



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų
poveikis Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos
darbuotojų gerovei**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Aistė Kalinauskienė

Projekto autorė

Doc. dr. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų
poveikis Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos
darbuotojų gerovei**

Baigiamasis magistro studijų projektas
Viešasis administravimas (6211LX040)

Aistė Kalinauskienė

Projekto autorė

Doc. dr. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Doc. dr. Algis Junevičius

Recenzentas

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Aistė Kalinauskienė

Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikis Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojų gerovei

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.

Aistė Kalinauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kalinauskienė, Aistė. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikis Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojų gerovei. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Raminta Pučėtaitė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: Lyderystė, transformacinė lyderystė, motyvuojančios darbo sąlygos, darbuotojų gerovė, pasekėjai, organizacijos.

Kaunas, 2023. 66 p.

Santrauka

Vis didesnis kreipiamas dėmesys į darbuotojų gerovę pastebimas tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijose, kadangi atliekamuose tyrimuose, kurie aiškina su kokio tipo sunkumais darbuotojai susiduria darbo vietoje, išlaiko tendenciją – beveik pusė darbuotojų įstaigose bent kartą yra susidūrę su psichologiniais, socialiniais ar fiziniais sunkumais. Organizacijų vadovai suvokdami investicijos svarbą į darbuotojus mainais gali sulaukti efektyvesnių darbo rezultatų. Tampa svarbus abipusis vadovo ir darbuotojo kuriamas ryšys, o norint, kad jis būtų stiprus vadovas turi gebėti tinkamai vadovauti, kad atliktų darbuotojų poreikius. Transformacinės lyderystės stilius yra vienas tų, kuris pabrėžia motyvacijos svarbą, geba įkvėpti darbuotojus siekti ir tokių tikslų, kurie jiems atrodo nepasiekiami. Tokie vadovo bruožai kuria ir motyvuojančią darbo aplinką ir taip prisideda prie darbuotojų visapusiškos gerovės. Mokslinėje literatūroje motyvuojančios darbo sąlygos iš esmės nėra dažnai kintančios. Autonomija, grįžtamasis ryšys, įvairovė darbe, galimybė neformaliai pabendrauti su kolegomis yra per daugelį metų susiformavusios ir patikrintos sąlygos, gerinančios darbuotojų gerovę. Tačiau po Covid-19 pandemijos greita organizacijų persiorientavimo politika darbo organizavimo srityje parodė nuotolinio darbo svarbą darbuotojams. Tyrimai su darbuotojais po pandeminiu laikotarpiu išskyrė tai, kad poreikis dirbti nuotoliniu būdu niekur nedingo, todėl didžioji dalis organizacijų stengiasi kurti palankias galimybes tiek vadovui tiek ir darbuotojui šiam darbo pobūdžiui išlaikyti, nes daroma prielaida, jog tai teigiamai veikia tiek pačius darbuotojus tiek ir organizaciją. Mokslinis temos naujumas taip pat akcentuoja žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijose ir kuriamą indėlį į juos vardan teigiamos darbo aplinkos ir sėkmingai veikiančios organizacijos. Dauguma tyrimų nagrinėja darbuotojų gerovę pagal jos atskirus kintamuosius, bando išžvelgti kokie tiksliai aspektai gali daryti tam poveikį, daug kur aptariami ir vadovavimo gebėjimai, tačiau ar konkrečiai bendrai darbuotojų gerovei gali sėkmingai pasitarnauti transformacinės lyderystės stiliumi besiremiantis vadovas ar konkrečios išskirtos motyvuojančios darbo sąlygos kartu tam gali daryti kokį nors poveikį bei ar konkrečiai transformacinė lyderystė daro reikšmingą įtaką bendrai darbuotojų gerovei buvo bandoma išsiaiškinti šio darbo atliktu tyrimu. Dėl šių priežasčių tyrimo problema buvo formuluojama klausimu ar transformacinė lyderystė gali daryti poveikį darbuotojų gerovei, tuo pačiu bandant išsiaiškinti ar motyvuojančios darbo sąlygos gali turėti įtakos transformacinei lyderystei ir poveikiui darbuotojų gerovei. Projekto tikslas yra ištirti minėtų aspektų poveikį darbuotojų gerovei, o projekto uždaviniuose išanalizuoti tiriamų aspektų sampratą, pagrįsti ryšius tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų bei darbuotojų gerovės, taip pat aptarti darbo sąlygų pokyčius popandeminiu laikotarpiu, apžvelgti kokios darbuotojų gerovę kuriančios praktikos ir programos yra naudojamos organizacijose. Paskutiniuoju uždaviniu įvardintas transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikio darbuotojų gerovei empirinis

įvertinimas. Projekte buvo naudojami mokslinės literatūros ir dokumentų analizės tyrimo metodai, empiriniam tyrimui pasitelkta anketinė apklausa, o surinktiems duomenims analizuoti – statistinės analizės metodai – aprašomoji (deskriptyvinė), koreliacinė ir regresinė analizės. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojų gerovę ir visus jos tipus statistiškai reikšmingai veikia transformacinė lyderystė. Iš motyvuojančių darbo sąlygų statistiškai reikšmingą įtaką bendrai darbuotojų gerovei daro grįžtamasis ryšys darbe ir darbo vietoje suteikiama autonomija, o papildomai socialinį darbuotojų gerovę aspektą veikia galimybė neformaliai bendrauti su kolegomis. Baigiamojo projekto struktūrą sudaro įvadas, trys dalys, kurios susideda iš teorinės, metodologinės ir analitinės dalies, taip pat išvados, rekomendacijos ir literatūros sąrašas.

Kalinauskienė, Aistė. Impact of Transformational Leadership and Motivating Work Conditions on the Well-Being of Employees in Kazlų Rūda Municipal Administration. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr., Raminta Pučėtaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Motivating Work Conditions, Employee Well-being, Followers, Organizations.

Kaunas, 2023. 66 p.

Summary

More and more attention is being paid to the good observed in both public supply and private sector organizations, because in the conducted studies that explain with which type of difficulties the employees maintain the trend - almost in the establishments of the employees at least once they are in the workplace with psychological difficulties, social issues or physical difficulties. Managers of organizations realizing the importance of investing in employees can get more efficient work results in return. The mutual relationship between manager and employee becomes important, and in order to be strong, a manager must be able to lead properly to meet the needs of employees. The transformational leadership style is one of those that emphasizes the importance of motivation, the ability to inspire employees to achieve goals that seem unattainable to them. Such manager traits also create a motivating work environment and thus contribute to the comprehensive well-being of employees. In the scientific literature, motivating work conditions are generally not frequently changing. Autonomy, feedback, diversity at work, the opportunity to communicate informally with colleagues are conditions that have been developed and proven over many years, improving the well-being of employees. However, after the Covid-19 pandemic, the rapid reorientation policy of organizations in the field of work organization showed the importance of remote work for employees. Research with employees after the pandemic period highlighted the fact that the need to work remotely has not disappeared anywhere, so most organizations try to create favorable opportunities for both the manager and the employee to maintain this type of work, because it is assumed that it positively affects both the employees themselves and the organization. The scientific novelty of the topic also emphasizes the importance of human resources in organizations and the contribution made to them in the name of a positive work environment and a successful organization. Most of the studies examine the well-being of employees according to its individual variables, try to see which aspects can have an effect on it, leadership abilities are also discussed in many places, but whether a leader relying on a transformational leadership style can successfully serve the general well-being of employees or specific isolated motivating working conditions can simultaneously do so. To have any effect and whether transformational leadership specifically has a significant influence on the overall well-being of employees was tried to be clarified by the research carried out in this work. For these reasons, the research problem was formulated as the question of whether transformational leadership can affect the well-being of employees, while trying to find out whether motivating working conditions can influence transformational leadership and the impact on employee well-being. The aim of the project is to investigate the impact of the above-mentioned aspects on the well-being of employees, and in the tasks of the project to analyze the concepts of the investigated aspects, to

substantiate the relationships between transformational leadership, motivating working conditions and employee well-being, as well as to discuss changes in working conditions in the post-pandemic period, to review what practices and programs that create employee well-being are used in organizations. Empirical assessment of the impact of transformational leadership and motivating working conditions on the well-being of employees is named as the last task. The research methods of scientific literature and document analysis were used in the project, questionnaire survey was used for empirical research, and statistical analysis methods - descriptive, correlation and regression analysis - were used to analyze the collected data. During the research, it was found that transformational leadership has a statistically significant effect on the well-being of Kazlų Rūda municipality administration employees and all its types. Among the motivating working conditions, the general well-being of employees is statistically significantly influenced by feedback at work and the autonomy provided at the workplace, and additionally the social aspect of employee well-being is affected by the opportunity to communicate informally with colleagues. The book of the final project consists of recommendations, three parts consisting of theoretical, methodological and analytical parts, as well as conclusions and a list of references.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų įtakos darbuotojų gerovei konceptuali analizė	15
1.1. Lyderystės samprata ir transformacinės lyderystės konceptualūs pagrindai.....	15
1.2. Motyvacijos teorijos ir motyvuojančių darbo sąlygų vieta jų kontekste	21
1.3. Darbuotojų gerovės samprata ir jos veiksniai	30
1.4. Konceptualus ryšių tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės pagrindimas	33
2. Motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės strateginių dokumentų ir gerųjų praktikų apžvalga.....	36
2.1. Europos Sąjungos ir nacionaliniai darbuotojų gerovę reglamentuojantys strateginiai dokumentai	36
2.2. Darbo sąlygų Europos Sąjungos šalyse stebėsen.....	38
2.3. Viešojo sektoriaus organizacijų praktikos kuriant motyvuojančias darbo sąlygas	42
3. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikio darbuotojų gerovei tyrimo metodologija	45
3.1. Tyrimo metodologija	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	48
Išvados	56
Rekomendacijos	58
Literatūros sąrašas	59
Informacijos šaltinių sąrašas	66
Priedai.....	67
1 priedas. Anketos klausimynas	67

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis Dubrin, 1995; Drucker, 1996; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Chmiel, 2005; Yukl, 2006; Albrecht, 2012; Antonakis, Day, 2018)	15
2 lentelė. Teorijų palyginimai (sudaryta autorės, remiantis Herzberg, 1966; Maslow, 1954)	24
3 lentelė. CIPD darbuotojų gerovės modelis (sukurta autorės, remiantis CIPD, 2016).....	31
4 lentelė. „Eurofound“ darbo sąlygų tyrimų duomenys (sukurta autorės, remiantis Eurofound, 2015)	39
5 lentelė. Transformacinės lyderystės dedamosios (sukurta autorės, 2023).....	45
6 lentelė. Motyvuojančių darbo sąlygų dedamosios (sukurta autorės, 2023).....	46
7 lentelė. Skalių suderinamumas (sukurta autorės, 2023)	48
8 lentelė. Deskriptyvinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023).....	49
9 lentelė. Koreliacija tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės (sukurta autorės, 2023).....	51
10 lentelė. Motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)	53
11 lentelė. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)	53
12 lentelė. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)	54
13 lentelė. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)	54
14 lentelė. Motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų ir darbuotojų gerovės komponentų regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)	54

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbo motyvacijos teorijų klasifikavimas (sudaryta autorės, remiantis Jančauskas, 2011)...	22
2 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė (sudaryta autorės, remiantis Maslow, 2006).....	23
3 pav. Motyvuojančių darbo savybių modelis (sudarytas autorės, remiantis Hackman, Oldham, 1976)	28
4 pav. Konceptualus tyrimo modelis (sudaryta autorės, 2023)	34
5 pav. Psichologiškai sveika darbo vieta, (sukurta autorės, remiantis „Eurofound. Health and well-being at work“, 2013)	41
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sukurta autorės, 2023)	47
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pradirbtą laiką organizacijoje (sukurta autorės, 2023) ...	48
8 pav. Koreguotas tyrimo modelis (sukurta autorės, 2023).....	55

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

CIPD - Darbuotojų profesinės raidos institutas (*angl. Chartered institute of personnel and development*)

DG – darbuotojų gerovė

MDS – motyvuojančios darbo sąlygos

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija

TDO – Tarptautinė darbo organizacija

TL – Transformacinė lyderystė

Terminai:

Transformacinė lyderystė – viena iš lyderystės teorijų. Ji traktuojama kaip naujas ir efektyvus vadovavimo požiūris, pasižymintis išskirtinėmis savybėmis, tokiomis kaip charizma, įkvepiantis vadovavimas, individualus dėmesys ir kt. Teorijos pagrindinis dėmesys – lyderio įtaka asmenims ir pokyčiams, kurie yra pozityvūs ir kuri įgalina darbuotojus siekti tikslo tampant lyderiais (Bass, 1985; Burns, 1978).

Motyvuojančios darbo sąlygos - vienos iš motyvacijos teorijų – angl. (motivating job design), kurios kūrėjai aiškina, kad sukūrus tokias darbo sąlygas kaip autonomija, grįžtamasis ryšys, darbo įvairovė, laiko valdymas ir kt., (angl. *Job characteristics model*), galima padidinti darbuotojų motyvaciją (Oldham, & Hackman, 1976).

Darbuotojų gerovė – tai būseną, kai individas jaučiasi sveikas ir laimingas. Gerovė samprata neatsiejama nuo sveikatos. Darbuotojų gerovė suvokiama kaip susijusi su visais darbo aspektais, kurie apima visapusišką sveikatą – psichologinę, socialinę ir fizinę. Taip pat darbuotojų gerovė aiškinama kaip sveika, produktyvi ir saugi darbo aplinka, kurioje darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu ir suvokia jo prasmingumą (Pasaulio sveikatos organizacija, 2006; Suomijos profesinės sveikatos institutas, 2008).

Įvadas

Temos aktualumas. Viešojo sektoriaus organizacijų tikslas yra suteikti kuo kokybiškesnes paslaugas piliečiams. Visuomenės nariams svarbu, kad viešojo administravimo subjektai gebėtų teikti kokybiškas paslaugas, o tokioms sąlygoms sudaryti yra būtina motyvuoti kompetentingus įstaigų darbuotojus. Tam, kad motyvuoti savo srities profesionalai liktų dirbti organizacijoje svarbu užtikrinti jų gerovę. Susidomėjimą darbuotojų gerove dažnai lemia nesibaigiančios problemos, susijusios su darbuotojų sveikata visomis prasmėmis. Įvairūs negalavimai dažnu atveju mažina efektyvumą darbe, o to padariniu tampa prastesni ir pačios organizacijos veiklos rezultatai (Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020). Šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje darbo rinkoje šių problemų sprendimui vadovas turi būti tinkamai pasiruošęs ir gebėti pritaikyti tinkamus vadovavimo metodus.

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos darbe agentūra savo 2013-2020 m. tyrimų prioritetuose pažymi, kad norint sužinoti, ar organizacijos sugeba darbuotojams suteikti tokias sąlygas, kad nenukentėtų ir nuolat gerėtų jų darbuotojų gerovė, svarbu tirti pačias organizacijas (European Agency for Safety and Health at Work, 2013). Taigi darbuotojų gerovė suvokiama kaip naudinga organizacijoms. Tą patvirtina, pavyzdžiui, Jongsik'o, Junghyun'o, Sunghyup'o (2021), tyrimas, kuris parodė, kad kuo labiau darbuotojai pradeda suvokti savo gerovės svarbą organizacijoje, tuo stipresnis jų pasitenkinimas darbu, darbo našumas, įsipareigojimų laikymasis, aukštesnė jų teikiamų paslaugų kokybė, geresnė psichinė sveikata (Teetzen, Burkner, Gregersen, Vincent-Hoper, 2022). Kita vertus, mokslinėje literatūroje teigiama, kad net 30-40 procentų darbuotojų organizacijose susiduria su psichologiniais, socialiniais ir fiziniais sunkumais, kurie yra pagrindiniai darbuotojų gerovės komponentai (Žiedelis, Pajarskienė, 2017). Todėl svarbu identifikuoti organizacinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų gerovei ir stiprinti tuos, kurie daro jai teigiamą įtaką.

Kadangi darbuotojų gerovė siejama su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, Gerbasi, 2018), manytina, kad jai įtaką gali daryti motyvuojančios darbo sąlygos. Remiantis motyvuojančių darbo sąlygų teorija (Hackman, Oldham, 1976) darbo užduočių įvairovė, grįžtamasis ryšys darbe ir kt., yra darbo sąlygos, galinčios lemti darbuotojų pasitenkinimą darbu, didesnę jų produktyvumą ir įsitraukimą. Naujesni tyrimai taip pat atkreipia dėmesį, kad globalios skaitmenizacijos, automatizacijos ir dirbtinio intelekto pritaikymo kontekste, darbuotojų gerovei įtaką gali daryti ir dėl technologijų bei COVID-19 pandemijos įtakos pakitusi darbo vieta (Parker, Grote, 2022). Todėl viešajame sektoriuje, kur motyvuojančių priemonių skalė yra ribota, svarbu giliau suprasti motyvuojančias darbo sąlygas ir jų poveikį skirtingoms darbuotojų gerovės komponentėms.

Remiantis literatūros apie darbuotojų gerovės veiksnius analizės rezultatais, yra pagrindo teigti, kad darbuotojų gerovę gali veikti lyderystės praktikos. Popandeminiame darbiname gyvenime organizacijų lyderiai yra raginami atkreipti dėmesį ne tik į fizinę, bet ir psichologinę bei socialinę gerovę užtikrinančias darbo sąlygas (Pendell, 2022).

Mokslinis naujumas. Ieškant būdų kaip pagerinti darbuotojų veiklos efektyvumą, padidinti motyvaciją ir jų gerovę, pastarųjų metų atliekami tyrimai siejami su organizacinės kultūros (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010) ir lyderystės (Simone, 2014; Stoewen, 2016) svarba. Teigiama, kad tokie aspektai kaip pasitikėjimas, pagarbi atmosfera, vadovų rūpinimasis darbuotojais, bendradarbiavimas, stiprina darbuotojų sveikatą, saugą ir gerovę. Lundqvist'o, Reineholm'o, Stahl'o

(2022), tyrimo pandemijos laikotarpiu rezultatai indikuoja, kad palaikančioji lyderystė (angl. supportive leadership), daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei labiau nei fizinės darbo sąlygos. Šis poveikis aiškinamas tuo, kad siekiant bendro tikslo išryškėja asmenybė ar asmenų grupė, kuri gali lemti pasekėjų pastangas arba veiksmus nenaudojant priverstinės įtakos, o veikiant pasekėjų energiją ir ją tikslingai nukreipia organizacijos tikslų link savo įkvepiančiu pavyzdžiu, dėmesingumu pasekėjams, jų kompetencija, ir apskritai, asmenybės ugdymu.

Užsienio tyrėjai (Cotton, Hart, 2003; Keyes, 2005), nagrinėjo atskirus darbuotojų gerovės aspektus (pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu) bei veiksmus, lemiančius palankią darbo aplinką ir išskyrė psichologines bei socialines savybes, kurios gali užtikrinti darbuotojų gerovę organizacijoje. Tokiuose tyrimuose atskleidžiama, kad jeigu vadovas geba atsižvelgti į darbuotojo psichologinius poreikius, socialinius tikslus, gali būti užtikrinta abipusiška gerovė. Vis dėl to trūksta įrodymų, kokią įtaką darbuotojų gerovei galėtų daryti vienas iš lyderystės stilių, šiuo darbo atveju – transformacinės lyderystės. Kai kurie tyrimai yra nustatę egzistuojantį ryšį tarp darbuotojų gerovės ir vadovavimo stilių apskritai (Verbraak, 2014). Vėliau buvo nustatyti teigiami ryšiai tarp lyderio elgesio bei darbuotojų psichologinės gerovės, taip pat, kad ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*), pagarba ir darbuotojų skatinimas yra lyderiui būdinga elgsena, kuri padidina jų psichologinę ir fizinę gerovę (Van Dierendonck, Haynes, Borrill, Stride, 2004). Minėtuose tyrimuose dėmesys nebuvo sutelktas į transformacinės lyderystės tipą, tačiau aspektai, kurie buvo tiriami sutampa su transformacinės lyderystės bruožais, todėl tikėtina, ka ji gali būti teigiamai susijusi su darbuotojų gerove. Tyrimais, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės kaip vienos iš darbuotojų gerovės dimensijos sąsajas (Nielsen, Randall, Yarker, Brenner, 2008), parodė, ka tarp jų egzistuoja teigiamas ryšys. Vis dėl to kaip parodė Arnold'o (2017) atlikta transformacinė lyderystės ir psichologinės darbuotojų gerovės ryšio metaanalizė, nors ryšys tarp lyderystės ir darbuotojų gerovės egzistuoja, jis ne visada tiesioginis. Autorė teigia, kad be medijuojančių veiksnių būtina tyrinėti šio ryšio moderatorius. Inceoglu ir kt. (2018), atlikusių literatūros analizę lyderystės elgesio ir darbuotojų gerovės ryšio aspektu, straipsnyje, ryšį medijuoja socialiniai-kognityviniai, motyvaciniai, emociniai, santykių ir tapatinimosi veiksniai.

Nors transformacinė lyderystė yra laikoma pozityvios lyderystės forma, kuri ilgainiui gali motyvuoti pasekėjus, tačiau pats mechanizmas, kaip transformacinė lyderystė gali daryti įtaką darbuotojų gerovei susitelkiant į tris ją apimančias dimensijas vis dar tebėra neištirta sritis. Tilburgo universiteto studentės magistro baigiamajame darbe (2014), atliko tyrimą su 120 darbuotojų iš skirtingų organizacijų, kuris parodė, kad egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės bei psichologinės, socialinės ir fizinės gerovės, taip pat, kad pasitikėjimo lyderiu aspektas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės bei trijų minėtų darbuotojų gerovės dimensijų. Todėl po gautų rezultatų šiame tyrime buvo pasiūlytos rekomendacijos tyrėjams ir toliaus tirti tris skirtingas gerovės formas ir kokiems darbo aspektams jos gali daryti įtaką. Nors iš kelių aptartų tyrimų yra matomas transformacinės lyderystės poveikis kai kurioms daugiau tirtoms gerovės dimensijoms, tačiau jis nėra vienareikšmis. Todėl šioje srityje būtini papildomi empiriniai tyrinėjimai.

Tyrimo problema. Taigi tampa svarbu giliau suprasti transformacinės lyderystės ir konkrečių motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovei ir jos tipams. Todėl tyrimo problema formuluojama klausimu: koks yra transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikis darbuotojų gerovei?

Tyrimo objektas: Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikis darbuotojų gerovei

Projekto tikslas. Ištirti transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovei

Projekto uždaviniai.

1. apibrėžti transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės sampratas.
2. konceptualiai pagrįsti ryšius tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės.
3. išanalizuoti darbuotojų gerovę reglamentuojančius ES ir nacionalinius strateginius dokumentus, darbo sąlygų pokyčius popandeminiu laikotarpiu ir darbuotojų gerovės programas viešajame sektoriuje.
4. empiriškai įvertinti transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovei.

Naudoti tyrimo metodai.

1. mokslinės literatūros ir dokumentų analizė apibrėžiant pagrindines darbo sąvokas, pagrindžiant ryšius tarp jų, kontekstualizuojant darbe analizuojamus reiškinius;
2. empirinių duomenų rinkimui naudota anketinė apklausa, duomenų analizei – statistinės analizės metodai (deskriptyvinė, koreliacinė ir regresinė analizės) naudojant programinę įrangą (SPSS 29.0); skaičiuojant regresiją buvo taikomas *stepwise* metodas, analizei pasirenkant stipriausią modelį pagal pakoreguotą koeficientą R^2 . Rezultatai vizualizuoti programine įranga MS Excel.

Projekto struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, empirinė ir analitinė dalys, kuriose, atitinkamai, pateiktos konceptualios objekto analizės, informacijos šaltinių analizės ir empirinių duomenų analizės rezultatai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedas. Pirmojoje dalyje, analizuojant mokslinę lietuvių ir užsienio autorių literatūrą, susisteminta lyderystės ir transformacinės lyderystės sampratos, išanalizuotos transformacinės lyderystės pritaikymo viešajame sektoriuje galimybės, motyvuojančių darbo sąlygų teorijos, darbo charakteristikų modelis kaip motyvuojančių darbo sąlygų konceptualus pagrindas, darbuotojų gerovės samprata ir ją lemiantys veiksniai bei konceptualiai pagrįstas ryšys tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės. Antrojoje dalyje, analizuoti motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės strateginiai dokumentai, antriniai „Eurofound“ duomenys apie darbo sąlygų pokyčius ES šalyse ir gerosios organizacijų praktikos, siejamos su darbuotojų gerovės didinimu. Trečioje baigiamojo darbo dalyje aprašyta tyrimo metodologija ir išanalizuoti atlikto tyrimo rezultatai. Empirinės darbo dalies rezultatai aptarti konceptualios analizės rezultatų kontekste.

Projektą sudaro: 67 puslapiai (su priedu), 14 lentelių, 8 paveikslai, 1 priedas. Darbe buvo panaudota 77 mokslinės literatūros šaltiniai ir 11 informacinių šaltinių.

1. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų įtakos darbuotojų gerovei konceptuali analizė

Pirmame šios dalies skyriuje apibrėžiama lyderystės samprata ir jos dinamika, studijų kryptys, analizuojami skirtumai tarp vadovavimo ir lyderystės apibrėžimų, pristatomas lyderystės teorijų klasifikavimas, išsamiau analizuojami transformacinės lyderystės konceptualūs pagrindai. Antrame skyriuje susistemintos motyvacijos teorijos, išsamiau analizuojamos motyvuojančios darbo sąlygos. Trečiame skyriuje apibrėžiama darbuotojų gerovės samprata ir analizuojami jos veiksniai. Paskutiniame skyriuje pagrindžiamas konceptualus ryšys tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės.

1.1. Lyderystės samprata ir transformacinės lyderystės konceptualūs pagrindai

Lyderystė kaip tyrimo objektas mokslininkų analizuojamas maždaug nuo 19-ojo amžiaus, kuomet buvo aiškinamasi, kokia yra politikų įtaka britų parlamente (Šilingienė, 2012). Tačiau bendro šios sąvokos apibrėžimo surasti neįmanoma, įvairiuose literatūriniuose šaltiniuose ji apibūdinama skirtingai (DuBrin 1995; Northouse, 2009; Yukl, 2013). Šio žodžio kilmė (angl. *leadership*) etimologine prasme kildinama iš anglosaksų šaknies „lead“, kuri suprantama kaip „kelias“ ar „ėjimas“, todėl lyderystę galima paaiškinti kaip vieno žmogaus ėjimą ir kelio rodymą savo pasekėjams. Dar dažnai galima pastebėti, jog lyderystės sąvoka verčiama iš anglų kalbos gali būti skirtingai: vadovavimas arba lyderystė. Tačiau čia svarbu pabrėžti, jog visiškai sutapatinti nereikėtų, nors, viena vertus, yra panašios – daroma įtaka žmonių grupei siekiant tikslo, bet, kita vertus, tikslas ir pagrindinės funkcijos skiriasi: vadovavimas siejamas su formaliu statusu organizacijos struktūroje, jo funkcija užtikrinti, kad organizacijoje būtų efektyviai siekiama tikslų. Tuo tarpu lyderystė - tai žmogaus kaip lyderio grupėje pripažinta veikla, kuri gali sukelti pokyčius, suburti žmones bendram tikslui. Pagal Bennis ir Nanus (1985) vadovavimo tikslas yra tvarkos ir stabilumo paieškos, o lyderystė siejama su ateities vizijomis, kuriomis pokyčiais ir gebėjimu daryti įtaką kitiems (Northouse, 2009).

Lyderystėje egzistuoja dvi šalys: buriantys, kreipiantys, įkvepiantys, vadovaujantys pokyčiams asmenys vadinami lyderiais, o tie, kuriuos jie suburia ir pabrėžtinai šiuolaikinėje lyderystėje gali būti įgalinti patys priimti sprendimus, nurodomi kaip pasekėjai. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 1 lentelę) pateikiami skirtingų autorių lyderystės apibrėžimai.

1 lentelė. Lyderystės apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis DuBrin, 1995; Drucker, 1996; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Chmiel, 2005; Yukl, 2006; Albrecht, 2012; Antonakis, Day, 2018)

Autorius	Lyderystės apibrėžimas
DuBrin (1995)	Lyderystė suvokiama kaip asmens dinaminė jėga arba reiškinys, kuris organizacijos narius koordinuoja ir motyvuoja siekti jos tikslų. Dar kitaip tariant tai asmens gebėjimas įgyti žmonių pasitikėjimą ir paramą, kurie reikalingi organizacijos tikslams pasiekti.
Drucker (1996)	Trumpas ir konkretus suvokimas, kad joks žmogus nebus lyderiu, jeigu neturės sekėjų (cit. Iš Vaitkevičius, 2016).

Stoner, Freeman, Gilbert (2000)	Lyderystė suprantama kaip procesas, kuriam būtini grupės nariai norint įvykdyti užduotį prieš tai juos sėkmingai nukreipiant ir darant lyderiui būdingą poveikį. Toks apibrėžimas aiškina, kad lyderystė ne tik turi gebėti įraukti, bet ir parodo, jog galios paskirstymas yra nevienodas, nes lyderis gali daryti įtaką turėdamas galią narių elgesiui.
Chmiel (2005)	Lyderystė įvardijama procesu, kuomet siekiant grupės arba organizacijos tikslų yra asmens daroma įtaka grupės nariams.
Yukl (2006)	Lyderystė suvokiama kaip procesas, kuriame gali būti daroma įtaka dėl to, kad kiti suprastų ką ir kaip reikia padaryti siekiant bendrų tikslų, kitaip tariant tai procesas, kuomet palengvinamos asmeninės ir kolektyvinės pastangos rezultatui pasiekti.
Albrecht (2012)	Lyderystės samprata suvokiama priešingai nei dauguma. Autorius lyderystę įvardina kaip meną, kuri negali turėti nei formalių nei neformalių ribų. Lyderystė taip pat sulyginama su talentu ir meistriškumu.
(Antonakis, Day 2018).	Lyderystė gali būti apibūdinama kaip formalus arba neformalus procesas, kuris atsiranda tarp lyderio ir sekėjų ir daro įtaką darbuotojams dėl bendro tikslo.

Apžvelgus skirtingus lyderystės apibrėžimus pastebėta, kad daugelyje jų pabrėžiami vienodi komponentai: įtaka, grupė, tikslas. Taigi galima daryti išvadą, kad dažniausiai ji suvokiama kaip elgesio norma, kuri gali daryti įtaką žmonėms (pasekėjams), jų konkretiems veiksams arba požiūriui siekiant tikslo. Pasak Northouse (2009), veiksmingai lyderystei reikalingi keturi komponentai: tikslas, procesas, įtaka ir grupė. Knygoje „Lyderystė: teorija ir praktika“ jis nurodo tokią šios sąvokos sampratą: „Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.“ (Northouse, 2009, 15 p.).

Kaip ir minėta, lyderystės suvokimas turi skirtingas puses, todėl jos teorijų kryptis tyrėjai renkasi nagrinėti pagal individualų požiūrį į šią sąvoką. Tyrėjai renkasi kurį nors vieną lyderystės aspektą, pavyzdžiui, santykį su darbuotojais, elgseną, asmenybės bruožus ir kt. Pagal tai atsiradusios skirtingos lyderystės teorijos buvo bandomos klasifikuoti. Yukl (2013) ir Šilingienė (2012) lyderystės teorijas skirsto pagal tris pagrindinius komponentus: 1) lyderiui būdingos savybės, t. y. kokios galios naudojamos norint turėti įtakos bei santykių su sekėjais plėtojimas (pavyzdžiui, asmeniniai bruožai, patirtis, vertybės, įgūdžiai, lyderio elgsys, įtakai įgauti naudojamos taktikos; 2) sekėjų vaidmuo reaguojant į lyderio įtaką (pavyzdžiui, tai vėl gali būti asmeniniai bruožai, įgūdžiai ir patirtis, santykiai su lyderiu, įsipareigojimas ir pastangos užduočiai atlikti); 3) situacija, kontekstas arba aplinka, kitaip tariant pastovumas ir organizacinės sąlygos lyderio veiklos aplinkoje (pvz., lyderio pozicijos valdžia ir galia, aplinkos neapibrėžtumas). Yukl (2013) teigimu, dauguma lyderystės teorijų akcentuoja vieną komponentą labiau negu kitus, todėl jis pasiūlė lyderystės teorijas skirstyti į penkias grupes, atskleidžiančias ir lyderystės teorijų kaitą, jų modelių sąsają (kiekviena koncepcija išauga iš senesnės), skirtingus lyderių ir pasekėjų vaidmenis ir tikslų pasiekimą. Toliau Yukl'o išskirtos prieigos atskleidžiamos išsamiau.

1. *Bruožų lyderystės teorijos*. Šios teorijos atstovai akcentuoja lyderio savybes (asmenybė, įgūdžiai, vertybės). Šis požiūris aiškina, jog kai kurie žmonės yra gimę būti lyderiais, nes turi tokių savybių, kurios juos išskiria iš kitų žmonių. Ši teorija savo laikmečiu (maždaug iki 1940 metų) geriausiai žinoma „Didžiojo žmogaus“ pavadinimu, nes orientavosi į ryškiausių karinių lyderių savybes (A. Linkolno, Napoleono). Visi moksliniai tyrimai skyrė dėmesį tik pačiam lyderiui ir jam būdingoms asmeninėms savybėms, kurios galėdavo užtikrinti sėkmingą organizacijos veikimą (Northouse, 2009; Šilingienė, 2012).

2. *Elgesio lyderystės teorijos*. Šios ankstyvojo 6-ojo dešimtmečio teorijos tyrinėjimo objektas turėjo dvi kryptis: viena vertus, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip lyderiai leidžia savo laiką, ką jie daro darbe ir kokie yra tos veiklos modeliai, kita vertus – kaip nustatyti efektyvios lyderystės elgseną. Šiame modelyje ryškaus skirtumo tarp bruožų teorijų matyti dar negalima, tačiau pastebimas skirtumas, jog dėmesys sutelkiamas ne tik lyderio savybėms, bet ir pasekėjams dėl analizuojamos darbuotojų galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo (Diržytė, Sondaitė, Norvilė, Čėsniene, Justickis, Raižienė, Mažeikienė, Valickas, Valickienė-Pilkauskaitė, 2012).

3. *Galios ir įtakos teorijos* akcentavo įtakos svarbą lyderystės veiksmingumui (Yukl, 2013). Mokslininkai, kurie gilinosi į šias teorijas, bandė sieti lyderio galias su jo efektyvumu ir aiškinti kaip tas galias jis panaudoja, kaip jos veikia sekėjų požiūrį ir elgseną (Masiulis, Sudnickas, 2008). Ši teorija buvo nagrinėjama dviem aspektais: kokios yra lyderio galių ištakos ir kaip jos veikia priklausomai nuo lyderio situacijos ir ar sekėjų įtaka gali daryti poveikį lyderio galioms (Masiulis, Sudnickas, 2008). Skirtingi autoriai bandė sugrupuoti lyderių galių šaltinius. Pagal Rost'ą (2008) ir Yukl'ą (2013), jie gali būti skirstomi į 5 grupes: ekspertinė (patirties, gebėjimų ekspertinių žinių ir svarba darant įtaką ir sekėjų pripažinimas dėl jų), bendraminčio (sekėjų noras būti dėmesingais lyderiui, kadangi jaučiamas prisirišimas, atsidavimas lyderiui), teisinė (galia, susijusi su užimama lyderio pozicija organizacijoje), atlygio (sekėjų gaunama nauda, pavyzdžiui, premijų mokėjimas ar karjera, jeigu jie patenkina lyderio siūlymus, pageidavimus) ir prievartinė (lyderio tikslų siekimas skiriant nuobaudas, kuri siejasi su baime, todėl sekėjas siekdamas išvengti neigiamų pasekmių vykdo lyderio paskirtus nurodymus).

4. *Integruotasis požiūris* yra konceptualus modelis, kuris apima kelis lyderystės elementus, tokius kaip elgesys, įtakos procesai, rezultatai, bruožai, pokyčiai, sprendimų priėmimas, motyvacija, komunikacija, ir teigia, kad efektyvumą gali lemti bendras lyderio poveikis keliose dimensijose. Integruojančios lyderystės modelis taip pat apima ir situacinius bei moderuojančius veiksnius, kurie paaiškina lyderystės efektyvumą. (Fernandez, 2004; Yukl, 2002). Tokiu modeliu siekiama atpažinti lyderystę lemiančias elgesio dimensijas, su kuriomis kasdien susiduria vadovai. Fernandez'as, Cho, Perry (2010) savo tyrime nurodė, kad lyderystei būdingos skirtingos kiekvienos grupės teorijų, požiūrių ir modelių grupės. Lyderystės literatūroje detalizuojama, kad laikas nuo laiko buvo kuriamos įvairios teorijos, modeliai ir vadovavimo stiliai. Šie požymiai rodo, kad lyderystė yra ne tikslas, o kelionė arba nuolatinis procesas, kurį reikia plėtoti laikui bėgant. Todėl lyderystės tyrėjai pabrėžė, kad lyderystė turėtų būti toliau plėtojama naudojant integracinius modelius ir sistemas. Mokslininkai pateikė skirtingus integruojančios lyderystės apibrėžimus. Pavyzdžiui, Alban-Metcalf'e'as ir Alimo-Metcalf'e'as (2010) integruojamą lyderystę apibrėžė kaip pasidalijamąją ir kolektyvinę lyderystę, kai asmeniui sekasi bendradarbiaujant vienas su kitu. Crosby ir Bryson'as (2010) integruojančią lyderystę suprato kaip „įvairių grupių ir organizacijų sujungimą pusiau nuolatiniais būdais ir paprastai

peržengiant sektorių ribas, siekiant išspręsti sudėtingas viešąsias problemas ir pasiekti bendrą gerį“ (Alban Metcalfe ir Alimo, 2010, 5 p.). Fernandez‘as, ir kt. (2010) teigė, kad integruota lyderystė žinoma kaip tam tikrų lyderio vaidmenų derinys, atliekamas derinant darbuotojų ir vadovų pastangas skirtinguose hierarchijos lygiuose, pavyzdžiui, užduotys, santykiai, pokyčių įvairovė ir vientisumas.

5. *Situacinės teorijos* pabrėžia konteksto svarbą kaip vieną iš veiksnių, darančių įtaką lyderystei. Pagrindinė mintis yra ta, kad kiekvienai skirtingai situacijai reikalingas ir skirtingas lyderystės tipas (Dubrin ir kt., 2006). Lyderis turi gebėti pritaikyti lyderystės stilių prie aplinkos ir pavaldinių, padėti jiems atsižvelgiant į esamą situaciją (Diržytė ir kt., 2012). Hersey ir Blanchard‘as (1988) sukūrė situacinės lyderystės modelį, kuris parodo kokie gali būti keturi lyderystės stiliai pagal suteikiamą paramą savo pasekėjams (Masiulis, Sudnickas, 2008; Diržytė ir kt., 2012):

- **Struktūruojantis arba įsakymo.** Pagrindinis dėmesys užduotims, o ne santykiams. Galimas ir reikalingas darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą prieš tai suformulavus užduotį, vertinimo metodus ar terminus, tačiau galutinį sprendimą priima vadovas, be darbuotojų.
- **Įtikinimo, dalyvavimo, skatinimo.** Dėmesys dalijamas lygiai ir užduotims, ir santykiams. Šio stiliaus lyderis pagal savo pareiginę galią darbuotojams leidžia išryškinti problemas naudojantis savo kompetencijomis, leidžia patiems vertinti savo darbus, parodo, kad didžiuojasi jų laimėjimais, sprendimus priima pasitaręs su darbuotojais, pagrindžia savo sprendimus.
- **Dalyvavimo.** Pagrindinis dėmesys skiriamas santykiams, bet ne užduotims. Šiam stiliui būdinga dalytis atsakomybėmis sprendžiant problemas, skatinamas darbuotojų iniciatyvumas, tačiau priimant galutinius sprendimus paskutinį žodį grupėje vis tiek taria lyderis.
- **Deleguojantis.** Visiškai minimalus dėmesys ir santykiams ir užduotims. Šiam stiliui būdinga priimamus sprendimus, tikslus perduoti patiems darbuotojams, jais visiškai pasikliaujama. Laikomasi prielaidos, kad pasekėjai savarankiškai struktūruos ir atliks užduotis tikslui, kurį artikuliuoja lyderis, pasiekti. Santykiai grindžiami aukštu pasitikėjimu tarp lyderio ir pasekėjų (kitaip delegavimas neįvyks, tai tokia prasme mažas dėmesys santykiams, nes jų jau kurti nereikia).

Apžvelgus šiuos lyderystės stilius pagal suteikiamą paramą pasekėjams negalima teigti, jog kuris nors vienas jų yra veiksmingiausias. Svarbiausias kriterijus yra tas, jog stilius turėtų kisti priklausomai nuo užduoties, situacijos, nuo darbuotojų kompetencijų, vertybių poreikių, darbinės patirties, psichologinio pasiruošimo. Šie aspektai yra nuolatos kinta, nuo jų priklauso naudojamo lyderystės stiliaus efektyvumas - jie gali ir motyvuoti ir padėti darbuotojams efektyviai ugdytis iš profesinės pusės. (Stoner, Freeman, Gilbert 2005; Masiulis, Sudnickas, 2008).

Dar vienas situacinių teorijų analizuojamas lyderystės modelis yra kelio-tikslo modelis (House, Mitchell, 1974), čia pagrindinis dėmesys kreipiamas į motyvaciją, poreikius, paskatas, kurie kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį (Appleby, 2009), taip pat analizuojama, kokios aplinkybės gali skatinti darbuotojus atsižvelgti į jų išskaičiavimus. Pagrindinis teorijos modelio principas atskleidžia, jog darbuotojai į lyderį teigiamai gali reaguoti tiek, kiek mano, kad jis gali padėti įgyvendinti jiems savo tikslus. Darbuotojai jausis motyvuoti, jeigu galvos, jog dėdami

pastangas gali sugebėti atlikti savo darbus, taip pat suvoks to darbo prasmingumą, kuris vėliau gali duoti rezultatus (Northouse, 2009). Vienas iš šio modelio kūrėjų teigia, jog efektyvumu pasižymintis lyderis geba būti lankstus ir prisitaikyti prie aplinkybių bei taip panaudoti tokį lyderystės stilių, kuris konkrečioje situacijoje galėtų motyvuoti pavaldinius (Chmiel, 2005). Jie išskiriami į keturis lyderio elgesio tipus galinčius paveikti darbuotojų motyvaciją (Chmiel, 2005; Robbins, 2006):

1. lyderystė, kuri nukreipia, – darbuotojams aiškiai nurodomos jų užduotys, darbo procesas koordinuojamas, sudaromas konkretus darbo grafikas;
2. lyderystė, kuri palaiko, – sutelkiamas dėmesys į darbuotojų gerovės, poreikių patenkinimą, kuriamas teigiamas, draugiškos darbo aplinkos klimatas;
3. lyderystė, kurioje dalyvaujama; svarbus bendradarbiavimas su darbuotojais, jų siūlymų, nuomonių priėmimas, atsižvelgimas į jas;
4. lyderystė, kurioje orientuojamasi į laimėjimus; pastangos nukreipiamos į darbo kokybės gerinimą iškeliant sudėtingus tikslus, o jų pasiekus parodomas pasitikėjimas darbuotojais, kad jų darbo kokybė yra aukšto lygio.

Apibendrinant apžvelgtą kelio-tikslo teoriją, jos pagrindinius aspektus ir išskiriamus lyderio elgesio tipus galima teigti, kad viso to esmė, kad vadovas savo darbuotojus turi paremti, padėti jiems įgyvendinti tikslus, taip pat nurodyti kryptį, o darbuotojų tikslai galėtų derintis su organizacijos bendrais tikslais. Lyderystės stilių klasifikacija dažniausiai literatūroje yra skirstoma į klasikinę arba šiuolaikinę (Šilingienė, 2011). Dažnai dar galima pamatyti ir „naujosios lyderystės“ apibrėžimą, tačiau esmė bet kokių atveju išlieka ta pati jog kaip svarbiausius elementus jos iškelia socialinius lyderio įgūdžius ir jausminę lyderystės požiūrį (Diržytė ir kt., 2012).

Iš kelio-tikslo teorijos susiformavo socialinės įtakos teorijos, kurias atstovauja transakcinė ir transformacinė lyderystės. Šios lyderystės teorijos aiškina, kad ne bruožai ar elgesys gali lemti lyderio vadovavimo sėkmingumą, o santykiai tarp lyderio ir pasekėjų, todėl taip siekiama pabrėžti darbuotojų vidinės motyvacijos svarbą (Dubrin, 2006). Viena iš plačiausiai empiriškai testuotų teorijų yra transformacinė lyderystė, kuri yra ir šio darbo objekto dedamoji. Dėl to jos principus aptarsime išsamiau.

Transformacinė lyderystė. XX a. pabaigoje sukurtos transformacinės lyderystės (Bass, 1985; Burns, 1978) teorijos pagrindinis dėmesys – lyderio įtaka asmenims ir pokyčiams, kurie yra pozityvūs ir kuri įgalina darbuotojus siekti tikslo tampant lyderiais. Ji remiasi morale, motyvacija, veiklų atlikimu skirtingais būdais. Transformacinis lyderis pasekėjams yra pavyzdys, jis suvokia jų stiprybes, gali įkvėpti, skatina kelti sau didesnius iššūkius, o tai priveda prie prisiimamos didesnės atsakomybės už atliekamą darbą. Toks lyderis nukreipia pasekėjus į tikslus ir taip pagerina jų veiklą, kitaip tariant, visas dėmesys kreipiamas į organizaciją, ir tai gali daryti teigiamą įtaką motyvacijos veiksniams ir darbo kokybei. Transformacinės lyderystės procesą Northouse (2009), apibūdina kaip žmonių transformaciją, kuri paliečia jų vertybes, standartus, emocijas, tikslus, apima poreikių tenkinimo, motyvų aspektus ir vertinimą. Dažnai transformacinė lyderystė yra laikoma sektinu pavyzdžiu kitiems, toks lyderis kelia pasitikėjimą pasekėjams, dažnu atveju yra įgaunami įgaliojimai daugiau veikti. Labai svarbus aspektas yra tas, kad toks lyderis savo dėmesio suteikia kiekvienam darbuotojui

individualiai, stengdamasis išsiaiškinti kiekvieno poreikius (Linjuan, Stacks, 2013; Holten, 2015). Šis stilius apima tokius jausmus kaip supratingumas, empatija, aktualizuoja tarpusavio santykių kūrimą, tai pat teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, darbo našumą, lyderis veikiamas minėtų jausmų gali sugebėti pasekėjus skatinti padaryti daugiau nei jie mano arba iš jų tikisi. (Lam, O'Higgins, 2012). Transformacinė lyderystė mokslinėje literatūroje dažniausiai siejama su teigiamais organizacijoje vykstančiais procesais. Vienas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai kaip teigiamą aspektą laiko jaučiamą pasitikėjimą lyderiu (Uddin, Osemengbe 2013), psichologinės gerovės kūrimą, darbuotojų didėjančią motyvaciją. Svarbu pastebėti, kad minėtas tyrimas valstybinėje ligoninėje atskleidė dar vieną faktą, jog transformacinės lyderystės stiliumi vadovaujantis lyderis ir darbuotojų kaitos arba pasitraukimo iš darbo aspektai neturi sąsajų, tai reiškia, kad žmonės organizacijoje yra linkę įsitraukti į darbo procesą, negu kad jį palikti kuomet vyrauja minėtasis lyderystės stilius. Todėl šis atliktas tyrimas tik parodo, kokias gali būti svarbi transformacinė lyderystė organizacijų veiklai. (Alkharabsheh, Omar, Alias, Ismail, 2017). Šio stiliaus privalumus apibūdina keturi pagrindiniai požymiai:

1. lyderis veikia kaip pavyzdys ir su juo tapatinasi pasekėjai (idealizuota įtaka);
2. lyderis bendraudamas su pasekėjais juos įkvepia, skatina nebijoti prisiimti atsakomybių;
3. lyderio iniciatyva vykdomos įvairios inovacijos, kurios tuo pačiu skatina pasekėjus tapti kūrybiškais, kritiškai mąstyti;
4. asmeninis dėmesys kiekvienam pasekėjui rūpinantis jų poreikiais.

Transformacinių lyderių tikslas nėra parodyti konkrečius kelius link siekiamų tikslų, o motyvuoti ir įkvėpti pasekėjus veikti aukščiau savo galimybių (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Schelin, Jacobson, 2005). Pagrindinės sąlygos, kurios daro įtaką veiksmingai transformacinei lyderystei yra gebėjimas turėti aiškią viziją, skatinti organizacijos darbuotojus tobulėti nepaliekant nuošalyje įvairiausių su tuo susijusių mokymų, padaryti taip, kad darbuotojas organizacijoje jaustųsi svarbus, taip pat ugdyti pasitikėjimą organizacijoje ir skatinti, jog darbas būtų įtraukiantis ir patrauklus iš profesinės pusės (Masiulis, Sudnickas, 2008).

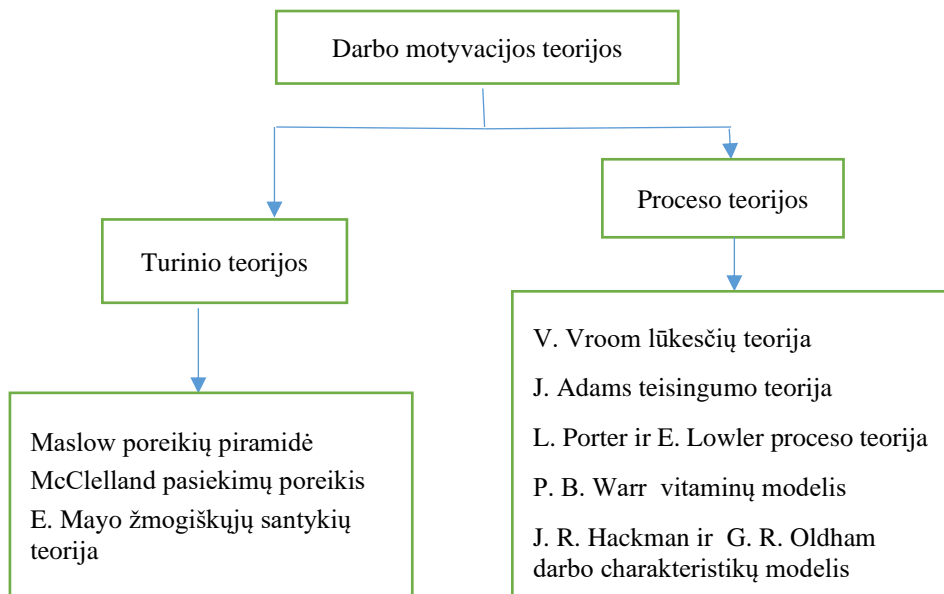
Sparčiai besikeičiančioje organizacijų vidinėje aplinkoje vis labiau tampa aktualu įvertinti vadovo vadovavimo įgūdžius, tačiau tam reikia tinkamos, patikimos ir validumu pasižyminčios matavimo priemonės. Carless'as, Wearing'as, ir Mann (2010), mokslininkai norėdami sukurti transformacinio vadovavimo matavimo priemonę, kuri pasižymėtų praktiškumu bei trumpumu, atsižvelgė į P. M. Podsakoff (1990) literatūros analizę apie transformacinę lyderystę ir taip sukūrė legvai interpretuojamą ir administruojamą Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę (*angl. GTL – global transformational leadership scale*). Tai plačiausiai validuotas klausimynas, kurio skalėje dominuoja septyni elgesio tipai: vizijos perteikimas, sąlygų personalui veikti sudarymas, naujoviškumas, personalo tobulinimas, paramos suteikimas, vadovavimas pavyzdžiu ir charizma. Šie komponentai sudaro vieną bendrą transformacinio vadovavimo konstrukta. Pasak skalės autorių vadovai, gebantys taip vadovauti organizacijai, gali padėti sukurti viziją, kuri bendraujant gali būti perduodama pasekėjams. Taip pat tokiais elgesio požymiais pasižymintis vadovas gebės padrasinti pavaldinius tobulėti, jiems patarti, gebės įvertinti kiekvieno poreikius ir sugebėjimus. Šis vadovavimo stilius dar gali būti vadinamas kaip paremiantis, nes apima grįžtamojo ryšio, pasitikėjimo suteikimą

bei pasižymi individualiu dėmesio skyrimu kiekvieno pasekėjo pasiekimams ir jų pripažinimams. Taip pat autonomiškumo skatinimas, galios bei informacijos dalijimasis su savo pavaldiniais bei gebėjimas suderinti kiekvieną savo pasisakymą lygiagrečiai su elgesiu, yra vieni ryškiausių transformacinės lyderystės požymių, kurie gali būti įvertinami darbuotojų šios skalės pagalba (Carless ir kt., 2000).

Vis dėl to pažymėtina, kad kaip ir dauguma lyderystės stilių šis taip pat neišvengia kritikos. Transformacinė lyderystė nebūtinai gali būti autentiška. Kai kurie lyderiai gali demonstruoti transformacinei lyderystei priskiriamas savybes, tačiau siekti ne darbuotojų gerovės, o asmeninių tikslų. Toks elgesys įvardijamas pseudo-transformacine lyderyste (Bass, Steidlmeier, 1999). Kaip įvardija pažymintis pseudo aukščiau išvardinti bruožai gali būti tik imituojami, apsimetinėjama, kad rūpi žmonių gerovė, o iš tiesų yra siekiama tik naudos sau manipuliuojant pasekėjais. Dėl šių priežasčių transformacinė lyderystė kritikuojama dėl nesančio objektyvumo pasekėjų atžvilgiu, o pseudo-transformacinė lyderystė yra kaip viena iš radikalių nuokrypių.

1.2. Motyvacijos teorijos ir motyvuojančių darbo sąlygų vieta jų kontekste

Organizacijoje dirbantis asmuo savo kompetencijas efektyviai gali išnaudoti tuomet, kai turi tikslą kasdien norėti vis daugiau, t. y. turi su darbu susijusių poreikių, kuriuos nori patenkinti. Toks darbuotojas turės motyvą, kuris skatins jį dirbti. Šiuo požiūriu svarbu, jog lyderis žinotų tuos motyvus, kurie skatina darbo veiklą ir juos tinkamai panaudotų. Motyvacijos teorijos skirsto individo poreikius pagal kriterijus, kurie apima priežastis, tikslus, motyvus, kurie skatina žmones dirbti ir kaip jie lemia tam tikrą darbuotojo elgesį organizacijoje. Paprastai pagal žmogaus elgesio motyvus yra išskiriamos dvi motyvacijos teorijų kryptys: turinio ir proceso teorijos (Rybnicek, Bergner, Gutschelhofer ir kt., 2019). Teorijose, kuriose svarbiausias keliamas klausimas yra kodėl žmogus dirba, siekiama išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojus, o proceso teorijos gilinaisi labiau į organizavimo procesus, kurie darbuotoją skatina organizacijoje būti ryžtingu ir atkakliu, arba konkrečiais elgesio būdais siekia realizuoti poreikius ir motyvus (siekia paaiškinti, kaip motyvuoti darbuotojus) (Šilingienė, 2000). Šiame darbe toliau bus aptartos turinio ir proceso teorijos, gilinamasi į proceso teorijas, ir ypač vieną iš jų – motyvuojančių darbo sąlygų teoriją, kurios ypač svarbios įvairiems darbuotojų gerovės aspektams. Turinio ir proceso motyvacijos įvairovę atskleidžia Jančiausko (2011), sudaryta klasifikacija (1 pav.).



1 pav. Darbo motyvacijos teorijų klasifikavimas (sudaryta autorės, remiantis Jančiauskas, 2011)

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiami motyvacijos apibrėžimai ir įvairūs teoriniai modeliai kreipia dėmesį į tai, jog motyvacijos veiksnių ir procesų turinys nuolat kinta. Teorijų gausa parodo išskirtinį socialinių mokslų dėmesį darbo motyvacijos reiškinio aiškinimui. Sukurtos darbo motyvacijos teorijos dažnu atveju bando paaiškinti, kokie poreikiai, lūkesčiai ar veiksniai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu arba tam tikro elgesio priežastis darbe. Kitaip tariant, dar galima teigti, kad motyvuoti darbuotojus reiškia siekti jų visapusiško pasitenkinimo (Jazdauskaitė, 2004). Vadybinėje literatūroje neaiškinama, kaip reikėtų pasiekti darbuotojų visapusiško pasitenkinimo, tačiau nurodomi organizacijos veiksniai ir procesai kaip jo pasiekti. Taigi tai reikėtų, kad organizacijų vadovams patiems reikia susikurti darbuotojų motyvacijos modelį arba gebėti taikyti pasiteisinusias praktikas.

Siekiant išsiaiškinti, kaip veikia turinio ir proceso motyvacijos teorijos, kurios gilinaisi į priežastis, tikslus, poreikius, kurie skatina žmones dirbti, toliau darbe bus apžvelgiamos labiausiai žinomos sričių teorijos.

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija (1954 m.). Iki šių laikų populiariausia teorija, aiškinanti darbuotojų motyvacija poreikių hierarchijos piramidės pagrindu. Pasak psichologo, motyvacija yra nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga, kadangi kaip jis pats pareiškė jog „pagrindinis žmogaus motyvacinio gyvenimo organizavimo principas yra pamatinių poreikių surikiavimas į hierarchiją pagal jų svarbumą arba intensyvumą“ (Maslow, 2006). Taip pat jis teigė, kad poreikiai, kuriuos gali turėti žmonės yra nesuskaičiuojami, tačiau juos galima suskirstyti į kategorijas, kurios remiantis poveikiu skatinti išdėstytos mažėjimo tvarka. Pasak profesoriaus, pagarbos ir saviraiškos poreikiai (žr. 3 pav.), kurie priskiriami aukštesniam lygiui, yra pagrindinė paskata, kuri žmogų turėtų laikyti organizacijoje, todėl ši turi sudaryti sąlygas tų poreikių skatinimui jeigu norima pilnai išnaudoti narių potencialą. Taigi žmonių motyvaciją lemia didelė poreikių įvairovė ir siekis juos patenkinti. (Palidauskaitė, 2007, 34 p.).



2 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė (sudaryta autorės, remiantis Maslow, 2006)

D. McClelland pasiekimų poreikis. Psichologo McClelland'o sukurta poreikiais grįsta teorija yra pagrįsta Henry, Murray (1938) išplėtotu akivaizdžių poreikių ir motyvų sąrašu, kuris buvo naudojamas ankstesniuose asmenybės tyrimuose. McClelland'as motyvaciją apibūdina pagal tris paradigmas: pasiekimai, priklausomybė ir galia. Šiais trimis motyvacijos aspektais bandoma paaiškinti kokią įtaką jie turi asmenų veiksams valdymo kontekste (Osemeke, Adegboyega 2017). Jis aiškina, kad žmonės, kurie įgyja tam tikrus poreikius elgiasi kitaip nei tie kurie to neturi. Ši teorija remiasi trimis poreikių tipais:

1. galios (valdžios) poreikis. Žmonės, kurie yra motyvuoti galios dažniausiai yra suinteresuoti mokytis, paskatinti ir aplinkinius, dažnai stengiasi žmones priversti elgtis taip, kaip jie nepratę. Taip pat tokie žmonės yra disciplinuoti, sugeba pakovoti už savo požiūrį, nuomonę, vertina ir mėgaujasi savo darbu, tačiau jų priklausymo poreikis yra silpnas, t. y. tokie žmonės nesijaučia gerai grupinio darbo aplinkoje, jų suvokimas apsiriboja tuo, kad tik vienas žmogus gali arba laimėti arba pralaimėti. Taigi pasak Sinha'o (2015), galios poreikis siejamas su noru daryti poveikį kitiems žmonėms, juos keisti, bendrai tariant – valdyti. Šis aspektas sukelia žmogui didžiausią pasitenkinimą;
2. pasiekimų poreikis. Pagrindinis žmogaus noras yra savo tikslų pasiekimas bet koku atveju iki sėkmingo rezultato. Šis poreikis turi didžiulę teigiamą reikšmę organizacijai, taip pat yra aktualus ne tik darbuotojams, bet ir vadovams. Asmuo, kuris turi stiprų pasiekimų poreikį dažnai yra daug labiau motyvuojami, ypač kaip kalba pasisuka apie darbo užduotis, kurios gali skatinti konkurenciją. Jie yra orientuoti į pasiekimus, į pastangas link norimo rezultato, būtent tai jie suvokia jau kaip rezultatą, todėl tokie žmonės dažniausiai įgyvendina sau užsibrėžtus tikslus ir sugeba efektyviai organizuoti darbus (McClelland 1970);
3. priklausymo poreikis. Tokių asmenų didžiausias troškimas yra geri tarpasmeniniai santykiai, nuolatinis bendrumo jausmo palaikymas darbo aplinkoje. Tokie žmonės džiaugiasi priklausydami kokiam nors grupei jog gali būti mylimi ir priimti joje. Kalbant apie vadovavimo gebėjimus turint tokį poreikį svarbu paminėti, kad toks vadovas negalėtų būti efektyviu ir teisingu įvairiose iškilusiose darbinėse situacijose, kadangi jam visada rūpės ką kiti galvos ir kaip jausis dėl jo atliekamų sprendimų, kurie kaip žinoma gali būti palankūs arba ne patiems

darbuotojams (Osemeke, Adegboyega 2017). Šių trijų poreikių skirtumai ir jų supratimas organizacijos vadovams gali atverti kelią į suvokimą, kad neįmanoma, jog kiekvienas asmuo į savo darbą žiūrėtų pagal tam tikrą vieną poreikį. Taigi tai gali padėti taikyti motyvaciją didinančias priemones kiekvienam darbuotojui individualiai, kas ateityje galėtų garantuoti teigiamą darbo atmosferą ir produktyvų bendradarbiavimą.

E. Mayo žmogiškųjų santykių teorija. Psichologas, organizacijų teoretikas E. Mayo savo teorijoje kaip vieną svarbiausių faktorių siekiant tinkamos atmosferos akcentuoja teigiamus darbuotojų ir vadovų tarpasmeninius santykius. Jis taip pat teigia, kad darbo produktyvumui didelę įtaką daro stipri interesų bendrystė tarp kolektyvo, grupinis sprendimų priėmimas, neformalus bendravimas, užimamas tam tikras vaidmuo organizacijoje. Apskritai žmogiškųjų santykių teorija į pirmą vietą stato žmogiškuosius valdymo aspektus, akcentuoja, kad organizacijos vadovas privalo pirmiausiai rūpintis žmogiškaisiais o ne finansiniais ištekliais. Garsusis E. Mayo Hawthorno eksperimentas parodė, kad darbuotojų, kurių psichologinė gerovė, socialiniai poreikiai įstaigoje yra patenkinami turi didesnę įtaką darbo produktyvumui nei finansinės paskatos ar kiti motyvai. Kitaip tariant darbuotojai galėtų dirbti efektyviau, jeigu iš tiesų jaustų, kad vadovai nuoširdžiai rūpinasi ir skiria dėmesį jų poreikiams, psichinei gerovei (Chlivickas, Papsienė, 2009).

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija (1966). A. Maslow poreikius suskirstė į palaikymo (higieninius) ir motyvuojančius bei vertino juos kaip veiksnius (Statnickė, Bliūdžiūtė, 2019). „Higieniniai veiksniai“, kurie dar gali būti vadinami ir nepasitenkinimo veiksniai yra priskiriami prie darbo aplinkos, kuri pati iš savęs neskatina žmogaus dirbti gerai, bet tiesiog gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, o motyvuojantys (pasitenkinimo) veiksniai siejasi su darbo rezultatais ir jų procesu, jie yra sukeltantys motyvaciją darbuotojui (Čiarnienė, Neverauskas, Vienažindienė, Bartkus, Čiutienė, Kindsfaterienė, Milius, Solnyškinienė, Taraškevičius, Žekevičienė, 2011). Taigi šių dviejų teorijų panašumai yra tie, kad abi jos analizuoja poreikius, o F. Herzberg'as prie motyvuojančių veiksnių priskiria socialinius, pagarbos ir savirealizacijos A. Maslow pažymėtus poreikius, o prie higieninių – fiziologinius ir saugumo poreikius. Pasak Herzberg'o teorijos darbuotoją gali motyvuoti tik aukštesniame lygyje esantys poreikiai, o norint, kad darbuotojas nejaustų nepasitenkinimo darbu turi būti patenkinami higieniniai veiksniai, tuomet darbuotojas natūraliai tų veiksnių gali net nepastebėti. Prie higieninių veiksnių yra priskiriamos darbo sąlygos, atlygis, kontrolė, tarpusavio santykiai su vadovais, kolegomis, pavaldiniais, taigi galima daryti prielaidą, kad higieniniams veiksniams priskiriami dalykai žmogaus dirbti efektyviau nemotyvuoja, o tiesiog apsaugo nuo nepasitenkinimo darbu (Čiarnienė ir kt., 2011). Darbo turinys ir pobūdis yra priskiriamas prie pasitenkinimo veiksnių, būtent jie darbuotojus gal motyvuoti dirbti geriau. Taip pat dar svarbu pastebėti kad minėtų veiksnių nepatenkinimas pats savaime nesukelia nepasitenkinimo kaip higieniniai veiksniai, tačiau jeigu poreikiai būna patenkinti, tuomet žmogus jaučia pasitenkinimą darbu ir veikia jame efektyviau. Žemiau esančioje lentelėje yra pateikiamas dviejų teorijų palyginimas, kurioje matoma, kad Maslow išskirti poreikiai pagal Herzberg'ą išskirti į motyvavimo ir higieninius veiksnius, kurie arba kelią pasitenkinimą arba ne.

2 lentelė. Teorijų palyginimai (sudaryta autorės, remiantis Herzberg, 1966; Maslow, 1954)

F. Herzberg poreikių teorija	A. Maslow poreikių piramidės hierarchija
	Saviraiškos

Motyvacinio (pasitenkinimo veiksniai)	Pagarbos
	Socialiniai
Higieniniai (nepasitenkinimo veiksniai)	Saugumo
	Fiziologiniai

V. Vroom lūkesčių teorija. Psichologas yra pristatomas kaip proceso krypties teorijų pradininku. Ši jo sukurta teorija aiškina, kad žmogus priimdamas sprendimą renkasi tokią elgesio alternatyvą, kuri jo manymu jam padės pasiekti norimą rezultatą. Ši teorija yra aprašyta pagal tris kintamuosius:

1. lūkesčių – jaučiamas ryšys tarp pastangų ir tikslo pasiekimo. Šis kintamasis yra pagrįstas nuomone apie savo sugebėjimus;
2. instrumentalumo, kitaip tariant, akcentuojamas ryšys tarp to koks bus pasiekimas ir už jį laukiamas atlyginimas, pavyzdžiui, darbo užmokesčio priedas, kolektyvinis pripažinimas, ar vidinis pasididžiavimas savimi;
3. valentingumo kintamasis suvokiamas kaip vertė, kurią asmuo priskiria atlygiui, jis gali skirtis nes priklauso nuo kiekvieno žmogaus vertybių.

Jeigu bent vieno iš šių kintamųjų nėra, tuomet negalima tikėtis jokio rezultato. Darbuotojas, kuris stengiasi dėl gerų rezultatų, tačiau neturi lūkesčių dėl to būti pripažintas gali tapti nemotyvuotu. Prieš siekiant kokių nors rezultatų asmuo įsivertina koks galimas atlyginimas už jį prieš imdamasis veiksmų tam rezultatui pasiekti. Svarbu pabrėžti, kad darbuotojo ir vadovo stiprus ryšys organizacijoje gali teikti jai naudą, taigi kiekvienas naujas darbuotojas ateina su savais lūkesčiais, tuomet vadovo pareiga tampa įsigilinti bei juos patenkinti, tai yra viena iš pagrindinių sąlygų lemianti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą (Palidauskaitė 2007).

Pagal šiuos tris aptariamus kintamuosius V. Vroom'as kelia klausimus: Jeigu atliksiu tam tikrą darbą, koks bus jo rezultatas? Ar man prasminga dėti pastangas dėl laukiamo rezultato? Kaip aš vertinu savo galimybės siekiant šio rezultato, ir kiek reiks įdėti pastangų? Jeigu darbuotojas mato naudą sau ir žino, kad bus paskatintas už pasiektus rezultatus, o atlygis bus lygiavertis pasiektam rezultatui, jis bus motyvuotas ir mielai imsis iniciatyvos. Kaip teigia autorė Diana Lipinskienė (2012), norint padidinti konkretaus darbuotojo motyvaciją, būtina jam padėti suprasti, kad gerai atlikta užduotis yra instrumentas, leidžiantis tenkinti jo poreikius. Tačiau jei darbuotojas numano, kad su juo gali būti atsilyginta neadekvačiai, t. y. už sudėtingą darbą, kuris reikalauja ypatingų sugebėjimų bus mokamas nedidelis atlygis, darbuotojas bus linkęs nedaryti šios darbo arba jį daryti bet kaip. Žinoma, elgesys gali priklausyti ir nuo to, koks rezultato pobūdis, nes tam tikri rezultatai jau vien iš savęs gali motyvuoti individą, pavyzdžiui, atlikus sudėtingą užduotį, arba įveikus naują iššūkį padidės savigarbos ir saviraiškos jausmas.

J. Adams'o teisingumo teorija. Dar 1965 metais sukurta teorija aiškina tai, kad darbuotojo savaime kylantis elgesys yra lyginti save su kitais kolegomis. Lyginti ar pastangos, vykdomas darbas, pats įnašas į darbą ir gaunamas atlygis už šiuos veiksmus yra vienodas. Darbuotojas visų pirma lygina tai, kiek jis įdeda į atliekamą darbą ir kiek buvo už jo pastangas atlyginta, vėliau jis atsisuka į kitus

siekdamas sužinoti ar už tokias pačias pastangas buvo atlyginta vienodai ar ne, kitaip tariant ar egzistuoja pusiausvyra, kurios tikisi individas. Psichologinė įtampa organizacijoje atsiranda tada, kai suvokiama, kad už tokį patį darbą buvo gauta mažiau nei buvo įvertintas kolega, todėl tokiu atveju teisingumo jausmas nėra užtikrintas ir motyvacijos teorija, kuria siektina, kad atlygis atitiktų darbuotojų indėlį organizacijoje neveikia ir darbuotojas natūraliai pradeda stengtis mažiau vykdant darbo procesus, o kiti, kurie galvoja, kad yra įvertinami net gi per daug, dirba tokiu pačiu tempu stengdamiesi nei kiek neatsilikti (Rymšo, Gierasimovič 2019). Organizacijų vadovams šis teisingumo aspektą užtikrinti sudėtinga, kadangi dažnai pasitaiko atvejų kuomet darbuotojai tiesiog per gerai save vertina kitų atžvilgiu ir tai priklauso nuo žmogaus charakterio, teisingumo suvokimo, mąstymo kokybės ir kt., taigi vadovams reikia įdėti daug pastangų, jog susidarius tokiai situacijai, kuomet darbuotojas mano, kad yra įvertintas neteisingai, sugebėtų paaiškinti tokio vertinimo priežastis ir sprendimas darbuotojui atrodytų teisingas.

L. Porter ir E. Lowler proceso teorija. Ši teorija yra patobulinta V. Vroom'o ir J. S. Adams'o teorijų versija. Ji akcentuoja, jog nuo asmens motyvacijos suvokimo priklauso siekiami rezultatai. Proceso teorija sukūrė motyvacijos modelį susidedantį iš 5 komponentų: pastangos, suvokimas, rezultatai, atlyginimas ir pasitenkinimas. Nuo pastangų, sugebėjimų ir savęs suvokimo darbo procese priklauso darbuotojo pasiekti rezultatai, kurie gali suteikti vidinį (pasitenkinimas darbu ar atlikus tam tikrą užduotį, savigarbos jausmas) ir išorinį (priedai, karjeros galimybės) atlyginimą (Palidauskaitė, 2007). Toks atlyginimų vertinimas daro įtaką kaip situacijas vertins darbuotojas tolimesnėje perspektyvoje. L. Porter ir E. Lowler proceso teorija aiškina, kad pasitenkinimą sukelia rezultatyvus darbas, o ne priešingai, todėl toks teiginys tik dar kartą įrodo, kad motyvacija nėra vien tik priežastis ir pasekmės sudedamasis elementas, ji sudaro visą kompleksą į kuri įeina kompetencijos, atlygis, pastangos, rezultatai ir tas pats pasitenkinimas. Tik visa tai sujungus ir veikiant kartu galima pasiekti efektyvaus rezultato.

P. B. Warr'o vitaminų modelis. Šis modelio pavadinimas yra ne šiaip sau, autorius teigia, kad tam tikri aplinkos bruožai ar detalės gali veikti mūsų sveikatą kaip vitaminai (Jančauskas, 2011). Warr'as išskyrė, kad egzistuoja devynios savybės darbo aplinkoje, kurios daro įtaką darbuotojų psichinei sveikatai: galimybė užsidirbti, fizinis saugumas, vertinga socialinė padėtis, kontroliavimo ir įgūdžių panaudojimo galimybės, tikslai sukurti išorėje, įvairovė, aplinkos konkretumas, bendravimas su kitais žmonėmis. Taip pat šis modelis turi du tipus: papildomo mažėjimo ir nuolatinio efekto (Chmiel, 2005). Pasak Jančausko (2011), „Žmogaus organizmas, pagal Warr'ą, neigiamai reaguoja į per didelį vitaminų A ar D kiekį; tačiau didelės vitamino C ir D dozės nesukelia neigiamo poveikio“. Modelio kūrėjas aiškina, kad devynios savybės išryškėja tuomet, jeigu atitinka asmenines žmogaus savybes, tačiau jeigu tai neįvyksta asmuo pasitenkinimą galės pasiekti tik tada, kai viena iš aplinkos savybių bus silpnesnė, pavyzdžiui, jeigu darbe yra galimybė kontroliuoti savo darbo procesą. Tačiau asmuo, turintis menkus gebėjimus, tokia savybė nebus patenkintas, todėl jaučiamas pasitenkinimas bus tik tada, kai asmens gebėjimai padidės arba aplinkos savybės sumažės (Chmiel, 2005). Pagal šį pavyzdį matoma, kad kontroliavimo savybė ypač tenkiną žmogų, ji pasižymi stipriu poreikio augimu, dideliais gebėjimais, todėl pasak šios teorijos galima manyti jog tarp darbo aplinkos ir asmens savybių reikalinga palaikyti pastovų ryšį.

Išanalizavus Warr'o teoriją svarbu pažymėti, kad ji turi ryškią sąsają su darbuotojų psichine gerove taip pat akcentuoja ir psichoemocines darbo patirtis, kurios apima motyvuojančių darbo savybių

bruožus: autonomiją, gebėjimus ir kt. Taigi vitaminų modelis, Herzberg' o dviejų veiksmų modelis ir žemiau analizuojamas Oldham' o bei Hackman' o motyvuojančių darbo sąlygų modelis parodo, kad įvairios darbo savybės sudaro tokią darbo dizaino kokybę, kuri būna naudinga ir darbuotojams ir darbdaviams (Broeck, Parker, 2017). Darbo dizainas yra labai svarbus daugeliui rezultatų, įskaitant:

- darbuotojų sveikatą ir gerovę,
- požiūrį, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą,
- darbuotojų pažinimą ir mokymąsi,
- elgesį, pavyzdžiui, produktyvumą, pravaikštas, iniciatyvumas ir inovacijos.

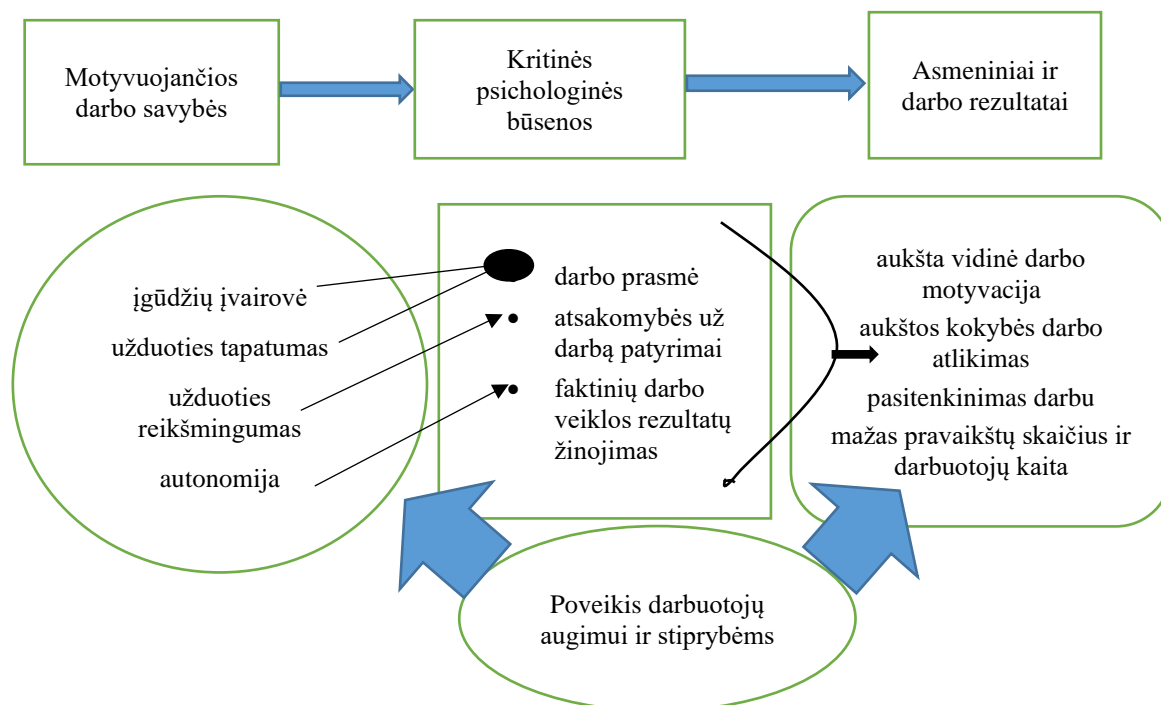
Darbuotojo savybės daro įtaką kuriant darbo dizainą (sandarą). Tampa svarbu, kaip darbuotojai supranta darbo savybes, tai leidžia suprasti, kaip darbo savybės projektavimas gali keisti darbo dizainą.

J. R. Hackman ir G. R. Oldham motyvuojančių darbo sąlygų charakteristikų modelis. Literatūroje šis požiūris į motyvines darbo savybes yra pagrindinis ir dominuojantis (Gaurylėnė, Korsakienė 2017). Modelyje pabrėžiamos penkios motyvuojančios darbo savybės – įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduočių reikšmingumas, autonomija arba savarankiškumas ir grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*). Pasak autorių, šie penki aspektai sukelia tris kritines psichologines būsenas – darbo prasmės, atsakomybės už darbą patyrimai ir faktinių darbo veiklos rezultatų žinojimas ir šios būsenos lemia asmeninius bei darbo rezultatus bei didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. (Hackman, Oldham, 1976). Analizuojant detaliau minėtas penkias struktūrines darbo charakteristikas (žr. pav.3), pirmosios trys yra skatinančios psichologinių būsenų atsiradimą, kurios prisideda prie darbo prasmingumo patyrimo. Šis aspektas vaidina svarbų vaidmenį gerinant darbuotojo gebėjimus pasiekti organizacijos tikslus ir uždavinius. Hackman' as ir Oldham' as teigia, kad darbo prasmingumas yra reikšmingas indėlis į žmogaus gyvenimą ir pasitenkinimą, kurį jis patiria savo darbu, todėl kuo didesnis darbo prasmingumo patyrimas tuo labiau tai veda prie aukštų su darbu susijusių rezultatų (Kaur, Mittal, 2020).

Ketvirtoji darbo savybė – autonomija aiškina, jog darbas gali teikti didesnę pasitenkinimą, jeigu žmonės dalyvauja priimant svarbius sprendimus, o ne tik yra jiems nurodoma, ką reikės daryti. Kuo didesnė autonomijos galimybė, tuo ji gali sukelti didesnę pasitenkinimą. Ši psichologinė būseną sukuria atsakomybės už darbo rezultatus potyrį – tai, kiek žmogus tiki, kad jo darbas yra prasmingas ir vertinamas.

Grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*) apibrėžiamas kaip darbuotojo žinios apie jo darbo rezultatus ir pačią veiklą. Autoriai aiškina, jog yra svarbu pabrėžti, kad kuo daugiau žmonėms bus pasakojama apie minėtus dalykus, tuo labiau jie galės būti suinteresuoti kokybiškai atlikti savo darbus (Oldham, Heckman 1976). Remiantis tyrimais įrodyta, kad darbo charakteristikų modelis daro teigiamą poveikį darbo, asmeniniams, elgesio arba požiūrio rezultatams, tokiems kaip pasitenkinimas organizacijos vadovu, darbo našumas, įsitraukimas į jį bei atsakomybė organizaciniais įsipareigojimams. Modelio pagalba galima suvokti kaip pagrindinius žmogaus poreikius gali patenkinti darbas (Parker, Morgeson, John, 2017).

Apibendrinant darbo savybių modelį galima teigti, kad kuo asmenys labiau patiria modelyje paminėtas psichologines būsenas tuo kokybiškiau jie atlieka paskirtas užduotis, gerina savo darbo rezultatus ir taip prisideda prie organizacijos gerovės. Tokios teigiamos darbo aplinkos turėtų siekti kiekvienas vadovas.



3 pav. Motyvuojančių darbo savybių modelis (sudarytas autorės, remiantis Hackman, Oldham, 1976)

Darbuotojų motyvacijos išlaikymas yra nuolatos kintantis sudėtingas procesas, kuris apima daug skirtingų komponentų, tokių kaip darbo sąlygos ir aplinka, rezultatai, asmeninės savybės. Du pagrindiniai motyvavimo tipai, būdingi viešojo sektoriaus organizacijoms apibūdinami darbu viešajame sektoriuje būdingai viešųjų paslaugų ir savarankiško apsisprendimo motyvacijos teorijose. Kadangi šiame darbe yra atliekamas tyrimas su viena iš viešojo sektoriaus organizacijų siekiant išsiaiškinti motyvacinių darbo sąlygų veikimą darbuotojų gerovei pagal atitinkamą lyderystės tipą todėl svarbu aptarti kelias naujausias motyvacijos teorijas, kurios konkrečiai orientuojasi į viešojo sektoriaus organizacijas.

Viešajam sektoriui būdinga viešųjų paslaugų motyvacijos teorija (angl. *public services motivation*) skiria dėmesį darbuotojų motyvacijos viešajame sektoriuje specifiskumui (Perry, 1996; Vandenabeele, 2007). Įvairūs šios teorijos vertinimai rodo, kad dominuoja tam tikri ypatumai, kurie yra būdingi tik viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimui. Įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir rezultatams daro darbo turinys. Ši teorija atkreipia dėmesį, kad nesvarbu, kokios sąlygos, žmogus bet koku atveju yra pasiruošęs dirbti visuomenei. Dėl to ši teorija priskiriama prie turinio motyvacijos teorijų ir yra siejama su anksčiau šiame darbe aprašytu motyvuojančių darbo savybių modeliu (Oldham, Hackman, 1976), ir išskirtomis darbo savybėmis, kurios ir daro įtaką darbuotojų rezultatams. Remiantis Kim (2016) atliktu tyrimu, kuomet viešojo sektoriaus organizacijose dirbantiems darbuotojams atsiranda darbo charakteristikų modelyje išskirtos psichologinės būsenos jie įgauna didesnę pasitenkinimą darbu, jaučia didesnę vidinę motyvaciją, darbo procesas tampa kokybiškesnis.

Savarankiško apsisprendimo teorija. Ši teorija apibrėžia vidinę darbuotojų motyvaciją, kuri priklauso nuo autonomijos, psichologinių kompetencijos ar ryšių bei santykių poreikių patenkinimo. Ji yra pakankamai nauja, tačiau dėl savo išpildymo lyginant su kitomis (poreikių, žmonių santykių, atlygio) teorijomis jau yra pripažinta visame pasaulyje (Miao, Humphrey, Qianir, 2018). Pagrindiniai šios teorijos šalininkai R. M. Ryan'as ir E. L. Deci teigia, kad kiekvienas žmogus yra linkęs būti veiklus, tačiau kartais jis gali būti pažeidžiamas bei tapti demotyvuotu. Šiai teorijai aktuali sąsaja tarp žmogaus vidinės ir išorinės motyvacijos, todėl ji išskiria tris tipus, tokius kaip motyvacijos nebuvimas, ir prieš tai minėtos vidinės ir išorinės, kurios šioje teorijoje atlieka svarbų vaidmenį ir kurioms būdingos dvi prielaidos: darbuotojų teigiamą elgesį gali paskatinti karjeros kilimo galimybės, kita aiškina autonominės motyvacijos svarbą, kuomet žmonės motyvuoja veikti išoriniai motyvacijos veiksniai – pripažinimas, premijos (Liu, Perry 2016). Tačiau svarbu paminėti tai, kad savarankiško apsisprendimo teorijai svarbiausi vidiniai motyvacijos šaltiniai – savarankiškumas ir noras įgyti žinių, todėl pagal ją viešojo sektoriaus organizacijoje dirbantys žmonės siekdami psichologinės gerovės ir darbinio augimo turi organizacijoje gauti tris dalykus:

- santykius: svarbu patirti priklausymo, prierašumo prie kitų jausmą;
- autonomiją: sugebėjimas kontroliuoti tikslų siekimą ir elgesį, kuris padeda žmonėms jaustis apsisprendusiems (Miao ir kt. 2018). Reikalingas nuolatinis palaikymas siekiant psichologinės gerovės. Dar aktualu pabrėžti, kad įtaką būti aktyviam arba pasyviai organizacijoje daro socialinės sąlygos, santykių palaikymas su kitais asmenimis gali skirtingai veikti (skatinti arba ne) savo kaip specialisto augimo kelyje. Dar kitas veikiantis aspektas gali būti tam tikri išoriniai motyvai, kurie gali kliudyti efektyviam darbuotojo išitraukimui į darbą. Išorinis atlygio suteikimas už darbą gali atsilipti dirbančiojo autonomijai, nes dėl gaunamo išorinio atlygio darbuotojo elgesys gali būti vis labiau kontroliuojamas tuomet automatiškai silpnėja pačio darbuotojo elgesio kontrolė kas ir susilpnina vidinę motyvaciją (Liu, Perry 2016). Teorija ne be reikalo yra būdinga viešojo sektoriaus organizacijoms, kadangi jose figūruoja fiksuoti atlyginimai, kurie pagal teisės aktus įforminti ir darbuotojų vertinimai vyksta kartą per metus, o labai retais atvejais vadovo atskiru įsakymu gali būti vykdomi neeiliniai vertinimai. Tačiau tai tik parodo, kad galimybes tenkinti poreikį dėl norimo atlyginimo yra siauros, todėl šis faktorius neigiamai veikia darbuotojo elgesį ir silpnina jo vidinę motyvaciją (Ritz, Neuman, Vandenabeele, 2016). Visgi vidinės motyvacijos pagrindiniai „skatintojai“ – vadovo grįžtamasis ryšys apie gerai atliktas darbuotojo užduotis, gebėjimas paskatinti darbo proceso metu, o ne tik tada kai jau atsiranda konkretūs rezultatai. Būtent šie veiksniai leidžia žmonėms jausti, jog jie efektyviai prisideda prie organizacijos klestėjimo savo kompetencija ir tas suvokimas leidžia jai augti.
- kompetencija: mokėti įsisavinti naujus įgūdžius ir profesionaliai tvarkytis su paskirtomis užduotimis, kuomet šie aspektai tampa įvaldyti, žmonės jaučiasi tvirtesni imantis naujų veiksmų savo užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų motyvacija yra individo elgesio valdymas, vidinė varomoji jėga ir veiksniai, nukreipti tam tikrai veiklai, siekiant patenkinti savo poreikius. Svarbu atsižvelgti į turinio ir proceso motyvacijos teorijas, nes jos padeda organizacijoms sukurti tinkamą

motyvacinę sistemą, kuri skatintų darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų, o ne tik žiūrėti savo asmeninių poreikių.

1.3. Darbuotojų gerovės samprata ir jos veiksniai

Gerovės samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiška. Ji gali būti suvokiama kaip laimė arba pasitenkinimas atsirandantis iš geriausio funkcionavimo (McDowel, 2010), arba kaip balansas tarp asmens turimų išteklių ir gaunamų iššūkių (Dodge, 2012; Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2014). Lietuvių kalbos žodynas šią sąvoką aiškina trumpai ir paprastai – „geras buvimas“, į kurią įeiną teigiami patiriami jausmai, emocijos, gera sveikata, finansinis klestėjimas (Lietuvių kalbos institutas, 2018). Kalbant apie organizacijų sėkmę ir stiprybes šiuolaikiniame pasaulyje svarbu suvokti, kad jos negalėtų efektyviai veikti ir suteikti kokybiškas paslaugas be darbuotojų, jų veiklos rezultatų (Sirgy, 2017), todėl svarbu, kad organizacijoje vyrautų gerovė, nes ji turi įtakos darbuotojų psichologinei, fizinei sveikatai (Kara ir kt., 2013). Priimta darbuotojų sveikatos deklaracija (Pasaulio sveikatos organizacija, 2006), šalims griežtai rekomenduoja atkreipti dėmesį į darbuotojų sveikatos poreikius. Dėl šios priežasties vis didesnio dėmesio iš mokslininkų, politikų ar ekspertų sulaukia darbuotojų gerovės (angl. *wellbeing at work*) sąvoka, pabrėžianti, kad organizacijoje svarbu ne tik saugumo ir sveikatos sąlygų užtikrinimas, bet ir visapusišką darbuotojų gerovę vystančios sąlygos.

Darbuotojų gerovė suvokiama kaip nuolatos vykstantis jų teigiamos būsenos skatinimas. Darbuotojų gerovę sudaro trys pagrindiniai komponentai: socialinis, psichologinis ir fizinis (Grant, Christianson, Price, 2007). Socialinė gerovė yra suprantama ir gali pasireikšti per santykius su kitais žmonėmis ir mokėjimu sukurti bei išlaikyti pozityvius ryšius su jais. Psichologinė gerovė suprantama kaip laimės išraiška ir dažnai gali būti aiškinama kaip gyvenimo prasmė (Salas-Vallina, Alegre, 2021). Fizinės gerovės sampratoje akcentuojama sveikata ir saugumas. Paskutiniu metu yra ypač pabrėžiama, kad socialinės ir psichologinės aplinkybės yra reikšmingos darbuotojo psichinės sveikatos gerovei. Tampa svarbu, kokia gali būti žmogaus reakcija į tam tikrus įvykius, kaip jis jiems gali būti pasiruošęs. Visi šie dalykai turi įtakos psichikos sveikatai. Jeigu žmogus yra nesaugioje, nepalankioje ar net gi konfliktingoje aplinkoje, yra jaučiama socialinė izoliacija arba diskriminacija, tokios situacijos kenkia asmens visapusiškai gerovei. Taip pat tam tikri vadovų priimami sprendimai, vyraujančios kultūrinės visuomenės nuostatos gali teigiamai arba neigiamai veikti savijautą. Veiksniai (biologiniai, socialiniai, psichologiniai), darantys įtaką darbuotojų gerovei darbo aplinkoje, yra dažnai nepastebimi, nes pagrindinis dėmesys yra nukreipiamas į kitas priemonių gerinimo sritis, tokias kaip komandų formavimas, streso valdymo mokymai, motyvacijos kūrimas ir pan. Šios priemonės pačioms organizacijoms ir jų kultūrai yra įprastos ir priimtinesnės nei rūpinimasis sunkumais darbo aplinkoje, susijusiais su darbuotojų gerove. Kai žmonės jaučiasi savimi pasitikintys, sugeba sutelkti dėmesį į užduotis darbe ir joms skirti pakankamai jėgų tuomet jie sugeba dirbti efektyviai. Sąsajos tarp darbo našumo, motyvacijos bei darbuotojų gerovės dažnai yra tapatinamos su darbuotojų įsitraukimu, įsipareigojimais, todėl tokia atmosfera darbe gali stipriai prisidėti prie sėkmingų organizacijos rezultatų. Tyrimai rodo, kad viešajame sektoriuje kokybiškesnė klientų aptarnavimo kokybė gali būti tik tada, kai yra jaučiamas darbuotojų įsitraukimas, o jis organizacijoje įmanomas tik tada, kuomet darbuotojai jaučia, kad yra vertinami, atsižvelgiama į jų nuomonę yra gerbiami ir jiems vadovaujama taip, kad šiuos aspektus jie galėtų pajauti (tinkamai vadovaujama) (Levickaitė, 2020). Tokios priemonės kaip laiku mokamas atlyginimas ar darbuotojų aprūpinimas

socialinėmis garantijomis seniai nebėra tie faktoriai, kurie galėtų išlaikyti darbuotoją organizacijoje. Vadovui rūpintis ir užtikrinti darbuotojo visapusišką gerovę yra naudinga, nes tuomet didėja produktyvumas, efektyvumas, skatinamos inovacijos, gerėja bendra atmosfera, sumažėja darbuotojų kaitos aspektas.

Darbuotojų gerovę lemiantys veiksniai. Įvairius pokyčius darbinėje sferoje lemia įvairūs globalizacijos įvykiai pasaulyje, kuomet tenka staigiai perorganizuoti darbo metodus, (pavyzdžiui Covid-19 pandemijos laikotarpis), taip pat viena kitą keičiančios inovacijos, kurios didina paslaugų pasirinkimą, todėl šie visi pokyčiai neišvengiamai gali paveikti darbuotojų sveikatą, kuri gali pakeisti darbo arba gyvenimo kokybę.

Kalbant apie tai, kad organizacijos gali skirtingai suprasti, kaip reikia tobulinti tam tikrus darbuotojų gerovę lemiančius veiksnius, galima paminėti Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų asociacijos 2016 metais atliktą darbuotojų gerovės tyrimą, kurio ataskaitoje yra pateiktos pagalbos darbdaviams gairės, kaip organizacijoje sukurti darbuotojų gerovės strategijas. Gairės skelbia apie penkias sritis, kurios sudaro darbuotojų gerovės modelį: sveikata, vertybės, asmeninis augimas, darbas ir socialumas. Remiantis šiomis sritimis buvo sudarytos rekomendacijos vadovams siekiant pagrindinio rezultato - tobulinti darbuotojų gerovę.

Darbe apžvelgtos darbuotojų gerovės sampratos leidžia daryti išvadą, kad gerovė gali būti daugiareikšmė, kitaip tariant, kiekvienam žmogui ji gali asocijuotis su skirtingais dalykais. Dėl šios priežasties Darbuotojų profesinės raidos institutas (*angl. Chartered institute of personnel and development, CIPD*), 2016 metais atlikto tyrimo pagrindu paruošė gaires organizacijų vadovams, kurie suinteresuoti kelti darbuotojų gerovės lygį ir tam sukurti veiksmingą strategiją. Kadangi minėta organizacija rūpinasi gerovės tobulinimu organizacijose, taip pat gairėse išryškino teiginį, kad kadangi gerovės turi skirtingas dimensijas, svarbu kiekvienai iš jų pritaikyti tinkamą strategiją. Taip pat gairėse yra sukurtas modelis darbuotojų gerovei sudarytas iš 5 sričių: sveikata, darbas, vertybės, socialumas ir asmeninis augimas. Remiantis šiomis sritimis buvo pateikti pavyzdžiai organizacijų vadovams, kaip reikėtų pasiekti galutinio rezultato – darbuotojų gerovės.

3 lentelė. CIPD darbuotojų gerovės modelis (sukurta autorės, remiantis CIPD, 2016)

Sritis	Elementas	Gerieji pavyzdžiai
Sveikata	Fizinė sveikata	Sveikatos stiprinimas, sveikatos patikrinimas
	Fizinė sauga	Darbe turi būti saugi įranga, vykti mokymai apie saugą, turi būti dalijamasi saugios darbe praktikos informacija
	Psichinė sveikata	Investuoti į mokymus darbe apie streso mažinimą, konfliktų valdymą ir darbuotojams ir vadovams
Darbas	Darbo aplinka	Laisva, kultūringa
	Geras vadovų valdymas	Gebėjimas pasirinkti tinkamą valdymo tipą, nuolat kelti žinių lygį apie tai

	Darbo reikalavimai	Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, pasitenkinimas darbu, kreipiamas dėmesys į darbo kokybę, valandas, turinį
	Savarankiškumas	Naujovės, gebėjimas kontroliuoti, informuoti
	Pokyčių valdymas	Lyderiavimas, bendravimo kultūros išlaikymas, įsitraukimas
	Atlyginimas, atlygis	Skaidrios ir sąžiningos darbo užmokesčio atsiskaitymo praktikos, gebėjimas skatinti nematerialiu būdu
Vertybės	Vadovavimas	Lyderystė, kuri remiasi vertybėmis, kuriama palanki atmosfera pasitikėjimui, aiški vizija, misija ir tikslai
	Etikos standartai	Savanorystė, bendruomeniškumas, oraus darbo užtikrinimas
	Įvairiapusiškumas	Mokymai darbuotojams ir vadovams įsitraukimų, skirtumų, kultūrų kontekste
Socialumas	Darbuotojo balsas	Galėjimas darbuotojui savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus, bendradarbiavimas ir konsultacijos sprendžiant klausimus
	Teigiami santykiai	Komandinio darbo svarba, orumo ir pagarbos išlaikymas, pozityvūs santykiai su vadovais
	Karjeros plėtra	Gebėjimas panaudoti turimus įgūdžius, galėjimas užsiimti mentoryste
Asmeninis augimas	Emociniai aspektai	Teigiami santykiai, asmeninio atsparumo mokymai, finansinė gerovė
	Mokymasis visą gyvenimą	Veiklos tobulinimo planai, galimybės mokytis, iššūkiai darbe
	Kūrybiškumas	Atvira ir bendradarbiavimo kultūra, inovacijų dirbtuvės

CIPD ataskaitoje teigiama, kad šių sričių nustatymas ir taip sudarytas darbuotojų gerovės modelis išryškina ryšį tarp organizacijos ir asmens, jog kiekviena sritis, iniciatyvos, efektyvumas ir elementas priklauso nuo abipusio funkcionavimo. „Kuriant efektyvią darbuotojų gerovės strategiją nėra jokio „visiems tinkamo“ požiūrio, o jos turinys turėtų būti grindžiamas individualiais darbuotojų poreikiais ir ypatybėmis“ (CIPD, 2016). Apibendrinant darbuotojų gerovės sampratą galima daryti prielaidą, kad kiekvienam ji gali asocijuotis su skirtingais veiksniais, todėl svarbu įvardinti kiekvienos darbuotojų gerovės komponentės pavyzdžius, jog būtų galima teisingai suvokti kas ir kokį poveikį gali daryti darbuotojų gerovei.

1.4. Konceptualus ryšių tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės pagrindimas

Šiame skyriuje siekiama konceptualiai pagrįsti ryšius tarp trijų pagrindinių darbo konstruktyvų: transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės.

Lyderystė ir darbuotojų gerovė. Pastebėtina, kad darbuotojų gerovės sąvoka yra išplečiama kalbant apie vadovavimo reikšmę ir jos poveikį darbuotojams. McGrath'as (2012) pabrėžė tarpasmeninių kontaktų su bendradarbiais ir vadovais sąveiką ir tų santykių poveikį emocijoms bei elgesiui. Lyderystės bruožai bei jų panaudojimas gali daryti įtaką darbuotojų gerovei per ryšio kūrimo galimybes, per darbuotojų suvokimą, kad vadovas yra linkęs padėti, paremti, jaučiamas tarpusavio pasitikėjimas, traktuojamas atviras bendravimas su kolegomis, - teigia ir Šorytė, Pajarskienė (2014), tuo pačiu pažymėdamos, kad organizacijos aplinka ir darbo sąlygos yra atspindys to, kaip darbuotojai vertina savo veiklą ir kaip jie jaučiasi organizacijoje esant tam tikroms darbo sąlygomis.

Transformacinės lyderystės vienas iš svarbiausių išskiriamų bruožų yra gebėjimas darbuotojus įkvėpti siekiant kuo aukštesnių savo darbo rezultatų ir skiriamas individualus dėmesys kiekvienam, todėl nuolatos motyvuojamas darbuotojas gali jaustis vertinamas, nes iš jo tikimasi gerų rezultatų. Tuomet ir žmogus save gali pradėti vertinti geriau nei galvojo, kas ir prisideda prie jo visapusiškos gerovės jautimo organizacijoje. Teigiama, kad lyderis turi atsižvelgti į organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų poreikius, tai reiškia, kad turi būti ne tik sėkmingas pats kaip lyderis, tačiau ir užtikrinti darbuotojų ir organizacijos sėkmę. Visa tai negalėtų būti įgyvendinama be pasitikėjimo, tai svarbus efektas norint įvertinti lyderystės efektyvumą. Pabrėžtina ir tai, kad jokia organizacija nebus linkusi sekti tuo, kuo negalės pasitikėti, atitinkamai ir lyderis negalės būti taip vadinamas jeigu bus be pasekėjų. Pasitikėjimą apimančios penkios dimensijos yra: kompetencija, ištikimybė, atvirumas, nuoseklumas ir sąžiningumas. Taigi esant šioms penkioms dimensijoms teigiama, kad organizacijos politika gales būti įgyvendinama teisingai (Kritsonis, 2004). Literatūroje akcentuojama, (Dirks, Ferrin, 2002), jog jeigu organizacijoje vyrauja transformacinė lyderystė, tuomet gali atsirasti pasitikėjimas. Transformacinė lyderystė ir pasitikėjimas prisideda prie efektyvesnių organizacijos rezultatų, taip pat gerina vidinę organizacijos kultūrą, tuomet darbuotojai įgauna motyvacijos dar labiau stengtis vykdyti jiems iškeltas sudėtingesnes užduotis (Ngodo, 2008).

Atsižvelgiant į tai, formuluojama pirma hipotezė:

H1: Transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei.

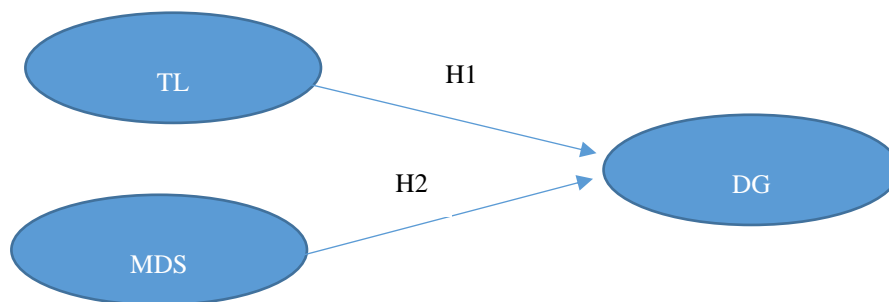
Motyvuojančios darbo sąlygos ir darbuotojų gerovė. Darbo motyvacijos sąvoka aiškina kas veikia asmens ryšius su darbo užduotimi ir kaip tai sąlygoja jo elgesį, orientacijas, pokyčius darbe, siekiant poreikių patenkinimo. Motyvuojančios darbo sąlygos turi daryti poveikį darbuotojų poreikių patenkinimui, veikti žmogaus elgesio nulemtus pasirinkimus, kurioms gali daryti įtaką išorinės paskatos ar vidiniai faktoriai. Žvelgiant į pagrindines darbo charakteristikos modelyje iškeltas motyvuojančias darbo sąlygas verta paminėti, kad autonomija organizacijoje yra dažniausiai poreikius patenkinanti sąlyga. Autonomijos, savarankiškų sprendimų priėmimo galimybės, taip pat galimybė darbuotojams patiems kontroliuoti savo darbą pagal mokslinius tyrimus rodo, kad daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovės rodikliams, tokiems kaip didesnis pasitenkinimas savo darbu, įsitraukimas į jį ar geresnė psichologinė sveikata, taip pat tai skatina lankstumą, kuris gali apsaugoti

nuo neigiamų darbo pasekmių (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Taip pat viešojo sektoriaus organizacijoje dirbantiems žmonėms tai leidžia pajusti emocinę gerovę, kadangi jie gali jausti didesnę motyvaciją, kuri iššaukia poreikį atlikti užduotis nuo pradžios iki galo, kas automatiškai pagerina ir pačios organizacijos suteikiamų paslaugų kokybę. Grįžtamojo ryšio komponentas aiškina, kad darbuotojas, kuris reguliariai gauna informaciją apie savo darbo veiklą, rezultatus gali pasižymėti didesniu veiksmingumu atliekant užduotis, kadangi tuomet jis jaučiasi labiau savimi pasitikintis, geba suprasti kur reikia dar pasitempti, o kur jo veiklos procesas yra patenkinamas. Taigi psichologinės būsenos, kurios gali būti patiriamos per penkis darbo charakteristikos išskirtus aspektus teigiamai veikia darbuotojų socialinės, psichologinės ir fizinės gerovės komponentus.

Apibendrinant, formuluojama antra hipotezė:

H2: Motyvuojančios darbo sąlygos daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei.

Konceptualus tyrimo modelis vaizduojamas 4 pav.



4 pav. Konceptualus tyrimo modelis (sudaryta autorės, 2023)

Apibendrinant transformacinės lyderystės sampratą galima teigti, kad svarbūs pokyčiai organizacijoje prasideda nuo lyderių ir pasekėjų sugebėjimo juos sukurti ir plėtoti. Lyderis pasižymintis transformaciniais bruožais galės prisidėti prie minimų pokyčių, kadangi jam būdinga juos inicijuoti, įtraukti kitus į kuriamų vizijų ir tikslų įgyvendinimą ir šiame procese dar gebėti įkvėpti bei skatinti nebijoti naujų iššūkių prie šių laikų nuolatos besikeičiančios aplinkos. Kelios turiniu pagrįstos motyvacijos teorijos pabrėžia kaip didelio gėrio motyvacijos aspektą, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas atliekamo darbo prasmės ir tikslo vaidmeniui motyvuojant žmones. Išvalgos iš klasikinės proceso grindžiamos motyvacijos, tokios kaip lūkesčių teorija, tikslų nustatymo teorija ir teisingumo teorija, pabrėžia tris specifines viešojo sektoriaus savybes, darančias įtaką darbuotojų motyvacijai. Pirmą, ne visada yra aiškios paties žmogaus pastangos gauti norimą atlygį už atliktas užduotis. Antra, didelis iššūkis viešojo sektoriaus organizacijose yra tikslų nustatymas, kur dažnai keliama keli, konkuruojantys, prieštaringi ir dviprasmiški tikslai. Galiausiai svarbus vertybių ir principų aspektas, kuris apima sąžiningą atlygio paskirstymą įmonėje. Dažnai šios teorijos papildo viena kitą siekiant atskleisti pagrindinius su motyvacija susijusius elementus, todėl galima daryti išvadą, kad visos jos pasižymi vienu bendru tikslu: darbuotojų poreikių patenkinimu per motyvuojančias darbo sąlygas. Apibendrinant darbuotojų gerovės sampratą galima teigti, kad ji jau nebėra siejama tik su gera savijauta, sveikata ar pasitenkinimu darbu. Ši sąvoka apima daug plačiau - emocišes, psichines ir fizinės ypatybes. Priklausomai nuo minėtų pokyčių globalizacijos procese

ar apskritai kylančių iššūkių darbo rinkoje, pagal situaciją ši sąvoka yra suprantama kintančiai, įvairiapusiškai, tačiau dėl vieno aspekto yra sutariama bendrai: kokia yra darbuotojų gerovė gali parodyti patys darbuotojai. Jie atspindi tai kaip jaučiasi darbe ir kaip ją vertina pagal esamas darbo sąlygas organizacijoje. Darbuotojų gerovė ir ją lemiantys veiksniai gali lemti organizacijos sėkmę, joje dirbančių žmonių produktyvumą, geresnę emocinę būseną ir sveikatą.

2. Motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės strateginių dokumentų ir gerųjų praktikų apžvalga

Šioje dalyje analizuojami strateginiai dokumentai, Europos Sąjungos mastu atliekami tyrimai, įvairių tarptautinių agentūrų pagalba rengiant strategines programas kuriant darbuotojui palankios darbo vietos principus. Taip pat skyriuje aprašomi motyvuojančių darbo sąlygų gerosios praktikos pavyzdžiai viešojo sektoriaus organizacijose.

2.1. Europos Sąjungos ir nacionaliniai darbuotojų gerovę reglamentuojantys strateginiai dokumentai

Tarptautinės darbo organizacijos teigimu, darbuotojų gerovė darbe turi būti laikoma pagrindiniu veiksniu, siekiant ilgalaikio efektyvaus organizacijos veiksmingumo (International Labour Organization, 2009).

Darbuotojų psichinės gerovės kaip vienos iš darbuotojų gerovės dedamųjų svarbą pažymi ir Pasaulio sveikatos organizacija. Pasak jos, maždaug 15 procentų darbingo amžiaus žmonių bet kuriuo savo gyvenimo laikotarpiu susiduria su psichikos sunkumais. Dėl prarasto produktyvumo šalies ekonomikai tai gali turėti milžiniškas išlaidas, kadangi turint šiuos sutrikimus žmonės dažniausiai nedirba, nors dalyvavimas darbinėje veikloje būtų vienas iš pagrindinių veiksnių sveikimui. Pasaulio sveikatos organizacijos išleistose gairėse apie psichinę sveikatą darbe yra pateikiamos įrodymais pagrįstos rekomendacijos kaip skatinti psichikos sveikatą, užkirsti kelią psichikos sveikatos sutrikimams ir sudaryti sąlygas žmonėms, turintiems psichikos sveikatos sutrikimų įsilieti į darbo rinką ir tobulėti (Europos komisija, 2014). Rekomendacijos apima organizacines intervencijas, vadovų mokymus ir darbuotojų mokymus, individualias intervencijas, grįžimą į darbą ir įsidarbinimą. Psichikos sveikatos darbe gairėmis siekiama tobulinti įrodymais pagrįstų psichikos sveikatos darbe intervencijų įgyvendinimą. Rekomendacijos grįžimui į darbą po nebuvimo dėl psichikos sveikatos sutrikimų apima:

- suinteresuotų šalių veiksmingo grįžimo į darbą priemonių įgyvendinimo koordinavimą tarp darbdavio, darbuotojo, jo atstovo, sveikatos priežiūros paslaugos teikėjo;
- psichologines intervencijas, darbinę, klinikinę priežiūrą, kuri teikiama gyvai, telefonu ar internetu;
- intervencijos ir ne darbo metu;
- intervencijos neturėtų būti privalomos užbaigti kaip būtina sąlyga norint vėl pradėti dirbti.

Rekomendacijose žmonėms, turintiems psichikos sveikatos sutrikimų ir norintiems įsidarbinti teigiama:

- asmens, šeimos, bendruomenės, darbovietės koordinavimas susitelkiant į strategiją, didinančia profesinį ir ekonominį įsitraukimą. Suinteresuotų šalių įsitraukimas ir intervencijos pasirinkimas turėtų būti pagal darbuotojo pageidavimus;

- svarbus asmenų, turinčių/turėjusių psichikos sveikatos sutrikimų įtraukimas į programų įgyvendinimą, tai padėtų optimizuoti orientuotą požiūrį į asmenį ir įgalinti žmones priimti sprendimus dėl savo gerovės;
- pradėjus dirbti tokia pagalba galėtų būti tęsiama siekiant išlaikyti sukurtą gerovę.

Pasaulio sveikatos organizacijos ir Tarptautinės darbo organizacijos politikos santrauka. Šioje politikos santraukoje pateikiami veiksmai, skirti vyriausybėms, darbdaviams, darbdavių ir darbuotojų organizacijoms, pilietinei visuomenei ir sveikatos paslaugų planuotojams, siekiant išvengti su darbu susijusių psichikos sveikatos sutrikimų, apsaugoti ir skatinti psichikos sveikatą darbe bei remti psichikos sveikatos sutrikimų turinčius darbuotojus. Ši politikos santrauka pristato strategijas ir metodus įgyvendinant Pasaulio sveikatos organizacijos rekomendacijas dėl psichikos sveikatos darbe palaikymo, tuo pačiu atsižvelgiant ir į Tarptautinės darbo organizacijos (TDO), konvencijose bei rekomendacijose aprašomus ryšius tarp psichinės sveikatos ir darbo, pareigų ir teisių darbdaviams bei darbuotojams strategijos (World Health Organization, 2022). Trys pagrindinės idėjos išskiriamos politikos santraukoje:

1. psichosocialinėmis priemonėmis užkirsti kelią neigiamoms su darbu susijusioms psichikos sveikatos būklėms, pertvarkant darbo sąlygas, kultūra ir santykius;
2. skatinti ir saugoti psichinę sveikatą darbe per įvairius mokymus, kurie gerintų suvokimą apie psichinės sveikatos svarbą, taip pat stiprinti įgūdžius siekiant atpažinti tokius sutrikimus ir gebėti tinkamai elgtis pradinėje padėtyje taip suteikiant darbuotojui galimybę ieškoti tolimesnės pagalbos;
3. remti psichikos sveikatos sutrikimų turinčius darbuotojus, kad jie visapusiškai ir nešališkai dalyvautų darbe, taikant tinkamas sąlygas, grįžimo į darbą programas ir remiamas užimtumo iniciatyvas;
4. sukurti palankią aplinką, gerinant psichinę sveikatą darbe per įvairias sritis: lyderystę, investicijas, teises, integraciją, dalyvavimą.

Taigi svarbu suvokti, kad darbas ir psichinė sveikata yra glaudžiai susiję. Organizacijos, kurios palaiko saugią ir sveiką darbo aplinką gali užtikrinti ir gerą psichinę sveikatą bei taip įgalinti žmogų dirbti produktyviai. Nesaugi ar nesveika darbo aplinka gali pakenkti psichinei sveikatai, o prasta psichinė sveikata gali trukdyti žmogaus gebėjimams efektyviai dirbti, ypač jeigu jis negauna paramos atsiradus psichinės sveikatos problemoms, tada kenčia ne tik darbuotojai, bet ir visa organizacijos gerovė.

Nuotolinis darbas ir darbuotojų gerovė. Covid-19 pandemijos metu dauguma organizacijų pradėjo dirbti taikydami naują darbo stilių, prie kurio nebuvo pratę. Dažnas darbuotojas buvo įpratęs prie savo darbo vietos, komandos, gyvai rengiamų susitikimų. Tačiau įsigaliojusi naujoji darbo norma – darbo iš namų politika, palietė ribas tarp asmeninio ir darbo gyvenimo, kuomet ne tik tėvai dirbo iš namų, bet ir vaikai mokėsi nuotoliniu būdu dėl uždarytų mokyklų. Ši neįprasta situacija dirbantiems tėvams sukėlė sunkumų atskiriant savo pareigas, kas gali turėti įtakos bendrai darbuotojo gerovei (Staglin, 2020). Dėl šių priežasčių darbuotojų gerovė buvo susieta su darbo gyvenimo kokybe (Hence, Pradhan, Hati, 2019). Kitaip tariant, darbo vieta turi įtakos darbuotojų gerovei, jo savijautą veikia

intervencijos darbo vietoje ir visa tai susiję su psichologine, fizine ir emocine darbuotojų sveikata (Juniper, Bellamy, White, 2011). Pasaulio sveikatos organizacija (2020), pateikė išsamų darbuotojų gerovės apibrėžimą ją apibūdinama kaip individualų kiekvieno darbuotojo suvokimą apie savo galimybes, gebėjimą valdyti gyvenimo tempą, produktyviai dirbti. Anksčiau atlikti tyrimai analizavo psichologinius ir fiziologinius aspektus, susijusius su nuotoliniu darbu ir gauti rezultatai buvo skirtingi (Golden, Veiga, Simsek, 2006; Maruyama, Hopkinson, James, 2009). Kai kurie rezultatai parodė, kad fiziologiškai nuotolinio darbas gali būti naudingas mažinant kraujo spaudimą, skirtingai negu dirbant biure (Grant, Wallace, Spurgeon, 2013). Tačiau šį rezultatą gali paneigti kita gauta išvada, kad nuotolinio darbo metu vyrauja nesugebėjimas psichologiškai atsijungti nuo darbo (Palm, Bergman, Rosengren, 2020). Pagal gautus rezultatus autoriai dar akcentuoja, kad labai svarbu gebėti psichologiškai atitrūkti nuo darbo laisvu laiku, bet tai padaryti yra žymiai sunkiau, kadangi dirbantis iš namų darbuotojas visada būna pasiekiamas (Sonnentag, 2018).

2.2. Darbo sąlygų Europos Sąjungos šalyse stebėseną

Europos darbo sąlygų tyrimai (EDTS) (angl. *European Working Conditions Surveys (EWCS)*). Tai plataus masto darbuotojų tyrimas, kurį Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas „Eurofound“ rengia kas penkerius metus nuo 1991 metų. Tyrime samdomų darbuotojų ir savarankiškai dirbančių darbuotojų klausama pagrindinių klausimų, susijusių su jų darbu ir užimtumu. Šių organizuojamų tyrimų dėka yra galimybė sužinoti bei apžvelgti, kokios yra darbo sąlygos Europoje. Tyrimas nukreiptas į samdomus ir savarankiškai dirbančius žmones siekiant kiekybiškai įvertinti jų darbo sąlygas Europoje, taip pat jis padeda nustatyti problemas, kurios galėtų kelti susirūpinimą, rizikos grupes, analizuoja su darbo sąlygomis susijusių aspektų sąsajas, stebi atsakymų tendencijas pateikiant tuos pačius klausimus bei galiausiai prisideda prie darbo kokybės ir užimtumo reikalų plėtros visoje Europoje. Didžiausias dėmesys tyrimuose yra kreipiamas į sveikatos, saugumo, darbuotojų dalyvavimo, darbo užmokesčio, psichosocialinės ir fizinės rizikos veiksnius, taip pat į užimtumo statusą, darbo laiko trukmės organizavimą ir profesinio bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Kiekvieno tyrimo, dar kitaip vadinamo „bangos“ metu, atsitiktinai atrinkami darbuotojai yra apklausiami tiesiogiai. Svarbu pažymėti, kad 1991 metų, plečiantis Europos Sąjungai ir augant Europos laisvosios prekybos asociacijos (ELPA) priklausančių šalių susidomėjimui jo rezultatais, nuo 2000-ųjų metų šalių sąrašas geografiškai išsiplėtė. Vėliau darbe bus apžvelgiamas šeštasis Europos darbo sąlygų tyrimas atliktas 2015 metais, kadangi dėl Covid-19 pandemijos rengiant septintąjį 2020-ųjų metų tyrimą jis buvo nutrauktas po 7 savaičių, kadangi vykdavo tiesioginiai pokalbiai. O 2021 metais parengtas neeilinis tyrimo etapas, kuris pirmą kartą buvo vykdomas apklausiant žmones telefonu, būtent dėl pasikeitusio apklausos būdo negali būti lyginamas su anksčiau atliktais tyrimais.

Šeštasis Europos darbo sąlygų tyrimas (2015). Jis yra svarbus, nes jame remiamasi ankstesnių atliktų penkių tyrimų įgyta patirtimi, matomos 25-erių metų tendencijos susijusios su darbo vietomis Europoje, taip pat pagal tirtų šalių skaičių šis tyrimas kol kas yra išsamiausias (35 šalys). Tyrime matomos Europos darbo sąlygos pagal šalis, sektorius, amžiaus grupes, profesijas, jame apklausta 44 000 atsitiktinai atrinktų darbuotojų iš 35 šalių. Tyrimo išvadose pateikiami veiksmai, kurie galėtų padėti spręsti Europoje kylančius iššūkius politikams, taip pat informacija jau minėtais klausimais apie psichosocialinės rizikos, profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, sveikatos bei gerovės aspektus.

Pagrindinės šios tyrimo išvados rodo, kad vis dar yra išlikusi ryški struktūrinė nelygybė ir skirtumai lyties, užimtumo, profesijos srityse, tačiau apėmus 10 metų laikotarpį teigiama, kad vis dėl to matoma tam tikra pažanga kai kuriose darbo vietų kokybės srityse.

Lietuvos apžvalga tyrimo kontekste. Tyrime yra 9 klausimų blokai, sudarantys teiginius apie fizinę ir socialinę aplinką, darbo laiką ir intensyvumą, įgūdžius, laisvę atliekant tam tikrus veiksmus ir kitus kognityvinius veiksmus, perspektyvas, su darbu ir organizacija susijusios aplinkybės ir profesinio gyvenimo perspektyvos. Kiekviena jų išplėtojama su detalesniais klausimais, siekiant išsiaiškinti darbuotojo nuomonę konkrečioje temoje. Apžvelgiant rezultatus žemiau esančioje lentelėje, išskirtos klausimų sritys ir klausimai, kuriose vienu ar kitu atveju Lietuvos darbuotojų padėtis buvo išsiskirianti (Eurofound, 2015).

4 lentelė. „Eurofound“ darbo sąlygų tyrimų duomenys (sukurta autorės, remiantis Eurofound, 2015)

Klausimo sritis	Klausimas	Atsakymo variantas	Atsakymų vidurkis
Darbo intensyvumas	Ar jūsų darbe reikia dirbti labai dideliu greičiu?	Beveik, visą laiką	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias: Bulgarijoje, Latvijoje, Lietuvoje.
	Ar dirbdamas (-a) savo darbą turite laikytis griežtų terminų?	Beveik, visą laiką	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Slovakijoje, Lietuvoje, Čekijoje.
Darbo laikas	Kiek valandų per savaitę paprastai dirbate savo pagrindiniame apmokamame darbe?	35-40 val	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra didžiausias Estijoje, Lietuvoje, Suomijoje.
	Kaip nustatomas jūsų darbo laikas?	Nustato įmonė arba organizacija be galimybės pasikeisti	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra didžiausias: Bulgarija, Lietuva, Kipras
Įgūdžiai, veiksmų laisvė ir kiti kognityviniai veiksniai	Darbe galite įgyvendinti savo idėjas	Visada arba dažniausiai	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Vokietijoje, Lietuvoje, Lenkijoje.
	Ar prisidedate prie darbo organizavimo tobulinimo arba darbo proceso tobulinimo savo skyriuje ar organizacijoje?	Visada arba dažniausiai	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Slovakijoje, Lietuvoje, Latvijoje.
Socialinė aplinka	Ar jūsų vadovas padeda ir palaiko jus?	Retai arba niekada	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Graikijoje, Maltoje, Lietuvoje.
Profesinio gyvenimo perspektyvos	Ar turite darbui reikalingų įgūdžių?	Turiu įgūdžių sudėtingesnėms užduotims vykdyti	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Lietuvoje, Portugalijoje, Maltoje

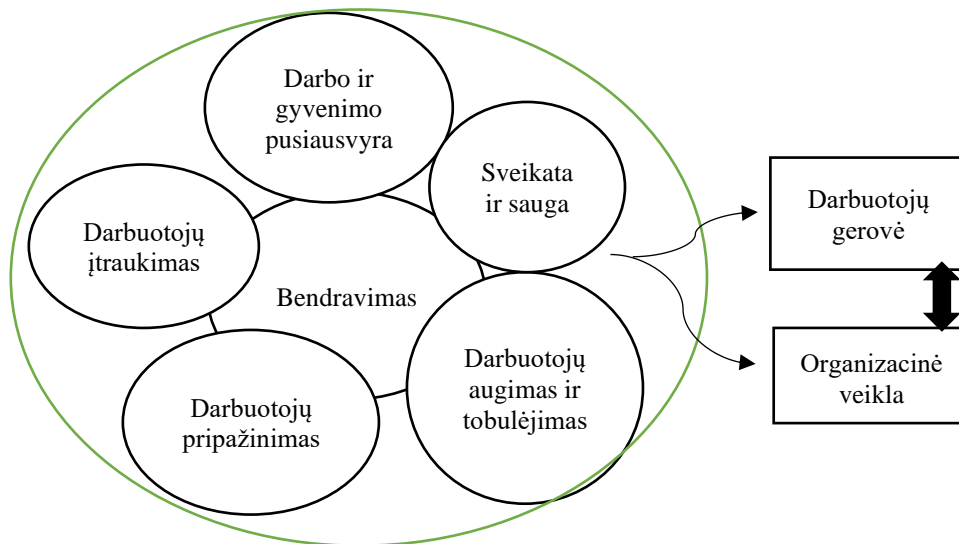
	Kaip dažnai per pastaruosius 12 mėnesių supratote, kad dėl darbo negalėjote skirti pakankamai laiko savo šeimai?	Visada arba dažniausiai	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Lietuvoje, Norvegijoje, Čekijoje.
	Ar dirbdamas (-a), jaučiate, kad darbą atliekate gerai?	Visada arba dažniausiai	Pasirinkto atsakymo vidurkis yra mažiausias Lietuvoje, Turkijoje, Slovakijoje
	Ar darbas daro poveikį jūsų sveikatai?	Ne	Lietuva 58 %
	Už savo darbą gaunu pelnytą pripažinimą	Sutinku	Lietuva 55 %
	Ar jus tenkina jūsų pagrindinio apmokamo darbo sąlygos?	Visiškai nepatenkintas	vidurkis yra mažiausias Suomijoje, Vokietijoje, Lietuvoje.

Remiantis pateiktais duomenimis matoma, kad Lietuvoje sandomi ir savarankiškai dirbantys darbuotojai atsakant į darbo intensyvumo klausimo sritis pažymi, jog tendencijos dirbti dideliu greičiu arba laikytis griežtų terminų darbovietėse dažniausiai nebūna. Galima daryti prielaidą, kad įtampos nekeliantys aplinkos veiksniai darbo vietoje gali palaikyti teigiamą bendrą darbuotojų gerovę. Darbo laiko srities klausimuose Lietuva yra tarp tų šalių, kuriose dažniausias darbo valandų skaičius per savaitę yra 35-40 valandų, tačiau taip pat šalyje dažniausiai galioja griežti darbo laiko rėmai, kuriuos nustato įmonė arba organizacija be galimybės pasikeisti. Įgūdžių, veiksmų laisvės ir kitų kognityvinių veiksnių srityje klausimai į atsakymus kiek nepalankūs, Lietuva tarp šalių, kurios vidurkis yra mažiausias atsakant į klausimą apie savo idėjų įgyvendinimo galimybes darbe, taip pat situacija vienoda atsakant apie prisidėjimą prie darbo organizavimo ar proceso tobulinimo savo skyriuje arba pačioje organizacijoje. Pagal šiuos du pateiktus atsakymus kyla klausimas, kokios priežastys lemia toki darbuotojų požiūrį, ar tai galėtų būti trūkstamos išskirtinės lyderystės ar motyvuojančių darbo sąlygų organizacijoje dalykas. Profesinio gyvenimo perspektyvų srityje vienas iš klausimų buvo ar darbuotojas jaučia, kad turi darbui reikalingų įgūdžių sudėtingesnėms užduotims įvykdyti. Lietuva buvo tarp šalių, kurių vidurkis pasirenkant šį atsakymą buvo mažiausias, taip pat tame pačiame bloke kitas klausimas buvo, ar dirbdamas darbuotojas jaučia, kad darbą atlieka gerai. Šiuo klausimu taip pat vidurkis buvo mažiausias su kitomis keliomis šalimis pasirenkant atsakymą „visada arba dažniausiai“. Džiuginanti tendencija pastebima socialinės aplinkos klausimų bloke teiraujantis darbuotojų apie tai, ar vadovas padeda ir palaiko, kadangi pasirenkant atsakymo variantą „retai arba niekada“, Lietuvoje jo vidurkis buvo mažiausias su dar kitomis keliomis šalimis.

Darbas ir Covid-19 pandemija. Nuo 2020 metų pavasario „Eurofound“ atliko tris elektronines apklausas „Gyvenimas, darbas ir COVID-19“, siekdamas išsiaiškinti, kokį poveikį žmonėms padarė šis laikotarpis ir taip prisidėti prie pagalbos formuojant „atsigavimo“ politiką po šios krizės. Pirmasis tyrimas vyko iš karto po pirmojo karantino paskelbimo pasaulyje, antrasis 2020 metų liepos viduryje, kuomet ekonomika ir visuomenė po truputį atsidarė ir trečiasis etapas vykęs 2021 metų kovo mėnesį, praėjus beveik metams po to, kai šalys vis dar susidurdavo su skirtingais apribojimais siekiant sustabdyti viruso plitimą, o vakcinacijos dar tik buvo pradėtos įgyvendinti. Pagrindinės šių

„Eurofound“ tyrimų išvados apima visus tris tyrimo etapus ir teigia, kad praėjus metams nuo pandemijos pradžios Europos Sąjungoje didėjo bedarbių skaičius, lyginant su 2020 metų pavasariu šis skaičius padvigubėjo. Vėlesnis tyrimas jau orientavosi į nuotolinio darbo populiarumą. 2021 metų pavasarį dauguma darbuotojų jau grįžo dirbti į savo darbo vietas organizacijose, tačiau noras dirbti nuotoliniu būdu išliko ir po pandemijos laikotarpio, dauguma Europos Sąjungos darbuotojų išreiškė norą tam tikrą dienų skaičių dirbti iš namų. Svarbu pastebėti, kad Covid-19 krizė ir toliau skatino darbuotojų savarankiškumą dirbti iš namų, o vadovai pradėjo investuoti į būdus, kurie sudaro galimybes tai užtikrinti, todėl tai skatina abipusį bendradarbiavimą.

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (angl. *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA)), veikianti nuo 1994-ųjų metų, teikia informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą ir taip siekia užtikrinti, kad darbo vietos Europoje taptų našesnės, sveikesnės ir saugesnės. Taip pat ši agentūra savo darbu prisideda prie 2021-2027 metų Europos komisijos darbuotojų saugos ir sveikatos strateginės programos. Ji yra išskyrusi pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų gerovei, kurie turėtų būti nuolatos koordinuojami ir vystomi siekiant teigiamos darbo aplinkos (EU-OSHA, 2013). Veiksniai, galintys turėti įtakos darbuotojų gerovei darbe yra įvairūs: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, darbuotojų įsitraukimas, sveikata ir sauga, darbuotojų pripažinimas, darbuotojų augimas ir tobulėjimas ir bendravimas (5 pav.). Pavaizduotame modelyje sveikata ir sauga įtraukta kaip vieni iš veiksnių, turinčių įtakos darbuotojo gerovei, taip pripažįstant šio aspekto svarbą darbo vietai. Teigiamas požiūris į sveikatos ir saugos veiksnius gali sukurti teigiamą darbo aplinką, kurioje darbuotojai bus atsidavę, o tai atsispindės bendraujant su klientais, bendradarbiaujant su kolegomis.



5 pav. Psichologiškai sveika darbo vieta, (sukurta autorės, remiantis „Eurofound. Health and well-being at work“, 2013)

Modelyje bendravimas yra siejamas su kitais elementais siekiant parodyti dialogo svarbą, kad visas procesas judėtų į priekį. Bendrai visi elementai susiję su organizacine veikla ir darbuotojų gerove norint pabrėžti organizacinių procesų ir procedūrų tarpusavio priklausomybę nuo vienas kito jog būtų galima sukurti augančią, aktyvią, funkcionalią aplinką.

Darbo ir gyvenimo pusiausvyra. Pagrindinis tikslas kaip atrasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kadangi iššaukiami konfliktai darbe ar kitose gyvenimo sferose gali sumažinti bendrą

gyvenimo kokybę ir turėti įtakos produktyvumui darbe, rezultatų kokybei. Svarbu kurtis programas arba tokią politiką, kuri mažintų šias rizikas, tuomet yra galimybė išvengti ir didelės darbuotojų kaitos, kas sumažintų ir organizacijos išlaidas.

Darbuotojų dalyvavimas. Čia svarbi tampa galimybė kuo daugiau įgalinti darbuotojus, įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesus, suteikti savarankiškumo, autonomijos.

Darbuotojų pripažinimas. Pripažinimai turėtų būti priimti ir suvokiami įvairių formų, formalūs, finansiniai arba atvirkiškieji. Tai taip pat gali būti traktuojama kaip atlygis darbuotojui už indėlį į organizaciją, veikiant individualiai arba grupėje. Darbuotojų pripažinimas įvairiomis formomis skatina juos siekti geresnių darbo rezultatų, sustiprina pasitikėjimą savimi ir kolegomis, taip pat tuomet jaučiamas ir didesnis įsitraukimas į darbą. Jei organizacija gali labiau koncentruotis ir skirti dėmesį būtent darbuotojų pripažinimo procesui, tikėtina, kad tokia įstaiga tampa pranašesnė išsaugant perspektyviausius darbuotojus.

Darbuotojų augimas ir tobulinimas. Įstaigoje, kurios darbuotojai gali gilinti savo žinias, kompetencijas ar įgūdžius yra labiau prisitaikantys prie besikeičiančios aplinkos. Tokios galimybės darbuotojus verčia jaustis labiau motyvuotais, išauga pasitenkinimo darbu pojūtis, jie geba labiau valdyti neigiamas, stresines situacijas darbe. Augimo ir vystymosi galimybės darbe pagerina pačio darbo kokybę bei patenkina darbuotojų poreikius, realizuoja jų potencialą.

Sveikata ir sauga. Skiriamas dėmesys šiems aspektams organizacijoje skatina darbuotojus rūpintis savo sveikata ir propaguoti sveiką gyvenimą. Tai padeda efektyviau valdyti stresines situacijas tiek darbe tiek asmeniniame gyvenime.

Vystant aptartus darbuotojų gerovę lemiančius veiksmus organizacijoje yra tobulinamas motyvacijos procesas, suteikiamų paslaugų kokybė, klientų pasitenkinimo poreikiai, pačios organizacijos veikla, darbuotojų dvasinė būklė. Svarbu paminėti ir tai, kad ne kiekvienoje organizacijoje visi veiksniai gali vienodai daryti įtaką darbuotojų gerovei, šioje vietoje tampa aktualu, kad organizacijos vadovai gebėtų atlikti savo įstaigos vidinę analizę ir nustatytų kokių tiksliai reikia priemonių norint pritaikyti programas ar politiką, kurios tuos veiksmus stiprintų.

2.3. Viešojo sektoriaus organizacijų praktikos kuriant motyvuojančias darbo sąlygas

Siekiant, kad organizacija galėtų būti ta vieta, kuri gebėtų pritraukti darbuotojus ir jiems būtų gera augti profesine prasme, svarbu įgyvendinti priemones arba gerąsias praktikas, kurios galėtų motyvuoti. Lietuvoje veikianti Nacionalinė mokėjimo agentūra (NMA), laikoma, kaip labiausiai žmogiškuosius išteklius plėtojanti organizacija. Šios organizacijos 2022-2027 metų vienas iš pagrindinių strateginių tikslų - kvalifikuota ir motyvuota komanda. Agentūros internetinėje svetainėje yra išskiriami privalumai kodėl verta dirbti būtent šioje įstaigoje. Vieni iš jų – lankstus darbo grafiko ir nuotoliniu darbu galimybės, kurios organizacijoje įtvirtintos jau nuo 2013 metų. Lankstus darbo grafikas leidžia darbuotojui pačiam pasirinkti, kuriuo dienos metu jis išdirbs savo darbo valandas. Taip pat sėkmingai veikiama adaptacijos programa, kuri dėmesį skiria darbuotojams grįžusiems iš vaiko priežiūros atostogų arba atėjusiems naujokams, taip pat tiems, kurie keičia NMA padalinį. Programa savo tikslu siekia kuo sėkmingesnės adaptacijos įstaigoje, kuomet dėl minėtų priežasčių vyksta pokyčiai gyvenime. Ir, kad jie būtų kuo lengviau įveikiami, organizacija

į tai investuoja. Šis adaptacijos laikotarpis dažniausiai trunka apie mėnesį, tačiau jeigu matomas poreikis gali trukti ir ilgiau. Naujam arba grįžusiam iš vaiko priežiūros atostogų darbuotojui yra paskiriamas kuratorius, kuris padeda su tiesioginio darbo užduotimis, paaiškina NMA galiojančias taisykles ir kitus dalykus. Kitas privalumas yra įvardijamas kaip darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistemos veikimas. Darbuotojai gali būti vertinami finansinėmis ir nefinansinėmis skatinimo priemonėmis už pasiektus veiklos rezultatus, už vykdomų užduočių procesus. Kadangi agentūroje profesionaliai ugdomi darbuotojų įgūdžiai ir veikia pažangiausios ir naujausios mokymosi sistemos, ji yra viena iš nedaugelio įstaigų Lietuvoje, turinti stiprų personalą ir nebijanti inovatyvių idėjų. Viena jų – *enamukų* motyvavimo ir skatinimo sistema. Ja bandoma kuo daugiau darbuotojų įtraukti į vidinį agentūros gyvenimą, skatinti jų visuomeniškumą, kolegiškumą ir bendradarbiavimą tarp padalinių. Motyvavimo sistema susideda iš trijų dalių: „Būk geras kolega“, „Būk visuomeniškas“, „Išlaisvink idėjas“. Už kiekvienos iš šių dalių realizavimą darbuotojai gauna taškus, dar vadinamus *enamukais*. Už *enamukus* galima įsigyti simbolinių prekių ar paslaugų elektroninėje NMA erdvėje. Tokia inovatyvi motyvavimo idėja buvo perimta iš privataus sektoriaus ir sėkmingai integruota į valstybinę organizaciją, todėl galima nustatyti, kad dalyje viešojo administravimo įstaigų yra efektyviai ir pilnavertiškai diegiamos naujosios viešosios vadybos teorijos idėjos ir principai.

Darbuotojų gerovės kūrimas ir teigiamos darbo aplinkos didinimas per darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Higienos instituto metodinės rekomendacijos buvo parengtos vykdant Higienos instituto 2015 metų veiklos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2015-04-17 įsakymu Nr. V-509, 2.5 priemonę „Parengti metodines rekomendacijas, kaip užtikrinti darbuotojų gerovę stiprinančią bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką“ (Higienos institutas, 2016). Metodinių rekomendacijų sukūrimo tikslas buvo užtikrinti balansą tarp darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo, ypač akcentuoti to svarbą, ir taip padėti įvairioms Lietuvos organizacijoms kuriant palankią darbo aplinką, kuri teigiamai veiktų darbuotojų gerovę. Metodinių rekomendacijų sudarymas remiasi įvairiais atliktais tyrimais. Vienas iš jų atliktas pačio Higienos instituto - „Gerovės patyrimas derinant darbą ir asmeninį gyvenimą darbuotojams grįžus iš vaiko priežiūros atostogų“ (2014–2015). Taip pat buvo remiamasi kitais Lietuvos ir užsienio atliktų tyrimų rezultatais bei tarptautinių organizacijų ir institucijų teikiama informacija šia tema bei atsižvelgta į Lietuvos ir užsienio organizacijų gerąsias patirtis analizuojamu klausimu. Šiose rekomendacijose pabrėžiama darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarba, kadangi tai yra viena iš esminių sąlygų gerovei patirti. Darbuotojai, gebantys išlaikyti pusiausvyrą tarp minėtų aspektų pasižymi didesniu produktyvumu darbe, pasitenkinimu darbu, išaugusia motyvacija, apskritai geresne bendra (psichologine, socialine, fizine) sveikata (Eurofound, 2012).

Mokslinės literatūros, kurioje būtų galima rasti informacijos apie Lietuvos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą ir veiksnius yra nedaug. Higienos instituto profesinės sveikatos centro atliktas tyrimas (Šorytė, Zelenko, 2016), aiškinosi, kokie yra gerovės aspektai darbuotojų, grįžusių iš vaiko priežiūros atostogų norint tinkamai suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tyrimo rezultatai išskyrė veiksnius pagal tris lygmenis - asmeninio gyvenimo (parama iš šeimos), darbo (parama iš bendradarbių, teigiamos nuostatos dėl dažnai sergančių vaikų, lanksčių darbo valandų sąlygų sudarymas) ir valstybinio/visuomeninio (parama iš valstybės laikotarpiu, kuomet yra vaiko priežiūros atostogos).

Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad kuriant palankią darbo aplinką pagal minėtus aspektus yra reikalingas sisteminis požiūris. Pokyčiai turi vykti ir pačios organizacijos kultūroje, darbo sąlygose, taip pat tobulinant kolektyvo žinias ir įgūdžius. Pagal gautus rezultatus buvo rekomenduojamos trys veiklos kryptys, kurios ir apima organizacijos kultūrą, darbo sąlygas ir mokymus, susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo palankios darbo aplinkos kūrimu.

Siekiant įgyvendinti šiuos minėtus veiksnius ir veiklos kryptis svarbu, kad būtų formuojamas ir pozityvus požiūris visų darbuotojų atžvilgiu. Toks pats požiūris turi būti ir į valstybės suteikiamas garantijas, pavyzdžiui, nedarbingumas dėl vaiko ligos ar papildomas poilsio dienas, kadangi svarbu užtikrinti, kad darbuotojai, kurie naudojami jiems priskirtomis garantijomis nesijaustų kalti ir nesulauktų dėl to priekaištų.

Teisingumo, lygios teisės principai akcentuoja, kad į šiuos pokyčius turi būti įtraukiami visi darbuotojai. Darbovietėje nustatomos taisyklės, galiojančios visiems darbuotojams, vienodai užtikrina lygių teisių principą. Šis principas gali atsižvelgti ir į asmenines aplinkybes, pavyzdžiui, į situaciją kuomet tenka rūpintis vienišais tėvais, senoliais. Tokios aplinkybės apsunkena darbuotojo gyvenimo situaciją, todėl svarbu, kad tokios individualios aplinkybės visada būtų aptariamoms atvirai ir kartu su kitais kolegomis.

Apibendrinant galima teigti, kad pagal atliekamus tyrimus ir kuriamas rekomendacijas matoma, kad darbuotojų gerovė turėtų tapti prioritetu organizacijoms, taip pat jos sudedamoji dalis psichinė gerovė pažymima kaip viena pagrindinių veiksnių organizacijoje, nes jos nebuvimas gali lemti didelius nuostolius organizacijai, kadangi darbuotojas tampa neproduktyvus. Akivaizdus pasaulinių organizacijų susitelkimas ties darbuotojų gerovės ir psichinės gerovės stiprinimu parodo, kad problema yra aktuali ir ji turi būti nedelsiant sprendžiama įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis. Samdomų ir savarankiškai dirbančių darbuotojų reguliarūs tyrimai išryškina silpnybes ir stiprybes bei tam tikras pasikartojančias tendencijas, kurias reikėtų tobulinti pagal tyrimų pagrindu sukurtas rekomendacijas ir gaires. Skatinti ir stiprinti veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų gerovei, siekiant visapusiško efektyvumo, kadangi suinteresuotumas yra ir organizacijai, ir darbuotojui, svarbi savybė. Darbuotojui svarbu jaustis gerai dirbant teigiamoje aplinkoje, organizacijai – teigiamos aplinkos kūrimas siekiant gerinti darbuotojų psichinę gerovę, kurios rezultatas gali būti padidėjęs produktyvumas. Teigiama darbo aplinka, skatinanti darbuotojų gerovę gali būti kuriama motyvuojančiomis darbo sąlygomis, todėl svarbu organizacijoms gebėti jas sukurti, nes tai skatina žmones produktyviai veikti.

3. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikio darbuotojų gerovei tyrimo metodologija

Šioje darbo dalyje bus pagrindžiama tyrimo metodologija - pateikiama informacija apie duomenų rinkimo metodus, organizavimą, instrumento konstravimą, tyrimo tipą, respondentų imtį.

3.1. Tyrimo metodologija

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – internetinė, anketinė apklausa. Kadangi darbu siekiama nustatyti reiškinių tarpusavio priklausomybės ir priežastingumo ryšius, šių ryšių patvirtinimui reikia atlikti statistinę duomenų analizę. Anketinė apklausa yra dažniausias tokiam tyrimo tikslui naudojamas metodas (Kardelis, 2016).

Klausimyną sudarė 4 teminiai blokai:

1. Transformacinė lyderystė. Ar transformacinės lyderystės stilius pasireiškia vadovavime, buvo naudojama „Bendroji transformacinio vadovavimo skalė“, kurią 2009 metais Lietuvoje adaptavo ir validavo A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė. Šią skalę sudaro septyni teiginiai, kuriais apibūdinamas elgesio tipas ir kurie sudarė bendrą šio lyderystės tipo konstrukta. Teiginiai apie transformacinės lyderystės elgesio išreikštumą vertinami 5 balų Likerto skalėje nuo 1 (labai retai arba niekada) iki 5 (dažnai arba visada). Teiginių sąsajos su matavimo instrumento teiginiais pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Transformacinės lyderystės dedamosios (sukurta autorės, 2023)

Transformacinės lyderystės dedamosios	Dedamąją vertinantys teiginiai
Vizija	Vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją
Personalo tobulinimas	Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą
Paremiantis vadovavimas	Vadovas darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus
Įgalinimas	Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje
Naujoviškas mąstymas	Vadovas padrąsina analizuoti problemas naujais būdais ir kelia klausimus dėl prielaidų
Vadovavimas pavyzdžiu	Vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamasis jomis
Charizma	Vadovas, būdamas labai kompetentingas, įkvepia mane ir skatina kitų darbuotojų didžiavimąsi bei pagarbą jam

2. Motyvuojančios darbo sąlygos. Motyvuojančių darbo sąlygų teiginiais įvertinti buvo naudojama Hackman ir Oldham (1981) „Darbo diagnostikos apklausa“, kuri matuoja motyvuojančias šešias darbo savybes: įvairovė darbe, darbo vietoje suteikiama autonomija, atliekamos užduoties darbe tapatumas, grįžtamasis ryšys darbe, neformalus bendravimas su kolegomis, darbas su kitais žmonėmis. Kiekvieną darbo savybę matuoja vienas teiginys. Originalus Hackman ir Oldham klausimynas buvo papildytas 7-uoju, atsižvelgiant į skaitmenizacijos plėtrą darbo vietose, ypač sustiprėjusią Covid-19 pandemijos laikotarpiu. Septintame klausime respondentų buvo klausama, kaip dažnai jie dirba nuotoliniu būdu.

Klausimas paimtas iš Raišienės, Rapuano, Varkulevičiūtės, Stachova (2020) straipsnio. 7 teiginiai buvo operacionalizuoti į dedamasias ir jų sąsajos su matavimo instrumento teiginiais pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Motyvuojančių darbo sąlygų dedamosios (sukurta autorės, 2023)

Motyvuojančios darbo sąlygos	Teiginiai
Įvairovė darbe	Kiek jūsų darbe yra įvairovės?
Darbo vietoje suteikiama autonomija	Kiek autonomijos jums suteikiama darbe: kaip dažnai jums leidžiama savarankiškai atlikti užduotis?
Atliekamos užduoties darbe tapatumas	Kokią darbo visumos dalį atliekate pats (pati), lyginant ją su dalimi, kurią turi atlikti kitas darbuotojas?
Grįžtamasis ryšys darbe	Kaip dažnai sužinote, kaip Jums sekasi dirbti darbo (užduoties) atlikimo metu?
Neformalus bendravimas su kolegomis	Kaip dažnai turite galimybių neformaliai pasikalbėti su kolegomis darbe?
Darbas su kitais žmonėmis	Kokią jūsų darbo dalį sudaro darbas su kitais žmonėmis?
Nuotolinio darbo galimybė	Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?

3. Darbuotojų gerovė. Ji buvo operacionalizuota trimis kintamaisiais: psichologinės, socialinės ir fizinės gerovės. Darbuotojų gerovė psichologiniu ir socialiniu aspektu buvo vertinta Pradhan ir Hati (2022) validuoto klausimyno atitinkamomis konceptualiomis ir operacionalizuotomis komponentėmis. Jas sudarė po 10 teiginių (pvz., „lengvai prisitaikau prie kasdienių gyvenimo pokyčių“, „esu artimas/a su bendradarbiais savo organizacijoje“), vertinant pritarimą jiems 5 balų Likerto skalėje, nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Fizinei darbuotojų gerovei įvertinti buvo naudota Lui ir Fernando (2018) validuotos Geros savijautos skalės¹ (*angl. Well-being scale, WeBS*) dalis, susijusi su subjektyviai vertinama fizine gerove (sveikata). Fizinė gerovė šiame klausimyne vertinama 6 teiginiais (pvz., „esu fiziškai sveikas/a, „jaučiu, kad kontroliuoju savo fizinę sveikata“). Teiginius reikėjo įvertinti 5 balų Likerto skalėje nuo (1 visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

4. demografinės respondentų savybės. Šį klausimų bloką sudarė 4 klausimai, kurie vertino darbuotojų lytį, amžių, darbo stažą darbovietėje ir darbo santykių pobūdį, kurie, darbo autorės nuomone, svarbūs interpretuojant ir giliau įvertinant ryšius tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės.

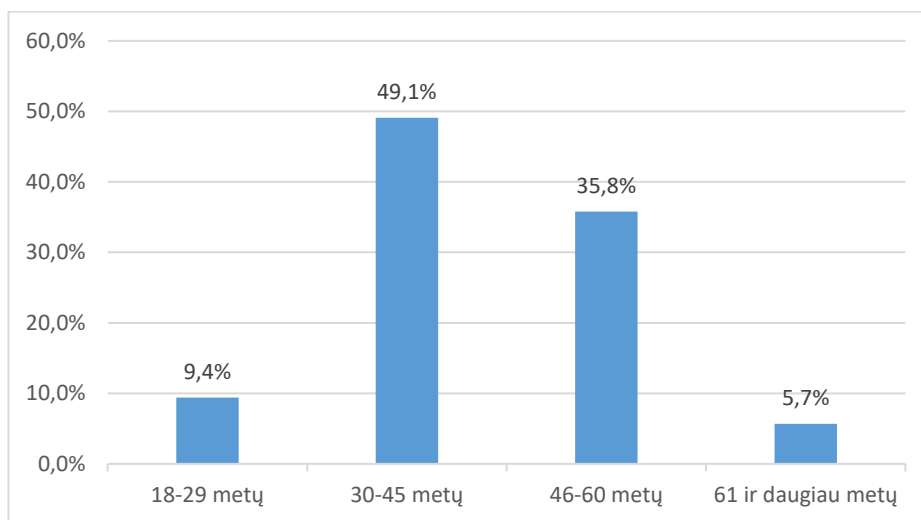
Sukurti ir tyrime naudojami klausimynai yra tikrinti validavimo procedūrose, todėl dėl šios priežasties tikimasi, kad tai padės gauti objektyvius atsakymus iš apklausių respondentų.

Atliekant tyrimą 2023 metų gegužės mėnesio duomenimis, Kazlų Rūdos savivaldybės administracijoje dirbo 95 darbuotojai. Tyrimas buvo atliktas naudojant internetinę *apklausa.lt* platformą. Anketa buvo pasiekama nuo 2023 m. gegužės 2 d. iki 2023 gegužės 8 d. Prieš siunčiant anketos nuorodą respondentams, elektroniniu paštu buvo išsiųstas paklausimas įstaigos administracijos direktoriui ir personalo skyriaus vedėjai dėl galimybės apklausti darbuotojus ir gauti prieigą prie jų asmens duomenų, šiuo atveju – elektroninių pašto adresų. Taip pat elektroniniame laiške buvo paprašyta vertinant pirmojo bloko teiginius apie transformacinę lyderystę vadovo vadovavime, atkreipti dėmesį ne į tiesioginį savo vadovą (pavyzdžiui, skyriaus vedėją), o į

administracijos direktorių. Leidimas vykdyti apklausą ir siųsti anketos nuorodą darbuotojams buvo gautas elektroniniu paštu. Anketos internetinė nuoroda (Priedas Nr. 1), buvo išsiųsta visiems įstaigoje dirbantiems darbuotojams, išskyrus tuos, kurie neturi prieigos prie interneto darbo vietoje ir namuose (valytojai, ūkvedys ir kt.), taip pat anketos nuoroda pildymui nebuvo siunčiama valstybės politikų ir politinio (asmeninio pasitikėjimo) pareigybės grupėms priklausantiems darbuotojams, dėl to, kad administracijos direktorius šiems asmenims nėra tiesioginis vadovas. Iš viso tokių darbuotojų, kuriems dėl išvardintų aplinkybių anketos nebuvo siunčiamos susidarė 15. Iš viso į anketos klausimus atsakė 53 darbuotojai tas sudaro 55% grįžtamumą. Šiame tyrime naudojamas aprašomasis tipas. Jo pagalba bus bandoma išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į išsikeltą objektą. Tyrime dalyvavusieji asmenys buvo supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu, užtikrintas jų anonimiškumas. Duomenų analizei atlikti ir aprašyti buvo taikoma SPSS Statistics 29.0 programa. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse ir diagramose, sudarytose MS Excel programa. Šalia aprašomojo tipo metodo siekiant išsiaiškinti transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų priežastinius ryšius buvo taikoma koreliacinė ir regresinė analizės *stepwise* metodas.

Pagal gautus duomenis, Kazlų Rūdos savivaldybės administracijoje dauguma dirba moterys. Iš 53 atsakiusių respondentų 81 % sudarė moterys, o likę 19 % vyrai.

Tačiau pastebėtina, kad respondentų pasiskirstymas pagal amžių buvo kiek įvairesnis (žr. 6 pav.). Kazlų Rūdos savivaldybės administracijoje dirba vidutinio amžiaus žmonės žvelgiant į apklausos rezultatus.

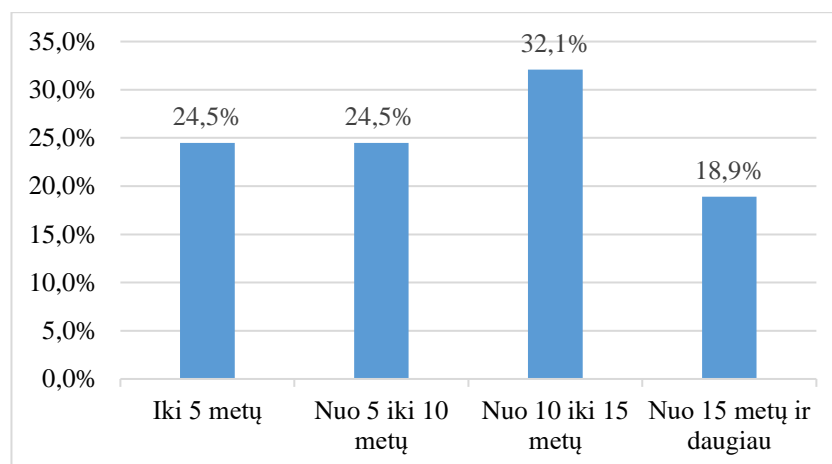


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sukurta autorės, 2023)

Didžioji dalis Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojų yra nuo 30 iki 45 metų amžiaus (49,1 %), ir nuo 46 iki 60 metų amžiaus (35,8 %). Jaunimo dalis organizacijoje sudaro 9,4 %, tai darbuotojai nuo 18 iki 29 metų amžiaus, o vos 5,7 % dirbančiųjų yra nuo 61 metų ir daugiau.

Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyta koks yra jų darbo santykių pobūdis. Pagal rezultatus pastebima, kad aktyvesnė darbuotojų dalis atsakant į anketos klausimus buvo valstybės tarnautojai (62,3 %), o likusioji dalis atsakiusių buvo dirbantys pagal darbo sutartį (37,7 %).

Paskutiniu metu klausimu iš demografinių respondento savybių bloko buvo prašoma pažymėti kiek laiko dirba tiriamoje organizacijoje.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pradirbtą laiką organizacijoje (sukurta autorės, 2023)

Kai kurie rezultatai pasiskirstė vienodai arba tolygiai (žr. 6 pav.). Visgi šiuo metu organizacijoje dirbančių nuo 15 metų ir daugiau yra mažiausiai, kas gali daryti prielaidą, jog organizacijai būdinga darbuotojų kaita.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Buvo patikrintas skalių patikimumas ir vidinis suderinamumas, kuris yra išreikštas Cronbacho alfa. Šis koeficientas gali turėti reikšmę nuo 0 iki 1, taigi kuo arčiau reikšmė 1 tuo suderinamumas yra geresnis. Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad šiuo atveju klausimynai yra suderinti gerai ir skalės sudarytos teisingai.

7 lentelė. Skalių suderinamumas (sukurta autorės, 2023)

Skalė	Cronbacho alfa
Transformacinė lyderystė	0,970
Motyvuojančios darbo sąlygos	0,509
Darbuotojų gerovė (bendras)	0,775
Psichologinė gerovė	0,930
Socialinė gerovė	0,908
Fizinė gerovė	0,897

Toliau šioje darbo dalyje buvo aptariami gauti rezultatai iš 1, 2 ir 3 klausimyno teiginių blokų (žr. priedą Nr. 1). Pirmasis klausimyno teiginių blokas parodė kaip respondentai apibūdina savo vadovą, vertinant jį pagal transformacinės lyderystės tipo bruožus. Antrasis klausimyno teiginių blokas leido nustatyti kaip darbuotojai apibūdina savo darbą, o trečiasis klausimų blokas, susidedantis iš 3 darbuotojų gerovės komponentų, leido analizuoti respondentų psichologinę, socialinę ir fizinę gerovę. Visi šie trys klausimynų blokai buvo grupuojami ir skaičiuojamas jų vidurkis, kadangi teiginiai buvo pateikti intervaline skale. Klausimyno blokų ir teiginių deskriptyvinė rezultatų analizė pateikta 8 lentelėje. Joje matome, kad pirmojo klausimyno bloko - transformacinės lyderystės vidurkis yra nesiekiantis 3. Tai reiškia, kad pateiktus teiginius, vertinant vadovą pagal transformacinės lyderystės tipą respondentai įvertino tik kaip kartais pasireiškiančius. Keletą teiginių („vizija-vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją), („įgalinimas – vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje) ir („vadovavimas pavyzdžiu – vadovas turi

tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamasis jomis), kurių vidurkiui iki 3 trūko labai mažai, galima apibūdinti kaip tokius, kurie respondentams pasirodė kiek dažniau pasireiškiantys jų vadovo vadovavime.

8 lentelė. Deskriptyvinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)

Kintamasis	Imties dydis	Min. vertinimas	Max. vertinimas	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
Transformacinė lyderystė (bendras)	53	1	5	2,84	1,111
Vizija	53	1	5	2,96	1,126
Personalo tobulinimas	53	1	5	2,83	1,189
Paremiantis vadovavimas	53	1	5	2,75	1,175
Įgalinimas	53	1	5	2,94	1,243
Naujoviškas mąstymas	53	1	5	2,74	1,179
Vadovavimas pavyzdžiu	53	1	5	2,96	1,240
Charizma	53			2,77	1,266
Motyvuojančios darbo sąlygos (bendras)	53	1	3	2,01	0,277
Darbo įvairovė	53	1	3	1,83	0,700
Darbo vietoje suteikiama autonomija	53	1	3	2,06	0,663
Atliekamos užduoties darbe tapatumas	53	1	3	2,16	0,674
Grįžtamasis ryšys darbe	53	1	3	2,19	0,590
Neformalus bendravimas su kolegomis	53	1	3	2,44	0,725
Darbas su kitais žmonėmis	53	1	3	2,25	0,617
Nuotolinio darbo galimybė	53	1	3	1,11	0,423
Darbuotojų gerovė (bendras)	53	1	5	3,34	0,624
Psichologinė gerovė	53	1	5	3,56	0,762
Socialinė gerovė	53	1	5	3,43	0,703
Fizinė gerovė	53	1	5	3,01	0,801

Analizuojant transformacinės lyderystės teiginių vertinimą dar galima paminėti, kad standartinis nuokrypis kiekvienam jų buvo labai panašus, jis svyruoja nuo 1,126 iki 1,266, o tai reiškia, kad

respondentų pateikiami atsakymai tokiaame intervale gali svyruoti nuo vidurkio. Mažiausi svyravimai matomi teiginyje „vizija – vadovas perteikia aiškia ir pozityvia ateities viziją“, o didžiausi svyravimai „charizma – vadovas, būdamas labai kompetentingas, įkvepia mane ir skatina kitų darbuotojų didžiavimąsi bei pagarbą jam“.

Respondentų teiginių rezultatuose apie motyvuojančias darbo sąlygas ir tai kaip jie apibūdina savo darbą matoma, kad vidurkis svyruoja nuo 1,11 iki 2,44. Standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,423 iki 0,725. Šie rezultatai rodo, kad kai kurie teiginiai respondentų buvo vertinami priešingai nei likusieji. Teiginys „kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?“ respondentų daugiau buvo įvertintas kaip „labai retai“. Būtent šis teiginys padarė didelį atotrūkį nuo kitų įvertintų teiginių. Tačiau šioje vietoje svarbu pastebėti, kad tokį rezultatą nulėmė teisės aktais reglamentuota nuotolinio darbo tvarka. Labiausiai respondentai teigiamai įvertino teiginį „kaip dažnai turite galimybių neformaliai pasikalbėti su kolegomis darbe? (t. y., ar Jūsų darbas organizuotas taip, kad jo metu galėtumėte bendrauti su kitais darbuotojais, net jeigu darbo atlikimas ir nereikalauja su jais bendrauti?)“.

Trečiasis klausimyno blokas, kuris buvo sudarytas iš 3 darbuotojų gerovę sudarančių komponentų – psichologinės, socialinės ir fizinės darbuotojų gerovės. Psichologinės darbuotojų gerovės rezultatų atsakymų į teiginius vidurkis svyruoja nuo 2,96 iki 4,02. Didžioji dalis teiginių yra perlipusi 3,5 vidurkį, todėl galima teigti, kad darbuotojai vertindami savo psichologinę gerovę daugiau su teiginiais sutinka. Labiausiai sutinkama su teiginiais „manau, kad gyvenimas yra nuolatinis mokymosi procesas“, „suprantu savo lūkesčius“ ir „esu lankstus“. Teiginio vidurkis, esantis tarp 2 ir 3 gali būti suprantamas, taip jog darbuotojai dažniau jaučiasi prislėgti dėl streso ir kasdienio gyvenimo reikalavimų. Standartinio nuokrypio ribos šiame teiginių bloke yra pakankamai artimos, todėl galima teigti, kad didžioji dalis pasirinktų atsakymų tarp respondentų buvo panašūs.

Socialinės darbuotojų gerovės rezultatų analizėje pastebėtina, kad visų teiginių atsakymų vidurkis yra virš 3. Tai reiškia, kad su pateiktais teiginiais vertinant savo socialinę gerovę Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojai labiau sutinka. Vidurkis, kuris tik yra arčiau 3 gali būti apibūdintas, kad darbuotojai ne visuomet mano, kad jų skyrius yra puikus socialinės paramos šaltinis, kad gali atvirai pasidalinti savo problemomis su bendradarbiais ir, kad ne visada jaučiasi artimi su savo bendradarbiais organizacijoje. Tačiau su visais kitais likusiais teiginiais respondentai daugiau ar mažiau sutinka.

Fizinės darbuotojų gerovės rezultatų analizėje pastebėtina, kad dalies teiginių atsakymų vidurkis yra iki 3, o kita dalis šiek tiek viršija 3. Šiame teiginių bloke nuomonės pasiskirstė į dvi puses. Darbuotojai labiau nesutinka su teiginiais, kurie yra apie tai ar jie patenkinti savo svoriu, ar patenkinti savo fizine išvaizda ir ar jie labai rūpinasi savo fizine sveikata. Šių teiginių vidurkiais nesiekia 3. Tačiau teiginių apie tai, ar yra fiziškai sveiki, kontroliuoja savo fizinę sveikatą, ir, kad turi pakankamai energijos savo darbams atlikti vidurkis yra virš 3. Pastebėtina, kad respondentai rūpinimąsi savo fizine sveikata vertina menčiau, tačiau fizinės sveikatos kontrolę vertina aukščiau. Taip pat ar yra patenkinti savo fizine išvaizda vertinimas yra taip pat žemesnis, nors teigia, kad jaučiasi fiziškai sveiki. Taip pat ir standartinis nuokrypis esantis nuo 0,854 iki 1,146 parodo, kad respondentų atsakymai nuo vidurkio gali svyruoti tokiaame intervale.

Apibendrinus visų trijų skalių bendruosius vidurkius galima teigti, kad Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojai vertindami transformacinės lyderystės bruožus pasireiškiančius vadovo

vadovavime pasiskirstė panašiai – didžioji dalis mano, kad šis lyderystės tipas pasireiškia ne visada vienodai, kartais. Motyvuojančių darbo sąlygų bendras vidurkis rodo, kad teiginius apibūdinančius darbą respondentai labiau rinkosi vertinti „vidutiniškai“, tačiau teiginio dėl nuotolinio darbo vertinimas (vidurkis 1,11) šiame klausimyno bloke ir visuose apskritai, vienintelis buvo įvertintas žemiausia riba – „labai retai“.

Toliau darbe bus analizuojami koreliacinės analizės rezultatai. Koreliacinei analizei dėl imties dydžio taikytas neparametrinis Spearman'o koreliacijos koeficientas. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikis darbuotojų gerovei matomas 9 lentelėje.

Pagal išanalizuotus duomenis matoma, kad motyvuojančios darbo sąlygos turi statistiškai reikšmingą ryšį su socialine ir psichologine gerove, bet ne su fizine. Motyvuojančių darbo sąlygų poveikis bendrai darbuotojų gerovei rodo, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga, t. y. gerėjant motyvuojančioms darbo sąlygoms didėja ir bendra darbuotojų gerovė. Taip pat koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad atskiros motyvuojančių darbo sąlygų dedamosios – darbo vietoje suteikiama autonomija ir grįžtamasis ryšys darbe taip pat veikia bendrą darbuotojų gerovę (atitinkamai $r_s=0,456$ $p<0,05$, ir $r_s=0,450$ $p<0,05$).

9 lentelė. Koreliacija tarp transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės (sukurta autorės, 2023)

Kintamasis Koreliacijos koeficientai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Transformacinė lyderystė (bendras)	1	0,639**	0,253	0,428**	0,280*	0,489**	0,090	0,187	-0,045	0,643**	0,566**	0,634**	0,377**
2 Motyvuojančios darbo sąlygos (bendras)	0,639**	1	0,570**	0,616**	0,562**	0,572**	0,048	0,281	0,218	0,507**	0,461**	0,534**	0,250
3 Įvairovė darbe	0,253	0,570**	1	0,137	0,300*	0,096	-0,186	0,094	0,169	0,077	0,132	0,156	-0,041
4 Darbo vietoje suteikiama autonomija	0,428**	0,616**	0,137	1	0,353*	0,274*	-0,024	-0,157	0,193	0,456**	0,310*	0,366**	0,366**
5 Atliekamos užduoties darbe tapatumas	0,280*	0,562**	0,300*	0,353*	1	0,323*	-0,274	-0,040	0,048	0,211	0,324*	0,121	0,119
6 Grįžtamasis ryšys darbe	0,489**	0,572**	0,096	0,274*	0,323*	1	0,002	-0,047	0,035	0,450**	0,449**	0,412**	0,318*
7 Neformalus bendravimas su kolegomis	0,090	0,048	-0,186	-0,024	-0,274	0,002	1	-0,097	-0,123	0,007	-0,131	0,123	-0,095
8 Darbas su kitais žmonėmis	0,187	0,281	0,094	-0,157	-0,040	-0,047	-0,097	1	-0,095	0,225	0,159	0,230	0,172
9 Nuotolinio darbo galimybė	-0,045	0,218	0,169	0,193	0,048	0,035	-0,123	-0,095	1	-0,053	0,085	-0,118	-0,026
10 Darbuotojų gerovė (bendras)	0,643**	0,507**	0,077	0,456**	0,211	0,450**	0,007	0,225	-0,053	1	0,787**	0,834**	0,881**
11 Psichologinė gerovė	0,566**	0,461**	0,132	0,310*	0,324*	0,449**	-0,131	0,159	0,085	0,787**	1	0,528**	0,592**
12 Socialinė gerovė	0,634**	0,534**	0,156	0,366*	0,121	0,412**	0,123	0,230	-0,118	0,834**	0,528**	1	0,581**
13 Fizinė gerovė	0,377**	0,250	-0,041	0,366**	0,119	0,318*	-0,095	0,172	-0,026	0,881**	0,592**	0,581**	1

*p<0,05, **p<0,01.

Transformacinė lyderystė turi vidutiniškai stiprų statistiškai reikšmingą ryšį su subjektyviai suvokiama darbuotojų gerove ir visomis trimis jos komponentėmis: stipriausias (nors statistinių rezultatų požiūriu – vidutiniškai stiprus) ryšys nustatytas su socialine gerove ($r_s=0,634$, $p<0,01$), silpnas ryšys – su psichologine ir fizine gerove (atitinkamai $r_s=0,566$ ir $r_s=0,377$ $p<0,05$). Kitaip tariant, šie kintamieji turi statistiškai reikšmingą tarpusavio ryšį ir stiprėjant transformaciės lyderystės raiškai stiprės ir darbuotojų gerovės suvokimas.

Galutinėje analizės pakopoje buvo atlikta regresinė analizė, transformacinę lyderystę ir motyvuojančias darbo sąlygas traktuojant kaip nepriklausomus veiksnius, o darbuotojų gerovę – kaip priklausomą veiksnį. Regresinėje analizėje naudotas *stepwise* metodas, kuris sugeneruoja kelis galimus priežastinių ryšių modelius. Šiame darbe išsamesnei analizei buvo renkamas stipriausias modelis pagal koreguotąjį koeficientą R^2 . Regresinė analizė pirmiausia buvo atlikta pasirenkant bendrąją darbuotojų gerovę kaip priklausomą kintamąjį, o kituose etapuose nepriklausomais kintamaisiais buvo pasirinktos jos komponentės (psichologinė, socialinė ir fizinė gerovės) kaip atskiri kintamieji. Tuo buvo siekiama giliau suprasti transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovei kaip reiškiniui.

10 lentelėje matoma, kad bendrą darbuotojų gerovę labiausiai veikia tokios motyvuojančios darbo sąlygos kaip grįžtamasis ryšys ir darbo vietoje suteikiama autonomija – šie veiksniai paaiškina beveik 28 % subjektyviai suvokiamos darbuotojų gerovės

10 lentelė. Motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)

Nepriklausomo kintamojo pavadinimas	Paprastas Beta	Koreliacijos koeficientas (standartizuotas Beta)	p reikšmė	R^2 (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomo kintamojo pavadinimas
Grįžtamasis ryšys darbe	0,378	0,374	0,006	0,278	0,018	Darbuotojų gerovė (bendra)
Darbo vietoje suteikiama autonomija	0,291	0,317	0,018			

Taip pat pagal analizuotus rezultatus 11 lentelėje galima teigti, kad tiek bendrą darbuotojų gerovę, tiek jos tris komponentes (psichologinę, socialinę ir fizinę) stipriausiai veikia transformacinė lyderystė, t. y. priežastinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės statistiškai reikšmingas, ji daro didžiausią įtaką subjektyviai suvokiamai darbuotojų gerovei. Tačiau 12 lentelėje gauti rezultatai rodo, kad transformacinė lyderystė kaip atskirai veikianti psichologinę ir fizinę gerovę nors ir yra statistiškai reikšminga, tačiau silpna, todėl galima daryti prielaidą, kad transformacinė lyderystė nors ir statistiškai reikšminga, bet daranti realų poveikį šioms dviem atskiroms komponentėms nebus.

11 lentelė. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)

Nepriklausomo kintamojo pavadinimas	Paprastas Beta	Koreliacijos koeficientas	p reikšmė	R^2 (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomo kintamojo pavadinimas
-------------------------------------	----------------	---------------------------	-----------	----------------------	----------------	-----------------------------------

		(standartizuotas Beta)				
Transformacinė lyderystė	0,349	0,611	0,001	0,359	0,001	Darbuotojų gerovė (bendra)

12 lentelė. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)

Nepriklausomo kintamojo pavadinimas	Paprastas Beta	Koreliacijos koeficientas (Standartizuotas Beta)	p reikšmė	R ² (pakoreguotas)	Viso Modelio p	Priklausomo kintamojo pavadinimas
Transformacinės lyderystės (bendras balas)	0,322	0.458	0.001	0.193	0.001	Psichologinė gerovė
	0,274	0,375	0,008	0.123	0.008	Fizinė gerovė

Remiantis rezultatais, pateiktais 13 lentelėje, galima teigti, kad tik viena iš motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų, t. y. neformalus bendravimas su kolegomis kartu su transformacine lyderyste veikia socialinę gerovę, nors ji bendrajai darbuotojų gerovei nedaro jokios įtakos.

13 lentelė. Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)

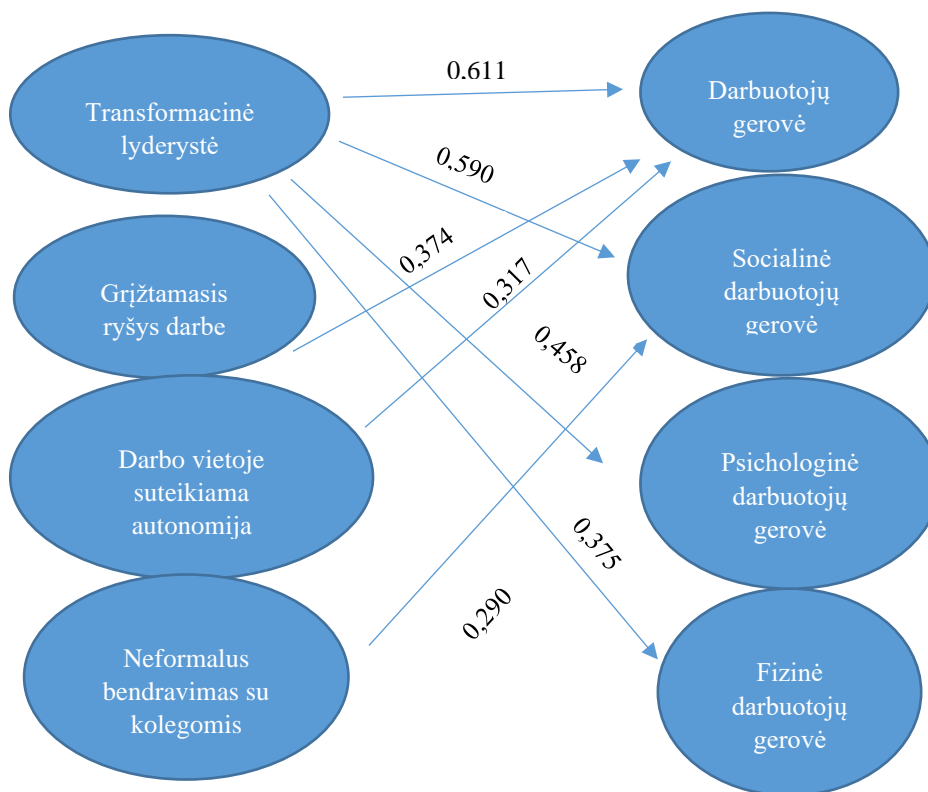
Nepriklausomo kintamojo pavadinimas	Paprastas Beta	Koreliacijos koeficientas (Standartizuotas Beta)	p reikšmė	R ² (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomo kintamojo pavadinimas
Transformacinė lyderystė (bendras balas)	0,383	0,590	0,001	0,370	0,039	Socialinė gerovė
Neformalus bendravimas su kolegomis	0,266	0,290	0,039			

14 lentelėje matomi regresinės analizės rezultatai, kuomet viena iš motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų – grįžtamasis ryšys darbe yra statistiškai reikšmingas trims darbuotojų gerovės komponentėms atskirai.

14 lentelė. Motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų ir darbuotojų gerovės komponentių regresinės analizės rezultatai (sukurta autorės, 2023)

Nepriklausomo kintamojo pavadinimas	Paprastas Beta	Koreliacijos koeficientas (Standartizuotas Beta)	p reikšmė	R ² (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomo kintamojo pavadinimas
Grįžtamasis ryšys darbe	0,552	0.429	0.002	0.167	0.002	Psichologinė gerovė
	0,465	0.407	0.004	0.147	0.004	Socialinė gerovė
	0,401	0.346	0.014	0.102	0.014	Fizinė gerovė

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus 8 paveiksle pateiktas koreguotas tyrimo modelis. Kadangi regresinės analizės rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė kaip priklausomas kintamasis daro poveikį darbuotojų gerovei todėl darbe iškelta hipotezė Nr. 1 yra patvirtinta.



8 pav. Koreguotas tyrimo modelis (sukurta autorės, 2023)

Gautais tyrimo rezultatais yra patvirtinta, kad transformacinė lyderystė veikia darbuotojų gerovę, o iš motyvuojančių darbo sąlygų dedamųjų veikiančios yra kelios, kurios suprantamos kaip socialinio pobūdžio, todėl bendras motyvuojančių darbo sąlygų kintamasis darbuotojų gerovei įtakos nedaro. Empirinio tyrimo metu nustatytas tik tam tikrų darbo sąlygų – grįžtamojo ryšio darbe ir darbo vietoje suteikiamos autonomijos poveikis bendrai darbuotojų gerovei ir darbuotojų tarpusavio bendravimo poveikis socialinei darbuotojų gerovei. Tad antroji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies. Šiame darbe atliktas tyrimas turėjo apribojimų dėl nedidelės savo imties, todėl tolimesniais tyrimais būtų galima didinti imtį. Tikėtina, kad tokie tyrimai galėtų pateikti daugiau įrodymų apie motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovės tipams.

Atlikus statistinius atlikto empirinio tyrimo skaičiavimus nustatyta, kad Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojų gerovę labiausiai veikia transformacinė lyderystė. Taip pat nustatyta, kad du kintamieji – transformacinė lyderystė ir motyvuojančios darbo sąlygos veiktamos bendrai, nedaro reikšmingo poveikio darbuotojų gerovei. Motyvuojančių darbo sąlygų dvi dedamosios – grįžtamasis ryšys darbe ir darbo vietoje suteikiama autonomija, veikiančios atskirai be transformacinės lyderystės, gali daryti poveikį bendrai darbuotojų gerovei. Neformalaus bendravimo su kolegomis galimybė darbe yra reikšminga socialinei darbuotojų gerovei.

Išvados

1. Išanalizavus transformacinės lyderystės, motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės sampratą, transformacinė lyderystė yra apibūdinama kaip pavyzdys pasekėjams, kuris juos veikia pozityviai ir svarbiausia skirdamas individualų dėmesį kiekvienam motyvuoja efektyviai veikti organizacijos labui. O motyvuojančios darbo sąlygos suprantamos kaip įvairovė darbe, darbo vietoje suteikiama autonomija, atliekamos užduoties darbe tapatumas, grįžtamasis ryšys darbe, neformalus bendravimas su kolegomis ir darbas su kitais žmonėmis, kurios gali didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir produktyvumą. Darbuotojų gerovės sampratų literatūroje galima rasti skirtingų, tačiau socialiniuose moksluose sutariama, ka tai yra tam tikra subjektyviai suvokiama laimės ir prasmės būseną. Esminis momentas yra tas, kad jokia organizacija sėkmingai nefunkcionuotų be darbuotojų, o norint kad ji veiktų efektyviai yra būtina investuoti į darbuotojų psichologinę, socialinę ir fizinę sveikatą, nes nuolatinis įvairiais veiksniais skatinamas teigiamas elgesys, prisideda prie šių skirtingų komponentų kokybės.
2. Teorijos, bandančios paaiškinti, kokie veiksniai darbuotojus veikia motyvuojančiai, išskiria įvairius darbuotojui svarbius poreikius ir lūkesčius, o tai yra pagrindas vadovams, kuriant veiksmingą modelį savo organizacijoje. Atlikus literatūros analizę siekiant pagrįsti transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovei konstatuotina, kad lyderystės atveju teigiami santykiai su vadovu, kurie kuriami per atvirą bendravimą, visapusišką norą padėti gali suteikti galimybes žmonėms pasijusti gerai ir teigiamai veikti jų gerovę kaip būseną. O jeigu organizacijoje yra naudojamos motyvuojančios darbo sąlygos jos sėkmingai gali pasitarnauti siekiant, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą savo atliekamu darbu. Šį rezultatą ypač padeda pasiekti galimybė organizacijoje savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus, susijusius su darbu, kitaip tariant autonomija yra viena pagrindinių motyvuojančių darbo sąlygų.
3. Apžvelgus motyvuojančių darbo sąlygų ir darbuotojų gerovės strateginius dokumentus ir gerąsias praktikas galima teigti, kad motyvuojančios darbo sąlygos Lietuvos organizacijose kinta į gerąją pusę, dėl išlikusio nuotolinio darbo populiarumo popandeminiu laikotarpiu, kurį didžioji dalis organizacijų priima kaip normą, nes pastebi, kad tai kuria bendradarbiaujantį ryšį su darbuotojais, o darbuotojams išauga pasitenkinimas darbu, nes nuotolinis darbas jiems suteikia daugiau savarankiškumo. Tačiau pažymėtina, kad tokių pavyzdžių viešajame sektoriuje nėra daug. Darbuotojų gerovę apibrėžiantys strateginiai dokumentai veikia dėl bendro tikslo – jais svarbu įvertinti, kokios yra darbuotojų darbo sąlygos, pasiūlyti sprendimus kaip silpniausiai veikiančias darbo sąlygas organizacijoje galima pagerinti. Tarptautinių organizacijų kuriamos rekomendacijos ir gairės nukreiptos kaip pagalba vadovams, siekiant tobulinti bendrą darbuotojų gerovę. Reguliariai atliekami tarptautiniai „Eurofound“ tyrimai su darbuotojais, aiškinantis kokios darbo sąlygos vyrauja Europoje stengiasi prisidėti prie tų sąlygų gerinimo, nes lyginant gautus rezultatus su seniau atliktu tyrimu yra teikiamos bendros gairės, kuriose pažymimos teigiamos ir neigiamos darbuotojų manymu esančios darbo sąlygos, siekiant atkreipti dėmesį į problemas ir pasiūlyti sprendimo būdus.
4. Pasitelkus anketinę apklausą ir atlikus tyrimą išryškėjo tendencija, kad labiausiai darbuotojų gerovę veikia transformacinė lyderystė, veikianti savarankiškai, be motyvuojančių darbo sąlygų.

Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, kad darbuotojai vis dar linkę vadovą laikyti autoritetu, nežiūrint į tai ar juos tenkina organizacijoje esančios darbo sąlygos ar apskritai jos kaip tokios joje egzistuoja. Motyvuojančias darbo sąlygas Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojai įvertino kaip vidutiniškai stiprias. Taip pat rezultatų analizė parodė, kad tik dalis motyvuojančių darbo sąlygų, t. y. darbo vietoje suteikiama autonomija ir grįžtamasis ryšys darbe veikia bendrą darbuotojų gerovę. Visgi viena motyvuojančių darbo sąlygų, pasireiškianti per neformalų bendravimą su kolegomis, gali veikti socialinę gerovę. Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos darbuotojai iš transformacinės lyderystės bruožų labiausiai pastebi viziją ir vadovavimą pavyzdžiu, silpniausiai - naujovišką mąstymą, charizmą ir paremiantį vadovavimą, o visus transformacinės lyderystės bruožus bendrai vertina tik kaip vidutiniškai stiprius, todėl galima daryti prielaidą, kad transformacinės lyderystės bruožai administracijos direktoriaus vadovavime pasireiškia tik kartais. Labiausiai pasireiškiančios motyvuojančios darbo sąlygos buvo darbas su kitais žmonėmis, grįžtamasis ryšys darbe, neformalus bendravimas su kolegomis ir darbo vietoje suteikiama autonomija, o silpniausiai pasižymėjo įvairovė darbe ir nuotolinio darbo galimybė. Pastaroji buvo vertinama žemiausiai, kadangi tam nėra teisinio reglamento. Iš darbuotojų gerovės komponentų stipriausiai darbuotojai suvokia psichologinę gerovę, nors socialinė gerovė atsiliko labai nedaug, silpniausiai darbuotojai suvokė fizinę gerovę.

Rekomendacijos

1. Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos direktorius turėtų tobulinti savo lyderystės stilių (transformacinės lyderystės teiginių vertinimo vidurkis 2,84). Toks rezultatas rodo, kad minėtas lyderystės stilius vadovo elgesyje yra vidutiniško stiprumo. Silpniausiai vadovo elgesyje pasireiškiantys bruožai yra paremiančio vadovavimo, naujoviško mąstymo ir charizmos todėl administracijos direktoriui rekomenduojama tobulinti šias savo elgesio savybes. Paremiančio vadovavimo bruožai gali atsispindėti jeigu vadovas darbuotojus geba padrašinti, paskatinti ir pripažinti jų pasiekimus sėkmingai atlikus ir mažesnes, kasdienes darbo užduotis, naujoviškas mąstymas galėtų pasireikšti per gebėjimą darbuotojus padrašinti analizuoti problemas naujais būdais ir kelti klausimus dėl prielaidų, o charizma turėtų pasireikšti per vadovo kompetenciją, kuri įkvėptų ir skatintų darbuotojus savimi didžiulis ir tokie rezultatai padėtų pelnyti darbuotojų pagarbą vadovui.
2. Kadangi empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią poveikį darbuotojų gerovei daro grįžtamasis ryšys ir autonomija darbo vietoje, rekomenduotina Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos direktoriui reguliariai teikti informaciją darbuotojams apie tai, kaip jiems sekasi dirbti ar kaip konkrečiai pavyko atlikti tam tikras darbo užduotis. Ta būtų galima daryti ne tik formalių metinių pokalbių metu, bet ir neformaliai susitinkant pasikalbėti, kaip sekasi teikti paslaugas gyventojams ir įgyvendinti konkrečius projektus. O siekiant, kad darbuotojai turėtų daugiau savarankiškumo darbe, kiek tai jiems leidžia teisės aktai, siūlytina kiekvienam darbuotojui individualiai pagal turimą kompetenciją reguliariai paskirti atlikti sudėtingesnes užduotis, taip užtikrinant autonomiškumą.
3. Taip pat tyrimas parodė, kad motyvuojančių darbo sąlygų dedamoji – neformalus bendravimas su kolegomis, veikia vieną iš darbuotojų gerovės komponentų – socialinę gerovę. Gautas vidurkis (2,44) rodo, kad ši motyvuojančių darbo sąlygų dedamoji vertinama vidutiniškai, todėl siekiant pastiprinti šios sąlygos veikimą rekomenduotina Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos direktoriui sudaryti galimybes formaliam ir/arba neformaliai bendravimui, pavyzdžiui suorganizuoti kasmetinę vasaros ekskursiją su administracijos darbuotojais, kuri galėtų tapti tradicija, arba pasiskirti vieną iš savaitės dienų, kuomet darbuotojai galėtų pietauti kartu, ar ragauti kurio nors darbuotojo iškeptą pyragą ar paruoštą kitą patiekalą. Pietauti kartu būtų galima tam skirtoje organizacijos patalpoje, o vasarą organizacijos kiemelyje tokiems pietums susiburti specialioje poilsio erdvėje.

Literatūros sąrašas

1. Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2010). Integrative leadership, partnership working and wicked problems: A conceptual analysis. *International Journal of Leadership in Public Services*, 6(3), 3-13 [žiūrėta 2023-04-14]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0512>.
2. Alkharabsheh, O. A., Alias R., & Ismail, M. (2017). The Mediating Effect of Organisation Culture on Transformational Leadership and Turnover Intention in Jordanian Public Hospitals. *SSRN Electronic Journal*, 7 (2) [žiūrėta 2023-05-01]. doi: Prieiga per internetą: 10.2139/ssrn.3012101
3. Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The nature of leadership. 3rd Edition*. Los Angeles: Sage [žiūrėta 2023-03-18]. Prieiga per internetą: <https://ebs.pub/the-nature-of-leadership> 3nbsped-1483359271-9781483359274.html.
4. Appleby, C. R. (2009). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
5. Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: a review and directions for future research. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 22 (3), 381–393 [žiūrėta 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28150998/>
6. Broeck, A. V., & Parker, K. S. (2017). Job and Work design. In O. Braddick (ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford: Oxford University [žiūrėta 2023-04-14]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/317560760_Job_and_Work_Design.
7. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. A. (2000). Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>.
8. Chlivickas, E. ir Papšienė P. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis. *Viešasis administravimas*, 3/4, 37-44 [žiūrėta: 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/26443>
9. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38 (2), 118–127 [žiūrėta 2023-03-18]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
11. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21 (2), 211-230 [žiūrėta 2023-04-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>.
12. Čiarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, K., Milius, P. B., Solnyškinienė, J., Taraškevičius, A. ir Žekevičienė A. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: KTU.

13. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628 [žiūrėta 2023-03-14]. Prieiga per internetą: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1674&context=lkcsb_researchDRKS
14. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A. ir Valickienė-Pilkauskaitė, R. (2012). *Verslo psichologija. Vadovėlis*. Vilnius: Baltijos kopija [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16814/9789955193647.pdf?sequence=1>.
15. Dubrin, A., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership*. Queensland: John Wiley & Sons.
16. DuBrin, J. A. (1995). *Leadership*. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
17. Fernandez, S. (2004). Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 197-217 [žiūrėta 2023-04-15]. doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui014>.
18. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21 (2), 308-323 [žiūrėta 2023-04-17]. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>.
19. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1340-1350 [žiūrėta 2023-04-30]. doi: <https://doi.org/10.1037/00219010.91.6.1340>.
20. Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63 [žiūrėta 2023-03-14]. Prieiga per internetą: https://faculty.wharton.upenn.edu/wpcontent/uploads/2012/05/GrantChristiansonPrice_HappinessHealth.pdf.
21. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė L. ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 69, 37-52 [žiūrėta 2023-03-13]. doi: : 10.7220/MOSR.1392.1142.2014.69.3.
22. Hersey, P., & Blanchard, K., (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing of Human Resources. 5th edition. *Academy of Management Journal*, 12(4), 169-201 [žiūrėta 2023-03-28]. Prieiga per internetą: <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>.
23. Holten, A. L. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (1), 2-16 [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/266325979_Leadership_Style_and_the_Process_of_Organizational_Change.

24. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
25. Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: an integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202 [žiūrėta 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/07/Fardapaper-Leadership-behavior-and-employee-well-being-An-integrated-review-and-a-future-research-agenda.pdf>
26. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations. 8th edition*. Harlow: Pearson Education [žiūrėta 2023-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>.
27. Jančiauskas, E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono žemaičio Lietuvos karo akademija [žiūrėta 2023-03-19]. Prieiga per internetą: https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2011-2015/2011-Jancauskas-zmogiskuju_istekliu_vadyba.pdf.
28. Jazdauskaitė, V. (2004). *Darbuotojų motyvacija – kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu*. Vilnius.
29. Jongsik, Y., Junghyun, P., & Sunghyup, S. H. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529–548 [žiūrėta 2023-04-05]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19368623.2021.1867283>.
30. Kauri, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The open Psychology Journal*, 13, 115-122 [žiūrėta 2023-04-14]. Prieiga per internetą: <https://openpsychologyjournal.com/VOLUME/13/PAGE/115/#aff1>.
31. Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548 [žiūrėta 2023-05-04]. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>
32. Korsakienė, R. ir Gaurylienė A. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų išitraukimas į darbą. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 9(1), 143-153 [žiūrėta 2023-03-24]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/318483428_VYRESNIO_AMZIAUS_DARBUOTOJU_ISITRAUKIMAS_I_DARBA
33. Kritsonis, A. (2004). Leadership In Organizations: National Implications. *International Journal of Management, Business and Administration*, 7(1) [žiūrėta 2023-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritsonis,%20Alicia%20Leadership%20In%20Organization%20National%20Implications.pdf>.
34. Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149–174 [žiūrėta 2023-04-13]. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/235265158_Enhancing_employee_outcomes_The_intertrelated_influences_of_managers'_emotional_intelligence_and_leadership_style.

35. Linjuan, R. M., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192 [žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/262901600_The_impact_of_leadership_style_and_employee_empowerment_on_perceived_organizational_reputation.
36. Liu, B., & Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: A Two-Wave Examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4–30 [žiūrėta 2023-03-24]. doi: <https://doi.org/10.1177/0734371X14549672>.
37. Lundqvist, D., Reineholm, C., & Stahl, C. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22, 1-10 [žiūrėta 2023-05-18]. doi: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
38. Marturano, A., & Gosling J. (2008). *Leadership: The Key Concepts*. London: Book Now Ltd [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203099643/leadership-key-concepts-jonathan-gosling-antonio-marturano>.
39. Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work– life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88 [žiūrėta 2023-04-30]. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>.
40. Masiulis, K. ir Sudnickas T. (2008). *Elitas ir lyderystė. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras [žiūrėta 2023-04-14]. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15394/elitas_ir_lyderyste.pdf?sequence=1.
41. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa [žiūrėta 2023-03-19]. Prieiga per internetą: http://www.lazdijukregzdute.lt/wp-content/uploads/2020/04/motyvacija_ir_asmenybe.pdf.
42. McClelland, D. C. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*, 24, 30-41 [žiūrėta 2023-03-1]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/47416379/McClelland-The-Two-Faces-of-Power>.
43. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53, 463-474.
44. Ngodo, O. E. (2008) Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100 [žiūrėta 2023-03-23]. Prieiga per internetą: https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS_V4Is1_Ngodo.pdf.

45. Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32 [žiūrėta 2023-04-17]. doi: <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>.
46. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Osemeke, M. D. Ph., & Adegboyega S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of needs. *Funai Journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161-173 [žiūrėta 2023-03-24]. Prieiga per internetą: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>.
48. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33-45 [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/27020/14028>
49. Palm, K., Bergman, A., & Rosengren, C. (2020). Towards more proactive sustainable human resource management practices? A study on stress due to the ICT-mediated integration of work and private life. *Sustainability*, 12(20), 1-13 [žiūrėta 2023-05-01]. doi: <https://doi.org/10.3390/su12208303>.
50. Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. *Applied Psychology*. 71(4), 1171-1204 [žiūrėta 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12241>
51. Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). 100 years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102.3, 403-420 [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10000106>.
52. Pendell, R. (2022). *Why Leaders Must Address the Employee Wellbeing Deficit* [žiūrėta 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/393524/why-leaders-address-employee-wellbeing-deficit.aspx>
53. Pradhan, R. K., & Hati L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23 (2), 385-407 [žiūrėta 2023-04-29]. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>.
54. Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482 [žiūrėta 2023-05-02]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-017-0252-1>.
55. Rymšo, K., & Gierasimovič, Z. (2020). Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 1(265), 4-8 [žiūrėta 2023-03-17]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/20078>.

56. Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele W. (2016). Motivation in the Public Sector. In R. T. Klassen, D. Cepiku, T. J. Lah (ed.), *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration* (p. 1-16). Oxfordshire: Routledge [žiūrėta 2023-03-20]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/309740606_Motivation_in_the_Public_Sector.
57. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480 [žiūrėta 2023-05-01]. Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/happiness-at-work-developing-a-shorter-measure/A3F98D0B76186EAE17749F9A035C7F1A>
59. Simone, S. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122.
60. Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor wellbeing. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185 [žiūrėta 2023-05-01]. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>.
61. Staglin, G. (2020). *When home becomes the workplace: Mental health and remote work* [žiūrėta 2023-03-14]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/onemind/2020/03/17/when-home-becomes-the-workplace-mental-health-and-remote-work/#688b03431760>.
62. Statnickė, G. ir Bliūdžiūtė A. (2019). Links Between Employee Motivation And Job Satisfaction: A Case Study Of A Wellness Service Providing Organization. *Science & Processes of Education*, 1, 26-34 [žiūrėta 2023-04-01]. Prieiga per internetą: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b05b642b-b63c-47ef-a0ba-004c735e99bf%40redis>.
63. Stoewen, D., L. (2016). Wellness at work: Building healthy workplaces. *Canadian Veterinary Journal*, 57(11), 1188–1190.
64. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
65. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/875/lyderyste/>.
66. Šilingienė, V. (2000). *Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys. Vadybos paradigma*. Kaunas: VDU leidykla.
67. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968 [žiūrėta 2023-03-17]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/32408>

68. Šimanskienė, L. ir Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4 (23), 109-117.
69. Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65), 9-19 [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%202\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%202(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf)
70. Šorytė, D. ir Zelenko-Jasiukevičiūtė, T. (2016). „Na tai ir sukiesi“: iš vaiko priežiūros atostogų į darbą grįžusių moterų patirtys ieškant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. *Visuomenės sveikata*, 1(72), 47-56 [žiūrėta 2023-05-01]. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2016.01.72/Vs%202016%201\(72\)%20ORIG%20Vaiko%20prieziura.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2016.01.72/Vs%202016%201(72)%20ORIG%20Vaiko%20prieziura.pdf).
71. Teetzen, F, Burkner, P. C, Gregersen, S, & Vincent-Hoper, S. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: a meta-analytic investigation. *Int J Environ Res Public Health*, 19(5), 1-10 [žiūrėta 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35270825/>
72. Uddin, P. S. O., & Osemengbe, O. (2013) The Causes, Effect and Solution to Youth Unemployment Problems in Nigeria. *Journals of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4, 397-402.
73. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123-138 [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/10386/8332>.
74. Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165.
75. Verbraak, K. (2014). *Transformational leadership and employee well being. The role of trust in the leader* [žiūrėta 2023-03-29]. Prieiga per internetą: http://businessdocbox.com/Human_Resources/83183997-Transformational-leadership-and-employee-well-being.html.
76. Wood, J.A., & Winston, B. E. (2005). Toward a New Understanding of Leader Accountability: Defining a Critical Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (3), 84-94 [žiūrėta 2023-04-01]. doi: <https://doi.org/10.1177/107179190501100307>.
77. Žiedelis, A. ir Pajarskienė, B. (2017). Slaugytojų profesinio perdegimo individualios ir darbo aplinkos priežastys. Literatūros apžvalga. *Visuomenės sveikata*, 2(81), 12-19 [žiūrėta 2023-04-14]. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2\(81\)/VS%202018%202\(81\)%20LIT%20A%20Profesinis%20perdegimas.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2(81)/VS%202018%202(81)%20LIT%20A%20Profesinis%20perdegimas.pdf)

Informacijos šaltinių sąrašas

1. EU-OSHA (2023). *Apie EU-OSHA* [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/about-eu-osha>
2. Eurofound (2020). *Europos darbo sąlygų tyrimo duomenų vizualizavimas* [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/lt/data/european-working-conditions-survey#>
3. EurWORK (2021). *Europos darbo sąlygų tyrimai (EDTS)* [žiūrėta 2023-04-07]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/lt/surveys/european-working-conditions-surveys-ewcs>
4. Higienos institutas (2016). *Darbuotojų gerovės stiprinimo, kuriant darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankią darbo aplinką. Metodinės rekomendacijos*. Vilnius: Verslo linija [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekomendacijos_Darbuotoju%20geroves%20stiprinimas.pdf
5. Lietuvių kalbos žodynas (n. d.) *Gerovė* [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/?zodis=gerov%C4%97&id=11035070000>
6. Lobel, O., & Johnsson, A. (2023). *Can digital technology be an equality machine? (tinklaidė)* [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>
7. Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos (2023). *NMA darbo sąlygos* [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.nma.lt/index.php/naudinga-informacija/karjera/kodel-verta-dirbti-nma/3891>
8. Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjanainen, M., Biletta, I., & Cabrita, J. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey – Overview report* [žiūrėta 2023-04-01]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>
9. Visuotinė Lietuvių enciklopedija (n. d.) *Motyvavimo teorijos* [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/motyvavimo-teorijos>
10. Wynne, R., Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., & McDaid, D. (2014). *Psichikos sveikatos darbe gerinimas. Visapusiško požiūrio įgyvendinimo gairės*. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19617&langId=lt>
11. World Health Organization (2022). *Mental health at work: policy brief* [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>

Priedai

1 priedas. Anketos klausimynas

Labą dieną, esu Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų 2 kurso studentė Aistė Kalinauskienė. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Transformacinės lyderystės ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikis darbuotojų gerovei“, kuriuo siekiu iširti transformacinės lyderystės tipo ir motyvuojančių darbo sąlygų poveikį darbuotojų gerovei. Kiekvienas atsakymas labai svarbus, todėl kviečiu prisidėti išreiškiant savo nuomonę. Anketa anoniminė ir apibendrinti rezultatai bus panaudoti tik tiriamojo darbo tikslais. Atsakant į pateiktus anketos klausimus prašome pasirinkti Jūsų nuomonę labiausiai atitinkančius teiginius. Dėkoju iš anksto už skirtą laiką ir atsakymus!

- Šiuo klausimų bloku vertinama, kiek Jūsų vadovo veiklos stilius atitinka transformacinės lyderystės tipą. Nurodykite jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Vizija – vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją					
Personalo tobulinimas – vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą					
Paremiantis vadovavimas – vadovas darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus					
Įgalinimas – vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje					
Naujoviškas mąstymas – vadovas padrąsina analizuoti problemas naujais būdais ir kelia klausimus dėl prielaidų					

Vadovavimas pavyzdžiu – vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako, ir elgiasi vadovaudamasis jomis					
Charizma – vadovas, būdamas labai kompetentingas, įkvepia mane ir skatina kitų darbuotojų didžiavimąsi bei pagarbą jam					

2. Šiuo klausimų bloku Jūsų bus prašoma kuo tiksliau apibūdinti savo darbą. Pažymėkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą.

Kiek jūsų darbe yra įvairovės?

- Labai mažai; dažniausiai atlieku tuos pačius darbus ir procedūras bei naudojuosi ta pačia įranga;
- Vidutiniškai;
- Labai daug; atlieku daug skirtingų darbų ir procedūrų bei naudojuosi įvairia įranga.

Kiek autonomijos jums suteikiama darbe: kaip dažnai jums leidžiama savarankiškai atlikti darbus?

- Labai mažai; planuojant savo darbus beveik neturiu sprendimo laisvės; visi darbai ir procedūros man yra išsamiai aprašytos
- Vidutiniškai; priimu kai kuriuos su savo darbu susijusius sprendimus, bet daugelis sprendimų jau būna priimti.
- Labai daug; planuoju beveik visus savo darbus, pats (pati) sprendžiu, kokių procedūrų laikytis.

Kokią darbo visumos dalį atliekate pat (pati), lyginant ją su dalimi, kurią turi atlikti kitas darbuotojas?

- Atlieku mažą darbo dalį; yra daugybė kitų, kurie atlieka kitas darbo dalis; galiu ir nesužinoti darbo rezultatų
- Atlieku vidutinio dydžio darbo dalį; prisideda ir kiti, bet mano įnašas yra aiškus
- Atlieku visą darbą nuo pradžios iki pabaigos, ir kas padaryta yra aiškiai „mano“

Kaip dažnai sužinote, kaip Jums sekasi dirbti darbo (užduoties) atlikimo metu?

- Labai retai; dažnai ilgai dirbu nežinodama(s), kaip man sekėsi

- Kartais žinau, kaip man sekasi, kartais ne
- Labai dažnai; atgalinį ryšį apie savo darbo rezultatus gaunu beveik iškart

Kaip dažnai turite galimybių neformaliai pasikalbėti su kolegomis darbe? (t. y., ar Jūsų darbas organizuotas taip, kad jo metu galėtumėte bendrauti su kitais darbuotojais, net jeigu darbo atlikimas ir nereikalauja bendrauti su jais?)

- Labai retai; beveik nėra jokių galimybių pasišnekėti su kitais darbuotojais ne apie darbo reikalus
- Vidutiniškai; yra galimybė pasišnekėti su kitais darbuotojais, tačiau tą reiktų suorganizuoti iš anksto
- Labai dažnai; beveik visada yra galimybė pasišnekėti su kitais darbuotojais ne apie darbo reikalus

Kokią Jūsų darbo dalį sudaro darbas su kitais žmonėmis?

- Labai mažą; darbas su kitais nėra svarbi mano darbo dalis
- Vidutinę; turiu dirbti su keletu žmonių, bet tai nėra didelė mano darbo dalis
- Labai didelę; darbas su kitais žmonėmis yra svarbiausia mano darbo dalis

Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?

- Labai retai; dirbu nuotoliniu būdu bent kartą per savaitę
- Vidutiniškai; dirbu ne rečiau kaip tris kartus per savaitę
- Labai dažnai; dirbu nuotoliniu būdu visu etatu

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie jūsų psichologinę gerovę, nurodydami Jūsų sutikimo/nesutikimo su išvardytais teiginiais laipsnį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lengvai prisitaikau prie kasdienių gyvenimo pokyčių					
Puikiai susitvarkau su savo pareigomis					
Man rūpi dalykai, kurie					

svarbūs man, o ne kitiems					
Jaučiu, kad esu protingas žmogus					
Esu lankstus					
Suprantu savo lūkesčius					
Tikiu, kad pats/pati galiu priimti sprendimus					
Nesijaučiu prislėgtas/a dėl streso ir kasdienio gyvenimo reikalavimų					
Tikiu, kad gyvenime turiu tikslą ir kryptį					
Manau, kad gyvenimas yra nuolatinis mokymosi procesas					
Esu savimi pasitikintis žmogus					

4. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie jūsų socialinę gerovę, nurodydami Jūsų sutikimo/nesutikimo su išvardytais teiginiais laipsnį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu svarbi savo skyriaus dalis					
Žmonės mano skyriuje yra patikimi					
Esu artimas/a su savo bendradarbiais organizacijoje					
Mano skyrius yra puikus socialinės paramos šaltinis					
Mano nuomonę priima komandos draugai - savo					

organizacijoje turiu bendraminčių					
Mano skyriaus žmonės padeda vieni kitiems sudėtingu laikotarpiu					
Aktyviai dalyvauju svarbioje savo skyriaus sprendimų priėmimo veikloje					
Man patinka leisti laiką su savo skyriaus draugais					
Galiu atvirai pasidalinti savo problemomis su bendradarbiais					
Mano kasdienė veikla prisideda prie mano skyriaus rezultatų					

5. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie jūsų fizinę gerovę, nurodydami Jūsų sutikimo/nesutikimo su išvardytais teiginiais laipsnį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu fiziškai sveikas/a					
Jaučiu, kad kontroliuoju savo fizinę sveikatą					
Esu patenkintas/a savo svoriu					
Turiu pakankamai energijos savo darbams atlikti					
Labai rūpinuosi savo fizine sveikata					
Esu patenkintas/a					

savo fizine išvaizda					
----------------------	--	--	--	--	--

Jūsų amžius:

- 18-29
- 30-45
- 46-60
- 61 ir daugiau

Koks jūsų darbo santykių pobūdis?

- Esu valstybės tarnautojas/a
- Dirbu pagal darbo sutartį

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Iki 5 metų
 - Nuo 5 iki 10 metų
 - Nuo 10 iki 15 metų
 - Nuo 15 metų ir daugiau
-