėžio apskrities viešosios bibliotekos: Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka, Pasvalio Mariaus Katiliškio viešoji biblioteka, Biržų rajono savivaldybės Jurgio Bielinio viešoji biblioteka, Kupiškio rajono savivaldybės viešoji biblioteka ir Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešoji biblioteka. 2022 m. liepos mėnesį išnagrinėjus šių viešųjų bibliotekų veiklos ataskaitas, sužinota, kad bendras darbuotojų skaičius šiose įstaigose yra 326 darbuotojai. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad ne visi darbuotojai turi prieigą prie kompiuterio, dali yra nekvalifikuoti, techniniai, nuspręsta tyrimą atlikti su tiksline grupe, anksčiau išvardytų bibliotekų kultūros darbuotojais – bibliotekininkais. Kardelis (2002) teigia, kad netikimybiniai tiriamųjų grupių parinkimo būdai yra pakankamai patikimi norint gauti reikšmingus ir patikimus tyrimo rezultatus, todėl tyrimui atlikti pasirinktas tikslinis grupių formavimo metodas. Išvardytose bibliotekose bibliotekininkų, remiantis veiklos ataskaitomis, yra 157. Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę: $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$, čia n – imties dydis; Δ - paklaidos dydis (0,05) (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – generalinės visumos dydis.

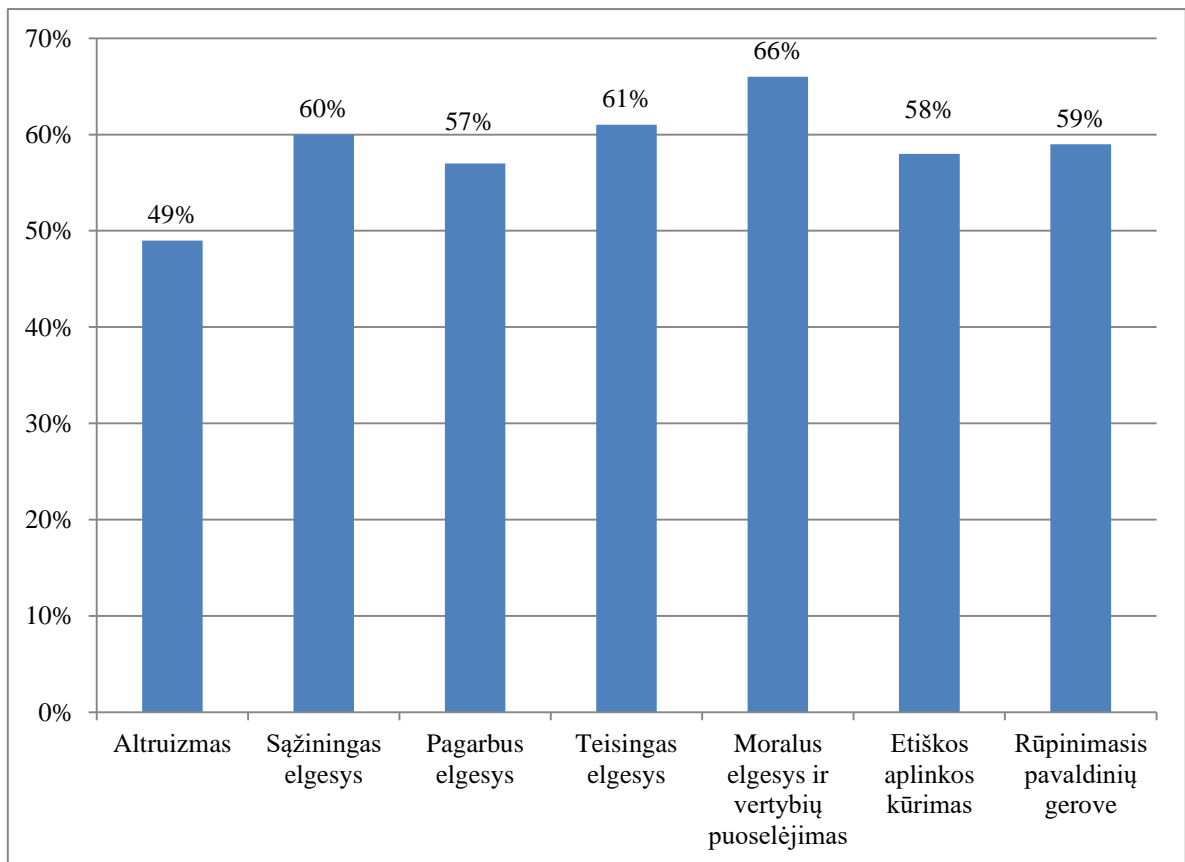
Siekiant užtikrinti duomenų tikslumą ir reikšmingumą, nustatyta, kad šiam tyrimui reikalinga imtis – 112, kai standartinė paklaida 5 proc. ir pasiklovimo lygmuo 95 proc. Tyrime buvo apklausta 115 respondentų, todėl galima teigti, jog tyrimo imtis yra reprezentatyvi ir atspindi pasirinktą populiaciją.

Tiriamieji. Tyrimas buvo atliktas naudojant internetinę *apklausa.lt* platformą. Anketos nuoroda buvo siunčiama bibliotekininkų ir bibliotekų vadovų / pavaduotojų nurodytais el. paštais. Didžiąją dalį apklaustųjų (45,2 proc.) sudarė 50-59 metų amžiaus respondentai, kiek mažesnę dalį (22,6 proc.) sudarė 60 ir daugiau metų turintys apklaustieji; 47 proc. darbuotojų turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 30,4 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą; 48,7 proc. viešųjų bibliotekų darbuotojų turintys 26 ir daugiau metų stažą; 58,3 proc. respondentų nurodė, kad yra ištekėję / vedę, 19,1 proc. – išsiskyre.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

4.2.1. Etiško vadovavimo raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinė analizė atskleidė, kad šių dienų organizacijos savo konkurencinį pranašumą gali išlaikyti tik susitelkusios į tinkamą moralų elgesį su savo darbuotojais, jiems priimtinos aplinkos kūrimą, rūpinimąsi pavaldinių gerve tiek darbe, tiek už darbo ribų. Etiško vadovavimo bruožai itin priimtini ir toleruojami darbuotojų, toks vadovas kartu yra ir sektinas pavyzdys. Tyrimo metu identifikuota etiško vadovavimo bruožų raišką Panevėžio apskrities miestų viešosiose bibliotekose (žr. 2 pav.).



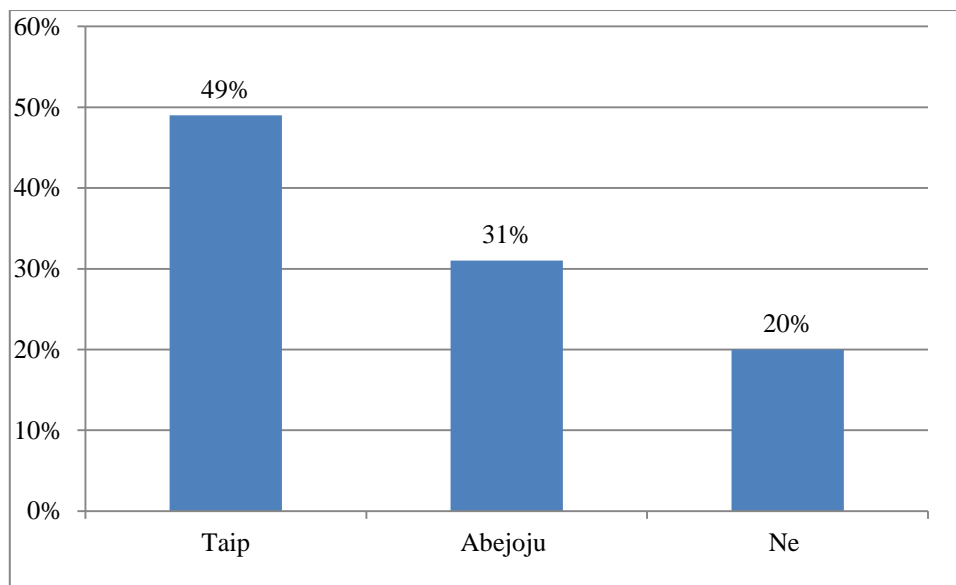
2 pav. Etiško vadovavimo bruožų raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad tiriamose viešosiose bibliotekose labiausiai reiškiasi šie etiško vadovavimo bruožai: moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas (66 proc.), teisingas elgesys (61 proc.), sąžiningas elgesys (60 proc.). Kiek mažiau pasireiškė rūpinimasis pavaldinių gerove (59 proc.), etiškos aplinkos kūrimas (58 proc.), pagarbus elgesys (57 proc.). Mažiausiai Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose pasireiškė altruizmo bruožas (49 proc.).

Sekantys tyrimo rezultatai nagrinėjami pagal pirmojo diagnostinio bloko – etiško vadovavimo raiškos – išskirtus tyrimo kriterijus: altruizmas, sąžiningas elgesys, pagarbus elgesys, teisingas elgesys, moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas, etiškos aplinkos kūrimas, rūpinimasis pavaldinių gerove. Šie kriterijai vertinami pagal juos atspindinčius ir charakterizuojančius teiginius.

Altruizmas. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad altruizmo bruožas tiriamųjų viešųjų bibliotekų vadovams pasireiškė mažiausiai (49 proc.) (žr. 3 pav.). Šio bruožo atskleidimas rodo, jog 59 proc. darbuotojų pritaria, kad vadovas yra kuklus ir savęs neaukštinantis, 54 proc. darbuotojų teigia, kad vadovas yra dėmesingas kiekvienam savo darbuotojui ir visada suteikia reikiamą pagalbą. Kad vadovas yra empatiškas (54 proc.) ir visų pirma rūpinasi savo pavaldinių gerove, o tik tada savo (45 proc.) mano tik maždaug pusė apklaustųjų. Net 36 proc. respondentų nepitaria, kad jų vadovai dažnai inicijuoja labdaringas akcijas / paramos renginius. Tai patvirtina Lileikio (2005) teorines išvalgas, kad

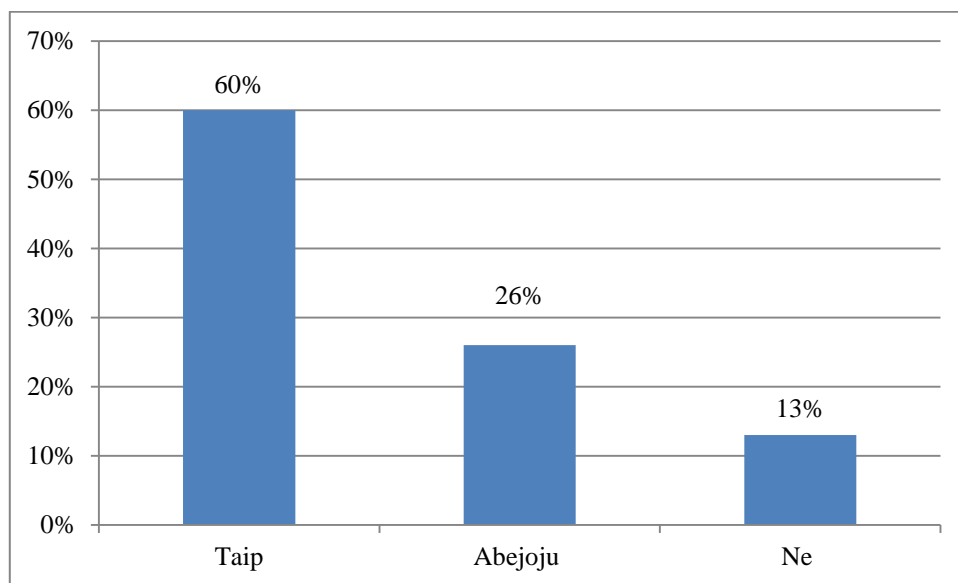
altruistiškas vadovas nesavanaudiškai rūpinasi kitų gerove, yra nesavanaudiškas žmogus. Toks vadovas yra kuklus, savęs neaukštinantis, besirūpinantis kitais ir pirmenybę teikiantis kitų poreikiams.



3 pav. Vadovų altruizmo bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Atsižvelgiant į teorines prielaidas ir tiriamųjų viešųjų bibliotekų darbuotojų išreikštą nuomonę, galima teigti, kad dauguma Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų tik iš dalies yra altruistiški, kuklūs ir visų pirma besirūpinantys savo darbuotojų gerove. Nemažai respondentų abejoja arba nepritaria, kad jų vadovai turi altruizmo bruožą. Kaip teigia Preston'as (2013) altruizmo sąvoką apibūdinama kaip motyvacinė būseną sau ir kitiems, kurios pagrindinė siekiamybė yra kitų gerovė ir pasiaukojimas dėl kitų.

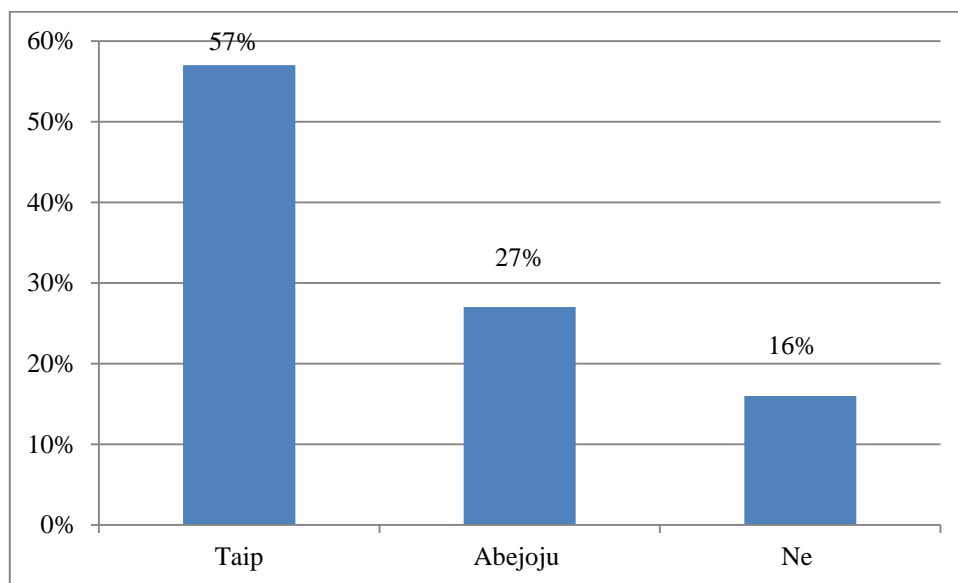
Sąžiningas elgesys. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tiriamųjų įstaigų vadovams sąžiningumo bruožas būdingas 60 proc. (žr. 4 pav.), kuris rodo, kad vadovas netoleruoja kitų nesąžiningumo (74 proc.), yra principingas ir besilaikantis duotų pažadų (68 proc.). Maždaug pusė apklaustųjų pritaria, kad vadovas teisingai paskirsto darbo užmokestį ir kitas išmokas (57 proc.), nemeluoja ir visada sako tiesą (52 proc.), nepiktinaudžiauja savo padėtimi (51 proc.). Tai patvirtina Kalshoven (2016) teorines įžvalgas, kad sąžiningas vadovo elgesys – tai favoritizmo nepraktikavimas, elgimasis su kitais teisingai ir lygiai, principingų ir teisingų sprendimų darymas.



4 pav. Vadovų sąžiningo elgesio bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Taigi, atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonę ir teorinėje dalyje nagrinėtą sąžiningumo dimensiją galima teigti, kad Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai netoleruoja kitų darbuotojų nesąžiningumo ir laikosi duotų pažadų, tačiau daugiau nei pusė respondentų abejoja arba nepitaria, kad jų vadovai teisingai paskirsto darbo užmokestį ir kitas išmokas, nemeluoja, nepiktnaudžiauja savo padėtimi. Sąžiningumas viena svarbiausių etiškos organizacijos sudedamųjų dalių ir kaip teigia Mayfields‘as (2002) – abipusės naudos pasiekimui organizacijoje vadovai turi elgtis sąžiningai prieš savo darbuotojus, klausytis ir priimti darbuotojų sakomą kritiką.

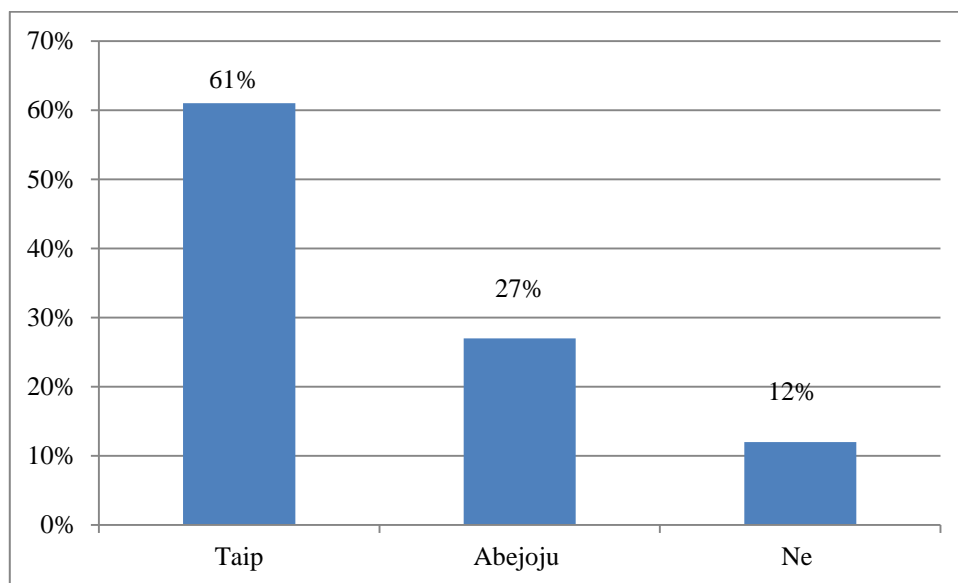
Pagarbus elgesys. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pagarbos bruožas būdingas daugiau nei pusei (57 proc.) Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų (žr. 5 pav.). Kad vadovas netoleruoja patyčių ir žeminimo bei pagarbiai vertina darbuotojų atliktas užduotis pritaria po 64 proc. respondentų. Daugiau nei pusė (57 proc.) darbuotojų pritaria, kad vadovas nepripažįsta perdėtos kontrolės ir suteikia darbuotojams laisvę bei kuria pagarba grįstus tarpasmeninius ryšius (52 proc.). Visgi mažiau nei pusė apklaustųjų (49 proc.) pritaria teiginiui, kad vadovas pagarbiai vertina visų darbuotojų nuomonę, net jei ji nesutampa su vadovo požiūriu, tuo abejoja net 30 proc. darbuotojų. Kaip teorinėse išvalgose teigia mokslininkai Spagnoletti ir Arnold‘as (2007) – pagarba yra besąlygiškas visų vertinimas, nepaisant kito asmens savybių, elgesio ar ketinimų. Tačiau dar svarbiau ne tik elgtis, bet ir mąstyti pagarbiai, suprasti, kad tai darbas ir įdėti papildomų pastangų į elgimąsi su kitais vienodai pagarbiai.



5 pav. Vadovų pagarbaus elgesio bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Taigi, remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonėmis galima daryti prielaidą, kad daugiau nei pusei Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų yra būdingas pagarbos bruožas, tačiau jis antras pagal mažiausiai išryškėjusius bruožus. Šių įstaigų vadovai dalinai netoleruoja patyčių ir žeminimo, vertina darbuotojų indėlį ir atliktas užduotis, kuria pagarba grįstus tarpasmeninius ryšius. Pagarba iš vadovo šių dienų įstaigose prilyginama piniginio atlygio svarbai. Teigiama, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje darbuotojas iš organizacijos nori ne tik ekonominės naudos, bet ir grįžtamojo ryšio iš vadovo – pagarbos (Ellingsen ir Johannesson‘as, 2007).

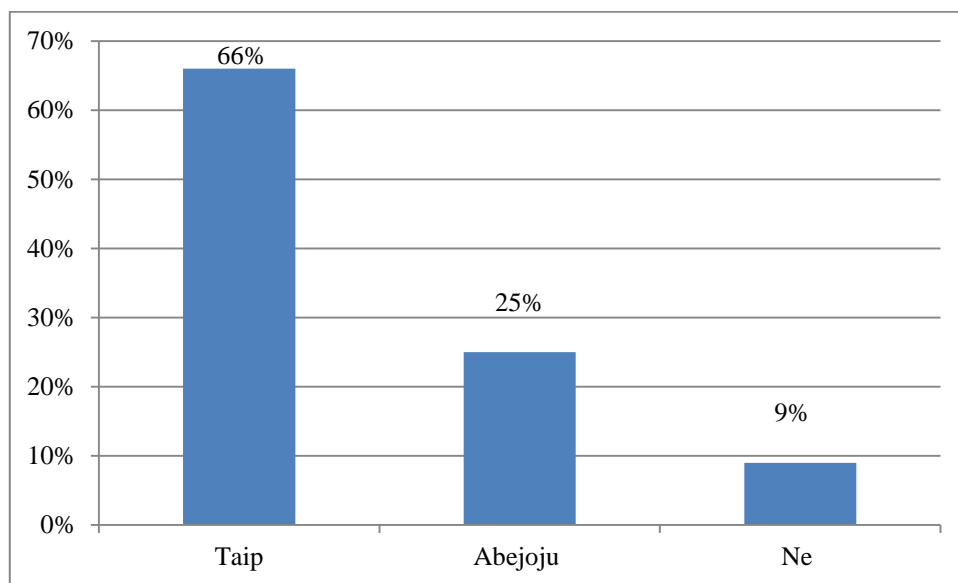
Teisingas elgesys. Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad 61 proc. Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų pasižymi teisingo elgesio bruožu (žr. 6 pav.). Tai antras pagal labiausiai pasižymėjusius etiškumo bruožus. Tai atskleidžia, kad vadovai visada laikosi įstaigos taisyklių ir to reikalauja iš kitų (74 proc.), skatina darbuotojų kūrybingumą, iniciatyvumą ir visada už tai pagiria (67 proc.), visada elgiasi atsakingai ir skatina tai daryti kitus (65 proc.). Tačiau net 34 proc. darbuotojų abejoja, kad vadovas vienodai teisingai elgiasi su savo darbuotojais ir todėl neskirsto jų pagal labiau ir mažiau mėgiamus ir net 30 proc. apklaustųjų abejoja, kad vadovas visada įvertina darbuotojų gerai įvykdytas užduotis ir juos apdovanoja (moraliai ir / arba materialiai). Rezultatai patvirtina Huberts‘o (2018) teorines įžvalgas, kad teisingam ir nuosekliam vadovui būdinga visumos darna, moralumas, taisyklių nepaperkamumas, vertybių ir normų taikymas, pavyzdingas elgesys. Teisingumas ir nuoseklumas įvardijamas kaip harmoningas, darnus ir sąžiningas principų bei vertybių taikymas



6 pav. Vadovų teisingo elgesio bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Organizacijoje teisingumas ir nuoseklumas turi sieti visus narius ir skatinti jų sąžiningą bei etišką elgesį, taisyklių laikymąsi. Vadovas šiuo atveju atsakingas už tokio elgesio pavyzdį ir jo laikymosi kontrolę (Huberts'as, 2018). Taigi galima teigti, kad Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai, remiantis respondentų atsakymais ir teorinėmis išvalgomis, pasižymi teisingo elgesio bruožu.

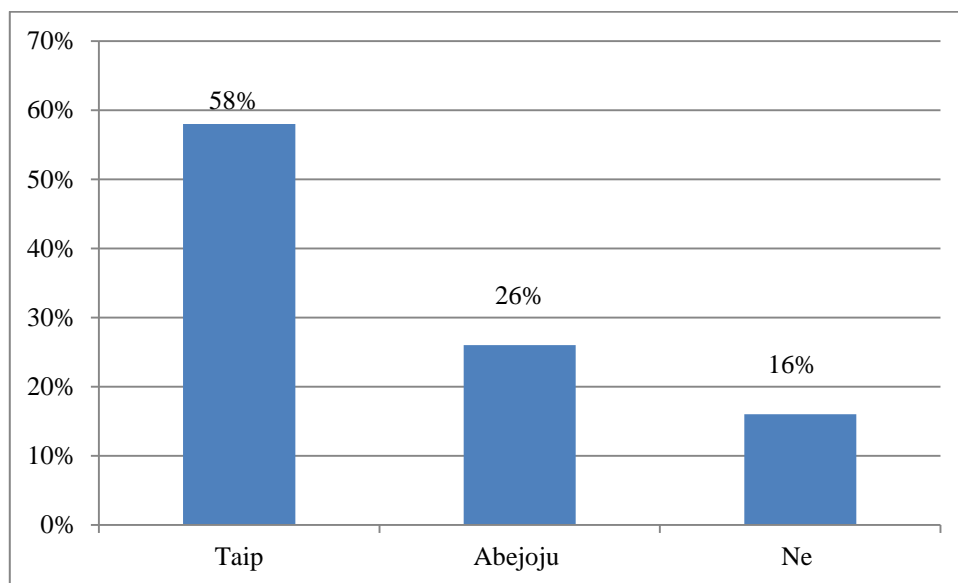
Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas. Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad tai labiausiai išryškėjęs Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų etiškumo bruožas (66 proc.) (žr. 7 pav.). Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas atsiskleidžia per vadovų kuriamą ir įgyvendinamą įstaigos misiją (81 proc.), lyderyste remiantis moralės normomis bei to reikalavimą iš darbuotojų (67 proc.), kalbėjimąsi apie įstaigos vertybes su darbuotojais ir jų puoselėjimą (63 proc.). Kiek mažiau (59 proc.) respondentų pritaria, kad vadovas vertina savo darbuotojus ir nediskredituoja jų teisių ir nemaža dalis (30 proc.) apklaustųjų tuo abejoja. Gauti rezultatai patvirtina teorines išvalgas, kad moralumas itin svarbus vadovo elgesyje (Bello, 2012). Autorius teigia, kad moralus vadovo elgesys – tai gero charakterio demonstravimas, sąžiningumas, patikimumas, rūpinimasis darbuotojų gerove, prieinamumas. Mihelič (2010) pabrėžia moralinių vertybių puoselėjimo svarbą elgesyje ir įvardija, kad moralinių vertybių puoselėjimas – tai žmogaus elgesio forma, kada gyvenama ir vadovaujama vertybėmis tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas.



7 pav. Vadovų moralaus elgesio ir vertybių puoselėjimo bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Remiantis apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonėmis ir teorinės dalies išvalgomis galima teigti, kad Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai labiausiai pasižymi moralaus elgesio ir vertybių puoselėjimo bruožu. Šių įstaigų vadovai kuria ir įgyvendina prasmingą įstaigos misiją, telkia darbuotojus laikytis moralės normų bei vertybių. Būtent etiškame vadovavime išryškėja altruistiniai vadovai ir jų rūpestis žmonėmis, moralaus elgesio ir vertybių taikymas kuriant organizacijos taisykles bei puoselėjant organizacijos kultūrą (Copeland'as, 2014).

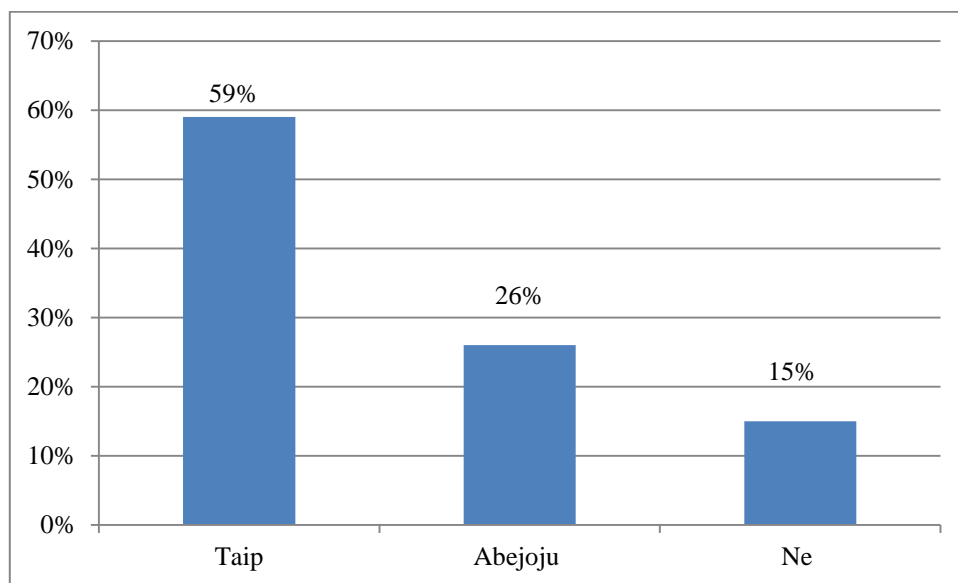
Etiškos aplinkos kūrimas. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei pusė (58 proc.) Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, mano, kad vadovai turi etiškos aplinkos kūrimo bruožą (žr. 8 pav.). Didžioji dalis respondentų (73 proc.) pritaria, kad etiškas vadovo elgesys skatina darbuotojų teigiamą požiūrį į darbą, kiek mažiau (63 proc.) apklaustųjų mano, kad vadovas įstaigoje visada demonstruoja etišką elgesį ir taip pat elgiasi su darbuotojais. Tačiau trečdalis apklaustųjų linkę abejoti, kad vadovas yra linkęs kalbėtis etikos klausimais (31 proc.), etines dilemas sprendžia kartu su darbuotojais (30 proc.), išaiškina darbuotojams savo lūkesčius ir netoleruoja neetiškos jų elgsenos (28 proc.). 24 proc. darbuotojų nesutinka su teiginiu, kad vadovas kalbasi su darbuotojais etikos klausimais ir skatina juos taip elgtis. Rezultatai patvirtina etiškos aplinkos kūrimo svarbą etiškame vadovavime ir kaip teigia Kalshoven ir kt. (2016), pabrėžia etikos taisyklių svarbą organizacijoje, taip pat jų išaiškinimo darbuotojui būtinumą, teigdami, kad etikos skatinimas organizacijoje – tai pareigų, lūkesčių, veiklos tikslų, pasekmių ir etikos taisyklių išaiškinimas darbuotojams. Etišką aplinką kuriantis vadovas pats visada privalo elgtis etiškai, būti sektinu pavyzdžiu pavaldiniams. Etiškai besielgiantį vadovą darbuotojais ne tik priima, bet ir kopijuoja tokį vadovo elgesį.



8 pav. Vadovų etiškos aplinkos kūrimo bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonėmis, galima teigti, kad daugiau nei pusei Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų yra būdingas etiškos aplinkos kūrimo bruožas, kuris pasak Brown'o, Trevino (2006) yra pagrindas etiško klimato kūrimui yra sektinas vadovo pavyzdys, nes kai vadovas elgiasi etiškai – tai skatina patrauklumą ir pavaldinių norą sekti tokį vadovą, etiškų sprendimą priėmimą bei aplamai etiką visoje organizacijoje.

Rūpinimasis pavaldinių gerove. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei pusei (59 proc.) Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų yra būdingas rūpinimosi pavaldinių gerove bruožas (žr. 9 pav.), kuris rodo, kad vadovai vertina darbuotojų gebėjimus ir visada suteikia jiems galimybę mokytis / tobulėti (76 proc.). Tik maždaug pusė apklaustųjų pritaria, kad vadovai labai rūpinasi pozityvia darbine aplinka ir nuolat skatina darbuotojų pozityvų kolegišką bendravimą (58 proc.), dažniausiai demonstruoja pozityvias emocijas, taip rūpindamiesi savo darbuotojų psichologine gerove (56 proc.). 33 proc. darbuotojų abejoja, kad vadovas visada stengiasi pagerinti fizinius darbuotojų darbo vietos poreikius, 28 proc. apklaustųjų abejoja, kad vadovas puoselėja harmoniją organizacijoje, stengiasi išvengti konfliktinių situacijų, o 20 proc. respondentų šiam teiginiui visiškai nepritaria. Šiuolaikinėje visuomenėje rūpinimosi pavaldinių gerove sąvoka pasikeitė ir vadovams nebeužtenka skirti dėmesio tik tinkamai fizinei darbo vietai, bei ekonominiam atlygiu. Kaip teorinėse įžvalgose teigia Krainz'as (2015), darbuotojų gerovė – tai gerai subalansuoti fiziniai, psichiniai, emociniai, socialiniai aspektai, rūpinimasis darbuotoju tiek darbovietėje, tiek už jos ribų.

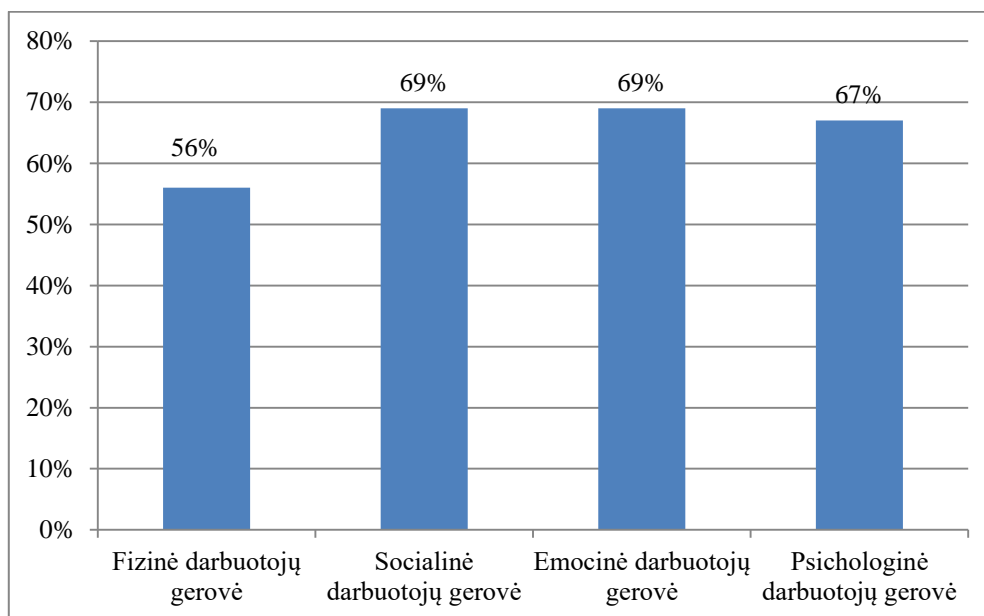


9 pav. Vadovų rūpinimosi pavaldinių gerove bruožo vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Atsižvelgiant į teorines prielaidas ir Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonę, galima daryti prielaidą, kad nemaža dalis tyrime dalyvavusių įstaigų vadovų rūpinasi pavaldinių gerove suteikdami jiems galimybę mokytis ir tobulėti, siekia išvengti konfliktinių situacijų, skatina pozityvų kolegišką bendravimą. Tačiau nemaža dalis apklaustųjų abejoja arba nepitaria, kad darbovietėse vyrauja pozityvi ir harmoninga aplinka, o vadovai demonstruoja pozityvias emocijas, taip rūpindamiesi savo darbuotojų psichologine gerove, kas anot Bello (2012) skatina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, leidžia jiems jaustis komfortiškai, mažina darbuotojų kaitą.

4.2.2. Darbuotojų gerovės raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinė analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovės konceptas, laikui bėgant, nuolat kinta ir įgauna naujas formas bei dedamasias. Darbuotojų gerovė yra kompleksinės ir daugialypės sudėties, tačiau rūpinimasis pavaldinių gerove yra svarbiausia konkurencingos ir stiprios organizacijos vadovo užduotis. Šių laikų vadovai, norėdami išlaikyti darbuotojus, privalo pavaldiniams suteikti ne tik ekonominę naudą, bet ir patenkinti fizinius, socialinius, psichologinius ir net emocinius darbuotojų poreikius, rūpinti savo darbuotoju ne tik darbe, bet ir gyvenime, leisti tobulėti, jausti pozityvumo, laimės bei prasmės jausmus. Nagrinėtuose moksliniuose šaltiniuose pateiktų darbuotojų gerovės sampratų susistemimas išryškino, kad vyrauja pagrindiniai keturi darbuotojų gerovės tipai – fizinė, socialinė, psichologinė ir emocinė. Tyrimo metu identifikuota darbuotojų gerovės raiška Panevėžio apskrities miestų viešosiose bibliotekose (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų gerovės raiška Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

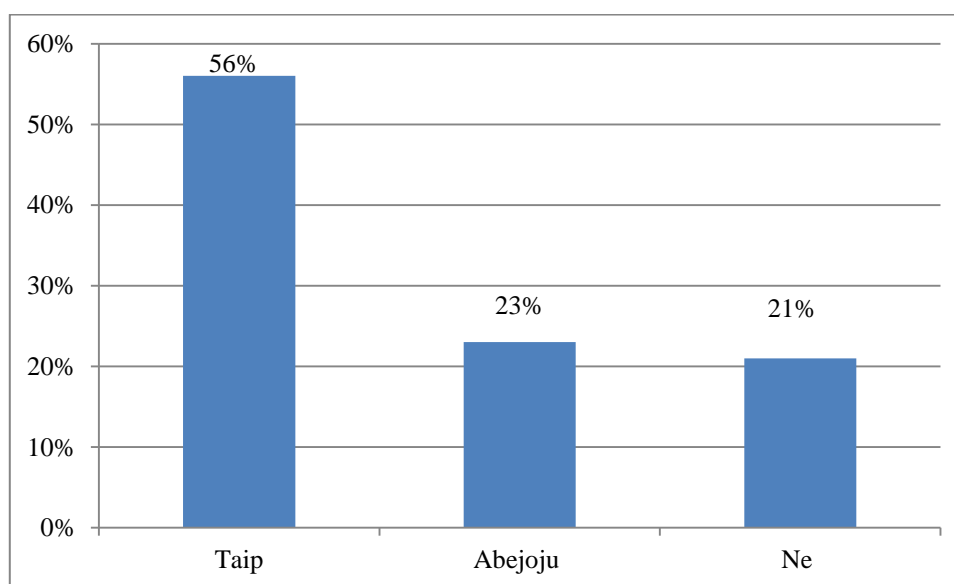
Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose nėra vieno labiausiai dominuojančio darbuotojų gerovės tipo, visų tipų raiška gana panaši. Tiriamose organizacijose labiausiai reiškiasi dviejų darbuotojų gerovių bruožai – socialinės (69 proc.) ir emocinės (69 proc.), kiek mažiau Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose pasireiškė psichologinė darbuotojų gerovė (67 proc.), mažiausiai – fizinė darbuotojų gerovė (56 proc.).

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal antrojo diagnostinio bloko – darbuotojų gerovės raiškos – išskirtus tyrimo kriterijus: fizinė darbuotojų gerovė, socialinė darbuotojų gerovė, emocinė darbuotojų gerovė ir psichologinė darbuotojų gerovė, vertinant juos apibūdinančius teiginius.

Fizinė darbuotojų gerovė. Istoriskai fizinei darbuotojo sveikatai visada buvo skiriama daugiausiai dėmesio, nes tai tinkamai ir saugiai atliekamos veiklos / darbo pagrindas. Pasaulio sveikatos organizacija (2010) pabrėžia geros fizinės savijautos svarbą ir teigia, kad darbuotojo gerovė ir yra gera fizinė ir psichinė sveikata, turimi sveikatos ištekliai. Šių dienų organizacijų vadovai privalo suteikti savo darbuotojams saugią, tinkamą ir fiziškai komfortišką darbo vietą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei pusė vadovų (56 proc.) (žr. 11 pav.) turi rūpinimosi fizine darbuotojų gerove bruožo raišką. Visgi nemaža dalis apklaustųjų abejoja (23 proc.) arba visiškai nepitaria (21 proc.), kad Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai rūpinasi fizine pavaldinių gerove. 84 proc. respondentų teigia, kad darbo krūvis yra optimalus ir nekenkiantis sveikatai, taip pat, kad pertraukų metu yra laiko ramiai pavalgyti ir pailsėti. 82 proc. pritaria teiginiui, kad po darbo ir savaitgaliais pasiilsis nuo darbinių užduočių. 77 proc. apklaustų darbuotojų mano, kad jų darbo vieta yra fiziškai, biologiškai ir technologiškai saugi. Net 37 proc. respondentų abejoja, ar streso lygis darbe nėra per didelis, 36 proc. abejoja, kad jų darbo vieta yra ergonomiška (darbo sąlygos didinančios našumą, tausojančios žmogaus sveikatą). Nemaža dalis (63 proc.) apklaustų darbuotojų visiškai nepitaria teiginiui, kad įstaigoje yra

skatinama aktyvi fizinė veikla (pvz.: darbuotojams parūpinami sporto klubų abonementai, vyksta sporto šventės, organizuojamos sveikatingumo veiklos / akcijos ir kt.), 39 proc. nepritaria, kad įstaigoje yra organizuojamos paskaitos ar seminarai apie sveiką gyvenimo būdą, darbuotojų darbo ir poilsio balansą ir pan.

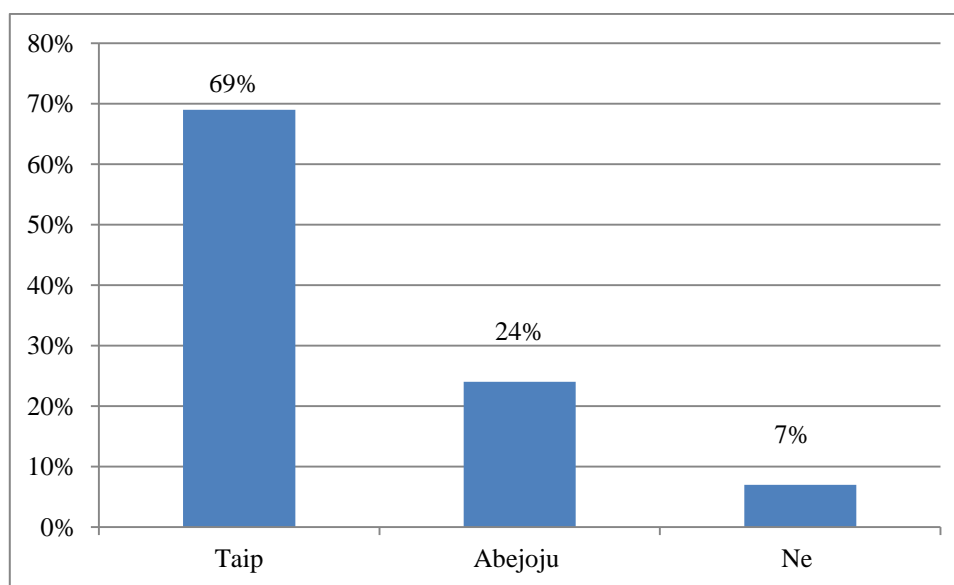
Remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonėmis, galima teigti, kad kiek daugiau nei pusei Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų yra būdingas fizinės darbuotojų gerovės bruožas, tačiau šis bruožas apklausoje pasireiškė silpniausiai. Tai rodo, kad Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai vis dar pakankamai neužtikrina ir / arba negali užtikrinti fizinės darbuotojų gerovės, darbo sąlygos nėra pakankamai komfortiškos, apklausti darbuotojai pasigedo seminarų ir renginių sveikatingumo tema, įvairiu sveikatingumo akcijų, sveikų užkandžių poilsio metu, sporto klubų abonementų.



11 pav. Fizinės darbuotojų gerovės vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Socialinė darbuotojų gerovė. Mokslininkai, nagrinėję socialinės gerovės tematiką, pabrėžia, kad pagrindinis socialinės gerovės veiksnys organizacijoje yra santykiai su vadovu ir kolegomis, jų geranoriškumas ir gerinimas. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad 69 proc. (žr. 12 pav.) apklaustųjų mano, kad jų vadovai rūpinasi socialine darbuotojų gerove. Didžioji dalis respondentų (87 proc.) pritaria, kad jų santykiai su kolegomis yra draugiški, 84 proc. pritaria, kad dirbdami šioje įstaigoje jie jaučiausiai socialiai saugiai dėl tinkamos darbo vietos, laiku išmokamo atlygio ir pan. 83 proc. apklaustųjų mano, kad jų santykiai su vadovais yra pagarbūs, o 74 proc. sutinka, kad esant poreikiui, visada gali sulaukti iš vadovo patarimų ir pagalbos. Visgi nemaža dalis apklaustų darbuotojų (44 proc.) abejoja, ar įstaigoje vyrauja bendradarbiavimo atmosfera ir kiekvienas darbuotojas yra vertinamas kaip asmenybė, 39 proc. abejoja, kad jiems priimtinas vadovo vadovavimo stilius ir net 15 proc. tam visiškai nepritaria. Beveik trečdalis apklaustųjų (27 proc.) abejoja, kad įstaigoje nėra toleruojamos patyčios ir žeminimas.

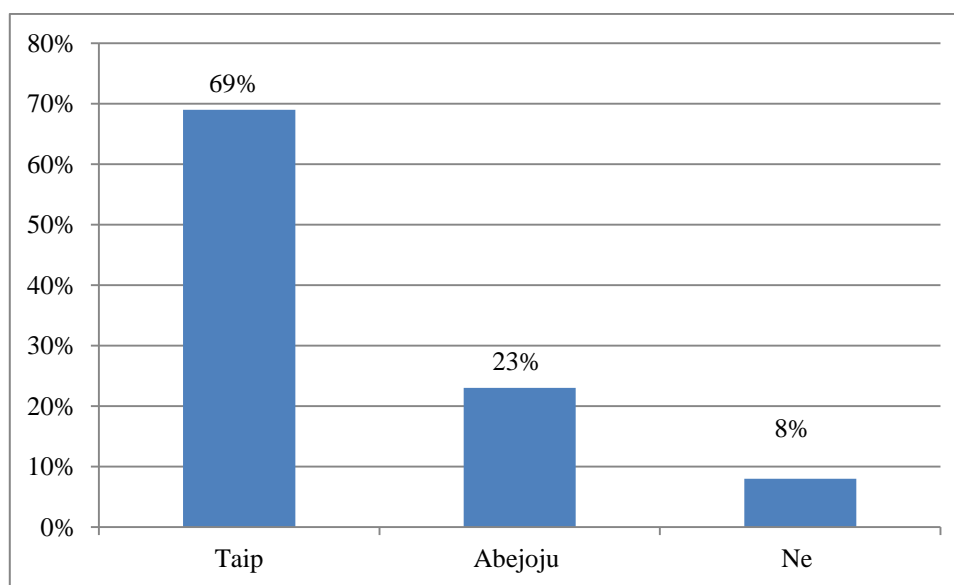
Atsižvelgiant į teorines prielaidas ir tiriamųjų, Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų darbuotojų, nuomonę, galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų rūpinasi savo pavaldinių socialine gerove kurdami ir išlaikydami pagarbius santykius su darbuotojais, suteikdami jiems reikiamą pagalbą ir patarimus, laiku išmokėdami atlygį už darbą bei suteikdami socialiai tinkamą darbo vietą, tinkamą darbo grafiką. Tačiau Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai ne visada įstaigoje vadovauja tinkamu ir priimtiniu vadovavimo stiliumi darbuotojų atžvilgiu, nepakankamai apsaugo nuo patyčių ir žeminimo, nesukuria pilnai pagarbios, bendradarbiaujančios atmosferos kolegų tarpe.



12 pav. Socialinės darbuotojų gerovės vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

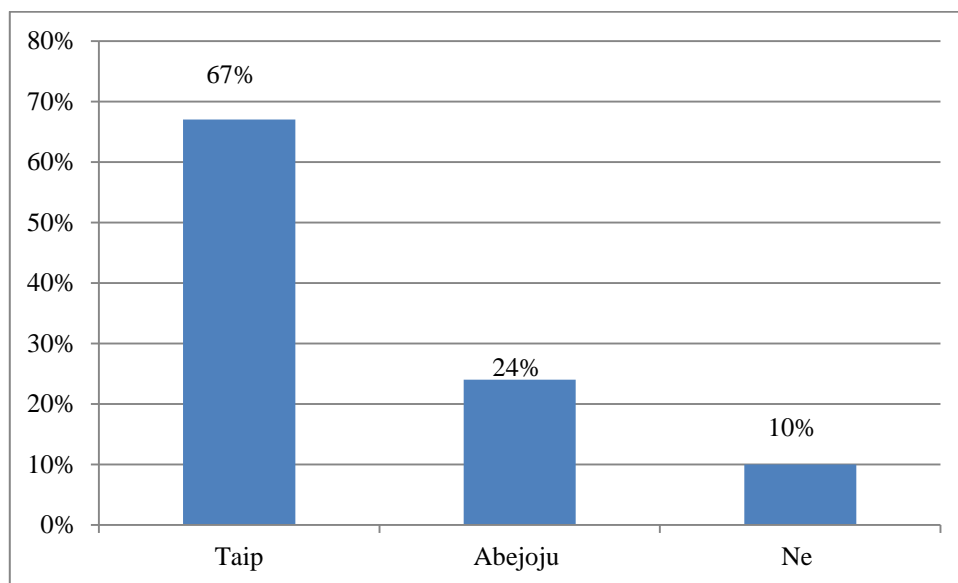
Emocinė darbuotojų gerovė. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad 69 proc. (žr. 13 pav.) apklaustų Panevėžio apskrities darbuotojų mano, kad jų vadovai rūpinasi emocine darbuotojų gerove. 83 proc. apklaustųjų pritaria teiginiui, kad jų atliekamas darbas teikia pasitenkinimą ir vidinį malonumą, 82 proc. respondentų jaučia entuziazmą atlikdami savo darbą ir tiek pat darbuotojų darbe yra produktyvūs bei besididžiuojantys nuveiktu darbu. 30 proc. apklaustų respondentų abejoja, kad įstaigoje vyrauja emociškai stabili darbo aplinka, nes tiek vadovas, tiek kolegoms geba kontroliuoti savo jausmus ir emocijas. Beveik trečdalis apklaustųjų (29 proc.) abejoja vadovo vertybinėmis nuostatomis, kurios skatina didžiuotis savo įstaiga, tiek pat respondentų abejoja, kad dirbdami savo įstaigoje jaučiasi emociškai saugiai (pvz.: dėl kolegų pagarbos vienas kitam, pozityvios darbo aplinkos, darbo rezultatų įvertinimo ir pan.). Tai patvirtina Gustaitienės ir kt. (2014) teorines išvalgas, kad emocinė gerovė darbuotojui itin svarbi ir kartais, subjektyviai vertinant, netgi svarbesnė už fizinės aplinkos suteikiamą komfortą. Ji įtakoja darbuotojo asmeninę vidinę savijautą, asmenybės suvokimą, perdegimo tikimybę, vidinę laimę ir pasitenkinimą aplinka. Šių dienų organizacijose vadovai privalo susitelkti ne tik ties fizinės ir socialinės gerovės veiksniais, bet ir atkreipti dėmesį į savo darbuotojų emocijas, išgyvenimus, patyrimus, kurie stipriai veikia vidinę žmogaus būseną, norą arba nenorą atlikti darbą tinkamai, bendravimą su kolegomis, santykius su kitais.

Remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomone galima teigti, kad didžioji dalis Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovų dažnu atveju rūpinasi emocine darbuotojų gerove. Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai suteikia darbuotojui saviraiškos galimybę atliekant pavestas užduotis, pavaldiniai jaučia entuziazmą ir pasitenkinimą atliekamu darbu. Respondentų abejonės dėl kai kurių tyrimo teiginių visgi parodė, kad darbuotojai nepakankamai jaučiasi emociškai saugiai, organizacijoje ne visada vyrauja emociškai stabili ir pozityvi darbo aplinka. Vadovų požiūris į darbuotojus ir jų emocinę būseną turėtų keistis, norint darbuotojus išlaikyti emociškai saugius bei lojalius organizacijai.



13 pav. Emocinės darbuotojų gerovės vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Psichologinė darbuotojų gerovė. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad 67 proc. (žr. 14 pav.) apklaustų darbuotojų pritaria, kad jų vadovai rūpinasi psichologine darbuotojų gerove. Net 93 proc. apklaustųjų mano, kad jų darbas yra tikslingas ir prasmingas, 78 proc. darbuotojų mano, kad yra įsitraukę į organizacijos veiklą ir atsidadę organizacijai, 75 proc. respondentų jaučia, kad darbe puikiai save realizuoja. Daugiau nei trečdalis apklaustųjų (32 proc.) abejoja, kad darbe nejaučia psichologinės įtampos ir streso ir net 21 proc. tam visiškai nepitaria, 31 proc. darbuotojų abejoja, kad darbe vyrauja pozityvi ir maloni atmosfera, beveik trečdalis (29 proc.) darbuotojų nevisiškai sutinka, kad visada jaučia psichologinę pagalbą iš vadovo ar kolegų ir net 18 proc. respondentų nepitaria, kad įstaigoje netoleruojamas psichologinis smurtas. Tai patvirtina autorių teorines įžvalgas, kad organizacijų vadovai rūpinasi psichologine pavaldinių gerove kai atliekamo darbo reikalavimai nesukelia darbuotojui spaudimo laiko prasme, yra tinkamai sukoordinuoti, nesuteikiant per didelio protinio krūvio, įtampos ir streso (Nordenmark'as ir kt., 2012). Psichologinė darbuotojų gerovė ne ką mažiau svarbi nei fizinė. Psichologiniai darbuotojo išgyvenimai daro tiesioginę įtaką tiek gerai, tiek blogai darbuotojo savijautai bei sveikatai, požiūriui į darbą, į gyvenimą, bendravimo su kolegomis santyki. Šių dienų organizacijose vadovai dažniausiai suteikia pakankamą fizinę gerovę, darbo vietos komfortą, tinkamas darbo sąlygas, tačiau neretai neskiria pakankamai dėmesio savo pavaldinių psichologinei būsenai, vidinei savijautai.



14 pav. Psichologinės darbuotojų gerovės vertinimas Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Taigi remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomone galima teigti, kad Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovai iš dalies rūpinasi psichologine pavaldinių gerove, nes skiria tokias užduotis, kurias atlikdami darbuotojai gali atsiskleisti ir save realizuoti, taip pat įtraukia pavaldinius į organizacijos veiklą, dažnai padeda spręsti darbinės ir asmenines problemas. Tačiau tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose vis dar toleruotinas psichologinis smurtas, vadovai ne visada sukuria malonią ir pozityvią atmosferą įstaigoje bei santykiuose su kitais, psichologinei pavaldinių būsenai skiria per mažai laiko, dėmesio ir investicijų.

4.2.3. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose

Siekiant atskleisti etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajas buvo atlikta koreliacinė analizė ir nustatyti koreliacijos koeficientai (r_s) (žr. 5 priedą), kurių pagalba atskleistos fizinės, socialinės, psichologinės ir emocinės darbuotojų gerovės sąsajos su etiško vadovavimo bruožais Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose.

Nustatyta, kad psichologinė darbuotojų gerovė yra stipriai reikšmingai susijusi su vadovų rūpinimusi pavaldinių gerove ($r=0,819$, $p<0,01$), pagarbiu vadovo elgesiu ($r=0,775$, $p<0,01$), vadovų altruistiškumu ($r=0,755$, $p<0,01$), sąžiningu elgesiu ($r=0,755$, $p<0,01$), moraliu vadovų elgesiu ir vertybių puoselėjimu ($r=0,749$, $p<0,01$), etiškos aplinkos kūrimu ($r=0,744$, $p<0,01$) ir teisingu vadovo elgesiu ($r=0,725$, $p<0,01$) (žr. 15 pav.). Tai parodo, kad etiškas vadovas teigiamai ir reikšmingai veikia psichologinę darbuotojų gerovę, psichologinę pavaldinių būseną, didina darbuotojų atsidavimą organizacijai, skatina pozityvios aplinkos kūrimą.

		Rūpinimasis darbuotojų gerove	Etiškos aplinkos kūrimas	Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas	Teisingas elgesys	Pagarbus elgesys	Sąžiningas elgesys	Altruizmas
Psichologinė darbuotojų gerovė	Pearson Correlation	,819**	,744**	,749**	,725**	,775**	,755**	,762**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

15 pav. Psichologinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais

Socialinė darbuotojų gerovė taip pat stipriai ir reikšmingai susijusi su etiško vadovavimo bruožais. Stipri tarpusavio sąsaja nustatyta tarp socialinės darbuotojų gerovės ir vadovų rūpinimosi pavaldinių gerove ($r=0,851$, $p<0,01$), teisingu vadovo elgesiu ($r=0,823$, $p<0,01$), pagarbiu vadovo elgesiu su pavaldiniais ($r=0,822$, $p<0,01$), etiškos aplinkos kūrimu ($r=0,820$, $p<0,01$), moralius vadovo elgesiu ir vertybių puoselėjimu ($r=0,811$, $p<0,01$). Kiek mažesnė, bet taip pat stipri, tarpusavio sąsaja nustatyta tarp socialinės darbuotojų gerovės ir vadovo altruistiškumo ($r=0,793$, $p<0,01$), sąžiningo vadovo elgesio ($r=0,789$, $p<0,01$) (žr. 16 pav.). Stiprus tarpusavio ryšys tarp socialinės darbuotojų gerovės ir etiško vadovavimo parodo, kad etiški vadovai darbuotojams suteikia socialinį saugumą, sukuria socialiai priimtina teigiamą aplinką, vertina savo pavaldinius ir suteikia jiems reikalingą grįžtamąjį ryšį.

		Rūpinimasis darbuotojų gerove	Etiškos aplinkos kūrimas	Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas	Teisingas elgesys	Pagarbus elgesys	Sąžiningas elgesys	Altruizmas
Socialinė darbuotojų gerovė	Pearson Correlation	,851**	,820**	,811**	,823**	,822**	,789**	,793**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

16 pav. Socialinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais

Emocinės darbuotojų gerovės ir etiško vadovavimo tarpusavio sąsajos atskleidė, kad emocinė darbuotojų gerovė stipriai susijusi su vadovo rūpinimosi pavaldinių gerove ($r=0,761$, $p<0,01$), vadovų altruistiškumu ($r=0,725$, $p<0,01$), pagarbiu vadovo elgesiu su darbuotojais ($r=0,712$, $p<0,01$), etiškos aplinkos kūrimu savo darbuotojams ($r=0,700$, $p<0,01$) (žr. 17 pav.). Šios tarpusavio sąsajos parodo, kad etiškas vadovas stipriais susijęs su emocine darbuotojų gerove. Toks vadovas rūpindamasis savo pavaldinių emocine gerove, įstaigoje sukuria emociškai stabilią darbo aplinką, geba kontroliuoti savo rodomas emocijas, suteikia darbuotojams emocinį saugumą. Kuo ryškesni vadovo etiškumo bruožai, tuo stipriau pavaldiniai jaučia emocinę gerovę organizacijoje.

		Rūpinimasis darbuotojų gerove	Etiškos aplinkos kūrimas	Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas	Teisingas elgesys	Pagarbus elgesys	Sąžiningas elgesys	Altruizmas
Emocinė darbuotojų gerovė	Pearson Correlation	,761**	,700**	,660**	,660**	,712**	,693**	,725**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

17 pav. Emocinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais

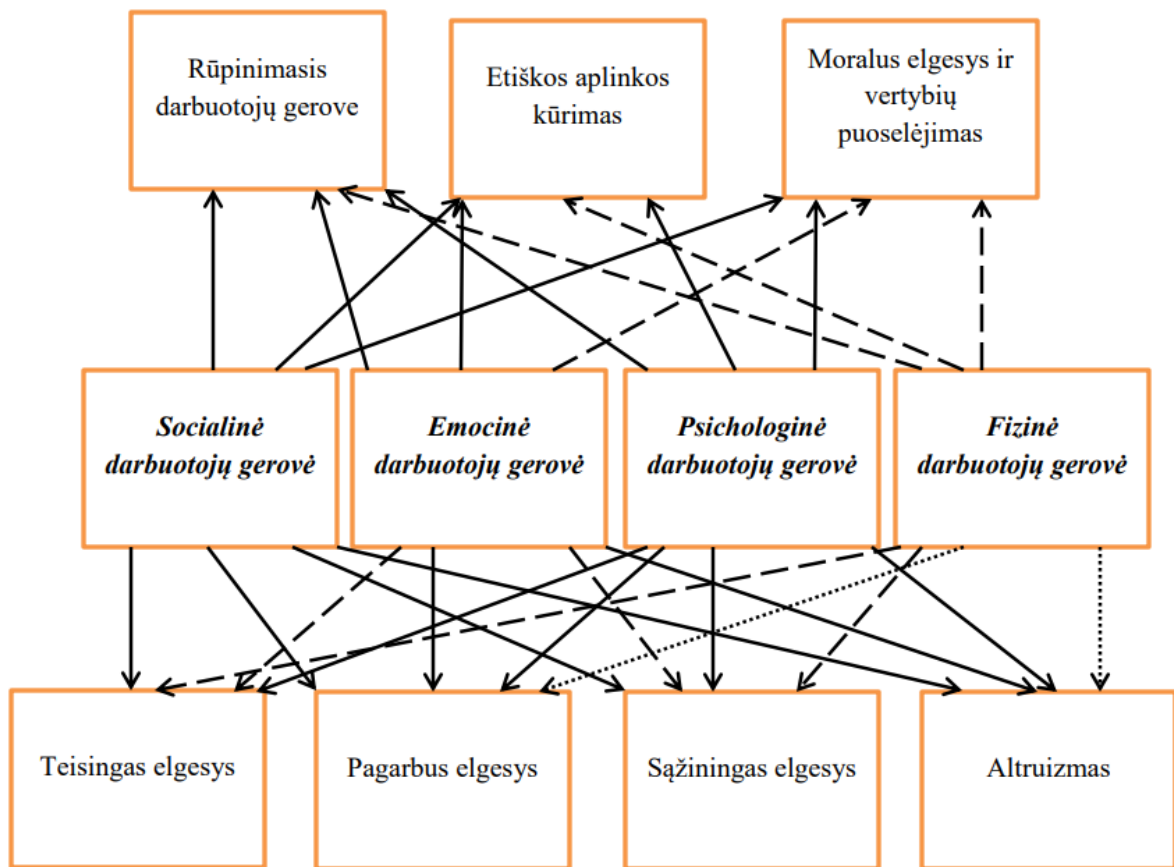
Fizinės darbuotojų gerovės ir etiško vadovavimo bruožų tarpusavio sąsajos nustatytos kaip vidutiniškai ir silpnai reikšmingos. Fizinė darbuotojų gerovė vidutiniškai susijusi su vadovų rūpinimusi savo pavaldiniais ($r=0,586$, $p<0,01$), sąžiningu vadovo elgesiu ($r=0,577$, $p<0,01$), etiškos aplinkos kūrimu savo darbuotojams ($r=0,562$, $p<0,01$), moraliu vadovo elgesiu ir vertybių puoselėjimu ($r=0,536$, $p<0,01$) bei teisingu elgesiu ($r=0,517$, $p<0,01$) (žr. 18 pav.). Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai atskleidė, kad fizinė darbuotojų gerovė silpnai susijusi su vadovo altruizmu ($r=0,460$, $p<0,01$) ir pagarbiu elgesiu su darbuotojais ($r=0,468$, $p<0,01$). Šios tarpusavio sąsajos leidžia daryti prielaidą, kad etiškas vadovavimas vidutiniškai ir silpnai susijęs su fizine darbuotojų gerove, ryškūs etiškumo bruožai nedaro reikšmingos įtakos fizinės darbuotojų gerovės kūrimui organizacijoje.

		Rūpinimasis darbuotojų gerove	Etiškos aplinkos kūrimas	Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas	Teisingas elgesys	Pagarbus elgesys	Sąžiningas elgesys	Altruizmas
Fizinė darbuotojų gerovė	Pearson Correlation	,586**	,562**	,536**	,517**	,468**	,577**	,460**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

18 pav. Fizinės darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos su etiško vadovavimo bruožais

Apibendrinant galima teigti, kad socialinė, emocinė ir psichologinė darbuotojų gerovės turi stiprų tarpusavio ryšį su etišku vadovavimu. Fizinei darbuotojų gerovei etiškas vadovavimas daro vidutinį ir silpną poveikį (žr. 19 pav.).



19 pav. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų schema

Stiprūs koreliacijos koeficientai leidžia daryti prielaidą, kad kuo ryškesni etiško vadovavimo bruožai ir kuo labiau vadovas yra etiškas, tuo ryškiau organizacijose pasireiškia darbuotojų gerovė. Mokslinių šaltinių analizės metu atskleistos teorinės prielaidos, tyrimo metu leido patvirtinti, kad etiškas vadovavimas reikšmingai stipriai susijęs su darbuotojų gerove.

Išvados ir rekomendacijos

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad:

1. Etiškas vadovavimas yra vienas efektyviausių valdymo stilių, kuris yra itin priimtinas ir toleruotinas darbuotojų dėl tokių bruožų kaip: altruizmas, sąžiningumas, tarpusavio ryšių kūrimas, pagarba, moralumas ir pozityvumas. Etiškas vadovas kuria morale ir nuoseklumu paremtas organizacijos taisykles be normas, ne tik pats elgiasi etiškai, bet tą patį regina daryti ir savo darbuotojus. Be to, etiški vadovai siekia organizacijose kurti darbuotojams komfortišką, fiziškai, socialiai, emociškai ir psichologiškai saugią aplinką, pozityvią organizacijos kultūrą. Toks vadovavimo stilius kuria pridėtinę vertę ne tik organizacijai, bet ir visuomenei.

2. Darbuotojų gerovės konceptas moksliniuose šaltiniuose pateikiamas nevienareikšmiškai ir dažniausiai kiekvieno asmens / darbuotojo vertinamas subjektyviai. Tačiau mokslinių šaltinių analizė leido atskleisti tokius ryškiausias darbuotojų gerovės bruožus kaip: pasitenkinimas darbu, pozityvių tarpusavio ryšių su kolegomis kūrimas, priimtinas vadovo vadovavimo stilius, balanso atradimas tarp darbo ir gyvenimo, saugios ir tinkamos darbo sąlygos. Šių bruožų susisteminimas, pasitelkus moksliniuose šaltiniuose pateiktą informaciją, suteikė galimybę darbuotojų gerovę skirstyti į keturis tipus: fizinę, socialinę, psichologinę ir emocinę.

3. Etiškas vadovavimas ir darbuotojų gerovė, remiantis moksliniuose šaltiniuose pateiktos medžiagos analize, yra glaudžiai susiję. Etiškas vadovas rūpinasi kiekvieno darbuotojo fizine, socialine, psichologine ir emocine gerove, siekia kokybiško organizacijos efektyvumo ir naudos visuomenei bei aplinkai. Vadovo etiškas elgesys teigiamai veikia darbuotojus ir jų elgseną, toks lyderis tampa sektinu, pasididžiavimą teikiančiu, pavyzdžiu. Darbuotojo suvokimas, kad jis rūpi vadovui ir bendradarbiams, teigiamai veikia tarpusavio santykius su kolegomis ir šeima, ryšį su aplinka, mažina sveikatos sutrikimų tikimybę, didina produktyvumą, organizacijos pranašumą, lojalumo organizacijai jausmą.

4. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajų Panevėžio apskrities viešosiose bibliotekose tyrimas atskleidė, kad:

- Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų darbuotojai tik iš dalies pritaria, kad jų vadovai pasižymi etiškumo bruožais ir rūpinasi visais keturiais darbuotojų gerovės tipais. Respondentai mažiausiai teigiamai vertina vadovų altruizmą, nesavanaudiškumą, pagarbų elgesį ir rūpinimąsi darbuotojų gerove. Apklausti darbuotojai tvirtina, kad jų fizinė ir psichologinė gerovė yra nepakankama, nes fizinė darbo vieta nėra pilnai komfortiška, įstaigose vyrauja psichologinis smurtas, kontrolės apraiškos;

- etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajų koreliacinė analizė atskleidžia, kad etiškas vadovavimas yra stipriai susijęs su socialine, psichologine ir emocine darbuotojų gerove, vidutiniškai – su fizine darbuotojų gerove. Tai leido patvirtinti mokslinių šaltinių analizės metu atskleistus teiginius, kad etiški vadovai savo darbuotojams užtikrina komfortišką, saugią, pozityvią, psichologiškai, socialiai ir emociškai priimtina darbo vietą, skatina darbuotojų atsidavimą organizacijai, gerina darbuotojų ne tik darbinę, bet ir asmeninę aplinką bei vidinę savijautą.

5. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto tyrimo rezultatais Panevėžio apskrities viešųjų bibliotekų vadovams rekomenduotina:

- kelti kvalifikaciją / gilinti žinias etiškos vadybos srityje ir ugdyti lyderystę, užtikrinti kokybišką darbuotojų valdymą bei jų išlaikymą savo organizacijose;
- suteikti darbuotojams fiziškai komfortiškas darbo sąlygas (prašant papildomo valstybės / savivaldybės rėmimo, rašant ir įgyvendinant projektus, kurie gerina ne tik lankytojų, bet ir darbuotojų darbo sąlygas / darbinę aplinką);
- įtraukti darbuotojus į strateginių organizacijos planų kūrimą ir įgyvendinimą, rengti nuolatinis visuotinus susirinkimus įvairiomis darbuotojams aktualiomis temomis, gerinti vadovo ir darbuotojo tarpusavio ryšį;
- suteikti darbuotojams galimybę kelti kvalifikaciją ir tobulinti žinias streso valdymo / pozityvios aplinkos organizacijose kūrime;
- parūpinti darbuotojams sveikus užkandžius poilsio pertraukų metu, sporto klubo abonementus, rengti išvykas / žygius, kurie gerina net tik fizinę savijautą, bet ir stiprina kolektyvinį ryšį.

Literatūros sąrašas

1. Ahearne, J. F. (2011). Honesty. *American Scientist*, 99 (2), 120-121.
2. Alshammari, A., Almutairi, N. N., Thuwaini, Sh. F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108–116.
3. Babalola, M. T., Stouten, J., Camps, J., Euwema, M. (2019). When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee *Discretionary Reactions to Ethical Leadership /Journal of Business Ethics*, 154(1), 85–102.
4. Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
5. Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
6. Bordo, L., Okkonen, J., Makiniemi, J. P., Heikkila-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic journal of working life studies*, 8(3), 29–48.
7. Brown, M. E., Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
8. Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
9. Bubinaitė, D., Bakanauskienė, I. (2020). Darbuotojų gerovės tyrimas skirtingų kartų kontekste: universiteto padalinio atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai, 2020/23*, 64–71.
10. Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105–135.
11. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2022-11-03]. Prieiga per internetą: https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/ius_Murauskas_-_Statistika_ir_jos_taikymai.pdf
12. Daniels, N. (2002). Why justice is good for our health. *Interfaces between bioethics and the empirical social sciences*, 37–52.
13. Derr, C. L. (2012), Ethics and Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 66–71.
14. Dewe, P., Kompier, M. (2008). Wellbeing and work: Future challenges. *The Government Office for Science*, London. [žiūrėta 2022-05-07]. Prieiga per internetą <https://core.ac.uk/download/pdf/4157933.pdf>
15. Ellingsen, T., Johannesson, M. (2007). Paying respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135–149.
16. Faul, A. (2002). Comprehensive assessment in 17. Occupational social work: the development and validation of the corporate behavioral wellness inventory. *Research on social work practice*, 12(1), 47–70.

17. Fidan, T., Koç, M. H. (2020). Teachers' Opinions on Ethical and Unethical Leadership: A Phenomenological Research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 355-400.
18. Freeman, R.E., Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. [žiūrėta 2022-09-03]. Prieiga per internetą <http://inexlibris.com/Articles/Search?q=freeman>
19. Garg, P., Rastgi, R. (2009). Effect of Psychological Wellbeing on Organizational Commitment of Employees. *The Icfai University Pres*, 42–51.
20. Gok, K., Sumanth, J., Bommer, W., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., Ozdemir, A., Yigit, A. (2017). You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 257–277.
21. Gross, J., De Dreu, C. K. W. (2021). Rule Following Mitigates Collaborative Cheating and Facilitates the Spreading of Honesty Within Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47(3), 395–409.
22. Grublienė, V., Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(3), 507–515.
23. Gudiničius, B. (2015). Aktyvaus ir pasyvaus savanorių altruizmo raiška socioedukacinių veiklų neįgaliesiems kontekste. *Specialusis ugdymas*, 1(32), 201–214.
24. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Briedaitytė, V. (2012). Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksmų ryšys. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(4), 311–319.
25. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 37–53.
26. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis // *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
27. Hone, L. C., Schofield, G., Jarden, A. (2015). Conceptualizations of Wellbeing: Insights from a Prototype Analysis on New Zealand Workers. *Positive Psychology in the Workplace Special Issue*, 15(2), 97–118.
28. Huberts, L., W., J., C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20, 18–32.
29. Ishrat, A. (2013). Designing happy workplace for enhancing productivity of employees. *International Journal Of Management & Behavioural Sciences*, 4, 99–105.
30. Jarden, R. J., Sandham, M., Siegert, R. J., Koziol-McLain, J. (2018). Quality appraisal of workers' wellbeing measures: a systematic review protocol. *Systematic Reviews*, 7(240), 1–5.
31. Johnson, Craig E. (2009). Spirituality and Ethical Leadership: Moral Persons and Moral Managers. *Faculty Publications - School of Business*, 75-86.
32. Johri, R., Misra, R. K. (2014). Self-Efficacy, Work Passion and Wellbeing: A Theoretical Framework. *IUP Journal of Soft Skills*, December 1, 20–36.
33. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2002. Šiauliai: Lucilijus.

34. Kahneman, D., Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *PNAS*, *107*(38), 16489–16493.
35. Kalshoven, K., Den Hartog, N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multi-dimensional measure. *Leadership Quarterly*, *22*, 51–69.
36. Kalshoven, K., van Dijk, H., Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 500–515.
37. Kamel, N. F., Hashish, E. A. A. (2015). The relationship between psychological need satisfaction, job affective wellbeing and work uncertainty among the academic nursing educators. *Journal of Nursing Education and Practice*, *5*(8), 99–108.
38. Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, *19*(4), 36–44.
39. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H, Kang, M., 2017. Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & behavior*, 1–29.
40. Kobis, N. C., Verschuere, B., Bereby-Meyer, Y, Rand, D., Shalvi, S. (2019). Intuitive Honesty Versus Dishonesty: Meta-Analytic Evidence. *Perspectives on Psychological Science*, *14*(5), 778–796.
41. Kossek, E. E., Valcour, M., Lirio, P. (2013). The Sustainable Workforce Organizational Strategies for Promoting Work – Life Balance and Wellbeing. *Cooper VI*, *08/19*, 295–319.
42. Krainz, K. D. (2015). Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context. *Croatian Institute for Health protection and Safety at Work, Zagreb*, *12*(2), 137–154.
43. Krekel, C., Ward, G., Neve, J. E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *Saïd Business School WP*, *2019-04*, 1–43.
44. Laine, P., Rinne, R. (2015). Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*, *5*(2), 91–108.
45. Lawson, K. J., Noblet, A. J., Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, *24*(3), 223–233.
46. Lileikis, S. (2005). Altruistinės pozicijos formavimas: etnopedagoginės ir hodegetinės koncepcijos. *Vadyba*, *1*(6), 119–123.
47. Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *13*(11), 1–11.
48. Loi, R., Lam, L.W., Chan. K.W. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *J Bus Ethics*, *108*, 361–372.
49. Lomas, T. (2019). Positive Work: A Multidimensional Overview and Analysis of Work-Related Drivers of Wellbeing. *International Journal of Applied Positive Psychology*, *3*, 69–96.
50. Magnavito, N., Garbarino, S. (2017). Sleep, Health and Wellness at Work: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *14*(11), 1–18.
51. McGrath, D. L. (2012). Interpersonal Contact at Work: Consequences for Wellbeing. *International Journal of Health, Wellness & Society*, *2*(1), 33–47.

52. Mihelič, K. K., Lipičnik, B., Tekavčič, M. (2010), Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–42.
53. Mikutienė, R., Slušnienė, G. (2021). Pagrindiniai darbo atmosferos kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lemiantys veiksniai. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos*, 106–116.
54. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., Stelmokienė, A. (2019). Etiškas vadovavimo stilius: vadovų ir pavaldinių požiūris. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 264–276.
55. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A. (2017). The role of a perceived ethical leadership style in the relationship between workaholism and occupational burnout // *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*, 20(6), 61–82.
56. Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Grover, S. L., Nguyen, N. P. (2019). Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. *Public Management Review*, 21(6), 863–888.
57. Nielsen, M. B., Bergheim, K., Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International Maritime Health*, 64(2), 80–88.
58. Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L. E. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*, July–August, 1–8.
59. Nordenmark, M., Vinberg, S., Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among self-employed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3(1), 1–18.
60. Nyukorong, R. (2014), Fostering ethical leadership in organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(33), 56–63.
61. Obicci, P. A. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*, 3(1), 1–12.
62. Othman, Z., Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359–372.
63. Pandey, P., Singh, S., Pathak, P. (2015), Ethical leadership: the need for a new approach in retail. *Purushartha Journal*, 8(1), 91–99.
64. Peiro, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(479), 1–20.
65. Petrulis, A. (2018) Darbuotojų nuomone pagrįstas etiško vadovavimo įvertinimas (lyties ir amžiaus požiūriu). *Regional formation and development studies*, 1(24), 97-105.
66. Petrulis, A., Šimanskienė, L., Burgis, D., Paužolienė, J. (2020). Etiško vadovavimo raiška organizacijoje. *Regional formation and development studies*, 30(1), 52-61.
67. Preston, S. D. (2013). The origins of altruism in offspring care. *Psychological Bulletin*, 139(6), 1305–1341.
68. Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsment of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.

69. Robledo, E., Zappala, S., Topa, G. (2019). Job Crafting as a Mediator between Work Engagement and Wellbeing Outcomes: A Time-Lagged Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1–15.
70. Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11–16.
71. Rozgaitė, G. (2021). Anestezijos slaugytojų profesinės aplinkos vertinimas. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 8(296), 18–22.
72. Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., Knorr, H. (2011). Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 244–258.
73. Shalvi, S., Eldar, O., Bereby-Meyer, Y. (2012). Honesty Requires Time (and Lack of Justifications). *Psychological Science*, 23(10), 1264–1270.
74. Simone, S. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122.
75. Smaliukienė, R., Bekešienė, S. (2020). Towards Sustainable Human Resources: How Generational Differences Impact Subjective Wellbeing in the Military? *Sustainability*, 12(23), 1–21.
76. Smith, T. W. (2003). Altruism in Contemporary America: A Report from the National Altruism Study. *National Opinion Research Center/University of Chicago*, 1–42.
77. Sorensen, G., Dennerlein, J. T., Peters, S. E., Sabbath, E. L., Kelly, E. L., Wagner, G. R. (2021). The future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 269(113593), 1–9.
78. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65), 9–18.
79. Spagnoletti, C. L., Arnold, R. M. (2007). R-E-S-P-E-C-T: Even More Difficult to Teach than to Define. *Journal of General Internal Medicine*, 22, 707–709.
80. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 109–122.
81. Stoewen, D., L. (2015). Health and wellness. *Canadian Veterinary Journal*, 56(9), 983–984.
82. Stoewen, D., L. (2016). Wellness at work: Building healthy workplaces. *Canadian Veterinary Journal*, 57(11), 1188–1190.
83. Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? *The curvilinear effects of ethical leadership// The Leadership Quarterly*, 24(5), 680–695.
84. Tasnim, Z. (2016). Happiness at Workplace: Building a Conceptual Framework. *World Journal of Social Sciences*, 6(2), 62–70.
85. Thummakul, D., Kaeodumkoeng, K., Prasertsin, U., Sinjindawong, S., Makmee, P. (2012). The development of happy workplace index. *International Journal of Business*, 1(2), 527–536.
86. Treviño, L. K., Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69–81.
87. Vickers, M. H. (2006). Towards employee wellness: Rethinking bullying paradoxes and masks. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 18, 267–281.

88. Warr, P., Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*, 1–22.
89. WHO (2010). Healthy workplaces: a model for action for employers, workers, policy-makers and practitioners. *WHO Library Cataloguing –in-publication Data*. [žiūrėta 2022-05-23]. Prieiga per internetą <https://www.who.int/publications/i/item/healthy-workplaces-a-model-for-action>
90. Yap, W.M., Badri, S.K.Z. (2020). What makes millennials happy in their workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 103–121.
91. Yates, L. A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), 22–36.
92. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.
93. Zaiedy Nor, N. I., Smith, A. P. (2018). Attitudes to Training and Their Relation to the Wellbeing of Workers. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 27(2), 1–19.
94. Žygaitienė, B., Zokienė, V. R. (2009). Mokinių dorovinės vertybės ir jų ugdymo galimybės: technologijų mokytojų požiūris. *Pedagogika*, 98, 39–46.

Priedai

1 priedas. Etiško vadovavimo sampratos

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
Bass, Steidlmeier (1999)	<p>Etiškas vadovavimas tai: 1) moralus vadovavimas; 2) etikos vertybių teisėtumo įprasminimas vadovų vizijoje, jų aiškumas (suprantamumas) ir programa, kurią sekėjai (darbuotojai) arba priima, arba atmeta; 3) socialinės etikos pasirinkimas ir veiksmai, kai vadovai ir sekėjai veikia (dirba) kartu ir siekia, kad jų veikla būtų morali.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai pasekėjų skatinimas ir galimybės suteikimas įgyti asmeninį konkurencingumą tampant savarankiškais.</p>	Bass, Steidlmeier (1999)
Ciulla (2004)	<p>Etiškas vadovavimas – tai psichologinio saugumo užtikrinimas, kuris susijęs su darbuotojų savo įtakos organizacijos veiklai suvokimu ir palankiai veikia daugelio darbuotojų rezultatus.</p>	Petruelis (2020)
Treviño, Brown, (2004)	<p>Etiškas vadovavimas – tai „moralaus vadovo“ ir to, kiek jis veda darbuotojus link etiškumo, suvokimas, žinojimas ko tikimasi ir kokia atsakomybė laukia.</p>	Treviño, Brown, (2004)
Brown, Trevino, Harrison (2005)	<p>Etiškas vadovavimas – tai tinkamo etiško elgesio demonstravimas, atliekant asmeninius veiksmus ir puoselėjant tarpasmeninius santykius, tokio elgesio skatinimas, atitinkama linkme kreipiant darbuotojų bendravimą, skatinant jų sutelktumą ir sprendimų priėmimą.</p> <p>Etiško vadovavimo esmė yra pažinimo komponentas, susidedantis iš vadovo turimų vertybių ir žinių (sąžiningumas, etikos suvokimas ir bendruomenė / orientacija į žmones), kuris vėliau daro įtaką vadovo elgesiui naudojant savo socialinę galią (motyvuojanti, skatinanti ir suteikianti jėgų) savo pasekėjams.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai tinkamo elgesio modeliavimas individualiais veiksmais ir tarpasmeniniais santykiais, komandos narių etiško elgesio skatinimas per abipusį dialogą, paramą ir nurodymus bei sprendimų priėmimą.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai tarpasmeniniuose santykiuose ir profesinėje veikloje pasireiškiantis tinkamas vadovo elgesys (patikimumas, sąžiningumas, atsakingumas, rūpestingumas, nuoseklumas, teisingumas) ir pavaldinių skatinimas laikytis tokių pat etiško elgesio normų.</p>	Brown, Trevino, Harrison (2005)
Resick, Hanges, Dickson, Mitchelson (2006)	<p>Etiškas vadovavimas – tai pagarba kitų teisėms bei orumui.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai kolektyvinės motyvacijos išreiškimas, kuri susideda iš gebėjimo bendrauti, kurti pasitikėjimą, orientacija į grupę bei gebėjimu formuoti komandas.</p> <p>Etiškas vadovavimas pasižymi į kitus orientuotu altruizmu (dosnumas, broliškumas, kuklumas) bei gebėjimu įgalinti kitus kelti jų moralumą, būti ne tik etiškai sąmoningais, bet ir gebėti kelti aplinkinių sąmoningumą.</p>	Resick, Hanges, Dickson, Mitchelson (2006)
Brown, Trevino (2006)	<p>Etiškas vadovavimas – tai sąžiningas ir principingas sprendimų priėmimas, rūpinimasis žmonėmis ir visuomene, etiškas elgesys tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.</p> <p>Etiškas vadovavimas bene dažniausiai pavaldinių suprantamas kaip pasitenkinimas vadovu, noras įdėti papildomų pastangų į atliekamą darbą, nebijojimu pranešti vadovybei apie problemas.</p> <p>Etiškas vadovavimas yra teigiamai susijęs su emociniu pasitikėjimu vadovu ir neigiamai susijęs su perdėta darbuotojo priežiūra.</p>	Brown, Trevino (2006)

	<p>Etiškas vadovavimas – tai pagrindas darbuotojų rezultatams, nes etiško vadovo pasekėjai linkę imituoti patikimo ir patrauklaus vadovo elgesio modelį, yra skatinami būti atsakingais už savo elgesį.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai sąsaja su veiksmingu ir efektyviu vadovavimu.</p>	
Mihelič, Lipičnik, Tekavčič (2010)	<p>Etiškas vadovavimas – tai tokio vadovavimo veikiamų sekėjų (darbuotojų) skatinimas galėti peržengti savo ego, savus interesus ir poreikius bei vadovautis nusistatyta moraline tapatybe.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai orientacija į ilgalaikes pasekmes, trūkumus ir privalumus organizacijoje.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai etiškų vertybių nustatymas ir jų laikymasis, rūpestis, geresnio siekimas, sąžiningumas, atsakomybė, pagarba kiekvienam, patikimumas, žodžio laikymasis.</p>	Mihelič, Lipičnik, Tekavčič (2010)
Kalshoven, Hartog, Hoogh (2011)	<p>Etiškas vadovavimas – tai vadovo rūpinimosi darbuotojais, sąžiningumo ir valdžios dalijimosi atspindys, kada sprendimai priimami pasitarus.</p> <p>Etiškas vadovavimas yra tada, kai su pavaldiniais elgiamasi sąžiningai, atvirai ir palaikančiai, kaip rezultatas grįžta teigiamu darbuotojų požiūriu, o ne cinizmu.</p>	Kalshoven, Hartog, Hoogh (2011)
Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya, Knorr (2011)	Etiškas vadovavimas yra efektyvus ir veiksmingas moralinių vertybių naudojimas vadovo elgsenoje.	Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya, Knorr (2011)
Loi, Lam, Chan (2012)	Etiškas vadovavimas yra grindžiamas pagarbiu elgesiu, nuoširdžiu, teisingu bei pasitikėjimą skatinančiu, nediskriminuojančiu kontaktu.	Loi, Lam, Chan (2012)
Bello (2012)	Etiškas vadovavimas – tai toks transakcinio vadovo elgsenys, kada nustatomi etikos standartai ir įpareigojama darbuotojus jų laikytis.	Bello (2012)
Deer (2012)	Etiškas vadovavimas yra naudingas, kadangi gerina reputaciją ir kelia darbuotojų moralės lygį.	Deer (2012)
Stelmokienė, Endriulaitienė, (2013)	Etiškas vadovavimas – tai etinio konteksto organizacijoje užtikrinimas (etiško elgesio modelis, politika, santykiai, užduotys), kada vadovas inicijuoja ir valdo socialinio išmokymo procesus.	Stelmokienė, Endriulaitienė, (2013)
Yukl, Mahsud, Hassan, Prussia (2013)	<p>Etiškas vadovavimas susideda iš daugybės vertybių, įskaitant tokias kaip altruizmas, atjauta, sąžiningumas, nuoširdumas, skaidrumas ir sąžiningumas.</p> <p>Etiškas vadovavimas yra ne tik gerosios praktikos taikymas, bet ir etiškas elgsenys priimant neigiamas pasekmes turinčius sprendimus.</p>	Yukl, Mahsud, Hassan, Prussia (2013)
Stouten, Dijke, Mayer, Cremer, Euwema (2013)	Etiškas vadovavimas – tai dėmesio į vadovus, kaip etikos standartų saugotojus ir skleidėjus, sutelkimas.	Stouten, Dijke, Mayer, Cremer, Euwema (2013)
Yates (2014)	<p>Etiškas vadovavimas – tai ne tik vadovo moralinis nusistatymas, bet ir vadovo elgsena.</p> <p>Etiškas vadovavimas daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizacija.</p> <p>Etiškas vadovavimas, kaip teorija, daro prielaidą, kad etiškumas ir našumas suderinamos sąvokos.</p>	Yates (2014)
Nyukorong (2014)	<p>Etiškas vadovavimas – tai poveikis darbuotojams, kuris: teikia emocinį pasitenkinimą, pasitenkinimą darbu, skatina įsipareigoti organizacijai.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai pagrindas siekiant suvokti vadovavimo pasekmes verslo organizacijose.</p> <p>Etiškas vadovavimas – tai tokių vertybių, kaip atjauta, sąžiningumas, altruizmas, sąžiningumas ir teisingumas, įvairovė.</p> <p>Etiškas vadovavimas yra reikšmingai susijęs su emocine sveikata ir darbuotojų pasitenkinimu darbu.</p>	Nyukorong (2014)

Ehrich, Harris, Klenowski, Smeed, Spina (2015)	Etiškas vadovavimas – tai visapusiška socialinė patirtis, susijusi su moraliniu švietimo tikslu, nes etiškumas atsiskleidžia santykiuose su kitais, o vadovavimas – santykinė veikla, orientuota į žmogų.	Petrulis (2018)
Obicci (2015)	Etiškai vadovavimas – tai lygiaverčiai, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremti, darbuotojus ir verslą susiejantys santykiai. Etiškas vadovavimas – tai darbuotojų priimtinos elgsenos, didžiavimosi organizacija ir noro labiau jai išsipareigoti skatinimas, padedantis jiems geriau suvokti veiklos esmę.	Obicci (2015)
Pandey, Singh, Pathak (2015)	Etiškas vadovavimas – etiškai besielgiantys vadovai, kurie puoseleja sąžiningus ir organizacijai naudingus santykius su sekėjais (darbuotojais), taip dėdami tvirtą etiškumo pagrindą.	Pandey, Singh, Pathak (2015)
Alshammari, Almutairi, Thuwaini (2015)	Etiškas vadovavimas – tai įtakos darbuotojų veiklai formavimas priklausomai nuo: elgsenos motyvacijos, įkvėpimo ir asmeninio požiūrio. Etiškas vadovavimas – tai organizacijos lyderystės, elgesio ir kultūros aspektų išryškinimas, kada pagrindinis vaidmuo yra vadovavimas organizacijai priimant etiškus sprendimus, kurie iš esmės daro įtaką darbuotojų požiūriui ir sąveikai. Etiškas vadovavimas – tai atsakomybė spręsti konfliktus tarp darbuotojų, nukreipiant ir mokant darbuotojus juos išspręsti teisingai. Etiškas vadovavimas – tai darbuotojų lojalumo ir pasitenkinimo skatinimas, kuris sukuria organizacinę sėkmę. Etiškas vadovavimas – tai vadovo charakterio stiprumo ir teisingų vertybių turėjimo derinys, kuris suteikia galimybę būti pavyzdžiu kitiems darbuotojams, taip skatinant jų atsidavimą organizacijai. Etiškas vadovavimas – tai nauda viešajam sektoriui, nes taip pabrėžiamas valstybės dalyvavimas visuomenėje per organizacijų socialinę atsakomybę. Etiškas vadovavimas – tai viešojo sektoriaus skaidrumo skatinimas ir korupcijos mažinimas, taip prisidedant prie aplamai viso etiškos atsakomybės spektro. Etiškas vadovavimas – tai pagrindas, kuris padidina darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą organizacija, taip nukreipdamas organizaciją sėkmės link.	Alshammari, Almutairi, Thuwaini (2015)
Kalshoven, Boon, (2016)	Etiškas vadovavimas – tai sąžininga veikla, sprendimų priėmimas, pasireiškiantis nuoseklumu ir teisingumu, prisiėmimu atsakomybės už savo elgesį, skatinimu etiškai elgtis ir rūpintis kitais.	Kalshoven, Boon (2016)
Morkevičiūtė, Endriulaitienė (2017)	Etiškas vadovavimas yra susijęs su mažesne pavaldinių perdegimo tikimybe darbo metu. Etiškas vadovavimas – tai viena pagrindinių etiškos ir garbingos organizacijos sudedamųjų dalių. Etiškas vadovavimas – tai reikšmingas vadovų galimybės padidinimas taikyti efektyvesnes elgsenos organizacijoje strategijas, kuriant gaires tinkamų organizacijos valdymo standartų formavimui ir palaikymui.	Morkevičiūtė, Endriulaitienė (2017)
Gok (2017)	Etiškas vadovavimas yra neabejotinai teigiamas ir besąlygiškai naudingas. Etiškas vadovavimas ir noras sekti tokį vadovą – tai darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir organizacija sustiprinimas, darantis teigiamą įtaką formuojant aukštesnį darbuotojų moralės supratimą. Etiškas vadovavimas yra nebūtinai visiems tinkamas modelis, nes tai labai priklauso nuo darbuotojų suvokiamos moralės ir vadovo elgsenos.	Gok (2017)
Petrulis (2018)	Etiškas vadovavimas – tai į asmenį nukreipta vadovo elgsena, taip pat apimanti teisingą, sąžiningą veiklą ir principinius sprendimus,	Petrulis (2018)

	atsakomybę už savo elgesį, kurį darbuotojai atpažįsta ir suvokia kaip sektiną etinio elgesio pavyzdį, skatinantį juos etiškai elgtis.	
Hoch, Bommer, Dulebohn, Wu (2018)	Etiškas vadovavimas, lyginant su kitais vadovavimo stiliais, yra efektyviausias, siekiant išvengti neetiško pavaldinių elgesio. Etiškas vadovavimas yra specifinis vadovo elgesio atspindys siekiant kurti etišką aplinką.	Hoch, Bommer, Dulebohn, Wu (2018)
Babalola, Stouten, Camps, Euwema (2019)	Etiškas vadovavimas – tai esminių sričių, padedančių formuoti darbuotojų etinėms nuostatoms, veikimas.	Babalola, Stouten, Camps, Euwema (2019)
Morkevičiūtė, Endriulaitienė, Stelmokienė (2019)	Etiškas vadovavimas – tai moralumas (dorovingumas), vadybiniai gebėjimai ir orientacija į pavaldinius.	Morkevičiūtė, Endriulaitienė, Stelmokienė (2019)
Petrulis, Šimanskienė, Burgis, Paužolienė (2020)	Etiškas vadovavimas visada pabrėžia atliekamo darbo prasmingumą ir galimą poveikį grupės nariams, organizacijai ir net visai visuomenei, kad sekėjai, suvokę užduoties svarbą, stengiasi kurti naujas idėjas, taip prisidedami prie organizacinių tikslų įgyvendinimo. Etiškas vadovavimas – tai asmeniniu teigiamu pavyzdžiu, remiantis asmeninėmis vertybėmis ir visuotinai priimtinomis etikos normomis formuojama elgsena, kreipianti darbuotojų veiklą, pasitelkus pasitikėjimą, sėkmingai įgyvendinti tikslus: savo, darbuotojų, organizacijos, visuomenės.	Petrulis, Šimanskienė, Burgis, Paužolienė (2020)

2 priedas. Etiško vadovavimo charakteristikos/bruožai

Autorius, metai	Bruožai, charakteristikos	Šaltinis, metai
Bass, Steidlmeier (1999)	Sąžiningumo išvystymo lygis	Bass, Steidlmeier (1999)
	Veiksmų laisvė	
	Teisingumas	
	Moralus elgesys	
	Etiško elgesio reikalavimas	
	Altruizmas	
Brown ir kt. (2005)	Sąžiningas elgesys (tiesos sakymas)	Brown ir kt. (2005)
	Principingas elgesys	
	Patikimas elgesys	
	Moralus vadovavimas	
	Nuolatinis etikos skleidimas organizacijoje	
	Altruistiškas elgesys	
	Pagarbos ir „balso“ skatinimas organizacijoje	
Resick ir kt. (2006)	Charakteris ir nuoseklumas	Resick ir kt. (2006)
	Etinis sąmoningumas	
	Orientacija į bendruomenę/žmones	
	Motyvavimas	
	Skatinimas ir įgalinimas	
	Etiškos atsakomybės skatinimas	
Freeman, Stewart (2006)	Tikslo formulavimas ir įkūnijimas per etikos vertybes	Freeman, Stewart (2006)
	Vadovo orientavimasis į organizacinę sėkmę, o ne į savo ego	
	Geriausių žmonių atsirinkimas ir jų ugdytas	
	Nuolatinis kalbėjimas ir diskutavimas su suinteresuotomis šalimis apie vertybes	
	Supratingai priima kitų vertybes	
	Derina griežtumą ir kūrybingumą	
	Paramos kūrimas suinteresuotosioms šalims	
Brown, Trevino (2006)	Sąžiningumas	Brown, Trevino (2006)
	Patikimumas	
	Principingumas	
	Rūpinimasis žmonėmis ir visuomene	
	Etiškas elgesys asmeniniame ir profesiniame gyvenime	
	Altruistinė motyvacija	
	Moralumas	
	Etiškumo laikymosi skatinimas	
Johnson (2009)	Moralus vadovo elgesys	Johnson (2009)
	Gyvenimas remiantis vertybėmis	
	Išreiškiamas rūpestis	
	Tarnavimas būnant etišku pavyzdžiu	
	Nuolatinis kalbėjimas apie etiką	
	Moralus elgesio skatinimas	
	Sutelktas dėmesys kitų poreikiams	
	Vilties ir džiaugsmingumo kūrimas	
Mihelič ir kt. (2010)	Ilgalaikių pasekmių apsvaistymas	Mihelič ir kt. (2010)
	Nuolankumas ir rūpestis kitais	
	Pagarba kitiems	
	Etiškų standartų laikymasis ir nustatymas	
	Ribų nustatymas	
	Sąžiningumas	
	Patikimumas	
	Žodžio laikymasis	
Kalshoven ir kt. (2011)	Sąžiningumas ir lygybė	Kalshoven ir kt. (2011)
	Galios pasidalijimas	

	Vaidmens (atliekamo darbo) aiškumas	
	Orientacija į žmones	
	Etiškumo skatinimas	
	Rūpestis dėl tvarumo	
	Rūpinimasis visuomene	
	Nuoseklumas, pažadų laikymasis	
Bello (2012)	Moralus vadovavimas	Bello (2012)
	Gerų tikslų siekimas	
	Jautrumas darbuotojų interesams	
	Pasitikėjimas	
Yukl ir kt. (2013)	Palaikymas bėdoje	Yukl ir kt. (2013)
	Sąžiningumas atlygio sistemoje	
	Atvirumas	
	Sąžiningumas	
	Pagarba žmonėms	
	Pasiaukojimas kitų labui	
	Kalbėjimas apie vertybes	
	Etiškų standartų nustatymas	
	Vertybių puoselėjimas	
	Atsakomybės taikymas	
Othman, Rahman (2014)	Atskaitomybė	Othman, Rahman (2014)
	Greitas problemų sprendimas	
	Nuoseklumas, kitų neskirstymas	
	Sąžiningumas	
	Skaidrumo skleidimas	
	Atsakomybė	
Yates (2014)	Moralumas	Yates (2014)
	Sąžiningumas	
	Altruistinė motyvacija	
	Patikimumas	
	Socialinis mokymasis	
	Atlygio sistema	
	Etiškumo skatinimas	
Nyukorong, 2014	Kito užjautimas	Nyukorong, 2014
	Sąžiningumas	
	Altruizmas	
	Nuoširdumas	
	Teisingumas	
	Moralės standartai/moralumas	
	Darbuotojų drąsinimas ir palaikymas	
Alshammari ir kt. (2015)	Etiškų vertybių skleidimas	Alshammari ir kt. (2015)
	Praktiškas etiškumo demonstravimas	
	Komandinis tikslo siekimas	
	Motyvavimas	
	Pozityvūs santykiai	
	Pagarba	
	Pasitikėjimas	
	Sąžiningumas	
	Socialinė atsakomybė	
	Veiklos skaidrumas	
	Atsižvelgimas į visuomenės interesus	
	Gerovės kūrimas	
Pandey ir kt. (2015)	Sąmoningumas	Pandey ir kt. (2015)
	Nešališkumas	
	Teigiamumas	

	Orientacija į žmones	
	Patikimumas	
Morkevičiūtė, Endriulaitienė (2017)	Rūpinimasis pavaldinių gerove	Morkevičiūtė, Endriulaitienė (2017)
	Skatinimas	
	Parama	
Gok ir kt. (2017)	Sąžiningas elgesys	Gok ir kt. (2017)
	Socialinė atsakomybė	
	Teisingumas	
	Savo veiksmų pasekmių apmąstymo skatinimas	
	Skatinimas etiškai elgtis	
	Idealizuota įtaka	
	Atsižvelgimas	
Ko ir kt. (2017)	Etiškas klimatas ir kultūra	Ko ir kt. (2017)
	Organizacinis teisingumas	
	Politikos suvokimas	
	Komandinis/grupinis darbas	
	Skatinimas pasisakyti	
	Pozityvios darbo sąlygos	
Petrulis (2018)	Etiškumo pavyzdys darbuotojams	Petrulis (2018)
	Etiškumo skatinimas pasitelkus atlygį ar bausmes	
	Darbuotojų įpareigojimas stebėti etiškumą organizacijoje	
Hoch ir kt. (2018)	Nuoseklumas	Hoch ir kt. (2018)
	Sąžiningumas	
	Socialinė atsakomybė	
	Noras apgalvoti veiksmų pasekmes	
	Etiško klimato kūrimas	
Babalola ir kt. (2019)	„Balso“ skatinimas (nuomonės skatinimas)	Babalola ir kt. (2019)
	Pasitikėjimas	
	Etiškos aplinkos kūrimas	
	Moralus elgesys	
	Etiškumo skatinimas	
Morkevičiūtė ir kt. (2019)	Moralumas (dorovingumas)	Morkevičiūtė ir kt. (2019)
	Vadybiniai gebėjimai	
	Orientacija į pavaldinius	
Petrulis ir kt. (2020)	Darbo prasingumas	Petrulis ir kt. (2020)
	Orientacija į komandą	
	Poveikis visuomenei	
	Sąžiningumas	
	Dora	
	Altruizmas	
	Psichologiškai saugūs darbuotojai	
	Darbuotojų skatinimas tobulėti	
	Bendradarbiavimas	
	Pagarba	
Fidan, Koç (2020)	Lygybė	Fidan, Koç (2020)
	Etiško elgesio skatinimas	
	Išklausymas	
	Teisingumas	
	Orientacija į žmones	
	Pozityvus bendravimas	
	Nuoseklumas	
	Tolerancija	
	Veikimas be asmeninių ambicijų	
	Nediskriminavimas	

3 priedas. Darbuotojų gerovės sampratos

Autorius, metai	Požiūris:	Šaltinis, metai
Vickers (2006)	Darbuotojų gerovė – tai asmens gerovė organizaciniame kontekste, sveikata, savijauta ir pasitenkinimas darbo dienos eigoje.	Vickers (2006)
	Darbuotojų gerovė – tai rūpinimasis ne tik organizacija, bet kiekvienu jos nariu individualiai.	
	Darbuotojų gerovė – tai rūpinimasis problemų turinčiu darbuotoju, pakankamas dėmesio skyrimas jam.	
Dewe, Kompier (2008)	Darbuotojų gerovė – tai streso valdymas darbo vietoje, psichinė gerovė ir produktyvumas, valdymo stiliaus priimtumas, lankstumas, naujos technologijos, darbo laikas, laisvalaikis, mokymai, karjera, fizinis saugumas.	Dewe, Kompier (2008)
Rothmann (2008)	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, užimtumas, stresas, perdegimas, įsitraukimas į darbą, emocinė gerovė.	Rothmann (2008)
	Darbuotojų gerovė – tai trys dimensijos, kurias sudaro: malonumas – nepasitenkinimas darbu, neramumai – komfortas darbe, entuziazmas – depresija darbe.	
	Darbuotojų gerovė – tai nurodymai darbe, išteklių gavimas, pasitenkinimas darbu, pervargimas, cinizmas, veržlumas, atsidavimas.	
Klupšas (2009)	Darbuotojų gerovė – tai darbuotojų materialinių, saugumo, socialinių ir pagarbos poreikių patenkinimas.	Klupšas (2009)
Lawson, Noblet, Rodwell (2009)	Darbuotojų gerovė – tai psichologinė sveikata ir pasitenkinimas darbu.	Lawson, Noblet, Rodwell (2009)
	Darbuotojų gerovė – tai darbo reikalavimai, darbo kontrolė, socialinė parama, organizacinis teisingumas, psichologinė sveikata, pasitenkinimas darbu.	
WHO (2010) (pasaulio sveikatos organizacija)	Darbuotojų gerovė – tai gera fizinė ir psichinė sveikata, asmeniniai sveikatos išteklių ir organizacijos įsitraukimas į bendruomenę.	WHO (2010)
	Darbuotojų gerovė – tai darbuotojui priimtina organizacijoje nustatyta etika, vadovavimas grįstas vertybėmis, darbuotojo įsitraukimas.	
Nordenmark, Vinberg, Strandh (2012)	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, kada kontroliuojama ir valdoma darbo situacija, valdomi darbo poreikiai, gaunama socialinė parama.	Nordenmark, Vinberg, Strandh (2012)
	Darbuotojų gerovė – tai psichosocialinės darbo sąlygos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sveikata.	
McGrath (2012)	Darbuotojų gerovė – tai fizinė darbo vieta, darbo ypatumai, organizacinė struktūra ir kultūra, neorganizaciniai veiksniai, kurie turi įtakos darbo vietai, streso lygis.	McGrath (2012)
	Darbuotojų gerovė – tai tarpasmeninių kontaktų su bendradarbiais ir vadovais sąveika, tų santykių poveikis emocijoms ir elgesiui.	
Kossek, Valcour, Lirio (2013)	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, gyvenimo-darbo balansas, pozityvi darbo aplinka ir socialiniai ryšiai, organizacijos tvarumo politika, psichinė ir fizinė sveikata.	Kossek, Valcour, Lirio (2013)
Ishrat (2013)	Darbuotojų gerovė – tai geri santykiai su vadovu ir kolegomis (supratingumas, pasitikėjimas, pagarba, pripažinimas); nuoširdumo ir sąžiningumo praktikavimas; atliekamo darbo reikšmingumas; rami ir linksma darbo aplinka; pozityvus požiūris.	Ishrat (2013)
Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, Genevičiūtė-Janonienė (2014)	Darbuotojų gerovė – tai daugiaktorinis reiškiny, kuris apima asmens fizinę, intelektualinę, emocinę, socialinę bei dvasinę sferas.	Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, Genevičiūtė-Janonienė (2014)
	Darbuotojų gerovė – tai darbuotojų ir vadovybės bendradarbiavimas naudojant tęstinį tobulinimo procesą, nukreiptą į darbuotojų sveikatos, saugos ir gerovės išsaugojimą ir stiprinimą bei organizacijos tvarumą.	
Šorytė, Pajarskienė (2014)	Darbuotojų gerovė – tai atspindys, kaip dirbantys asmenys vertina savo darbą ir kaip jaučiasi darbe, esant tam tikroms darbo sąlygoms.	Šorytė, Pajarskienė (2014)
	Darbuotojų gerovė – tai atviras ir pasitikėjimu grįstas bendravimas su	

	<p>kolegomis, bendradarbiavimo galimybės, žinojimas, kad jų vadovai linkę padėti ir palaikyti, suvokiamas teisingumas organizacijoje.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai įvairūs veiksniai, susiję ne tik su darbu (darbo aplinkos ir profesinės rizikos veiksniai), bet ir su kitais individualiais bei gyvenimo konteksto veiksniais: asmens sveikata, socialiniu ekonominiu statusu, šalies ir demografiniais rodikliais, gyvenamosios aplinkos veiksniais.</p>	
Grublienė, Urbonaitė (2014)	<p>Darbuotojų gerovė – tai darni organizacinė kultūra, pasitenkinimo darbu jausmas.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai psichologinis komfortas, lojalūs ir sąžiningi bendradarbiai, darbuotojo ir organizacijos vertybių kongruencija.</p>	Grublienė, Urbonaitė (2014)
Johri, Misra (2014)	<p>Darbuotojų gerovė – tai subjektyvios malonumo ir pasitenkinimo darbu patirtys.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai harmoninga aistra darbui, pozityvios patirtys, psichologinė gerovė.</p>	Johri, Misra (2014)
Simone (2014)	<p>Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, pozityvumas ir tobulėjimas.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai kokybiški ryšiai su kitais, pasitikėjimas, pagarbi atmosfera, vadovų rūpinimasis darbuotojais kaip asmenybėmis.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas darbui, asmeninis klestėjimas, vidinė motyvacija, darbo prasmingumas.</p>	Simone (2014)
Stoewen (2015)	<p>Darbuotojų gerovė – tai aktyvus procesas, kurio metu asmenys suvokia ir pasirenka sėkmingą egzistavimą.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai sąmoningas, savarankiškas ir nuolat besivystantis viso asmeninio potencialo išnaudojimas.</p> <p>Darbuotojų gerovė yra daugialypė ir holistinė, apimanti gyvenimo būdą, fizinę ir psichinę gerovę, teigiamą aplinką.</p>	Stoewen (2015)
Krainz (2015)	<p>Darbuotojų gerovė – tai fiziniai, emociniai, psichiniai ir socialiniai aspektai, nuo kurių priklauso pasitenkinimas darbu.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai gerai subalansuoti fiziniai, psichiniai, emociniai, socialiniai aspektai, rūpinimasis darbuotoju tiek darbovietėje, tiek už jos ribų.</p>	Krainz (2015)
Laine, Rinne (2015)	<p>Darbuotojų gerovė – tai sveikata, gyvenimo būdas, sveika darbo aplinka, darbo/šeimos vaidmenys, po darbiniai reikalai, konfliktų valdymas, palaikymas, darbiniai pokyčiai ir grėsmės, darbo prasmingumas, darbo krūvis, kompetencijos, stresas, žmonių santykiai, socialiniai veiksniai, darbo vieta, vadovo vadovavimo stilius, personalo valdymo politika, kiti įtaką darantys veiksniai.</p>	Laine, Rinne (2015)
Kamel, Hashish (2015)	<p>Darbuotojų gerovė – tai psichologinių poreikių patenkinimas, pasitenkinimas darbu, darbo aplinka, motyvacija.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai darbo įdomumas ir prasmingumas, sprendimų laisvė, teigiami santykiai su žmonėmis.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai darbinė aplinka, atliekamo darbo ir kolegų pobūdis, skatinimas ir motyvavimas.</p>	Kamel, Hashish (2015)
Hone, Schofield, Jarden (2015)	<p>Darbuotojų gerovė – tai gera asmens fizinė sveikata ir balansas tarp darbo bei gyvenimo.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai pusiausvyra tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, vertės jausmas, teigiamas požiūris ir malonumą teikianti veikla, finansinis saugumas, mažas streso kiekis, dėkingumo ir dėmesingumo jautimas.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai geri santykiai su kitais, pozityvios emocijos, pasitenkinimas, savarankiškumas, priklausymas bendruomenei ir pagarbos jausmas.</p> <p>Darbuotojų gerovė – tai produktyvumas ir kūrybiškumas darbe, prasmingumas ir gyvenimo interesai, streso rodiklis ir sveikatos iššūkiai.</p>	Hone, Schofield, Jarden (2015)
Stoewen (2016)	<p>Darbuotojų gerovė – tai sveika ir saugi darbo vieta, kurioje darbuotojai ir vadovas bendradarbiauja siekdami tobulinti darbuotojų sveikatą, saugą,</p>	Stoewen (2016)

	gerovę ir vietos tvarumą. Darbuotojų gerovė – tai fizinė, psichinė ir socialinė gerovė, trumpiau tariant – sveikatingumas.	
Litchfield, Cooper, Hancock, Watt (2016)	Darbuotojų gerovė – tai laimę teikianti ir patraukli darbo vieta, socialinių santykių ir ryšių kūrimas, sveikatos ir gerovės intervencijų gavimas, sveika darbo aplinka ir elgesys.	Litchfield, Cooper, Hancock, Watt (2016)
Magnavito, Garbarina (2017)	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, laimės jausmas, gyvenimo kokybė, sveikata ir produktyvumas.	Magnavito, Garbarina (2017)
Warr, Nielsen (2018)	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, įsitraukimas, įtampos, perdegimo ir depresijos lygių vertinimas.	Warr, Nielsen (2018)
	Darbuotojų gerovė – tai teigiamų emocijų ir jausmų, vadovo motyvacijos ir tarpasmeninio ryšio kūrimo, savo vertinamo produktyvumo darbe visuma.	
	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimo darbu ir gyvenimu visuma.	
Bordo, Okkonen, Makiniemi, Heikkila-Tammi (2018)	Darbuotojų gerovė – tai savo darbo kontrolės ir savarankiškumo jausmas.	Bordo, Okkonen, Makiniemi, Heikkila-Tammi (2018)
	Darbuotojų gerovė – tai skaitmeninis bendravimas, nuolatinis ryšio lūkestis, pranešimų kokybė, prisitaikymas prie naujų darbo įrankių ir komunikacijos lankstumas.	
Zaiedy Nor, Smith (2018)	Darbuotojų gerovė – tai individualus savęs priėmimo jausmas, pozityvūs santykiai su kitais, tikslų įgyvendinimas, savarankiškumo laisvė, optimalus asmeninis augimas.	Zaiedy Nor, Smith (2018)
	Darbuotojų gerovė – tai asmeninių ir darbinų santykių optimizavimas, aukštos kokybės gyvenimo būdas pasitenkinant darbo sąlygomis.	
Jarden, Sandham, Siegert, Koziol-McLain (2018)	Darbuotojų gerovė – tai daugialypė individualumą ir organizaciją apimanti konstrukcija, į kurią įeina pareigos darbe, individualus ir komandinis darbas, darbo vieta.	Jarden, Sandham, Siegert, Koziol-McLain (2018)
	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu, požiūris ir poveikis, laimės jausmas, įsitraukimas į darbą, prasmingumas, tobulėjimas, motyvacija, socialinė gerovė, pasitenkinimas bendradarbiais.	
	Darbuotojų gerovė – tai sveika gyvensena/darbas, darbo/šeimos vaidmenys, vadovavimas/valdymo stilius, santykiai su žmonėmis/socialiniai veiksniai, darbinio gyvenimo neapibrėžtumas/netikėtumai, asmeniniai /individualūs faktoriai.	
Peiro, Kozusznik, Rodríguez-Molina, Tordera (2019)	Darbuotojų gerovė – tai požiūris į darbą kaip į asmeninį augimą ir prasmingumą.	Peiro, Kozusznik, Rodríguez-Molina, Tordera (2019)
	Darbuotojų gerovė – tai malonus ir prasmingas darbas.	
	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu.	
Lomas (2019)	Darbuotojų gerovė – tai sveikata ir sauga, darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, darbuotojų įsitraukimas, darbuotojų tobulėjimas, darbuotojų pripažinimas.	Lomas (2019)
	Darbuotojų gerovė – tai bičiulystė, pagarba, patikimumas, sąžiningumas, didžiavimasis.	
	Darbuotojų gerovė – tai tokie psichologiniai aspektai kaip susitelkimas į stipriąsias puses, emocijų valdymas, tikslo siekimas, asmeninis ir profesinis tobulėjimas.	
	Darbuotojų gerovė – tai tokie fiziniai aspektai kaip sveikata ir sauga, darbo krūvis ir darbų planavimas, atliekamo darbo turinys ir kontrolė.	
	Darbuotojų gerovė – tai tokie sociokultūriniai aspektai kaip santykiai, vadovavimas, vertybės, atlygis ir pripažinimas.	
Krekel, Ward, Neve (2019)	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas organizacija, kurioje gera dirbti, įsitraukimas į darbą.	Krekel, Ward, Neve (2019)
Robledo, Zappala, Topa (2019)	Darbuotojų gerovė – tai darbuotojų įsitraukimas į darbą, savirealizacija, socialinė integracija, kitų elgesys, darbinė aplinka, pasitenkinimas darbu.	Robledo, Zappala, Topa (2019)
	Darbuotojų gerovė – tai įsitraukimo į darbą lygis, emocinio išsekimo lygis, darboholizmas.	
Yap, Badri (2020)	Darbuotojų gerovė – tai darbo prasmingumas, savarankiškumas,	Yap, Badri (2020)

	transformacinis vadovavimo stilius, draugiškumas darbe, optimalus balansas tarp darbo ir gyvenimo, dėkingumas.	
Bubinaitė, Bakanauskienė (2020)	Darbuotojų gerovė yra vienas esminių veiksnių lemiančių organizacijos veiklos sėkmę, net ir pokyčių kontekste, kadangi palankios gerovės kultūros puoselėjimas lemia didesnę organizacinę įsipareigojimą, tuo pačiu produktyvumą darbo metu, lemia geresnę darbuotojo emocinę būseną ir sveikatą.	Bubinaitė, Bakanauskienė (2020)
Sorensen, Dennerlein, Peters, Sabbath, Kelly, Wagner (2021)	Darbuotojų gerovė – tai bendradarbių ir vadovų pagalba; fizinė sauga; psichologinis saugumas; tikslo jausmas; pusiausvyra tarp darbo poreikių ir laiko; mokymai ir priemonės tiems mokymams įgyti; atlyginimas; kelionės į darbą ir atgal laikas; laiko darbe ir po darbo politika.	Sorensen, Dennerlein, Peters, Sabbath, Kelly, Wagner (2021)
	Darbuotojų gerovė – tai fizinių, organizacinių, psichosocialinių ir darbo projektavimo poreikių patenkinimas.	
	Darbuotojų gerovė – tai darbo sąlygos tenkinančios asmens saugos, sveikatos ir gerovės poreikius.	
Mikutienė, Slušnienė (2021)	Darbuotojų gerovė – tai palanki darbai aplinka ir teigiama atmosfera per emocinę, intelektinę, fizinę, socialinę, dvasinę ir darbo/užimtumo sąveikas.	Mikutienė, Slušnienė (2021)
	Darbuotojų gerovė – tai geros darbo sąlygos, darbo kokybė, darbuotojų skatinimas ir tinkamas vadovavimas.	
Mikutienė, Slušnienė (2021)	Darbuotojų gerovė – tai gerų darbo sąlygų kūrimas, darbo kokybė, darbuotojų skatinimas ir tinkamas vadovavimas.	Mikutienė, Slušnienė (2021)
	Darbuotojų gerovė – tai vadovo įgalinimas darbuotojams jaustis įstaigos dalimi, prisidėti prie vykstančių pokyčių.	
Rozgaitė (2021)	Darbuotojų gerovė – tai asmenų subjektyviai, o ne objektyviai, vertinama koncepcija.	Rozgaitė (2021)
	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimą teikiantis darbo pobūdis, vadovavimas, darbinė aplinka.	
	Darbuotojų gerovė – tai pasitenkinimas darbu ir atlygiu už jį, kada darbas atitinka asmens turimas vertybes ir pateisina lūkesčius.	
	Darbuotojų gerovė – tai geras darbo užmokestis, pagarbūs ir draugiški bendradarbiai, vadovo suinteresuotumas rūpintis darbuotojais, komfortiškos darbo sąlygos.	

4 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Kriterijus	Teiginiai
I diagnostinis blokas – etiško vadovavimo bruožai	
1. Altruizmas	<p>1. Pastebite, kad vadovas yra kuklus ir neaukština savęs.</p> <p>2. Manote, kad vadovas yra empatiškas ir sugeba suvokti kiekvieno darbuotojo jauseną.</p> <p>3. Manote, kad vadovas yra dėmesingas kiekvienam savo darbuotojui ir visada suteikia reikiamą pagalbą.</p> <p>4. Galite teigti, kad vadovas visų pirma rūpinasi pavaldinių gerove ir tik tada savo.</p> <p>5. Vadovas dažnai inicijuoja labdarinių akcijų / paramos renginių organizavimą ir pan.</p>
2. Sąžiningas elgesys	<p>1. Jums nekyla abejonių, kad vadovas nepiktinaudžiauja savo padėtimi ir dėl to sąžiningai elgiasi su visais darbuotojais.</p> <p>2. Galite teigti, kad vadovas yra principingas ir besilaikantis savo duotų pažadų.</p> <p>3. Manote, kad vadovas nemeluoja ir visada sako tiesą.</p> <p>4. Pastebite, kad vadovas netoleruoja kitų (pvz., darbuotojų, partnerių, žiniasklaidos) nesąžiningumo.</p> <p>5. Esate įsitikinęs, kad vadovas sąžiningai paskirsto darbo užmokestį ir išmoka teisingas (pvz.: vienodas arba pagrįstai skirtingas) premijas / išmokas.</p>
3. Pagarbus elgesys	<p>1. Manote, kad vadovas netoleruoja patyčių ir žeminimo.</p> <p>2. Galite teigti, kad vadovas pagarbiai vertina visų savo darbuotojų nuomonę, nepaisant to, kad ji ne visada sutampa su jo požiūriu.</p> <p>3. Esate įsitikinęs, kad vadovas nepripažįsta perdėtos kontrolės ir suteikia darbuotojams laisvę veikti (pvz.: priimti savarankiškus sprendimus, pasirinkti darbo tempą ir kt.).</p> <p>4. Pastebite, kad vadovas su darbuotojais kuria pagarba grįstus tarpasmeninius ryšius.</p> <p>5. Pastebite, kad vadovas pagarbiai vertina darbuotojų atliktas užduotis.</p>
4. Teisingas elgesys	<p>1. Esate įsitikinęs, kad vadovas vienodai teisingai elgiasi su savo darbuotojais ir todėl neskirsto jų pagal labiau ir mažiau mėgiamus.</p> <p>2. Vadovas visada įvertina darbuotojų gerai įvykdytas užduotis ir juos apdovanoja (moraliai ir/arba materialiai).</p> <p>3. Galite teigti, kad vadovas visada elgiasi atsakingai ir skatina taip elgtis savo darbuotojus.</p> <p>4. Vadovas visada laikosi įstaigos taisyklių ir reikalauja to iš darbuotojų.</p> <p>5. Manote, kad vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą, jų iniciatyvumą ir visada už tai pagiria.</p>
5. Moralus elgesys ir vertybių puoselėjimas	<p>1. Jums nekyla abejonių, kad vadovas įstaigoje vadovaujasi moralės normomis bei to paties reikalauja iš darbuotojų.</p> <p>2. Pastebite, kad vadovas nuolat solidariai elgiasi su savo darbuotojais.</p> <p>3. Vadovas dažnai kalba su darbuotojais apie įstaigos vertybes ir skatina jas puoselėti.</p> <p>4. Pastebite, kad vadovas vertina savo darbuotojus ir nediskredituoja jų teisių.</p> <p>5. Manote, kad vadovas kuria ir įgyvendina prasmingą įstaigos misiją.</p>
6. Etiškos aplinkos / klimato kūrimas ir etiško elgesio skatinimas	<p>1. Galite teigti, kad vadovas įstaigoje visada demonstruoja etišką elgesį ir taip pat elgiasi su savo darbuotojais.</p> <p>2. Pastebite, kad vadovas dažnai kalbasi su darbuotojais etikos klausimais ir skatina juos taip elgtis.</p> <p>3. Manote, kad vadovas išaiškina darbuotojams savo lūkesčius ir netoleruoja neetiškos jų elgsenos.</p> <p>4. Etines dilemas vadovas visada sprendžia kartu su darbuotojais.</p>

	5. Manote, kad etiškas vadovo elgesys skatina darbuotojų teigiamą požiūrį į darbą.
7. Rūpinimasis pavaldinių gerove	<p>1. Jums nekyla abejonių, kad vadovas puoselėja harmoniją organizacijoje, stengiasi išvengti konfliktinių situacijų.</p> <p>2. Pastebite, kad vadovas visada stengiasi pagerinti fizinius darbuotojų darbo vietas poreikius.</p> <p>3. Manote, kad vadovas dažniausiai demonstruoja pozityvias emocijas, taip rūpindamasis savo darbuotojų psichologine gerove.</p> <p>4. Esate įsitikinęs, kad vadovas vertina darbuotojų gebėjimus ir visada suteikia jiems galimybę mokytis / tobulėti.</p> <p>5. Manote, kad vadovas labai rūpinasi pozityvia darbine aplinka ir nuolat skatina darbuotojų pozityvų kolegiską bendravimą.</p>
II diagnostinis blokas – darbuotojų gerovė	
8. Fizinė darbuotojų gerovė	<p>1. Jūsų darbo vieta yra fiziškai, biologiškai ir technologiškai saugi.</p> <p>2. Jūsų darbo vieta yra ergonomiška (pvz.: optimalios darbo sąlygos, didinančios darbo našumą, saugumą, tausojančios žmogaus sveikatą).</p> <p>3. Oro temperatūra jūsų darbo vietoje yra komfortiška.</p> <p>4. Triukšmo lygis darbo vietoje jums netrukdo dirbti.</p> <p>5. Jūsų darbo krūvis yra optimalus ir nekenkiantis sveikatai.</p> <p>6. Streso lygis darbe nekenkia jūsų sveikatai.</p> <p>7. Pertraukų metu jūs visada turite laiko ramiai pavalgyti ar pailsėti.</p> <p>8. Jūsų poilsis po darbo valandų ir savaitgaliais yra pakankamas pailsėti nuo darbo.</p> <p>9. Įstaigoje yra skatinama aktyvi fizinė veikla (pvz.: darbuotojams parūpinami sporto klubų abonementai, vyksta sporto šventės, organizuojamos sveikatingumo veiklos / akcijos ir kt.).</p> <p>10. Įstaigoje yra organizuojamos paskaitos ar seminarai apie sveiką gyvenimo būdą, darbuotojų darbo ir poilsio balansą ir pan.</p>
9. Socialinė darbuotojų gerovė	<p>1. Jūsų santykiai su kolegomis yra draugiški.</p> <p>2. Jūsų santykiai su vadovu yra pagarbūs.</p> <p>3. Esant poreikiui visada galite sulaukti vadovo patarimų ir pagalbos.</p> <p>4. Darbe galite savarankiškai priimti sprendimus savo atsakomybės ribose.</p> <p>5. Vadovas vertina jūsų atliktus darbus ir visada suteikia grįžtamąjį ryšį.</p> <p>6. Atlikdamas savo pareigas įstaigoje esate vertinamas kaip savo srities specialistas.</p> <p>7. Įstaigoje vyrauja bendradarbiavimo atmosfera, o kiekvienas darbuotojas yra vertinamas kaip asmenybė.</p> <p>8. Įstaigoje nėra toleruojamos patyčios ir / ar žeminimas.</p> <p>9. Vadovo vadovavimo stilius įstaigoje yra priimtinas daugeliui darbuotojų.</p> <p>10. Dirbdamas šioje įstaigoje jūs jaučiatės socialiai saugiai (pvz.: dėl darbo vietas, laiku išmokamo atlygio už darbą ir pan.).</p>
10. Emocinė darbuotojų gerovė	<p>1. Įstaigoje jūs visada galite jaustis / būti savimi.</p> <p>2. Darbe jūs dažniausiai jaučiatės pozityviai ir emociškai komfortabiliai.</p> <p>3. Darbe esate produktyvus ir didžiuojatės savo nuveiktu darbu.</p> <p>4. Jūs jaučiate entuziazmą atlikdamas savo darbą.</p> <p>5. Jūsų atliekamas darbas teikia pasitenkinimą ir vidinį malonumą.</p> <p>6. Įstaigoje vyrauja emociškai stabili darbo aplinka, nes tiek vadovas, tiek kolegės geba kontroliuoti savo jausmus ir emocijas.</p> <p>7. Įstaigoje kuriama pozityvi darbo aplinka teigiamai veikia jūsų darbo rezultatus.</p> <p>8. Vadovo pagarbūs požiūris į darbuotojus didina prisirišimą prie įstaigos ir lojalumą jai.</p> <p>9. Vadovo vertybinės nuostatos skatina didžiuotis savo įstaiga.</p> <p>10. Dirbdamas šioje įstaigoje jūs jaučiatės emociškai saugiai (pvz.: dėl kolegų pagarbos vienas kitam, pozityvios darbo aplinkos, darbo rezultatų įvertinimo ir pan.).</p>

11. Psichologinė darbuotojų gerovė	1. Darbe jūs nejaučiate psichologinės įtampos ir streso.
	2. Jūsų atliekamas darbas yra tikslingas ir prasmingas.
	3. Prireikus visada jaučiate psichologinę pagalbą iš vadovo ar kolegų.
	4. Puikiai save realizuojate darbinėje veikloje.
	5. Esate įsitraukęs į organizacijos veiklą ir atsidavęs organizacijai.
	6. Darbinė atmosfera įstaigoje yra maloni ir pozityvi.
	7. Įstaigoje nėra toleruojamas psichologinis smurtas.
	8. Konfliktinės situacijos įstaigoje sprendžiamos savalaiki ir ieškant priimtinausio sprendimo visoms pusėms.
	9. Vadovas rūpinasi savo darbuotojais, padeda spręsti darbinės ir, jei reikia, asmenines problemas.
	10. Dirbdamas šioje įstaigoje jūs jaučiatės psichologiškai saugiai (pvz.: dėl pozityvios psichologiškai darbo aplinkos, kolegų ir vadovų santykių ir pan.).

5 priedas. Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės tarpusavio sąsajos

		Correlations										
		Psichdarg	Socdarg	Emdarg	Fizdarg	Rupger	Etaplkur	Moralelg	Teisingelg	Pagarbelg	Sazinelg	Altruizmas
Psichdarg	Pearson Correlation	1	,870**	,899**	,539**	,819**	,744**	,749**	,725**	,775**	,755**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Socdarg	Pearson Correlation	,870**	1	,823**	,535**	,851**	,820**	,811**	,823**	,822**	,789**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Emdarg	Pearson Correlation	,899**	,823**	1	,493**	,761**	,700**	,660**	,660**	,712**	,693**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Fizdarg	Pearson Correlation	,539**	,535**	,493**	1	,586**	,562**	,536**	,517**	,468**	,577**	,460**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Rupger	Pearson Correlation	,819**	,851**	,761**	,586**	1	,829**	,842**	,815**	,885**	,756**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Etaplkur	Pearson Correlation	,744**	,820**	,700**	,562**	,829**	1	,846**	,802**	,794**	,765**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Moralelg	Pearson Correlation	,749**	,811**	,660**	,536**	,842**	,846**	1	,860**	,860**	,765**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Teisingelg	Pearson Correlation	,725**	,823**	,660**	,517**	,815**	,802**	,860**	1	,818**	,821**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Pagarbelg	Pearson Correlation	,775**	,822**	,712**	,468**	,885**	,794**	,860**	,818**	1	,740**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Sazinelg	Pearson Correlation	,755**	,789**	,693**	,577**	,756**	,765**	,765**	,821**	,740**	1	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Altruizmas	Pearson Correlation	,762**	,793**	,725**	,460**	,826**	,834**	,837**	,830**	,849**	,773**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6 priedas. Konferencijos dalyvio pažymėjimas



7 priedas. Anketa

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Gintarė Letkauskė atlieka tyrimą magistrinio darbo tema „Etiško vadovavimo ir darbuotojų gerovės sąsajos“. Tyrimo tikslas – identifikuoti vadovo etiško vadovavimo bruožų ir darbuotojų gerovės raišką bei šių reiškinių sąsajas.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketa yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

1. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovą.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
1. Pastebite, kad vadovas yra kuklus ir neaukština savęs.			
2. Manote, kad vadovas yra empatiškas ir sugeba suvokti kiekvieno darbuotojo jauseną.			
3. Manote, kad vadovas yra dėmesingas kiekvienam savo darbuotojui ir visada suteikia reikiamą pagalbą.			
4. Galite teigti, kad vadovas visų pirma rūpinasi pavaldinių gerove ir tik tada savo.			
5. Vadovas dažnai inicijuoja labdarinių akcijų / paramos renginių organizavimą ir pan.			
6. Jums nekyla abejonų, kad vadovas nepiktnaudžiauja savo padėtimi ir dėl to sąžiningai elgiasi su visais darbuotojais.			
7. Galite teigti, kad vadovas yra principingas ir besilaikantis savo duotų pažadų.			
8. Manote, kad vadovas nemeluoja ir visada sako tiesą.			
9. Pastebite, kad vadovas netoleruoja kitų (pvz., darbuotojų, partnerių, žiniasklaidos) nesąžiningumo.			
10. Esate įsitikinęs, kad vadovas sąžiningai paskirsto darbo užmokestį ir išmoka teisingas (pvz.: vienodas arba pagrįstai skirtingas) premijas / išmokas.			
11. Manote, kad vadovas netoleruoja patyčių ir žeminimo.			
12. Galite teigti, kad vadovas pagarbiai vertina visų savo darbuotojų nuomonę, nepaisant to, kad ji ne visada sutampa su jo požiūriu.			
13. Esate įsitikinęs, kad vadovas nepripažįsta perdėtos kontrolės ir suteikia darbuotojams laisvę veikti (pvz.: priimti savarankiškus sprendimus, pasirinkti darbo tempą ir kt.).			
14. Pastebite, kad vadovas su darbuotojais kuria pagarba grįstus tarpasmeninius ryšius.			
15. Pastebite, kad vadovas pagarbiai vertina darbuotojų atliktas užduotis.			

16. Esate įsitikinę, kad vadovas vienodai teisingai elgiasi su savo darbuotojais ir todėl neskirsto jų pagal labiau ir mažiau mėgiamus.			
17. Vadovas visada įvertina darbuotojų gerai įvykdytas užduotis ir juos apdovanoja (moraliai ir / arba materialiai).			
18. Galite teigti, kad vadovas visada elgiasi atsakingai ir skatina taip elgtis savo darbuotojus.			
19. Vadovas visada laikosi įstaigos taisyklių ir reikalauja to iš darbuotojų.			
20. Manote, kad vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą, jų iniciatyvumą ir visada už tai pagiria.			
21. Jums nekyla abejonių, kad vadovas įstaigoje vadovaujasi moralės normomis bei to paties reikalauja iš darbuotojų.			
22. Pastebite, kad vadovas nuolat solidarčiai elgiasi su savo darbuotojais.			
23. Vadovas dažnai kalba su darbuotojais apie įstaigos vertybes ir skatina jas puoselėti.			
24. Pastebite, kad vadovas vertina savo darbuotojus ir nediskredituoja jų teisių.			
25. Manote, kad vadovas kuria ir įgyvendina prasmingą įstaigos misiją.			
26. Galite teigti, vadovas įstaigoje visada demonstruoja etišką elgesį ir taip pat elgiasi su savo darbuotojais.			
27. Pastebite, kad vadovas dažnai kalbasi su darbuotojais etikos klausimais ir skatina juos taip elgtis.			
28. Manote, kad vadovas išaiškina darbuotojams savo lūkesčius ir netoleruoja neetiškos jų elgsenos.			
29. Etines dilemas vadovas visada sprendžia kartu su darbuotojais.			
30. Manote, kad etiškas vadovo elgesys skatina darbuotojų teigiamą požiūrį į darbą.			
31. Jums nekyla abejonių, kad vadovas puoselėja harmoniją organizacijoje, stengiasi išvengti konfliktinių situacijų.			
32. Pastebite, kad vadovas visada stengiasi pagerinti fizinius darbuotojų darbo vietos poreikius.			
33. Manote, kad vadovas dažniausiai demonstruoja pozityvias emocijas, taip rūpindamasis savo darbuotojų psichologine gerove.			
34. Esate įsitikinę, kad vadovas vertina darbuotojų gebėjimus ir visada suteikia jiems galimybę mokytis / tobulėti.			
35. Manote, kad vadovas labai rūpinasi pozityvia darbine aplinka ir nuolat skatina darbuotojų pozityvų kolegišką bendravimą.			

2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų gerovę organizacijoje.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
1. Jūsų darbo vieta yra fiziškai, biologiškai ir technologiškai saugi.			
2. Jūsų darbo vieta yra ergonomiška (pvz.: optimalios darbo sąlygos, didinančios darbo našumą, saugumą, tausojančios žmogaus sveikatą).			
3. Oro temperatūra jūsų darbo vietoje yra komfortiška.			
4. Triukšmo lygis darbo vietoje jums netrukdo dirbti.			

5. Jūsų darbo krūvis yra optimalus ir nekenkiantis sveikatai.			
6. Streso lygis darbe nekenkia jūsų sveikatai.			
7. Pertraukų metu jūs visada turite laiko ramiai pavalgyti ar pailsėti.			
8. Jūsų poilsis po darbo valandų ir savaitgaliais yra pakankamas pailsėti nuo darbo.			
9. Įstaigoje yra skatinama aktyvi fizinė veikla (pvz.: darbuotojams parūpinami sporto klubų abonementai, vyksta sporto šventės, organizuojamos sveikatingumo veiklos / akcijos ir kt.).			
10. Įstaigoje yra organizuojamos paskaitos ar seminarai apie sveiką gyvenimo būdą, darbuotojų darbo ir poilsio balansą ir pan.			
11. Jūsų santykiai su kolegomis yra draugiški.			
12. Jūsų santykiai su vadovu yra pagarbūs.			
13. Esant poreikiui visada galite sulaukti vadovo patarimų ir pagalbos.			
14. Darbe galite savarankiškai priimti sprendimus savo atsakomybės ribose.			
15. Vadovas vertina jūsų atliktus darbus ir visada suteikia grįžtamąjį ryšį.			
16. Atlikdamas savo pareigas įstaigoje esate vertinamas kaip savo srities specialistas.			
17. Įstaigoje vyrauja bendradarbiavimo atmosfera, o kiekvienas darbuotojas yra vertinamas kaip asmenybė.			
18. Įstaigoje nėra toleruojamos patyčios ir / ar žeminimas.			
19. Vadovo vadovavimo stilius įstaigoje yra priimtinas daugeliui darbuotojų.			
20. Dirbdamas šioje įstaigoje jūs jaučiatės socialiai saugiai (pvz.: dėl darbo vietos, laiku išmokamo atlygio už darbą ir pan.).			
21. Įstaigoje jūs visada galite jaustis / būti savimi.			
22. Darbe jūs dažniausiai jaučiatės pozityviai ir emociškai komfortabiliai.			
23. Darbe esate produktyvus ir didžiuojatės savo nuveiktu darbu.			
24. Jūs jaučiate entuziazmą atlikdamas savo darbą.			
25. Jūsų atliekamas darbas teikia pasitenkinimą ir vidinį malonumą.			
26. Įstaigoje vyrauja emociškai stabili darbo aplinka, nes tiek vadovas, tiek kolegos geba kontroliuoti savo jausmus ir emocijas.			
27. Įstaigoje kuriama pozityvi darbo aplinka teigiamai veikia jūsų darbo rezultatus.			
28. Vadovo pagarbūs požiūris į darbuotojus didina prisirišimą prie įstaigos ir lojalumą jai.			
29. Vadovo vertybinės nuostatos skatina didžiuotis savo įstaiga.			
30. Dirbdamas šioje įstaigoje jūs jaučiatės emociškai saugiai (pvz.: dėl kolegų pagarbos vienas kitam, pozityvios darbo aplinkos, darbo rezultatų įvertinimo ir pan.).			
31. Darbe jūs nejaučiate psichologinės įtampos ir streso.			
32. Jūsų atliekamas darbas yra tikslingas ir prasmingas.			
33. Prireikus visada jaučiate psichologinę pagalbą iš vadovo ar kolegų.			
34. Puikiai save realizuojate darbinėje veikloje.			
35. Esate įsitraukęs į organizacijos veiklą ir atsidavęs organizacijai.			

36. Darbinė atmosfera įstaigoje yra maloni ir pozityvi.			
37. Įstaigoje nėra toleruojamas psichologinis smurtas.			
38. Konfliktinės situacijos įstaigoje sprendžiamos savalaiki ir ieškant priimtinausio sprendimo visoms pusėms.			
39. Vadovas rūpinasi savo darbuotojais, padeda spręsti darbinės ir, jei reikia, asmenines problemas.			
40. Dirbdamas šioje įstaigoje jūs jaučiatės psichologiškai saugiai (pvz.: dėl pozityvios psichologiškai darbo aplinkos, kolegų ir vadovų santykių ir pan.).			

3. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Jūsų darbo stažas organizacijoje	Jūsų šeimyninė padėtis
<input type="checkbox"/> Iki 20 metų <input type="checkbox"/> 20-29 metai <input type="checkbox"/> 30-39 metai <input type="checkbox"/> 40-49 metai <input type="checkbox"/> 50-59 metai <input type="checkbox"/> 60 ir daugiau	<input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1-5 metai <input type="checkbox"/> 6-10 metų <input type="checkbox"/> 11-25 metų <input type="checkbox"/> 26 ir daugiau	<input type="checkbox"/> Vedęs / ištekėjusi <input type="checkbox"/> Viengungis / netekėjusi <input type="checkbox"/> Gyvenu partnerystėje <input type="checkbox"/> Išsiskyręs / (-usi) <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

**Prašau patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų teiginių.
Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje!**