



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje

Baigiamasis magistro projektas

Viltė Jazdauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Viltė Jazdauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr.

Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Prof.

Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Viltė Jazdauskaitė

Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje

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.

Viltė Jazdauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Viltė Jazdauskaitė. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: tiesioginis vadovas, rūpinimasis darbuotojais, rūpinimosi darbuotojais raiška.

Kaunas, 2023. 77 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Šių laikų konkurencingo verslo aplinkoje kiekviena organizacija siekia veikti ne tik sėkmingai, bet ir pelningai. Vienu vertingiausiu organizacijos ištekliumi yra laikomi darbuotojai, nes tiesioginis vadovas siekia tenkinti aukščiausios grandies vadovų keliamus reikalavimus ir organizacijos raidos kryptis sau pavaldžių darbuotojų pastangomis. Teigiama, kad maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojai linkę keisti darbo vietą, tai yra susiję su žemu savimotyvacijos ir emocinio pasitenkinimo lygiu (Wirtz ir Jerger, 2016), o darbuotojų kaita maitinimo paslaugų sektoriuje laikoma pasauline problema (Karatepe ir Olugbade, 2017) ar epidemija (Ntwakumba, 2022). Tiesioginio vadovo rūpinimasis gali prisidėti prie darbuotojo gerovės lygio didinimo, kuris teigiamai veikia darbuotojo emocinį pasitenkinimą, įsipareigojimą organizacijai ir išitraukimą (Guest, 2017). Dėl šių priežasčių svarbu atsižvelgti į tiesioginio vadovo rūpinimosi raiškos aspektus.

Tyrimai, atlikti rūpinimosi tematika, yra kilę iš sveikatos priežiūros ir švietimo sektorių, juose analizuojamas slaugomo asmens savijautos gerinimas, pagrįstas slaugančiųjų veiksmais ir socialine sąveika tarp slaugytojo ir slaugomojo (Louis, Murphy ir Smylie, 2016; Noddings, 2005; Watson, 2008). Dauguma tyrimų, kurie atlikti vadybos srityje, sprendžia ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos finansinių rezultatų, tačiau atlikti tyrimai įrodo, kad verta atsižvelgti į darbuotojų perspektyvą, nes jie yra pagrindiniai veiklos vykdytojai.

Kadangi rūpinimasis nėra įpareigojantis procesas, neturi konkrečių taisyklių ar praktikų ir yra priklausomas nuo situacijos, aktualu išsiaiškinti kokiomis elgsenomis, veiksmais pasireiškia tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje.

Objektas: tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje.

Tikslas: atskleisti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raišką maitinimo paslaugų sektoriuje.

Tyrimo rezultatai: remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tiesioginių vadovų rūpinimasis pasireiškia identifikuotais rūpinimosi elementais ir išraiškomis: ugdymo ir tobulėjimo galimybės (informavimas, supažindinimas, asmeninių žinių perteikimas, įtraukimas į mokymo programas), geranoriškumas (supratingumas, pasiekiamumas, pastangos padėti), savirealizacijos galimybių suteikimas (pareigybių rotacijos galimybių suteikimas, karjeros galimybių suteikimas, skatinimas), pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (lankstus darbo grafikas), dalyvavimas priimant sprendimus (sprendimų laisvė, nuomonės išklauskimas), darbo sauga ir darbuotojų sveikata (domėjimasis darbuotojų sveikata, darbo priemonių užtikrinimas, saugios darbo aplinkos užtikrinimas, žmogiškųjų išteklių praktikų sveikatingumo skatinimui vykdymas), ryšys su darbuotojais (atviras bendravimas, palaikymas, tradicijos, išklauskimas ir pagalba), unikalumo įvertinimas (tinkamų rūpinimosi būdų parinkimas), apdovanojimas ir įvertinimas (įvertinimas žodine ar rašytine forma, apdovanojimas materialia forma), dėmesingumas (domėjimasis, empatija,

reagavimas), motyvavimas charizma (motyvvavimas, asmeninio pavyzdžio rodymas). Nustatyta, kad tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje atotrūkius tarp skirtingų organizacijų lemia: organizacijų vadovybių savarankiškai inicijuotos žmogiškųjų išteklių praktikos ir investicijos į darbuotojų savijautos gerinimą, tiesioginio vadovo kontakto su darbuotoju stoka ir tiesioginio vadovo laiko stoka.

Jazdauskaitė Viltė. The Expression of Direct Supervisors' Caring for Employees in the Food Service Sector. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: direct supervisor, taking care of employees, the expression of care for employees.

Kaunas, 2023. 77 p.

Summary

Relevance of the subject. In today's competitive business environment, organisations aim to operate not only successfully, but profitably as well. Employees are regarded as one of the most valuable resources of the organisation, as direct supervisors rely on their efforts to meet the requirements of senior managers and achieve development goals. Food service workers are known to be prone to switching jobs, which is associated with low levels of self-motivation and emotional satisfaction (Wirtz and Jerger, 2016). The high rate of employee turnover in the food service sector is viewed as a global problem (Karatepe and Olugbade, 2017) or even an epidemic (Ntwakumba, 2022). Direct supervisors taking care of employees can contribute to an increase in the level of their well-being, which positively impacts their emotional satisfaction, commitment to the organisation, and engagement (Guest, 2017). Therefore, it is important to consider the ways in which direct supervisors express their care towards employees.

Research on the expression of care originates from the healthcare and education sectors. It examines how caregivers' actions and social interactions between the caregiver and the person being cared for can enhance the cared-for's well-being (Louis, Murphy and Smylie, 2016; Noddings, 2005; Watson, 2008). Most of the research done in the field of management focuses on the relationship between human resource management and the financial performance of the organisation. However, it is essential to consider the employees' perspective, as they are the primary performers.

Taking care is not a binding process and lacks specific rules or practices, making it dependent on the situation. Therefore, it is important to identify which behaviours and actions signify direct supervisors taking care of employees in the food service sector.

Subject of the research: the care provided by direct supervisors towards employees in the food service sector.

The aim of the research is to reveal how direct supervisors express their care for employees in the food service sector.

Results: based on the results of the research, it can be concluded that the direct supervisors' care for employees can be characterised by the following elements and expressions: education and development opportunities (offering information, familiarisation, transfer of personal knowledge, inclusion in training programs), benevolent behaviour (understanding, availability, efforts to help), providing opportunities for self-realisation (job rotation possibilities, career opportunities, promotion), help to maintain a healthy work-life balance (flexible work schedules), participation in the decision-making process (freedom of decisions, considering other opinions), occupational safety

and health of employees (interest in employee health, provision of work tools, ensuring a safe working environment, implementing human resources practices to promote wellness), relationship with employees (open communication, support, traditions, listening and helping), appreciation of uniqueness (selection of appropriate care methods), award and evaluation (evaluation in oral or written form, material rewards), attentiveness (showing interest, empathy, responsiveness), motivation by charisma (motivation, setting a personal example). It was determined that the gap in the level the care provided by direct supervisors towards employees in the food service sector can be attributed to several factors: human resources practices independently adopted and implemented by managements of organisations, the level of investment made by organisations to improve the well-being of their employees, lack of direct contact between managers and employees, as well as lack of time.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas	10
1. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje problemos analizė	13
2. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teoriniai sprendimai	20
2.1. Tiesioginio vadovo vaidmuo organizacijoje.....	20
2.2. Rūpinimosi darbuotojais koncepto teorinė analizė.....	26
2.2.1. Rūpinimosi samprata ir esmė	26
2.2.2. Rūpinimosi ypatybės ir sudedamosios dalys	28
2.3. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais įtaka darbuotojų elgsenai	33
2.3.1. Tiesioginio vadovo poveikio priemonės.....	33
2.3.2. Rūpinimosi įtaka darbuotojo požiūriui ir elgsenai	34
2.3.3. Netinkamą rūpinimąsi lemiantys veiksniai.....	37
2.4. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teorinis modelis.....	38
3. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo metodologija	40
3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai.....	40
3.2. Tyrimo metodas	40
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	42
3.4. Tyrimo etika	44
4. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatų analizė ir diskusija	45
4.1. Tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatai	45
4.2. Tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	57
4.3. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo diskusija	62
Išvados ir rekomendacijos	66
Literatūros sąrašas	68
Informacijos šaltinių sąrašas	77
Priedai.....	78
1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas skirtas tiesioginiams vadovams	78
2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas skirtas pavaldiems darbuotojams.....	80

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vadovo sąvokos samprata.....	20
2 lentelė. Vadovo vaidmenų skirstymas (Bagraim ir kt., 2016).....	21
3 lentelė. Rūpinimosi samprata	26
4 lentelė. Pagrindinės rūpinimosi proceso ypatybės.....	29
5 lentelė. Pagrindiniai rūpinimosi proceso elementai.....	32
6 lentelė. Organizacijų ir informantų profiliai.....	43
7 lentelė. Tyrimo metu atskleistos tiesioginio vadovo rūpinimosi elementų išraiškos	60

Paveikslų sąrašas

1 pav. Poveikio darbuotojo gerovei modelis (Guest, 2017)	15
2 pav. Gerovės rūšys (Guest, 2017 ir Kerns, 2018).....	36
3 pav. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo modelis.....	39
4 pav. Tyrimo eiga.....	41
5 pav. Patikslintas tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelis.....	63

Ivadas

Darbo temos aktualumas. Šių laikų konkurencingo verslo aplinkoje kiekviena organizacija siekia veikti ne tik sėkmingai, bet ir pelningai. Vienu vertingiausiu organizacijos ištekliumi yra laikomi darbuotojai, nes tiesioginis vadovas siekia tenkinti aukščiausios grandies vadovų keliamus reikalavimus ir organizacijos raidos kryptis sau pavaldžių darbuotojų pastangomis. Pagrindinis vadovo uždavinys yra vystyti organizacijos veiklą ir pasiekti tokių veiklos rezultatų, kurie tenkintų valdžios ir pačios organizacijos poreikius. Norint išlaikyti finansinių rezultatų ir konkurencingumo lygį, organizacijos vadovybė turi susitelkti į vieną didžiausių žmogiškųjų išteklių problemų – darbuotojų kaitą. Remiantis „Baltic Salary Survey“ apklausos duomenimis, vidutinė darbuotojų kaita Lietuvoje turi tendenciją augti: 2016 metais siekė 13,5 procento, o 2020 metais – 18,3 procento. Teigiama, kad maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojai linkę keisti darbo vietą, tai yra susiję su žemu savimotyvacijos ir emocinio pasitenkinimo lygiu (Wirtz ir Jerger, 2016), tačiau tiesioginio vadovo rūpinimasis gali prisidėti prie darbuotojo gerovės lygio didinimo, kuris teigiamai veikia darbuotojo emocinį pasitenkinimą, įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą (Guest, 2017). Maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojams, susiduriantiems su kasdieniu stresu, teigiami santykiai su vadovu gali būti emocinio saugumo šaltinis (Nerdinger ir Pundt, 2018). Dėl šios priežasties svarbu atsižvelgti į tiesioginio vadovo rūpinimosi raiškos aspektus. Rūpestingo vadovavimo tematika atlikti tyrimai atskleidžia, kad didesnis dėmesys socialiniams aspektams ir investicijos į darbuotojų gerovę teigiamai veikia organizacijos veiklos efektyvumą (Black ir Venture, 2017). Mokslininkai teigia, kad darbuotojo gerovė teigiamai veikia darbo produktyvumą, o pagrindiniu priežastiniu ryšiu laikomi socialiniai santykiai (Krekel, Ward ir De Neve, 2019). Socialinių santykių kokybė gali būti gerinama pasitelkiant rūpestingas tiesioginio vadovo elgsenas, taikomas komandos nariams. Tyrėjas Guest'as (2017) teigia, kad gera savijauta pasižymintys darbuotojai savaime užtikrina lojalumą, darbo našumą, o tai teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties, darbuotojas tampa svarbiu veiksniumi organizacijos veikloje. Darbuotojų savijautos gerinimas yra sudėtingas darbas, tenkantis tiesioginiam vadovui, nes jis atlieka pagrindines užduotis valdant žmogiškuosius išteklius ir vykdant darbuotojų karjeros planavimą.

Tyrimai, atlikti rūpinimosi tematika, yra kilę iš sveikatos priežiūros ir švietimo sektorių, juose analizuojamas slaugomo asmens savijautos gerinimas, pagrįstas slaugančiųjų veiksmais ir socialine sąveika tarp slaugytojo ir slaugomojo (Louis, Murphy ir Smylie, 2016; Noddings, 2005; Watson, 2008). Dauguma tyrimų, kurie atlikti vadybos srityje, sprendžia ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos finansinių rezultatų, tačiau atlikti tyrimai įrodo, kad verta atsižvelgti į darbuotojų perspektyvą, nes jie yra pagrindiniai veiklos vykdytojai. Daugelis mokslininkų ir tyrinėtojų bando apibrėžti rūpinimosi sampratą ir jo naudą organizacijai, tačiau vieno tikslaus apibrėžimo rūpinimosi darbuotojais konceptui nėra. Šiuo metu atliekamų rūpinimosi darbuotojais tyrimų spektras nukreiptas į rūpinimąsi darbuotojais kaip darbo aplinkos veiksnį, kuris daro įtaką darbuotojo savijautai ir organizacijos veiklai. Mokslininkai rūpinimąsi analizuoja skirtingais aspektais. Dalis tyrėjų akcentuoja organizacijos kultūrą ir klimata darbovietėje, dalis – vadovų elgsenas ar gebėjimą kurti stiprius socialinius santykius, valdant žmogiškuosius išteklius. Plėtojant esamus tyrimus, rūpinimasis analizuojamas pasitelkiant pozityviąją psichologiją (Kerns, 2018) ir abipusio pelno metodą (Peccei ir Van De Voorde, 2019). Pastarasis metodas yra paremtas atitinkamos naudos gavimu abejoms šalims – vadovui ir darbuotojui, o pozityvioji psichologija siejama su teigiama darbo patirtimi organizacijoje (laime, pasitenkinimu ir gerove) ir teigiamų

asmeninių savybių atradimu bei ugdymu (Sharma ir Singh, 2019). Rūpinimasis yra viena iš tiesioginio vadovo naudojamų priemonių, kurios skatina darbuotojo asmeninės gerovės augimą, o tai teigiamai atsiliepia tiek darbuotojui kaip individui, tiek organizacijai, kurioje asmuo dirba.

Naujesni tyrimai daugiau orientuoti rūpestingumo sampratai, rūpestingo vadovavimo elgsenoms ir jų sąveikai su darbuotojų savijauta ir požiūriu, tirti. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad rūpestingas vadovas pasižymi tokiomis savybėmis kaip pasitikėjimas, patarimas, išklausymas ir pasiekiamumas (Levay ir Andersson Back, 2021). Rūpestingumu pasižymintis tiesioginis vadovas užtikrina gerą darbuotojų savijautą, kuri veikia jų pačių produktyvumą, o tai atsispindi organizacijos veiklos vystymosi procese (Guest, 2017; Peccei ir Van De Voorde, 2019). Rūpestingumas apima santykius tarp rūpintojo ir to, kuriuo rūpinamasi, nes rūpinimasis turi atsaką. Todėl vadovai, siekdami darbuotoją įgalinti būti lojaliu, atsidavusiu organizacijai ir produktyviu, pasitelkia rūpestingus veiksmus. Anot tyrėjų, rūpinimąsi apima geranoriški veiksmai, motyvavimas, palaikymas ir artimi tarpasmeniniai santykiai.

Kadangi rūpinimasis nėra įpareigojantis procesas, neturi konkrečių taisyklių ar praktikų ir yra priklausomas nuo situacijos, aktualu išsiaiškinti kokiomis elgsenomis, veiksmais pasireiškia tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje.

Mokslinė problema: kaip pasireiškia tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje?

Objektas: tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje.

Tikslas: atskleisti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raišką maitinimo paslaugų sektoriuje.

Uždaviniai:

1. atskleisti rūpinimosi darbuotojais fenomeno ir tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais aktualumą ir sudedamąsias dalis;
2. sudaryti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teorinį modelį;
3. pagrįsti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo metodiką;
4. empiriškai ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raišką maitinimo paslaugų sektoriuje.

Tyrimo metodai:

- *teorinė mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė* naudojama siekiant atskleisti tiesioginio vadovo svarbos organizacijoje ir rūpinimosi koncepto sampratas, rūpinimosi elementus ir ypatybes bei tiesioginių vadovų rūpinimosi poveikį darbuotojų elgsenai;
- *kokybinio tyrimo metodas* naudojamas siekiant išgryninti tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais raišką maitinimo sektoriuje. Atliekami pusiau struktūruoti interviu su maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijų tiesioginiais vadovais ir jiems pavaldžiais darbuotojais. Interviu metu surinkti duomenys apdorojami kokybinės turinio analizės metodu, atliekama palyginamoji analizė ir apibendrinimo metodas.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašas bei priedai.

Pirmame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė, siekiant patvirtinti projekto problematiką. Antrame skyriuje analizuojamos tiesioginio vadovo ir rūpinimosi sąvokos, rūpinimosi esmė, ypatybės ir elementai, skyriaus pabaigoje pristatomas tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teorinis modelis. Trečiame skyriuje pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai ir pristatoma tyrimo metodologija. Ketvirtame skyriuje atliekama empirinio tyrimo rezultatų analizė ir pateikiama tyrimo diskusija.

Darbo apimtis: projektą sudaro 77 puslapiai, jame yra 7 lentelės, 5 paveikslai ir 2 priedai. Literatūros ir informacijos šaltinių sąrašus sudaro 83 šaltiniai.

1. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje problemos analizė

Atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, matyti, jog šiuo metu atliekamų rūpinimosi darbuotojais tyrimų vektorius nukreiptas tiek žmogiškųjų išteklių praktikų valdymo, rūpinimosi aspektu, tiek tiesioginio vadovo elgsenų identifikavimo ir šių elgsenų įtakos darbuotojų savijautai, kryptimi. Tai susiję su tuo, jog gera savijauta pasižymintys darbuotojai yra savaime duodantys efektyvių rezultatų siekiant bendrų organizacijos tikslų. Organizacijos, orientuotos į rūpestingą vadovavimą, pasitelkia mokslinius tyrimus, kurie nustatytų rūpestingumo raiškos aspektų sąveiką su darbuotojų požiūriu ir elgsenomis, o mokslininkai sudaro, patikrina ir tobulina jau sukurtus skirtingus rūpinimosi modelius ir ieško sąsajų. 2021 metais „OVC Consulting“ atliktas tyrimas rodo, kad Lietuvos darbuotojų įsitraukimo į organizaciją rodiklis siekė 46 procentus, tai rodo, kad daugiau nei pusė organizacijos narių nėra pakankamai įsitraukę į organizacijos veiklą. Viena iš svarbiausių dedamųjų, veikiančių darbuotojo įsitraukimą į darbą, yra teigiami santykiai tarp vadovų ir darbuotojų (Rožman ir Štrukelj, 2021). Mokslininkų atlikti tyrimai atskleidžia, kad rūpinimasis darbuotojais yra vienas stipriausių tarpusavio santykių veiksmų, lemiančių darbuotojo įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai (Kerns, 2018; Peccei ir Van De Voorde, 2019). Šis rodiklis atskleidžiamas per darbuotojų motyvaciją, lojalumą organizacijai ir susitelkimą bendram tikslui. Žemu darbuotojų įsitraukimu pasižyminčios organizacijos susiduria su didele darbuotojų kaita ar net trūkumu ir žemesniu darbuotojų produktyvumu. Būtent lojalumas laikomas vienu didžiausių iššūkiu, su kuriuo susiduria tiesioginiai vadovai. Organizacijos vadovybė, norėdama padidinti darbuotojų įsitraukimą, pasitelkia žmogiškųjų išteklių valdymo konstruktus.

Žmonių išteklių svarba organizacijoje

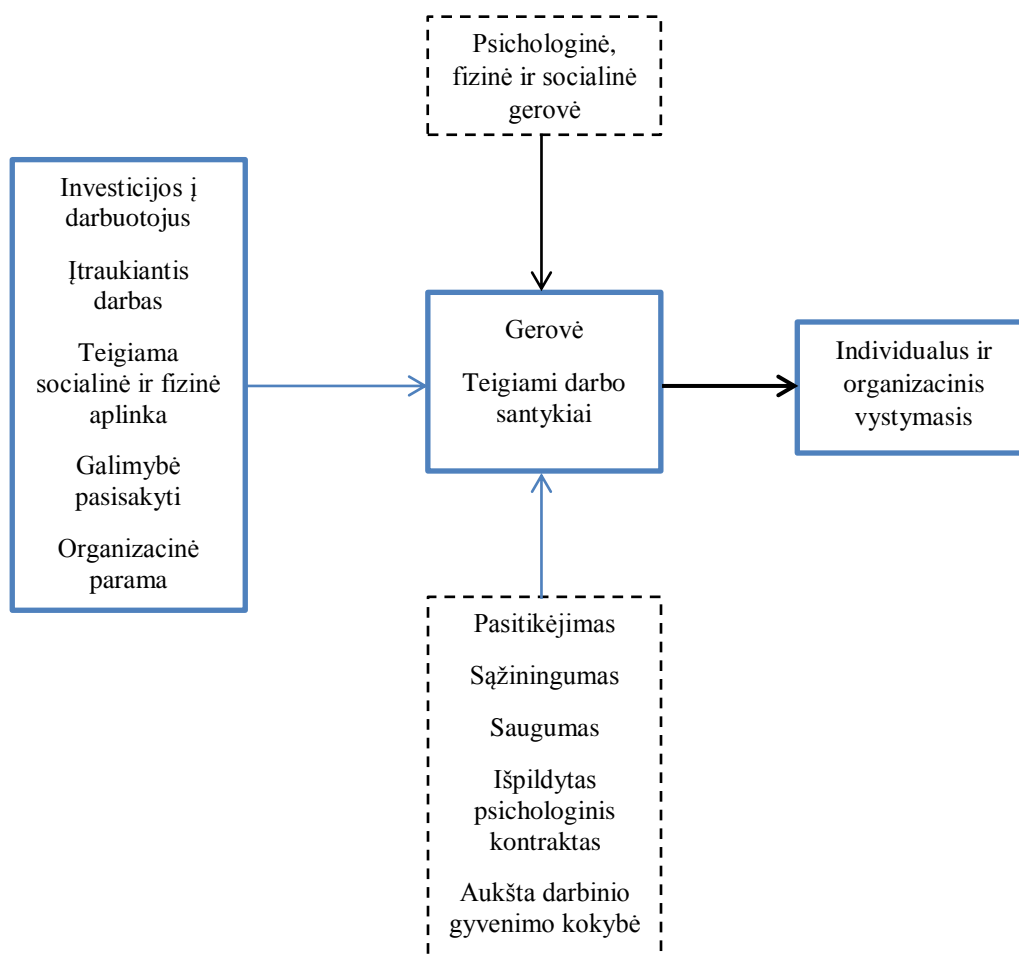
Pastarąjį dešimtmetį įvairūs autoriai skirtingai analizuoja žmonių išteklių svarbą organizacijos veikloje. Autoriai (Beer, Boselie ir Brewster, 2015; Gollan, Kalfa ir Xu, 2015; Guest, 2017) vieningai pritaria, kad iki šiol atlikti tyrimai, kurie tiria žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos finansinių rezultatų ryšį, atnešė svarbios naudos ekonominei situacijai gerinti, tačiau pernelyg didelis ekonominis dėmesys gali neigiamai veikti darbuotojų gerovės perspektyvą ir atsparumą stresui (Beer ir kt., 2015; Gollan ir kt., 2015). Organizacijų vadovai vis labiau jaučia žmogiškųjų išteklių funkcijų vertingumą pačiai organizacijai, kadangi jos padeda aukščiausio lygio vadovams formuojant verslo strategijas, orientuojantis į pokyčių naudą ir suteikiant organizacijai konkurencinio pranašumo šaltinį (Navio-Marco, Solorzano-Garcia ir Palencia-Gonzalez, 2019).

Didelė dalis organizacijų vadovybės narių sutinka, kad gaunamas pelnas yra verslo pagrindas, tačiau pagrindinis organizacijos išteklius, priversiantis veiklą vystytis, yra žmonės, todėl šis pelnas turi būti nuolatos investuojamas į žmogiškuosius išteklius siekiant dar labiau pagerinti finansinius rezultatus (Black ir Venture, 2017). Mokslininkai teigia, kad tiek organizacijos pelnas, tiek žmonės turi būti vertinami ilgalaikėje perspektyvoje, o į organizacijos darbuotojus žiūrima kaip į ilgalaikę investiciją. Kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo jis tampa vertingesniu, nes organizacijai atneša vis didesnę naudą (Rajput, Singhal ir Tiwari, 2016), todėl darbuotojai laikomi svarbiausiu organizacijos turimu ištekliumi. Autoriai apibendrina, kad organizacijos vadovybė, norėdama pagerinti veiklos rezultatus, visų pirma turi sutelkti dėmesį į socialinius aspektus ir rūpinimąsi darbuotojais, nes rūpinimasis teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, įsipareigojimą ir gerovės jausmą, o tai atsiliepia organizacijos veiklos rezultatams.

Autorius Guest'as (2017) atkreipia dėmesį, kad dauguma atliekamų tyrimų koncentruojasi ties darbo našumo didinimu, o darbuotojas ir jo savijauta paliekami antrame plane. Tačiau žemas susirūpinimas darbuotojų gerovės perspektyva turi neigiamą poveikį dirbantiesiems. Atliekant mokslinius tyrimus ir žmogiškųjų išteklių praktikoms tobulėjant, organizacijos pradeda suprasti investicijų į darbuotojų gerovę būtinumą. Tyrėjai išskiria, kad vadovavimas yra vienas iš psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių, skatinančių darbuotojo gerovę, todėl tai verčia atkreipti dėmesį į vadovų darbą (Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Vadovai turi galios kurti palankią darbo aplinką ir didinti darbuotojų gerovę, pasitelkiant rūpestingą vadovavimą. Dėl teigiamo poveikio darbuotojams, rūpinimosi tyrimų sritis sulaukia vis didesnio dėmesio ir darbuotojo vaidmuo virsta pagrindiniu (Peccei ir Van De Voorde, 2019). Vykdamas investicijas į žmogiškuosius išteklius, gerėja darbuotojo savijauta, o dėl to optimizuojamas organizacijos vystymasis (Valizade, Ogbonnaya, Tregaskis ir Forde, 2016), taip sukuriama abipusė nauda. Abipusio pelno modelis (Peccei ir Van De Voorde, 2019; Kochan ir Osterman, 1994) yra grindžiamas socialinių mainų teorija, kuri apibūdinama kaip darbuotojo lūkestis gauti materialų ir nematerialų atlygį, mainais į savo atsidavimą ir indėlį darbui (Gollan ir kt., 2015; Guest, 2017; Noddings, 2005). Piniginis ir nepiniginis atlygiai yra lygiagrečiai svarbūs, tačiau užtikrinus ribą, kai yra patenkinami darbuotojo finansiniai poreikiai, piniginis atlygis nedidina individo gerovės (Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Pasiekus šią ribą, tačiau norint ir toliau skatinti darbuotojų gerovės augimą ir organizacijos vystymąsi, dažniausiai susitelkiama į žmogiškųjų išteklių praktikas, kuriomis norima paveikti darbuotojų požiūrį ar elgseną. Iki šiol atlikti tyrimai demonstruoja, kad organizacijoms naudinga taikyti etišką, vertingą žmonių išteklių valdymą, kuris apimtų organizacijos veiklą remiantis ilgalaikiais visų suinteresuotų šalių poreikiais, o ne tik ekonomine veikla ir finansine nauda (Beer ir kt., 2015). Etiška organizacinė kultūra ir klimatas teigiamai veikia darbuotojų požiūrį, todėl darbuotojai, dirbantys tokioje organizacijoje, linkę būti labiau atsidavę, lojalesni ir produktyvesni. Organizacijos nariai, pasižymintys įsipareigojimu ir našumu, prisideda prie organizacijos vertės, konkurencingumo ir net pelningumo didinimo. Atlikti tyrimai pagrindžia, kad etiškas klimatas organizacijoje sukelia etišką elgesį, tačiau patiriamos emocijos gali neigiamai veikti tinkamus sprendimus ar veiksmus (Arnaud ir Schminke, 2012), tai skatina sutelkti dėmesį į socialinius aspektus.

Tyrėjai sutinka su sklandaus žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijai, atliekamuose tyrimuose analizuoja, kad rūpinimasis darbuotojų gerove daro teigiamą poveikį jų produktyvumui ir organizacijos veiklos sėkmingam vystymuisi (Guest, 2017; Peccei ir Van De Voorde, 2019). Organizacijos vadovybė, siekdama užtikrinti konkurencinį pranašumą ir veiklos plėtrą, kuria žmogiškųjų išteklių praktikas, kuriomis tikimasi priartėti prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Dažniausias šių praktikų tikslas – pasitelkiant rūpestingas elgsenas, skatinti darbuotojų savijautos gerinimą, nes gera savijauta pasižymintys darbuotojai savaime užtikrina didesnę lojalumą organizacijai, aukštesnius pardavimus, našesnę darbą ir net sąnaudų kontrolę (Guest, 2017). Skirtingi tyrėjai analizuoja, kad darbuotojo gerovę apima psichologinės, fizinės ir socialinės dimensijos. Gera darbuotojų savijauta pasireiškia dėl laimės jausmo darbe, kuris daro teigiamą įtaką darbuotojui ir organizacijos veiklai (Bakanauskienė ir Zagurskytė, 2021). Atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi laimingi ir patenkinti, yra produktyvesni (Taris ir Schaufeli, 2014), todėl organizacijos vadovybė yra suinteresuota didinti darbuotojų gerovės lygį. Guest'as (2017) tyrė žmogiškųjų išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, darbo santykių ir našumo sąveikas. Mokslininkas

sukurtu modeliu (žr. 1 pav.) patvirtina, kad investicijos į darbuotojus ir rūpinimasis veikia darbuotojų gerovę ir darbo santykius, o tai daro įtaką asmeniniam ir organizaciniam tobulėjimui.



1 pav. Poveikio darbuotojo gerovei modelis (Guest, 2017)

Darbuotojų gerovė akcentuojama kaip perspektyvus psichologinis, fizinis ir socialinis asmens funkcionavimas, kai psichologinė gerovė pasireiškia per pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, darbuotojo potencialo išpildymą, fizinę savijautą per energijos jausmą, išsekimą ar stresą, o socialinę gerovę apima santykiai, palaikymas, pasitikėjimas ir atvirumas, tačiau tokie tyrimai yra epizodiniai (Guest, 2017). Fizinė asmens gerovė sulaukia didelio mokslininkų susidomėjimo, nes tai yra svarbus aspektas, siekiant kontroliuoti su darbu susijusį stresą, tačiau psichologinė gerovė lemia daugybę darbuotojo gerovės jausmo dimensijų, kurios yra susijusios su lyderyste ir vadovavimu (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans ir Gerbasi, 2018). Rūpestingas vadovavimas daro teigiamą įtaką darbuotojo gerovei (Zhang, 2022), todėl pastebimas tyrimų, analizuojančių žmogiškųjų išteklių valdymo, rūpinimosi aspektu, ir darbuotojų geros savijautos ryšį, trūkumas ir jų reikalingumas (Peccei ir Van De Voorde, 2019).

Rūpinimosi darbuotojais aktualumas

Rūpinimosi tematikos tyrimai yra kilę iš sveikatos priežiūros ir švietimo sektorių, kuriuose rūpinimosi tikslai yra keliami atsižvelgiant į organizacijos veiklą ir poreikį globoti (Louis ir kt., 2016; Noddings, 2005; Watson, 2008). Tyrimuose, atliktuose per sveikatos priežiūros prizmę, akcentuojama, kad rūpinimasis yra tam tikra priežiūros, slaugos ir meilės forma (Watson, 2008), o

organizacija, teikdama rūpestį darbuotojams, demonstruoja motyvaciją ir įsipareigojimą (Noddings, 2005). Rūpinimasis literatūroje siejamas su atliekamais veiksmais, tačiau profesionalų rūpinimasi apima veiksmai ir elgsenos, kuriuos atlikti skatina pašaukimas (Smylie, Murphy ir Louis, 2016). Mokslininkai analizuoja, kad rūpinimasis atskleidžiamas veiksmais, motyvacija ir kompetencija rūpesčiui teikti. Rūpestingumas teikia abipusę naudą ir veikia tiek tą, kuriuo rūpinamasi, tiek rūpintoją. Todėl norint didinti darbuotojų rūpestingumą darbui, klientui ar organizacijos veiklai, vadovybė turėtų skatinti rūpinimasi darbuotoju, nes rūpinimasis augina rūpestingumą (Noddings, 2005; Levay ir Andersson Back, 2021). Tyrėjai vieningai sutaria, kad rūpinimasis yra santykinis paremtas procesas, tačiau vieno apibrėžimo rūpestingumui nusakyti nėra. Gabriel'is (2015) tiria rūpinimasi kaip reiškinių ir sąvoką, mokslininkas rūpestingumą mato kaip geranoriškumą, altruistinę orientaciją, motyvus rūpintis, saugoti ir palaikyti kitus organizacijos narius. Rūpestingumas yra daugiau nei požiūris, jis apima elgsenas ir atliekamus veiksmus, o pasireiškia per veiksmą ir sąveiką (Noddings, 2005). Tyrimai, analizuojantys rūpestingą lyderystę, ją apibūdina kaip buvimą pasiekiamu darbuotojams, išklausymą, tarpusavio pasitikėjimą ir patarimo teikimą (Levay ir Andersson Back, 2021). Literatūroje akcentuojama, kad rūpinimasis yra nepakeičiamas socialinių santykių kūrimo ir darbuotojų poreikių tenkinimo aspektas (Smylie ir kt., 2016), todėl siekiant sklandžios komunikacijos ir aukšto darbuotojų pasitenkinimo lygio, pasitelkiamos rūpestingos elgsenos. Autorius Weber'as (2014) rūpinimasi apibrėžia kaip atliekamų veiksmų pagrįstumą, santykių vystymą, darbuotojų gerovės skatinimą ir tarpusavio supratimą darbo aplinkoje. Rūpinimasis gali būti apibūdinamas ir kaip priežiūros etika, elgesys, veiksmai ar praktika (Tronto, 2010), kadangi rūpinimasi apima atliekamos rūpestingos elgsenos. Šie rūpestingi veiksmai, atliekami vadovybės, yra stipriausias veiksnys, darantis poveikį darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui (Purcell ir Hutchinson, 2007). Autorių Rajput'o ir kt. (2016) atlikto tyrimo metu, išryškėjo priklausomybė tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Tokia priklausomybė atskleidžia, kad rūpestingos vadovybės elgsenos teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai lemia organizacinį įsipareigojimą.

Rūpinimosi procesas priverčia įsigilinti į kito asmens savijautą ir siekti suprasti elgseną, todėl Noddings'as (2005) rūpinimasi mato kaip atvirumą ir imlumą kitam asmeniui, neatsižvelgiant į savo poreikius. Organizacija, nestokojanti rūpestingų veiksmų ir praktikų, pasižymi rūpestinga kultūra, kuri pasireiškia aukštu įsipareigojimo ir bendrystės laipsniu, prasmingumo didinimu, vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu, tvirtais ir atvirais santykiniais bei atsakomybių pasidalijimu (Smylie ir kt., 2016). Į santykius orientuota vadovavimo kultūra apibūdinama kaip geranoriškumo ir rūpestingumo demonstravimas komandos nariams, o atliktas tyrimas patvirtina, kad į žmones ir santykius orientuota vadovavimo kultūra yra teigiamai susijusi su pozityvumu ir teigiamu darbuotojų požiūriu į darbą (Xi, Zhao ir Xu, 2017). Rūpinimasis yra priklausomas nuo esamos situacijos individualiai, todėl atliekami rūpestingi veiksmai negali būti identiški, taip pat kaip ir tie, kuriais yra rūpinamasi (Weber, 2014), todėl rūpestinga lyderystė yra formuojama atsižvelgiant į situaciją. Autoriai pritaria, kad rūpestinga lyderystė yra svarbi organizacijos vystymuisi, nes rūpestingumu pasižymintys vadovai įgalina darbuotojus palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, susidoroti su kylančiais iššūkiais, taip didinant pasitenkinimą darbu ir padedant darbuotojui suvokti savo vertę organizacijoje (Zhang, 2022), todėl rūpestingos lyderystės samprata reikalauja išsamesnio ištyrimo apie jos išraišką veiksmais ir praktikomis skirtingose situacijose ir sektoriuose (Smylie ir kt., 2016). Rūpestingas elgsenas pasitelkia tiesioginiai vadovai, siekdami įgalinti darbuotojus veikti, todėl dažnu atveju įsipareigojimas

tiesioginiam vadovui yra stipresnis nei pačiai organizacijai, tai lemia tarpusavio pasitikėjimas, sąžiningumas ir artima komunikacija.

Tiesioginio vadovo svarba rūpinimosi procese

Kiekvienoje organizacijoje dirba skirtingo lygmens vadovų, tačiau tiesioginis vadovas yra pagrindinis asmuo, kuris įveda žmogiškųjų išteklių praktikas organizacijoje, kontroliuoja vystymąsi ir seka rezultatus. Nors tiesioginiai vadovai dažniausiai nedalyvauja priimant sprendimus dėl žmogiškųjų išteklių praktikų kūrimo, tačiau privalo užtikrinti žmonių išteklių valdymą, praktikų įvedimą, vykdymą ir veiksmingumą (Guest ir Bos-Nehles, 2013; Navio-Marco ir kt., 2019). Mokslininkai ištyrė, kad darbuotojų patirtis, organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, pasireiškia per jų išgyvenimus, susijusius su žmogiškųjų išteklių praktikomis ir per tiesioginių vadovų elgesį su jais (Gollan ir kt., 2015). Tokia sąveika pastebima, kadangi tiesioginis vadovas atlieka pagrindinį darbą perkeliant oficialias personalo valdymo politikas į kasdienę veiklą, darbuotojų patirtis ir išgyvenimus (Fu, Flood, Rousseau ir Morris, 2020). Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo pareigos, tenkančios tiesioginiam vadovui, yra konkrečių praktikų modifikavimas, taikymas ir vadovavimas, dėl šios priežasties, tiesioginių vadovų vaidmuo geriausiai atskleidžiamas per žmogiškųjų išteklių praktikų valdymą (Crawshaw ir Game, 2015; Purcell ir Hutchinson, 2007). Atlikti tyrimai pabrėžia tiesioginių vadovų svarbą organizacijos veikloje, kadangi jie yra visiškai atsakingi už sau pavaldžių darbuotojų darbą, rezultatus ir organizacijos įvaizdžio formavimą (Crawshaw ir Game, 2015; Purcell ir Hutchinson, 2007). Pastarieji autoriai pritaria, kad stiprios sąsajos tarp vadovo elgesio ir žmogiškųjų išteklių praktikų įgyvendinimo bei rezultatų, įrodo tiesioginio vadovo darbo naudingumą. Būtent tiesioginiai vadovai dažniausiai atlieka pagrindinį vaidmenį organizacijos plėtros sistemose – diegia žmogiškųjų išteklių praktikas, atlieka darbuotojų karjeros planavimą ir valdymą, o tai daro įtaką organizacijos augimui (Crawshaw ir Game, 2015). Kiti mokslininkai, nagrinėjantys tiesioginių vadovų vaidmenį organizacijoje, priduria, kad tiesioginiai vadovai ne tik įgyvendina žmogiškųjų išteklių praktikas ir siekia suteikti karjeros galimybes darbuotojams, bet ir perduoda jiems visapusišką informaciją, kuria siekiama padėti darbuotojams tobulėti (Beijer, Van De Voorde ir Tims, 2019).

Literatūroje analizuojama, kad darbuotojai yra linkę gerai jaustis ir būti atsidavusiais organizacijai, kai jaučia įsipareigojimą ir pasitikėjimą savo tiesioginiu vadovu. Jis užima artimiausią vietą šalia darbuotojų, todėl kuriami pasitikėjimu paremti santykiai yra labai svarbūs. Mokslininkai Gollan'as ir kt. (2015) atliktu tyrimu nustatė, kad pusę visų personalo valdymo pareigų atlieka tiesioginiai vadovai. Personalo valdymo skyrius atlieka oficialias funkcijas, tačiau ugdymo, motyvavimo, karjeros planavimo ir kitas žmonių išteklių valdymo pareigas atlieka tiesioginis vadovas. Ankščiau atlikti tyrimai atskleidžia, kad tiesioginių vadovų įtraukimas į žmogiškųjų išteklių valdymą suteikia praktikoms veiksmingumo (Navio-Marco ir kt., 2019), nes būtent jie yra arčiausiai praktikų vykdytojų – darbuotojų. Dėl šios priežasties, tiesioginio vadovo vaidmuo laikomas labai svarbiu organizacijos veikloje. Siekdami pagerinti suinteresuotų šalių ir organizacijos gerovę, vadovai imasi rūpinimosi veiksmy, kurie grindžiami efektyviais socialiniais santykiais.

Vadovų rūpinimasis išskiriamas kaip svarbus darbo aplinkos veiksnys, turintis įtakos darbuotojų veiklai ir organizacijos veiklos rezultatams, todėl įžvelgiama tyrimų, kurie, remiantis rūpestingumo konstrukto samprata, atskleistų kaip siekiama prisidėti prie žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės ryšio, poreikis skirtinguose sektoriuose (Beer ir kt., 2015; Peccei ir Van De Voorde, 2019). Darbuotojų pasitenkinimui ir laimės jausmui užtikrinti, tiesioginiai vadovai siekia

įtraukti juos į veiklos planavimą, organizavimą, bendrų rezultatų pasiekimą (Othman, Hamzah, Abas ir Zakuan, 2017) ir palaikyti darnius santykius (D'Amato ir Tosca, 2020). Tiesioginio vadovo rūpestingos elgsenos teigiamai veikia darbuotojų savijautą, o tai atsiliepia didesniai darbuotojų supratimui, sklandesnei tarpusavio komunikacijai, organizaciniam įsipareigojimui (Kerns, 2018). Vadovo kuriama darbo aplinka ir vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų elgsenai ir organizaciniam klimatui, nes tiesioginis vadovas yra pavyzdys darbuotojams ir turi galios juos keisti. Tyrimas, atliktas viešojo maitinimo sektoriuje, atskleidžia, kad vadovo atvirumas, prieinamumas ir elgsena daro poveikį darbuotojų veiklai darbe, gerai besijaučiantys darbuotojai, buvo linkę užtikrinti saugos ir higienos reikalavimų laikymąsi (Ko ir Kang, 2019).

Kadangi patys tiesioginiai vadovai formuoja rūpestingą darbo aplinką, todėl norint ją iširti, svarbiausia atsižvelgti į tuos, kurie atlieka pagrindinį vaidmenį organizacijos kultūros formavime – tiesioginius vadovus (Smylie ir kt., 2016). Rūpestinga elgsena pasižymintys vadovai, organizacijoje formuoja rūpestingą vadovavimo kultūrą, kuri daro įtaką darbuotojų savijautai. Rūpestinga vadovavimo kultūra apibūdinama kaip kiekvieno iš organizacijos narių svarbumas, bendrumo jausmas ir susivienijimas kuriant organizacinę kultūrą (Black ir Venture, 2017). Kartu dirbantys žmonės sukuria tobulėjimo perspektyvas vienas kitam ir gauna atitinkamos naudos grąžą. Atliekamuose tyrimuose, remiantis rūpestingumo konstrukto samprata, siekiama prisidėti prie žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės sąveikos gerinimo.

Veiksmingas ir rūpestingas tiesioginio vadovo darbas, žmogiškųjų išteklių praktikų diegimas ir valdymas yra pagrindinis kelias į darbuotojų įsitraukimo darbei ir organizacinio įsipareigojimo didinimą. Atlikti tyrimai demonstruoja, kad palankūs darbuotojo ir vadovo santykiai daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai ir požiūriui (Crawshaw ir Game, 2015), o vadovo elgesys yra tiesiogiai susijęs su emociniu įsipareigojimu ir geresne darbo patirtimi organizacijoje (Purcell ir Hutchinson, 2007). Tiesioginiai vadovai yra pasižymintys aukštu asmeninio ryžto ir įsipareigojimo organizacijos veiklai lygiu (Beijer ir kt., 2019), todėl jausdami rūpestį ir atsakomybę už pavaldžių darbuotojų darbą, yra įsipareigoję ir pasirengę atlikti rūpintojo vaidmenį organizacijoje. Rūpestingumas yra ugdomas, todėl tiesioginiai vadovai gali patys išsiugdyti gebėjimus, kurie pasitarnautų rūpestingai lyderystei ir organizacinei kultūrai skatinti, o rūpestingas vadovavimas turėtų teigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Smylie ir kt., 2016). Tiesioginiai vadovai, savo ruožtu, gali stengtis suprasti darbuotojus ir jų poreikius, būti dėmesingais, domėtis žmogaus raida ir ieškoti metodų, kuriuos galėtų pritaikyti rūpestingai lyderystei organizacijoje vystyti (Smylie ir kt., 2016). Tam pritaria autoriai, analizuojantys darbo psichologiją, kaip būdą geriau suprasti darbuotojo gerovės konstruktus ir skatinti gerą savijautą (Van de Vorde ir Boxal, 2014).

Atliktuose rūpinimosi darbuotojais tyrimuose, vadybos sektoriuje, nagrinėjama, kad tiesioginio vadovo elgsena daro įtaką darbuotojo savijautai ir organizaciniam klimatui, todėl tai paskatino sutelkti dėmesį į konkrečias vadovų elgsenas ir jų ryšį su darbuotojų savijautos pokyčiais bei požiūriu (D'Amato ir Tosca, 2020; Kerns, 2018). Vadovai, kurie rodo rūpestį ir pagarbą darbuotojams, sukuria stiprų tarpusavio pasitikėjimo jausmą, o vienas kitu pasitikintys darbuotojai dirba kartu efektyviau, pasitikėjimas mažina emocines kliūtis ir gerina klausymosi ir bendravimo įgūdžius, skatina darbo našumą ir didina organizacijos konkurencinį pranašumą (Black ir Venture, 2017). Organizacijos, kurių suformuotos kultūros dėka pasitiki darbuotojais, yra laikomos į žmones orientuotomis organizacijomis. Tokioje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučiasi svarbiais ir vertinamais, todėl yra pasižymintys aukštesniu įsipareigojimo lygiu ir didesniu produktyvumu. Iki

šiol atliktuose tyrimuose įžvelgiama tyrimų stoka ir reikalingumas apie tiesioginio vadovo vaidmenį kuriant suinteresuotų šalių perspektyvas, puoselėjant organizacijos kultūrą ir didinant tarpusavio pasitikėjimą (Beer ir kt., 2015; Peccei ir Van De Voorde, 2019). Mokslininkai, analizavę rūpestingą valdymo stilių, pritaria, kad vadovų elgesys ir valdymo stilius yra svarbūs veiksniai, formuojantys darbuotojų nuomonę ir organizacinę kultūrą (Delaney, 2021). Todėl tiesioginių vadovų rūpestingų veiksmų išraiškų sąveikos su darbuotojų požiūriu ir įtaka elgsenai tyrimai yra aktualūs akademikams, organizacijų vadovybėms ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams.

Darbuotojų kaita maitinimo paslaugų sektoriuje

Maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijos sudaro didelę, visų egzistuojančių organizacijų, dalį, o oficialiosios statistikos portalo skelbiamais duomenimis, 2022 metais maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojų skaičius Lietuvoje siekė 40 tūkstančius. Teigiama, kad maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojai – virtuvės šefai, padavėjai ir barmenai nėra linkę būti lojaliais, o tai neigiamai veikia organizacijos konkurencingumą ir finansinius rezultatus (Wirtz ir Jerger, 2016). Maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojų darbo veikla yra monotoniška, standartizuota, tai mažina darbuotojų motyvaciją ir neigiamai veikia emocinį pasitenkinimą (Oželienė, Jakštienė, Baltrūnaitė, ir Voišnis, 2020). Dėl šios priežasties maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojai jaučia nuolatinį stresą ir „perdegimą“, o tai gali būti priežastiniai darbuotojų kaitos ryšiai (Asensio-Martinez, 2019).

Mokslininkai šio sektoriaus darbuotojų kaitą mato kaip pagrindinę maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijų problemą visame pasaulyje (Karatepe ir Olugbade, 2017) ar epidemiją (Ntwakumba, 2022). Problema grindžiama tuom, kad didelis darbuotojų kaitos lygis neigiamai veikia organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą rinkoje. Organizacija, siekdama veikti efektyviai ir konkurencingai, yra linkusi didinti darbuotojų lojalumo lygį. Mokslininkai išskiria, kad tinkamos personalo strategijos pasirinkimas, vadovavimas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra būtini konkurenciniam pranašumui kurti (Wirtz ir Jerger, 2016), todėl aktualu atsižvelgti į su žmogiškaisiais ištekliais ir vadovavimu susijusiais aspektais.

Dalis autorių teigia, kad personalo kaitos mažinimas, maitinimo paslaugų sektoriuje, gali būti pagrįstas organizacijos prekės ženklo formavimu ar talentų valdymu (Espinoza, Rojas, Rojas ir Raymundo, 2019). Už pastarąsias organizacijos valdymo sritis paprastai atsakingas tiesioginis vadovas, todėl jis dažnai tampa pagrindine tyrimo objekto dalimi. Tyrimo, atlikto maitinimo paslaugų sektoriuje, rezultatai atskleidžia, kad tiesioginio vadovo vadovavimas teigiamai lemia darbuotojų elgseną ir organizacinį klimatą (Ko ir Kang, 2019), todėl tyrimai, susiję su tiesioginio vadovo darbu yra aktualūs visiems maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojams ir vadovybei.

2. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teoriniai sprendimai

Analizuojant tiesioginių vadovų rūpinimosi raiškos aspektus, vartojame sąvokas: tiesioginis vadovas ir rūpinimasis darbuotojais, dėl šios priežasties pirmiausia svarbu teoriškai išanalizuoti ir apibrėžti sąvokų sampratą, tiesioginio vadovo vaidmens svarbą organizacijoje, rūpinimosi darbuotojais sudedamąsias dalis ir ypatybes. Taip pat aktualu išnagrinėti, kaip tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais lemia darbuotojų elgsenas ir požiūrį bei sudaryti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teorinį modelį.

2.1. Tiesioginio vadovo vaidmuo organizacijoje

Organizacija – tai susibūrusių žmonių grupė, kurią vienija bendri tikslai ir bendradarbiavimo ryšiai (Katinienė, 2018). Kiekvienos organizacijos efektyvumas, veiklos sėkmingumas ir vystymosi galimybės tiesiogiai priklausomos nuo joje dirbančių asmenų. Organizacijos nariai sudaro sistemą, kuri paremta bendromis vertybėmis ir įsitikinimais, tačiau kiekvienoje organizacijoje vyksta ekonominiai procesai, todėl organizacija taip pat yra ekonominė sistema.

Nepriklausomai nuo organizacijos ekonominės veiklos tikslo ar rūšies, sklandžiam procesų valdymui ir strateginių tikslų siekimui palengvinti, organizacijos formuoja organizacinę valdymo struktūrą, kuri leidžia matyti hierarchinius dirbančiųjų ryšius organizacijoje. Būtent organizacinė valdymo struktūra yra sklandaus ir efektyvaus darbo pagrindas (Zakarevičius, 2010), nes vadovaujantis organizacine valdymo struktūra, kiekvienam organizacijos nariui tampa aiškus kiekvienos pareigybės turinys, vieta ir pavaldumas. Atliekant organizacinės valdymo struktūros pakeitimus, pirmiausia siūloma keisti vadovų pareigybių atsakomybės pobūdį (Guščinskienė ir Čiburienė, 2020), nes atliekami valdymo struktūros pakeitimai veikia organizacijos narių pavaldumo ir darbo funkcijų suvokimą. Norint geriau suvokti tiesioginio vadovo darbą ir atliekamas funkcijas, tikslinga išsamiau išanalizuoti pačią vadovo sąvokos sampratą.

Nepriklausomai nuo organizacijos veiklos sektoriaus ar tipo, jos valdymo struktūros viršutiniuose lygmenyse paprastai atsiduria skirtingų grandžių vadovai. Vadovo sąvoka literatūroje apibūdinama panašiai, tačiau skirtingi autoriai pabrėžia skirtingas vadovo atsakomybes (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Vadovo sąvokos samprata

Autorius	Apibūdinimas
Bakatubia ir Wang, (2021)	Asmuo, atsakingas už kasdienio darbo organizavimą ir kontrolę.
Rabenu, Shkoler, Lebron ir Tabak, (2021)	Asmuo, koordinuojantis ir prižiūrintis kitų asmenų darbą, siekiant organizacijos tikslų.
Szostak ir Sulkowski, (2020)	Asmuo, galintis paveikti komandos narius, siekiant ekonominių ir neekonominių tikslų.
Cooke, (1991)	Asmuo, turintis pavaldžių asmenų ir atsakingas už didesnę darbų apimtį, nei pats gali atlikti.
Mintzberg, (1973)	Asmuo, atsakingas už padalinio ar visos organizacijos veiklą.

Remiantis mokslininkų įžvalgomis, pateiktomis 1-oje lentelėje, galima apibendrinti, kad vadovas, tai asmuo, kuris yra atsakingas už sau pavaldžių darbuotojų darbą ir koordinavimą, siekiant

įgyvendinti organizacijos tikslus. Taigi vadovas atlieka darbus, sutelktus į organizacijos tikslus, per darbuotojų pastangas.

Pasak mokslininkų, vadovai įsitraukę į įvairaus intensyvumo, terminų ir skirtingo pobūdžio veiklas, todėl turi atlikti keletą vaidmenų vienu metu (Bagraim, Cunningham, Potgieter ir Viedge, 2016; Mintzberg, 1973). Pagal atliekamą veiklą, išskiriami vadovo vaidmenys, kurie skirstomi į tris, tarpusavyje susijusias, kategorijas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vadovo vaidmenų skirstymas (Bagraim ir kt., 2016)

Vaidmens kategorija	Vaidmuo	Veikla
Tarpasmeniniai vaidmenys	Komandos ar padalinio vadovas	Dalyvauja ir atstovauja organizaciją oficialiuose susitikimuose.
	Komandos narių lyderis	Vadovauja komandos nariams, juos motyvuoja ir ugdo.
	Ryšių organizacijos viduje ir už jos ribų tarpininkas	Skleidžia informaciją apie organizaciją tiekėjams, klientams ir partneriams.
Informaciniai vaidmenys	Informacijos sekėjas, rinkėjas	Stebi naujausią informaciją, susijusią su organizacijos veikla, analizuoja.
	Informacijos skleidėjas	Skleidžia informaciją organizacijos nariams.
	Atstovas spaudai	Vykdo išorinę ir vidinę komunikaciją suinteresuotoms šalims.
Sprendžiamieji vaidmenys	Verslininkas, pokyčių iniciatorius	Skatina darbuotojus pasisakyti, ieško naujų idėjų organizacijos tobulinimui.
	Sutrikimų šalintojas	Negatyvių reiškinių aptikimas, priežasčių analizė ir sprendimai.
	Išteklių skirstytojas	Skirsto organizacijos biudžetą – sprendžia naujų darbuotojų poreikio ir įrangos atnaujinimo klausimus.
	Derybininkas	Reprezentuoja organizaciją derybų metu tarpasmeniniuose ir grupiniuose santykiuose.

1. Tarpasmeninių vaidmenų veikla – darbo atmosferos puoselėjimas, darbuotojų ugdymas ir motyvavimas ir organizacijos reprezentavimas;
2. Informacinių vaidmenų veikla – informacijos rinkimas ir komunikavimas pavaldiems darbuotojams, išorinėms suinteresuotoms šalims;
3. Sprendžiamųjų vaidmenų veikla – organizacijos išteklių valdymas, problemų ir derybų sprendimas.

Visi 2 lentelėje minėti vadovo vaidmenys artimai siejasi, nes pats vadovo statusas įpareigoja kurti darbo aplinką, atstovauti organizaciją, bendrauti su komandos nariais, skleisti gaunamą informaciją, kuri įgalina atlikti organizacijai naudingus sprendimus. Pagrindinis asmuo komunikuojantis su darbuotojais ir kuriantis organizacinę kultūrą yra tiesioginis vadovas.

Paprastai vadovai skirstomi į tris lygmenis. Vadovai gali būti aukščiausio, vidurinio arba žemiausio lygmens (Juozaitienė ir Staponkienė, 2002). Aukščiausio lygmens vadovai atsakingi už strateginius organizacijos sprendimus, plėtrą, veiklos tobulinimą ir savininkų interesų atstovavimą. Vidurinės grandies vadovai atsakingi už taktinius sprendimus, organizacijos vystymąsi ir pavaldžių darbuotojų, tarp kurių ir žemiausio lygmens vadovų, darbą. Žemiausios grandies vadovai, atsako tik už savo ir pavaldžių darbuotojų darbą bei pasiektus rezultatus (Stoner James, Edward ir Gilbert

Daniel, 2005). Žemiausios grandies vadovai didžiąją darbo laiko dalį praleidžia bendraudami su pavaldiniais, koordinuodami jų darbą ir užtikrindami kasdienio darbo sklandumą.

Mokslininkai išskiria, kad pavaldumo ryšiai, organizacinėje valdymo struktūroje, gali būti linijiniai (tiesioginiai) arba funkciniai (netiesioginiai) (Gražulis ir kt., 2015). Tiesioginiai vadovai turi galią įgalinti, deleguoti, nurodyti, įsakyti, motyvuoti ir kt., o pavaldūs darbuotojai turi pareigą vykdyti nurodymus, atsiskaityti darbus tiesioginiam vadovui. Tuo tarpu netiesioginiai vadovai atsako už jiems skirtą funkcinę sritį ir pasižymi konsultaciniu vadovavimu organizacijos nariams, o įsakyti jiems gali tik su darbuotojų tiesioginio vadovo leidimu (Gražulis ir kt., 2015). Skirtingi autoriai pabrėžia svarbų tiesioginio vadovo vaidmenį kasdienėje organizacijos veikloje, tačiau aktualu išsiaiškinti priežastis dėl kurių tiesioginio vadovo darbas yra laikomas svarbiu.

Aukščiausios valdžios nariams, nusprendus vykdyti organizacijos plėtrą ir sukūrus uždavinius tikslams pasiekti, jie kreipiasi į tiesioginį vadovą, kuris tiek fiziškai, tiek socialinių santykių prasme yra arčiausiai žemesnių grandžių darbuotojų organizacinėje valdymo struktūroje. Kadangi tiesioginiai vadovai įgyvendina organizacijos siekiamus tikslus pasitelkdami jiems pavaldžių darbuotojų pastangas, pagrindinė tiesioginio vadovo atsakomybė yra žmogiškųjų išteklių valdymas (Fu ir kt., 2020; Purcell ir Hutchinson, 2007). Tyrėjai nusako esmines žmogiškųjų išteklių valdymo pareigas, tenkančias tiesioginiam vadovui, tai yra *žmogiškųjų išteklių praktikų įvedimas ir taikymas bei vadovavimas*, kurie yra artimai susiję ir turintys įtakos darbuotojų gerovei.

Vadovavimas yra vienas iš įrankių, prisidedančių prie darbuotojų gerovės skatinimo. Autorės Šorytė ir Pajarskienė (2014) išskiria pagrindines vadovavimo dimensijas – socialinė parama ir pagalba, įgalinimas ir įtraukimas, atviras bendravimas, skatinimas, įvertinimas ir grįžtamasis ryšys.

Vadovo polinkis drąsinti, skatinti ir įgalinti darbuotojus, sukuria tobulėjimo galimybes ir didina darbuotojų įsitraukimą į organizacijoje vykstančius procesus. Atvira vadovo-darbuotojo tarpusavio komunikacija, paramos ir pagalbos teikimas, padeda darbuotojams suprasti savo vaidmenį organizacijoje, drąsiai teikti siūlymus ir spręsti kylančias problemas. Tai leidžia darbuotojams ne tik aiškiau suvokti teikiamą informaciją ir efektyviau dirbti, bet ir kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą organizacijoje (Smylie ir kt., 2016). Įvertinimas ir grįžtamasis ryšys suteikia darbuotojams pasitenkinimo atliktu darbu jausmą ir informacijos kaip atliekamą darbą būtų galima pagerinti. Tai didina darbuotojo motyvaciją ir pasitikėjimą savimi.

Žmogiškųjų išteklių praktikos dažniausiai siejamos su žmogiškųjų išteklių skyriaus darbu, nes yra sukuriamos šio skyriaus darbuotojų arba aukštesnio lygio vadovų iniciatyva ir pastangomis. Tačiau tiesioginiam vadovui, užimančiam unikalią poziciją tarp organizacijos aukščiausių vadovų, praktikų kūrėjų ir tarp tų, kurie vykdydami praktikas įgyvendina strateginius organizacijos tikslus (Navio-Marco ir kt., 2019), tenka pareiga šias praktikas taikyti, nes tiesioginio vadovo įtraukimas į žmogiškųjų išteklių valdymą duoda teigiamų rezultatų (Azmi ir Mushtaq, 2015). Tiesioginiai vadovai retai dalyvauja sprendimų priėmime dėl žmogiškųjų išteklių praktikų poreikio ar kūrimo, tačiau vieni pirmųjų sužino apie sukurtas ir planuojamas vykdyti praktikas iš aukštesnio lygio ar personalo vadovų, todėl jie gali įvertinti praktikos potencialą prieš bandydami ją įgyvendinti (Guest ir Bos-Nehles, 2013).

Kiekviena organizacija pasižymi veiklos ir valdymo, formuluojamų strateginių tikslų skirtumais, kaip ir jos komandos nariai unikalumu. Kadangi vienoda žmogiškųjų išteklių praktika, taikoma

dviejose skirtingose organizacijose, gali atnešti skirtingus rezultatus, reikia atsižvelgti tiek į laukiamus praktikų vykdymo rezultatus, tiek į organizacijos narius. Vertinant kiekvienos komandos individualumą, tiesioginis vadovas gali taikyti praktikas tokias, kokios buvo nurodytos aukštesnio lygmens ar personalo vadovų arba atlikti praktikų korekcijas pagal valdomų narių komandą (Bos-Nehles ir kt., 2013). Pastebima, kad skirtingas tiesioginio vadovo darbas lemia žmogiškųjų išteklių praktikų įgyvendinimo skirtumus, o tai turi įtakos numatomiems ir gaunamiems šių praktikų rezultatams. Skirtumai tarp tikėtinų ir gautų žmogiškųjų išteklių praktikų taikymo rezultatų dažniausiai išvelgiami darbo produktyvumo ir darbuotojų įsipareigojimo kontekste (DiBenigno, 2020). Tiesioginių vadovų įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių praktikų procesas rodo, kad tiesioginiai vadovai veikia kaip praktikų organizacijoje skleidėjai, o organizacijos nariai kaip praktikų vartotojai (Bos-Nehles ir kt., 2013). Mokslininkai apibrėžia tiesioginio vadovo atsakomybes, vykdant žmogiškųjų išteklių valdymą:

1. komandos narių atranka;
2. narių ugdymo galimybių formavimas ir skatinimas;
3. mentorystė/koučingas;
4. darbo rezultatų valdymas;
5. darbo procesų valdymas;
6. organizacinės kultūros formavimas (Fu ir kt., 2020).

Šios praktikos apima procesus nuo darbuotojo įdarbinimo iki darbo rezultatų analizavimo, kai procesų valdymas ir sėkmingumas yra tiesioginio vadovo atsakomybėje. Darbuotojas yra kuruojamas tiesioginio vadovo nuo atrankų proceso, reikiamų žinių darbui, mentorystės suteikimo, darbo procesų koordinavimo, siekiant nustatyto tikslo. Tiesioginiai vadovai formuoja darbuotojų patirtis, susijusias su organizacijos žmogiškųjų išteklių praktikų veiksmingumu ir įgyvendinamumu, todėl darbuotojų nuomonę apie organizacijoje vykdomas praktikas veikia tiesioginio vadovo vykdomas darbas. Tačiau jei tiesioginiai vadovai neturi reikiamo suvokimo apie žmogiškųjų praktikų veikimą, bet siekia pakeisti praktikų veiksmus ar įgyvendinimą, šių praktikų poveikis gali susilpnėti, o darbuotojų patirtys tapti blogesnėmis (DiBenigno, 2020). Norint kryptingai pritaikyti suformuotas praktikas savo komandos nariams, tiesioginis vadovas gali kreiptis į personalo skyriaus darbuotojus, kurie turi pakankamai kompetencijos praktikų koregavimui pagal siekiamus gauti rezultatus. Tinkamai pritaikytos ir veiksmingos žmogiškųjų išteklių praktikų sistemos yra pagrindinis kelias į organizacijos darbuotojų įsitraukimą darbui ir įsipareigojimą (Crawshaw ir Game, 2015). Tiesioginio vadovo kryptingai vykdomi žmogiškųjų išteklių praktikų procesai, turėtų būti organizacijų siekiamybė, nes žmogiškųjų išteklių praktikos kuria naudą tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai (Valizade ir kt., 2014).

Dauguma tiesioginių vadovų yra įsitraukę į organizacijos veiklą, atliekamas pareigas ir turi motyvacijos vykdyti žmogiškųjų išteklių praktikų valdymą (Bos-Nehles ir kt., 2013). Nors ir tiesioginiai vadovai privalo užtikrinti žmogiškųjų išteklių praktikų vykdymo eigą ir veiksmingumą, tačiau ne visi vadovai gali turėti motyvacijos ar įgūdžių sėkmingai jas įgyvendinti (Navio-Marco ir kt., 2019). Netinkamai diegiamos praktikos gali prarasti savo patikimumą ir iškraipyti ryšį tarp vykdomų žmogiškųjų išteklių praktikų ir veiklos rezultatų. Tyrėjai Guest'as ir Bos-Nehles'as (2013) išskiria, kad sėkmingam praktikų vykdymui gali sutrukdyti:

1. tiesioginio vadovo motyvacijos trūkumas;
2. tiesioginio vadovo laiko, skiriamo praktikoms, stoka;

3. tarpasmeniniai santykiai;
4. lankstumo nebuvimas;
5. netinkamų prioritetų susidėliojimas.

Vienu svarbiausių veiksnių laikoma – vadovo savimotyvacija, šiai idėjai antrinama ir teigiama, kad žemas vadovo motyvacijos lygis neigiamai veikia pavaldžių darbuotojų veiklą ir praktikų įgyvendinimą (Nachmias ir kt., 2021). Kiti mokslininkai prideda, kad tiesioginiam vadovui gali trūkti įgūdžių ir noro, o to priežastimis gali būti pernelyg žemas pasitikėjimo lygis ar didelis darbo krūvis (Navio-Marco ir kt., 2019). Kadangi tiesioginis vadovas yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių praktikų įgyvendintojas, todėl praktikų sėkmingumą lemia vadovo motyvacija darbui ir praktikų įvykdymui, atsidavimas bei organizacinis įsipareigojimas (Purcell ir Hutchinson, 2007). Apibendrinant mokslininkų mintis, galima teigti, kad pagrindiniais žmogiškųjų išteklių praktikų trukdžiais gali būti: tiesioginio vadovo motyvacijos, įgūdžių ir laiko stoka, žemas lankstumo, prioritetų išskyrimo ir organizacinio įsipareigojimo lygis.

Nors pagrindinėmis tiesioginio vadovo atsakomybėmis laikomi vadovavimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas, mokslinėje literatūroje išskiriama ir daugiau atsakomybės rūšių. Mokslininkai teigia, kad tiesioginio vadovo darbą apima *darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu užtikrinimas* (Colin-Chevalier ir kt., 2022). Tokia sąsaja jaučiama, nes vadovai, pasitelkę pavaldžių darbuotojų pastangas, siekia įgyvendinti organizacijos tikslus, o norint tai sėkmingai atlikti, svarbu užtikrinti pavaldžių darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą.

Tiesioginis vadovas turi galios skatinti ir *formuoti naują ar esamą organizacinę kultūrą*. Jis savo elgesiu, vykdoma apdovanojimo sistema, vedamais susirinkimais ir seminarais, veikia kaip organizacijos kultūros atstovas (Szeluga-Romanska ir Modzelewska, 2020). Organizacinė kultūra apima ir veikia visus darbuotojus, formuoja įspūdį apie organizaciją, tačiau didžiausią įtaką jos kūrimui turi tiesioginis vadovas. Todėl tiesioginio vadovo svarbumas formuojamas per galią kurti įspūdžius apie visą organizaciją ir įtaką darbuotojų pasitenkinimui (Purcell ir Hutchinson, 2007). Autoriai išskiria, kad vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojo pasitenkinimą, tai vadovo-darbuotojo santykiai (Erdeji, Jovicic-Vukovic, Gagic ir Terzic, 2016), todėl dar viena svarbi tiesioginio vadovo atsakomybė – *efektyvių socialinių santykių kūrimas*. Stiprūs socialiniai santykiai yra svarbi teigiamo požiūrio į darbą ir elgesio kūrimo dedamoji bei pasižymi tarpusavio pasitikėjimu, atviru bendravimu, sąžiningumu ir palaikymu (Nachmias, Mitsakis, Aravopoulou, Rees ir Kouki, 2021). Vadovo-darbuotojo komunikacijos koncepcija grindžiama vaidmenų teorija, kurioje pagrindiniais komunikacijos komponentais laikomi: šaltinis, gavėjas, sklaidos kanalas ir pranešimas (Katz ir Kahn, 1978). Autoriai išskiria 5 komunikacijos tipus tarp vadovo ir pavaldaus darbuotojo:

1. darbo instrukcija;
2. darbo pagrindimas;
3. procedūros ir praktikos;
4. grįžtamasis ryšys;
5. tikslų nustatymas (Bakar ir Rowe, 2014).

Tiesioginiai vadovai nuolatos skleidžia su darbu susijusią informaciją sau pavaldiems darbuotojams, kuri būtų reikalinga darbo tikslų įgyvendinimui, todėl turėtų pasisakyti dėl bet kokių pokyčių organizacijoje, galinčių turėti įtakos komandos nariams (Guest, 2017). Autoriai Beijer'as ir kt. (2019) ištyrė, kad tiesioginio vadovo siunčiami signalai padeda darbuotojams tinkamai suprasti

žmogiškųjų išteklių praktikas ir priežastis, kodėl tai yra įgyvendinama, todėl efektyvi komunikacija glaudžiai susijusi su žmogiškųjų išteklių praktikų diegimu. Tiesioginiam vadovui svarbu tinkamai ir komandos nariams suprantamai iškomunikuoti informaciją, kad ji pasiektų informacijos gavėją laiku ir būtų aiški. Vadovas, siekdamas maksimalaus darbuotojų įsitraukimo, turi atsižvelgti į savo komandos narių individualumą ir tinkamai pritaikyti komunikacijos kanalus, nes pasak tyrėjų, tiesioginio vadovo komunikacijos kokybė daro poveikį teisingam, vadovo nurodymų ir žmogiškųjų išteklių praktikų, darbuotojų suvokimui (Fu ir kt., 2020).

Tiesioginio vadovo vaidmuo organizacijoje yra svarbus, nes jis privalo patenkinti akcininkų lūkesčius ir sėkmingų rezultatų pasiekimą. Kadangi organizacijos rezultatų yra siekiama pasitelkiant pavaldžių darbuotojų jėgas, didelio dėmesio reikalauja vadovo ir darbuotojo socialinių santykių aspektai. Dauguma žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų sąveikos tyrimų, vadovaujasi socialinių mainų teorija, nors ir dauguma modelių skirtingi savo kintamaisiais, tačiau visi jie tarpininkauja socialiniams santykiams. Vadovo-darbuotojo socialinių mainų tyrimai vykdomi daugiau nei tris dešimtmečius, per šį laikotarpį buvo atrasta ir geriau suprasta vadovo įtaka pavaldžių darbuotojų požiūriui, darbo rezultatams ir organizacijos veiklos vystymuisi (Michael, 2014). Socialinių mainų teorija pagrindžia unikalius santykius tarp vadovo ir kiekvieno pavaldaus asmens. Šie mainai pasireiškia, kai mainais į investicijas darbuotojams per žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, darbuotojai atsako per teigiamą požiūrį ir elgsenas. Darbuotojai, kurie jaučia nuoširdų rūpinimąsi ir palaikymą, jaus moralinę pareigą atsilyginti emociniu įsipareigojimu vadovui ir pačiai organizacijai, kurioje šis rūpestis teikiamas (Delaney, 2021). Anot Gollan'o ir kt. (2015), teigiamas darbuotojų požiūris ir veiksmai atsiskleidžia per motyvaciją, įgūdžių gerinimą, didesnę atsidavimą, o tai teigiamai veikia organizacijos rinkos vertę ir ekonominę veiklą. Tai rodo, kad kokybiški vadovo-darbuotojo socialiniai mainai, paremti abipusiu naudingų resursų pasikeitimu, apima abipusį palaikymą, sklandžią komunikaciją ir didesnę lojalumą. Socialinių mainų teorija nusako kokie turėtų būti vadovo ir pavaldinio santykiai, tačiau neapibrėžia veiksmų, kuriais šiuos santykius galima formuoti, nes socialinių mainų teorija teigia, kad vadovas kuria skirtingus ir kokybiškus santykius su kiekvienu darbuotoju. Socialinių mainų teoriją analizuojantys autoriai pritaria, kad tiesioginis vadovas turi užtikrinti sklandų dalijimosi informacija procesą visų komunikacijos etapų metu (Gollan ir kt., 2015).

Taigi tiesioginis vadovas yra asmuo, esantis arčiausiai pavaldžių darbuotojų, kurio pagrindinis tikslas – užtikrinti organizacijos lūkesčių išpildymą. Kadangi rezultatui pasiekti yra reikalingas visų komandos narių įsitraukimas, tiesioginis vadovas siekia darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu, pasitelkiant žmogiškųjų išteklių valdymą, organizacinės kultūros formavimą ir tarpusavio santykių puoselėjimą. Todėl pagrindinės vadovo veiklos sritys – organizacijos tikslų siekimas, panaudojant turimus išteklius ir rūpinimasis darbuotojų gerove bei darbo aplinka.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena susikūrusi organizacija dirba vardan bendro tikslo. Organizacinė valdymo struktūra yra parenkama atsižvelgiant į organizacijos tipą ir tikslus, ji apibrėžia vadovų ir darbuotojų pavaldumą bei darbo santykius. Tiesioginiai vadovai laikomi užimančiais išskirtinę poziciją valdymo sistemoje, kadangi yra arčiausiai pavaldžių darbuotojų, kurie yra laikomi pagrindiniu ištekliumi, organizacijos strateginiams tikslams pasiekti. Vadovas atlieka skirtingus vaidmenis organizacijoje, kurie artimai siejasi, tačiau pagrindinėmis tiesioginio vadovo atsakomybėmis laikomi – žmonių išteklių valdymas, kurį apima žmogiškųjų išteklių praktikų diegimas, geresnės darbo aplinkos kūrimas ir vadovavimas, pasitelkiant efektyvių socialinių

santykių puoselėjimą. Teigiama, kad pagrindiniai aspektai, galintys sutrukdyti sėkmingam tiesioginio vadovo žmonių išteklių praktiškai vykdymui yra motyvacijos, lankstumo ir laiko trūkumas, tarpasmeniniai santykiai ir netinkamas prioritetų išskyrimas. Vadovo pareigas apima ne tik atsakomybės už pavaldžių darbuotojų darbą prisiėmimas, vadovavimas ir kasdienių darbų atlikimas, bet ir darbuotojų gerovės bei pasitenkinimo darbu užtikrinimas, rūpinimasis asmenimis, kurie yra priklausomi nuo vadovo, todėl yra aktualu išnagrinėti kas yra rūpinimasis ir kaip pasireiškia vadovo rūpinimasis darbuotojais.

2.2. Rūpinimosi darbuotojais koncepto teorinė analizė

Atlikti socialinių mokslų tyrimai atskleidžia socialinių santykių ir rūpinimosi proceso svarbą, todėl aktualu plačiau analizuoti rūpinimosi esmę ir išraiškas. Šioje darbo dalyje nagrinėjama rūpinimosi samprata, esmė, ypatybės ir sudedamosios dalys.

2.2.1. Rūpinimosi samprata ir esmė

Rūpinimasis nėra naujas reiškinys, jo pradžia filosofijoje, kur pabrėžiama didžiadvasiškumo savybė, teigianti, kad filosofas privalo skleisti rūpestingas elgsenas kiekvienam žmogui. Platonas teigia, kad žmonėmis reikia rūpintis ir juos branginti, kadangi žmones prarasti yra labai lengva, o jų vertė neįkainojama. Rūpestingumo fenomenas daugiausiai analizuojamas išryškinant sąsajas su sveikatos priežiūros ir švietimo sektorių veikla, nes rūpinimosi priežiūros veiksmai paprastai teikiami pažeidžiamiesiems asmenims (Noddings, 2005; Tronto, 2010; Watson, 2008). Tačiau pastarąjį dešimtmetį, mokslininkai susidomėjo rūpinimosi konceptu vadyboje, nes pastebėta, kad rūpinimosi procesas teigiamai atsiliepia visos organizacijos ir jos narių veiklai, nepriklausomai nuo jos veiklos sektoriaus ar tipo (Peccei ir Van De Voorde, 2019). Norint ištirti kaip pasireiškia tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais, svarbu išsiaiškinti rūpinimosi proceso galią organizacijoje, požymius, elementus ir išraiškas.

Tyrėjai, analizavę rūpestį įvairiomis perspektyvomis, siūlo skirtingus apibūdinimus rūpinimuisi nusakyti (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Rūpinimosi samprata

Autorius	Apibūdinimas
Smylie, ir Louis, (2016)	Tai yra rūpestingi veiksmai, motyvacija ir kompetencija rūpesčiui teikti.
Gabriel, (2015)	Tai yra geranoriškumas, atsidavimas, palaikymas, motyvacija rūpintis ir saugoti organizacijos narius.
Louis, Murphy ir Smylie, (2016)	Tai stipri galia, komandos narių poreikiams tenkinti ir socialinių santykių kokybei užtikrinti, kuri pasižymi dėmesingumu, dalijimusi, tikrumu ir abipuse pagarba.
Weber, (2014)	Tai atliekamų veiksmų pagrįstumas, santykių kontekste, gerovės skatinimas ir įsigilinimas į kitą asmenį, siekiant sudaryti poveikį asmens gerovei.
Delaney, (2021)	Tai geranoriškų veiksmų ryšys, kuriame vadovas kuria etišką darbo atmosferą, glaudžius santykius su pavaldžiais darbuotojais ir jaučia pareigą apsaugoti darbuotoją.

Apibendrinant tyrėjų nuomones, pateiktas 3 lentelėje, galima teigti, kad rūpinimasis tai geranoriškumu ir dėmesingumu grįsti veiksmai, kuriais siekiama kurti kokybiškus socialinius santykius, išigilinti į kitą asmenį ir tokiu būdu teigiamai paveikti asmens gerovę. Atliekami rūpinimosi veiksmai yra skirtingi priklausomai nuo rūpesčio gavėjo ir rūpinimosi proceso fazės. Mokslinėje literatūroje išskiriamos 4 skirtingos rūpinimosi proceso fazės: rūpinimosi poreikio pripažinimas, atsakomybės prisiėmimas už šį poreikio tenkinimą, faktiškas rūpesčio teikimas ir rūpesčio gavimas bei įvertinimas (Tronto, 2010).

Visose rūpinimosi fazėse paprastai dalyvauja du dalyviai – rūpesčio teikėjas ir gavėjas, todėl rūpinimasis laikomas santykių sąveika tarp rūpintojo ir tarp to, kuriuo rūpinamasi. Rūpestingumas apima platų spektrą veiksmų, kurie pateiktose autorių sampratos (žr. 3 lentelę) apibūdinami kaip išklausymas, supratimas, empatijos jautimas ir kitų asmenų poreikių tenkinimas. Rūpinimosi procesui užtikrinti, šie skirtingi veiksmai ir išraiškos, derinami tarpusavyje ir pritaikomi prie besikeičiančios aplinkos, asmenų ar situacijos (Noddings, 2005).

Autoriai, tyrę profesionalų rūpinimąsi, teigia, kad tai globos veiksmai susiję su profesinėmis normomis, etika, pašaukimu ir kompetencijomis (Smylie ir kt., 2016), tačiau rūpinimasis nėra vien tik tam tikros elgsenos, veiksmai ar požiūris (Gabriel, 2015), tai yra vienas iš būdų palaikyti stiprų tarpusavio ryšį (Noddings, 2005). Rūpinimasis laikomas socialine sąveika, todėl organizacijos nariai negali būti laikomi įsipareigojimu ar turtu, jie yra žmonės, turintys socialinių poreikių, kuriuos patenkinti siekiama rūpestingomis elgsenomis ir veiksmais (Black ir Venture, 2017).

Mokslininkai, tyrę rūpinimąsi tarpasmeninių santykių aspektu, jį skirsto į asmeninį ir organizacinį (Weber, 2014). Teigiama, individualų rūpinimąsi sunku tiek apibrėžti, tiek išmatuoti (Weber, 2014). Pastarasis autorius siūlo, kad individualiu rūpinimusi galima laikyti tam tikrų veiksmų, pagrįstų globėjo poreikiais ir norais, atlikimą, santykių kontekste, kuriais siekiama didinti asmens, kuriuo rūpinamasi, gerovės jausmą. Organizaciniu rūpinimusi laikomi veiksmai, atliekami vadovų, kuriais siekiama didinti organizacijos ir kitų suinteresuotų šalių gerovę (Weber, 2014). Organizacinis rūpinimasis apima visus organizacijos narius vienu metu, todėl negali atsispindėti konkrečios praktikos metu. Tai galima paaiškinti, nes darbuotojų poreikiai linkę keistis ir reikalaujantys rūpestingų elgsenų pritaikymo (Tronto, 2010). Organizacijos vadovybė turi būti linkusi prisitaikyti ir numatyti tinkamus veiksmus rūpinimuisi teikti. Mokslininkai apibrėžia, kad privalu reaguoti į komandos narių poreikius, nerimą ir gerovę, o darbuotojai, jaučiantys organizacinį rūpinimąsi, bus linkę stipriau įsitraukti darbui (Saks, 2022). Taigi tiek organizacinis, tiek individualus rūpinimasis daro poveikį darbuotojų elgesiui ir požiūriui, didėja darbuotojo įsitraukimas ir gerovė (Guest, 2017).

Mokslininkai išskiria du rūpinimosi tikslus: tobulinimą, kaip norą padėti darbuotojui augti ir gebėjimą atpažinti darbuotojo potencialą (Kroth ir Keeler, 2009). Abu pastaruosius rūpinimosi proceso tikslus galima apjungti į vieną – darbuotojo potencialo išpildymą. Šiai idėjai antrina Mintzberg'as (2011) ir teigia, kad darbuotojų požiūriu, vadovas turi atrasti pavaldinio potencialą ir tobulėjimo galimybes. Siekiant darbuotojo augimo, tiesioginis vadovas turi pastebėti darbuotojo geriausius gebėjimus ir prisitaikyti prie darbuotojo individualumo, siekiant prisidėti prie gebėjimų ugdymo (Fu ir kt., 2020). Žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, dauguma jų viliasi, kad organizacija ir tiesioginis vadovas pasirūpins jų fizine, emocine ir psichologine būkle (Bernier, 2015). Taigi tiesioginiam vadovui tenka išpildyti ne tik organizacijos akcininkų, bet ir darbuotojų

lukesčius. Kita dalis mokslininkų rūpinimosi proceso tikslais laiko visos organizacijos veiklos gerinimą ir darbuotojų gerovės kūrimą (Black ir Venture, 2017; Peccei ir Van De Voorde, 2019).

Nors rūpinimosi tikslai siejami su darbuotojo potencialo išpildymu, gerovės skatinimu ir organizacijos tikslų siekimu, pagrindiniais rūpinimosi objektais laikomi meilė, užuojauta ir gailėstingumas (Bergbom, Naden, ir Nystrom, 2022). Meilė siejama su atsakomybe už kito žmogaus potyrius ir jausmus, o tai yra svarbu rūpestingų santykių vystymui. Esminiai rūpinimosi motyvai yra palengvinti išgyvenimus, užjausti kitą, padėti asmeniui atrasti save ir skatinti tobulėti. Taigi tiesioginis vadovas siekia atrasti darbuotojo potencialą ir tobulėjimo galimybes, pasitelkdamas rūpestingus veiksmus, kurie būtų paremti meile, gailėstingumu ir užuojauta.

Apibendrinant galima teigti, kad rūpinimasis nėra naujai atsiradęs reiškinys, tačiau iki šiol daugiausiai tirtas sveikatos priežiūros ir švietimo sektoriuose. Rūpinimasis tai geranoriškumu ir dėmesingumu remti globos veiksmai, kuriais siekiama kurti stiprius socialinius santykius ir tokiu būdu paveikti asmens gerovę. Rūpinimosi procesą sudaro keturi etapai: rūpinimosi poreikio pripažinimas, atsakomybės prisiėmimas už šį poreikio tenkinimą, faktiškas rūpesčio teikimas ir rūpesčio gavimas bei įvertinimas. Rūpinimosi proceso etapuose paprastai dalyvauja dvi pusės – rūpesčio teikėjas ir gavėjas. Rūpinimasis gali būti individualiu lygmeniu, kada rūpinimosi procese dalyvauja du asmenys, arba organizaciniu, kai rūpinimasis apima visos organizacijos narius ir suinteresuotas šalis. Rūpinimosi proceso pagrindiniais tikslais laikoma organizacijos veiklos tobulinimas, darbuotojo potencialo išpildymas ir gerovės užtikrinimas.

2.2.2. Rūpinimosi ypatybės ir sudedamosios dalys

Literatūroje mokslininkai nagrinėja skirtingus rūpinimosi požymius ir ypatybes. Dalis autorių išskiria, kad rūpestingumas pasižymi dėmesingumu ir situaciškumu (Louis ir kt., 2016; Noddings, 2005; Tronto, 2010). Dėmesingumo dėka, rūpintojas turi gebėjimą priimti ir įvertinti kitą asmenį kaip skirtingą, unikalią būtybę, todėl rūpinimosi procesas priverčia vadovą atsižvelgti į darbuotojo, kuriuo rūpinamasi, savybes ir interesus, būtent dėmesingumas leidžia nuoširdžiai suprasti ir pažinti asmenį, kuriuo rūpinamasi (Noddings, 2005). Mokslininkai akcentuoja rūpinimosi situaciškumą, nes rūpestingi veiksmai nėra privalomi, todėl yra nestabilūs, neturintys konkrečių taisyklių, priklausomi nuo situacijos bei dalyvių (Noddings, 2005). Vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką rūpinimosi proceso nestabilumui, yra linkę keistis darbuotojų poreikiai (Tronto, 2010). Kadangi rūpinimosi procesas yra sutelktas į kitus asmenis, organizacijos perspektyvoje – į darbuotojus, šis procesas turi būti pritaikomas prie globojamų asmenų ir jų poreikių. Taip pat aktualu įvertinti rūpinimosi veiksmų tinkamumą ir tai, ar darbuotojas priima rūpestingas elgsenas (Bergbom ir kt., 2022; Noddings, 2005). Net ir rūpintojui atliekant tinkamus, geranoriškus rūpinimosi veiksmus, tačiau asmeniui, kuriuo rūpinamasi, nepriimant rūpesčio, rūpinimosi procesas nebus veiksmingas.

Mokslininkų išskirti požymiai atskleidžia, kad rūpinimasis pasižymi neapibrėžtumu ir nestabilumu, tačiau tyrėjai įvardina papildomų rūpinimosi ypatybių – pasitikėjimas, tęstinumas ir abipusiškumas (Louis ir kt., 2016) ir asmens, kuriuo rūpinamasi, gebėjimas priimti rūpestį (Bergbom ir kt., 2022). Pasitikėjimas kuria patikimumo, atvirumo ir sąžiningumo jausmą socialinių santykių kontekste. Mokslininkai, tyrę profesionalų rūpinimąsi, daro prielaidą, kad rūpinimasis gali būti priklausomas nuo darbo santykių trukmės (Louis ir kt., 2016). Ilgiau trunkantys tarpusavio santykiai yra susiję su kito asmens poreikių žinojimu ir artimesnio kontakto užmezgimu, nors tęstinumas nėra privalomas

rūpestingų santykių formavimui, tačiau rūpinimasis ilgalaikėje perspektyvoje leidžia sukurti stipresnius tarpusavio santykius ir supratimą, kurie būtų paremti pasitikėjimu, emociniu įsipareigojimu ir atviru bendravimu. Tęstinumas pabrėžiamas kaip rūpinimosi proceso ypatybė, nes ilgiau trunkantys rūpestingi santykiai yra atviresni, tačiau nepaisant santykių trukmės, rūpinimasis paprastai apima du asmenis ir yra priklausomas nuo situacijos. Naujesniuose tyrimuose, mokslininkai išskiria išmatuojamas profesionalaus rūpinimosi ypatybes, kurias sudaro:

1. dėmesingumas – kito asmens poreikių tenkinimas ir empatija;
2. motyvacija rūpintis – nesavanaudiškas požiūris į asmens, kuriuo rūpinamasi, poreikius;
3. situaciškumas – rūpinimosi veiksmų pritaikymas asmeniui, kuriuo rūpinamasi;
4. abipusiškumas – prielaida, kad rūpinimosi veiksmų gali prireikti bet kuriam iš komandos narių;
5. autentiškumas – rūpinimasis yra nuoširdus, atviras ir skaidrus (Louis ir Murphy, 2017).

Daliai rūpinimosi požymių mokslininkai antrina, tačiau prideda autentiškumą kaip rūpinimosi veiksmų nuoširdumą, originalumą ir išskirtinumą, pritaikant veiksmus asmeniui, kuriuo rūpinamasi, individualiai. Motyvacija teikti rūpinimosi veiksmus yra akcentuojama, nes siekiant rūpintis kitu asmeniu, visų pirma pats besirūpinantysis turi nestokoti noro ir motyvacijos atlikti rūpestingus veiksmus. Rūpestingomis elgsenomis besivadovaujantys organizacijų vadovai pasižymi motyvacinio poslinkiu, jis apibūdinamas kaip nesavanaudiški, geranoriški veiksmai, kuriais asmuo, kuriuo rūpinamasi, yra iškeliamas aukščiau už besirūpinantį (Noddings, 2005). Tačiau mokslininkai pabrėžia, kad norint užtikrinti gebėjimą pasirūpinti organizacijos nariais, visų pirma organizacija, kaip suinteresuota šalis, turi būti pajėgi pasirūpinti savo poreikiais (Smylie ir kt., 2016). Dėl šios priežasties rūpinimasis darbuotojais yra matomas kaip organizacijų socialinė atsakomybė, o darbuotojų gerovės jausmas darbe kaip siekiamas rūpinimosi proceso rezultatas (Kerns, 2018).

Apibendrinant mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus, galima sudaryti pagrindinių rūpinimosi ypatybių junginį (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Pagrindinės rūpinimosi proceso ypatybės

Rūpinimosi proceso ypatybė	Apibūdinimas
Dėmesingumas	Empatija ir dėmesio teikiamas kito asmens poreikiams.
Situaciškumas	Rūpinimosi veiksmų pritaikymas individualiai asmeniui ir situacijai.
Abipusiškumas	Rūpinimosi veiksmų atlikimo nešališkumas.
Geranoriškumas	Empatija ir jautrumas kito asmens poreikiams, ketinimai daryti gera.
Tęstinumas	Rūpinimosi procesas ilgalaikėje darbo santykių perspektyvoje.

Rūpinimosi procesas, pasižymintis rūpinimosi proceso ypatybėmis (žr. 4 lentelę) yra skaidrus, nukreiptas į asmens, kuriuo rūpinamasi, poreikius ir kuriantis ilgalaikės tobulėjimo perspektyvas. Kadangi rūpinimosi procesas pasižymi dėmesingumu, abipusiškumu ir geranoriškumu, tinkamai besirūpinantys vadovai sukuria aplinkybes, kuriose asmuo gali atskleisti savo geriausius gebėjimus ir vystyti juos. Tokia rūpinimosi proceso sąveika su asmenimis teigiamai veikia darbuotojų perspektyvą, tai pasireiškia asmeniniu ir organizaciniu tobulėjimu (Fu ir kt., 2020).

Nors mokslininkai pabrėžia rūpinimosi proceso naudą tiek asmens, tiek organizacijos perspektyvoje, tačiau teigia, kad rūpinimasis nėra privalomas (Louis ir kt., 2016; Noddings, 2005; Tronto, 2010). Organizacijos vadovybė neprivalo rūpintis darbuotojais, tačiau vadovybė, nusprendusi skleisti rūpestingus veiksmus, atlieka skirtingų išraiškų elgsenas ir žmogiškųjų išteklių praktikas. Didžioji dalis vykdomų rūpinimosi proceso veiksmų yra atliekami tiesioginio vadovo, todėl aktualu išsiaiškinti pagrindines tiesioginio vadovo rūpestingumo dimensijas.

Autorė, analizavusi tiesioginių vadovų rūpinimosi elementus žmogiškųjų išteklių vadybos perspektyvoje, išskiria pagrindines dimensijas, kuriose pasireiškia tiesioginio vadovo rūpestingumas:

1. skatinimo stimuliavimas;
2. ryšys su darbuotojais;
3. reagavimas;
4. gailestingas elgesys;
5. darbuotojo potencialo išpildymas;
6. apdovanojimas ir įvertinimas (E. Poškienė, 2020).

Rūpestingumo dimensijos, Poškienės (2020) požiūriu, apima skirtingas tiesioginio vadovo elgsenas – informavimą apie tobulėjimo galimybes, karjeros galimybių kuravimą, rekomendacijas paaukštinimui (skatinimo stimuliavimas); darbuotojo nuomonės išklausimą, tarpusavio komunikaciją (ryšys su darbuotojais); individualių poreikių įvertinimą, darbuotojų unikalumo įvertinimą ir interesų išklausimą (reagavimas); gailestingą elgesį – šilumos, meilės ir gerumo skleidimą; darbuotojo stiprybių atradimą ir panaudojimą, mentorystę (darbuotojo potencialo išpildymas); darbuotojo įvertinimą – pagarbą ir padėką.

Kita dalis mokslininkų į rūpestingumą žiūri kaip į žmogiškųjų išteklių praktikas, paremtas rūpestingumu. Tyrėjai teigia, kad rūpestingos žmogiškųjų išteklių praktikos teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes yra duodančios darbuotojams naudos ir leidžiančios patenkinti psichologinius poreikius, skatinti darbuotojų vystymąsi, gerovės ir sveikatos lygio augimą (Saks, 2022). Išskiriamos rūpestingumu pasižyminčios žmogiškųjų išteklių praktikos:

1. darbo metodai;
2. ugdymas ir tobulinimas;
3. lanksčios darbo sąlygos;
4. darbo ir asmeninio gyvenimo balansas;
5. dalyvavimas priimant sprendimus;
6. darbo sauga ir darbuotojų sveikata;
7. karjeros perspektyvų galimybės;
8. sveikata ir sveikatingumas (Saks, 2022).

Darbo metodai rodo, kad darbuotojais yra pakankamai rūpinamasi ir jie yra įgalinti atlikti pakankamai sudėtingą ir prasmingą darbą, ugdymas ir tobulinimas – darbuotojams suteikiamos galimybės ir perspektyvos gerinti savo kompetencijas ir įgūdžius. Lanksčios darbo sąlygos apibrėžiamos kaip savarankiškumo poreikio tenkinimas, galimybių suteikimas pasirinkti kaip ir kada darbuotojas dirba. Darbo ir asmeninio balanso palaikymas suteikia galimybes padėti darbuotojams suderinti asmeninius ir darbo poreikius, mažinti kylančius konfliktus. Dalyvavimas

sprendimų priėmimo matomas kaip būdas darbuotojams išreikšti savo rūpesčius, poreikius, prisidėti prie organizacijos sprendimų, kurie gali veikti jų darbą ir gerovę. Saugos ir sveikatos programų svarbumas jaučiamas, nes jomis organizacija demonstruoja, kad pakankamai rūpinasi savo darbuotojais ir jų saugia darbo vieta. Karjeros programos leidžia tobulinti darbuotojų žinias ir įgudžius, planuoti ir valdyti jų karjerą, o sveikatingumo programos padeda palaikyti tinkamą darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą (Saks, 2022).

Tyrėjai, nagrinėję vadovų rūpestingų elgsenų sąsajas su darbuotojų ir pacientų gerove bei organizacijos pranašumu, sveikatos priežiūros sektoriuje, atlikę tyrimą, išskiria 5 rūpinimosi dimensijas:

1. geranoriškumas kitiems – pasižymi gerumu, jautrumu kitiems, išlaikomu orumu, darbo-gyvenimo balanso buvimu ir polinkiu gerinti kito sveikatą;
2. unikalumo įvertinimas – pasižymi pasitikėjimu ir asmens individualumo vertinimu;
3. savirealizacijos galimybių suteikimas – pagalba ir kito asmens nukreipimas teisinga kryptimi;
4. abipusės naudos suteikimas – pasižymi nešališkumu, tobulėjimu ir aplinkos formavimu, pasitelkiant abipusės naudos gavimą;
5. motyvavimas charizma – įkvepiantis pokyčiams charakterio žavesys (Zhang ir kt., 2022).

Geranoriškumas kitiems rodo, kad vadovo-darbuotojo komunikacija paremta nuoširdumu ir gerumu. Tokie santykiai nėra savanaudiški, nes vadovai yra pasirengę suteikti visą reikiamą pagalbą, siekiant išlaikyti darbuotojo produktyvumą, gerą fizinę ir psichologinę sveikatą bei suvaldyti darbo ir asmeninio balanso ribas (Zhang ir kt., 2022). Geranoriškumo išraiškas galima prilyginti rūpinimosi objektams – meilei, užuojautai ir gailestingumui (Bergbom ir kt., 2022). Tačiau rūpinimasis neapsiriboja geranoriškumu, nes tai individuali būseną, o rūpesčio teikimas – socialinių santykių visuma, kurioje gali dalyvauti keli asmenys (Poškienė, Coudounaris ir Kazlauskaitė, 2020).

Unikalumo įvertinimas apima faktorių, kad kiekvienas darbuotojas pasižymi išskirtinumu, todėl vadovai privalo atsižvelgti į asmenų skirtumus, išskirti ir įgalinti stipriąsias puses, ugdyti silpnesnes. Unikalumas skatina kūrybiškumą, o tokioje terpėje, organizacija turi geras sąlygas pasitelkti žmoniškųjų išteklių praktikas formuluojant verslo strategijas ir didinti konkurencinį pranašumo šaltinį (Navio-Marco ir kt., 2019). Vadovo dėmesingumas darbuotojo našumo skirtumams, siekiant didinti atskirų darbuotojų darbo našumą, skatina asmeninį darbuotojo tobulėjimą (Fu ir kt., 2020).

Savirealizacijos galimybių suteikimas apima rūpinimosi tikslus – tobulinimą ir gebėjimą atpažinti darbuotojo potencialą (Kroth ir Keeler, 2009). Darbuotojai, negalintys savęs realizuoti darbe, gali turėti aukštesnį streso ir perdegimo lygį, prarasti motyvaciją darbui (Zhang ir kt., 2022). Patys darbuotojai pritaria, kad tiesioginis vadovas turi siekti išpildyti darbuotojo potencialą ir atrasti savirealizacijos galimybes (Mintzberg, 2011). Kadangi darbuotojų potencialo išpildymas svarbus ne tik darbuotojų požiūriu, bet ir teigiamai veikia jų produktyvumą, o tai didina darbuotojų pasitenkinimo lygį, svarbu sukurti darbuotojo profesinio augimo ir kompetencijų tobulinimo galimybes.

Abipusės naudos suteikimas atskleidžiamas per vadovų nešališkumą kuriant teigiamą organizacinę aplinką ir stiprių tarpasmeninių santykių su darbuotojais formavimą, darant prielaidą, kad

rūpinimosi veiksmų gali prireikti bet kuriam nariui (Louis ir Murphy, 2017). Abipusiškumas rūpinimosi procese apima rūpintojo ir besirūpinančio santykius, mokslininkai rūpinimąsi prilygina motinos ir kūdikio santykiui, tačiau, organizacijos kontekste, reakcija į rūpestį turi būti abipusė (Noddings, 2005). Vadovai siekia apsaugoti darbuotojų interesus, teikdami naudą, nes pavaldžių darbuotojų teisių ir interesų nežinojimas veda prie nerūpestingumo (Zhang ir kt., 2022).

Motyvavimas charizma apima tiesioginio vadovo charakterį, skleidžiamą charizmą ir gebėjimus tuom paveikti darbuotojus. Naujausioje literatūroje rūpestingos elgsenos paprastai apibrėžiamos kaip žmoniškųjų išteklių praktikos (Saks, 2022). Tačiau šių praktikų įgyvendinimo sėkmingumą veikia tiesioginio vadovo gebėjimas motyvuoti (Purcell ir Hutchinson, 2007). Stiprus vadovo charakteris ir išugdytos vadovo kompetencijos, darbuotojus motyvuoja sekti jų pavyzdžiu ir plėtoti teisingą darbo elgesį. Dėl to vadovas, pasižymintis motyvacija ir turintis asmeninio žavesio, užtikrina vadovavimo procesą ir savalaikį organizacijos tikslų pasiekimą (Zhang ir kt., 2022), kitu atveju žemas motyvavimo lygis neigiamai veikia pavaldžius darbuotojus ir jų darbo rezultatus (Nachmias, 2021).

5 lentelė. Pagrindiniai rūpinimosi proceso elementai

	Poškienė, 2020	Saks, 2022	Zhang ir kt., 2022	Louis ir Murphy, 2017
1. Ugdymo ir tobulėjimo galimybės	+	+	–	–
2. Geranoriškumas	+	–	+	+
3. Savirealizacijos galimybių suteikimas	+	+	+	–
4. Pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	–	+	+	–
5. Dalyvavimas priimant sprendimus	+	+	–	–
6. Darbo sauga ir darbuotojų sveikata	–	+	–	–
7. Ryšys su darbuotojais	+	–	–	–
8. Unikumo įvertinimas	–	–	+	+
9. Apdovanojimas ir įvertinimas	+	–	+	–
10. Dėmesingumas	–	–	–	+
11. Motyvavimas charizma	–	–	+	–

Moksliniuose literatūros šaltiniuose išskiriami skirtingi tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais proceso elementai ir ypatybės. 5 lentelėje apibendrinami pagrindiniai elementai, kurie paprastai apibūdinami kaip rūpinimosi proceso sudedamosios dalys: ugdymas ir tobulinimas, geranoriškumas, savirealizacijos galimybių suteikimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas,

dalyvavimas priimant sprendimus, darbo sauga ir darbuotojų sveikata, ryšys su darbuotojais, unikalumo įvertinimas, apdovanojimas/įvertinimas, dėmesingumas ir motyvavimas charizma.

Vadovavimas, paremtas rūpestingumu, gali pagerinti ne tik pačio vadovavimo proceso efektyvumą, bet ir, veikiamas abipusiškumo, padidinti darbuotojų bei klientų pasitenkinimą, o tai teigiamai veiktų organizacijos įvaizdį ir veiklos kokybę. Mokslininkai pritaria, kad išsamesni tyrimai, analizuojantys vadovų rūpinimąsi darbuotojais kaip darbo aplinkos veiksnį, leistų patvirtinti žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės ryšį. Tyrėjų požiūriu, rūpinimosi veiksmis siekiama skatinti kitų asmenų raidą ir gerovę, tačiau efektyvų rūpinimosi procesą įprasmina asmens, kuriuo rūpinamasi, atsakas (Noddings, 2005), todėl aktualu išanalizuoti, kaip darbuotojų elgsenas veikia tiesioginių vadovų rūpinimąsi.

Apibendrinant galima teigti, kad rūpinimosi procesas yra pasižymintis skirtingomis ypatybėmis ir gali pasireikšti skirtingais elementais. Dažniausiai mokslinėje literatūroje minimos rūpinimosi proceso ypatybės yra dėmesingumas, situaciškumas, abipusiškumas, geranoriškumas ir tęstinumas. Dėmesingumas pasireiškia susitelkiant tenkinti kito asmens poreikius, situaciškumas – rūpinimosi veiksnių pritaikymas kiekvienai situacijai ir darbuotojui individualiai, abipusiškumas atsiskleidžia rūpinimosi veiksnių nešališkumu, geranoriškumas – empatija ir jautrumu kito asmens poreikiams, o tęstinumas pasireiškia ilgai trunkančių darbo santykių perspektyvoje. Rūpinimosi procesas nėra privalomas, tačiau unikalus, nes rūpinimosi veiksmai yra pritaikomi individualiai, todėl šio proceso organizacijoje tikslas yra rasti elgsenas ar veiksmus, kurie teigiamai skatintų darbuotojų raidą ir gerovę. Dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriami rūpinimosi proceso elementai – ugdymo ir tobulėjimo galimybės, geranoriškumas, savirealizacijos galimybių suteikimas, pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo sauga ir darbuotojų sveikata, ryšys su darbuotojais, unikalumo įvertinimas, apdovanojimas/įvertinimas, dėmesingumas ir motyvavimas charizma. Rūpestingo vadovavimo tikslas yra padidinti darbuotojų pasitenkinimą, pagerinti darbuotojų savijautą, kurti teigiamą organizacijos įvaizdį ir gerinti veiklos kokybę.

2.3. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais įtaka darbuotojų elgsenai

Rūpinimosi procesas pasižymi abipusiškumu, todėl aktualu analizuoti rūpestingumo ir darbuotojų elgsenų bei požiūrio ryšį. Šioje darbo dalyje nagrinėjamos tiesioginio vadovo poveikio priemonės, rūpinimosi darbuotojais įtaka jų elgsenai ir netinkamo rūpinimosi požymiai bei priežastys, galinčios turėti neigiamos įtakos rūpestingo vadovavimo formavimui.

2.3.1. Tiesioginio vadovo poveikio priemonės

Šiomis dienomis darbuotojų savijautą ir gerovę veikia daugybė su organizacija susijusių veiksnių, kuriems didžiausią poveikį daro – tiesioginis vadovas. Poreikis rūpintis darbuotojų gerove yra matomas ne tik dėl poveikio darbuotojų elgsenai ir rezultatams, bet ir dėl įtakos organizacijos veiklai. Atliktas tyrimas atskleidžia, kad patys darbuotojai taip pat pritaria tiesioginio vadovo darbo įtakai kasdieniame darbe ir jų karjeros planavimo procese (Crawshaw ir Game, 2015), nes rūpestingas vadovas turi galios daryti teigiamą poveikį darbuotojų elgsenai ir organizaciniam įsipareigojimui (Purcell ir Hutchinson, 2007). Dėl šio poveikio, svarbu išanalizuoti kokiomis priemonėmis tiesioginis vadovas veikia darbuotojų požiūrį ir elgsenas, kokios poveikio priemonės laikomos stipriausiomis.

Pagrindiniais vadovo poveikio būdais laikoma – atlygis, įsakymas ar griežtas reikalavimas ir sociopsichologinės priemonės (Zakarevičius, 2010). Kiti mokslininkai vadovo poveikio priemones skirsto į teigiamas ir neigiamas, kai neigiamomis laikoma – prievarta ir bausmės, o teigiamomis – materialiniai ir moraliniai skatinimai (Leonienė, 2001). Pastarieji požiūriai antrina dvidešimtame amžiuje išskirtiems aspektams, kuriais gali būti grindžiama valdžia – atlygiu, prievarta, teise, etalonu ir eksperto žiniomis (French ir Raven, 1959). Mokslininkų išskirti valdžios pagrindai patvirtina, kad siekiant norimo rezultato, vadovas gali pasitelkti ne tik teigiamus, bet ir neigiamus poveikio būdus, tačiau Leonienė (2001) teigia, kad „poveikis yra daug stipresnis, kai pasirenkamos teigiamos poveikio priemonės, kurios ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas, bet ir teikia galimybę jiems pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems“. Taigi teigiamos vadovo poveikio priemonės turi didesnę galią skatinti darbuotoją siekti geresnių darbo rezultatų, didinti produktyvumą ar būti lojalesniu.

Pavaldžių darbuotojų elgesį, požiūrį ir įsitikinimus veikia visi minėti valdžios pagrindai, tačiau atliekami socialinių mokslų tyrimai, santykių kontekste, suteikia daugiau informacijos apie socialinių santykių vertę ir svarbą, todėl aktualu atsižvelgti į tiesioginio vadovo rūpestingumu paremtus socialinių santykių aspektus. Mokslininkai, tyrę rūpinimąsi tarpasmeninių santykių aspektu, išskiria, kad rūpestingą lyderystę formuoja: tikslai, vertybės ir rūpestingumo kompetencijos, nes tai yra pagrindai rūpestingos aplinkos organizacijoje vystymui (Smylie ir kt., 2016). Darbuotojų požiūrį veikia organizacijos ypatybės ir socialiniai santykiai, kadangi teigiama rūpestinga organizacinė aplinka yra vienas svarbiausių aspektų, turinčių tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu, aktualu išnagrinėti kaip rūpestingi santykiai veikia darbuotojo požiūrį ir elgsenas.

Apibendrinant galima teigti, kad tiesioginis vadovas veikia darbuotojų požiūrį ir elgsenas skirtingomis priemonėmis. Vadovo poveikio priemonės gali būti teigiamos arba neigiamos, pagrindinėmis priemonėmis laikomi – atlygis, įsakymas, reikalavimas ir sociopsichologinės priemonės. Taip pat pabrėžiama, kad teigiamos vadovo poveikio priemonės turi didesnę galią darbuotojo veiklai, darbo rezultatams ir lojalumui nei neigiamos. Atlikti tyrimai atskleidžia rūpinimosi darbuotojais proceso vertę, todėl aktualu atsižvelgti į rūpinimosi darbuotojais reikšmingumą darbuotojų perspektyvoje.

2.3.2. Rūpinimosi įtaka darbuotojo požiūriui ir elgsenai

Nepaisant didelio mokslininkų susidomėjimo rūpinimosi tematika, vyrauja skirtingos nuomonės tiek rūpestingumo sąvokai apibrėžti, tiek rūpinimosi naudingumui nustatyti. Dalis autorių į rūpestingumą žiūri per organizacijos kultūros kūrimo prizmę (Black ir Venture, 2017; Louis ir kt., 2016), kiti remiasi santykiu aspektu (Delaney, 2021; Namin, Marnburg ir Bakkevig Dagsland, 2022; Peccei ir Van De Voorde, 2019).

Esminis rūpinimosi darbuotojais rezultatas – teigiamas poveikis organizacijos vidinei kultūrai (Louis ir kt., 2016), nors ją vieningai formuoja visi komandos nariai, tačiau tiesioginis vadovas yra pagrindinis idėjų generuotojas ir pavyzdys darbuotojams. Vadovai, tai asmenys, turintys skirtingus vaidmenis organizacijoje – tarpasmeninius, informacinius ir sprendžiamuosius (Bagraim ir kt., 2016), atstovaujantys organizaciją, kuriantys darbuotojo suvokimą apie rūpestingą ir etišką organizacinį klimatą, todėl vadovas moko darbuotojus tinkamo elgesio darbo vietoje, etiškų pasirinkimų ir kartu formuoja rūpestingą organizacinę kultūrą. Organizacijos kultūra, deranti su

pačių darbuotojų kultūra ir konkurencine aplinka, stipriai veikia darbuotojo požiūrį ir skatina sėkmingiau įgyvendinti vadovybės keliamus tikslus (Black ir Venture, 2017).

Rūpinimosi veiksmai paprastai yra socialinių santykių visuma, kuri paremta socialinių mainų teorija, kada abi pusės apsikeičia naudingais ištekliais (Nachmias ir kt., 2021). Mainais į rūpestingus veiksmus, darbuotojai atsako rūpestingumu klientui, produktyvesniu darbu, o tai savo ruožtu skatina sklandesnę organizacijos veiklą ir vystymąsi (Guest, 2017), todėl anot Grant'o (2014), sėkmingesni tie, kurie yra rūpesčio skleidėjai, o ne gavėjai, todėl organizacijos perspektyvoje, rūpestinga vadovybė gauna didelės reikšmės grąžą.

Rūpestingas tiesioginio vadovo elgesys teigiamai veikia darbuotojų perspektyvą – skatina tobulėti, didina emocinį įsipareigojimą organizacijai ir pačiam vadovui (Peccei ir Van De Voorde, 2019). Emocinis įsipareigojimas tiesioginiam vadovui išreiškiamas darbuotojų pagarba ir ištikimybe jam (Delaney, 2021). Pastarasis mokslininkas analizuoja, kad tai pasireiškia:

1. emociniu prisirišimu prie rūpestingo vadovo (darbo aplinka sulyginama su šeima, darbuotojas džiaugiasi ir didžiuojasi vadovu);
2. pagarba ir ištikimybe (darbuotojas gerbia savo vadovą ir vengia priekaištų ar kritikos);
3. įsitraukimu į asmeninį gyvenimą, jei į tai palankiai žiūri vadovas;
4. vadovo autoriteto pripažinimu (darbuotojas nuoširdžiai tiki, kad vadovas žino kaip pasielgti), (Delaney, 2021).

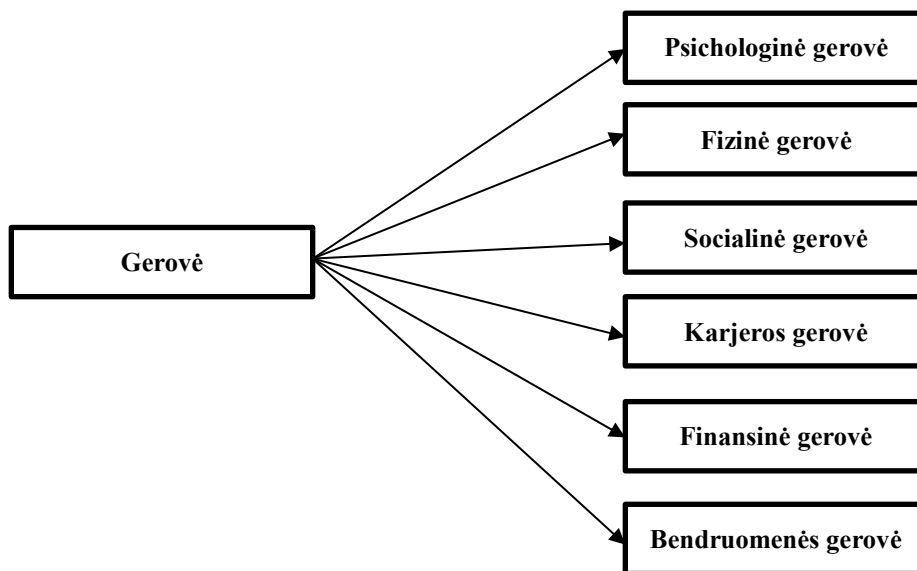
Kita dalis autorių teigia, kad darbas rūpestingoje aplinkoje skatina pozityvų darbuotojų elgesį ir manieras, didina norą įsitraukti į socialinės atsakomybės programas ir atsidavimą darbui (Namin ir kt., 2022). Pozityvus darbuotojų elgesys veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus, o tai prisideda siekiant bendrų organizacijos tikslų. Grupė darbuotojų, kurie dirba rūpestingumu pasižyminčioje aplinkoje, kartu kuria etišką darbo klimatą. Etiško klimato teorija paaiškina, kad darbuotojai, besijaučiantys palaikomais ir globojamais rūpestingoje darbo aplinkoje, linkę būti emociškai stabilesniais ir lojalesniais (Joe, Hung, Chiu, Lin ir Hsu, 2018; Namin ir kt., 2022). Organizacija, kurioje vyrauja žema darbuotojų kaita, veikia sklandžiau, kartu dirbantys darbuotojai patiria mažiau streso ir pasižymi aukštesniu produktyvumo lygiu.

Viena iš tiesioginio vadovo atsakomybių – įskiepyti darbuotojams organizacijos vertybes, tikslus ir formuoti vadovybei ir darbuotojams priimtina organizacinę kultūrą (Smylie ir kt., 2016). Autorių Bakanauskienės ir Zagurskytės (2021) atliktas tyrimas rodo, kad organizacijos veiklos ir darbuotojo vertybių suderinamumas veikia darbuotojo laimės jausmą darbo aplinkoje. Mokslininkės laimės jausmą darbe apibūdina kaip pasitenkinimo, gerovės būseną, sėkmingą tobulėjimą, atliekant fizinę ir protinę veiklą darbo vietoje (Bakanauskienė ir Zagurskytė, 2021). Taigi vadovai, rūpestingumu formuodami komandos nariams priimtinas vertybes ir kultūrą, prisideda prie darbuotojų gerovės augimo.

Mokslininkai skirtingai supranta ir apibrėžia gerovės sampratą. Dalis tyrėjų gerovę mato kaip psichologinį, fizinį ir socialinį darbuotojo funkcionavimą (Grant, Christianson ir Price, 2007; Guest, 2017) ar teigiamas emocijas, santykius, įsipareigojimą ir pasiekimus (Kerns, 2018). Tačiau šiuos visus aspektus apima darbuotojų patirtys ir veikla darbe. Todėl galima įžvelgti, kad darbuotojų gerovė yra formuojama per patirtis ir susijusi su darbine veikla, kai psichologinė gerovė apima

pasitenkinimą, įsipareigojimą, laisvę ir galimybes, fizinė – fizinę asmens būseną, energiją ir sveikatą, o socialinė – iniciatyvumą ir galimybę išsakyti savo nuomonę (Grant ir kt., 2007).

Seligmano sudarytas gerovės modelis siūlo įsitraukimą, teigiamas emocijas ir santykius, darbo prasmę ir pasiekimus kaip gerovės elementus (Seligman, 2012). Gerovė nėra vienas elementas, todėl ji skirstoma pagal pobūdį (žr. 2 pav.). Guest'as (2017) atliktame tyrime išskiria, kad gerovė gali būti psichologinė, fizinė ir socialinė. Vėliau atlikti tyrimai šį požiūrį papildė ir pridėjo karjeros, finansinę ir bendruomenės gerovės rūšis, tačiau eliminuoja psichologinę gerovę (Kerns, 2018).



2pav. Gerovės rūšys (Guest , 2017 ir Kerns, 2018)

Psichologinė gerovė apima pasitenkinimą darbu, darbuotojo potencialo išpildymą ir savirealizacijos galimybių suteikimą, fizinė gerovė – energijos jausmą, savijautą, stresą ir išsekimą, socialinė – santykius, palaikymą ir pasitikėjimą (Guest, 2017). Kiti mokslininkai papildė psichologinės gerovės aspektus laisve ir savigarba, fizinę gerovę papildė sveikatos priežiūros, mitybos ir mobilumo dedamosiomis (Grant ir kt., 2007). Karjeros gerovės elementais laikomi – reikšmingumas, pasiekimai ir tobulėjimas, finansinės gerovės – pakankamas suvokiamas atlygis už atliekamą skirtingo sudėtingumo darbą, bendruomenės gerovės – pozityvios emocijos, santykiai, supratimas ir tarpusavio komunikacija (Kerns, 2018). Mokslininkai teigia, kad jei vykdomos žmogiškųjų išteklių praktikos teigiamai veikia kelis iš gerovės aspektų, galima patvirtinti, kad praktikos atlieka teigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Grant ir kt., 2007).

Tiesioginio vadovo darbas su komandos nariais yra paremtas socialinių santykių vystymu, nes vadovas nuolatos komunikuoja su pavaldžiais darbuotojais ir dalinasi visa su darbu susijusia informacija (Bagraim ir kt., 2016). Efektyvūs socialiniai santykiai ir darbuotojų individualių poreikių suvokimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir efektyvumą (Nachmias ir kt., 2021). Autoriai teigia, kad palanki bendravimo praktika didina įsipareigojimą darbui, stiprina tarpasmeninius santykius ir užtikrina patikimą informacijos sklaidą organizacijoje, o atviras bendravimas atsiliepia komandinio darbo sėkmei ir organizacijos pelningumui (Black ir Venture, 2017).

Rūpestingas vadovas pasižymi atvirumu, dėmesingumu, yra linkęs atsižvelgti į kiekvieną komandos narį ir suteikti individualias tobulėjimo perspektyvas, padėti darbuotojui siekti asmeninės pažangos.

Anot Guest'o (2017), būtent pažangos jausmas yra privalomas darbuotojo, kaip asmens, emocinei gerovei, o ji išskiriama kaip svarbiausia iš visų su darbu susijusių gerovių (Taris ir Schaufeli, 2014). Toks tarpusavio ryšys tarp tiesioginio vadovo ir darbuotojų didina norą bendradarbiauti, sumažina nesusipratimų kiekį ir veikia darbuotojo emocinę būklę (Black ir Venture, 2017). Rūpestingas vadovas suteikia emocinį palaikymą darbuotojams, o tai sukelia saugumo ir pasitikėjimo jausmą, kuris teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą (Crawshaw ir Game, 2015).

Organizacijos žmonių išteklių valdymas yra tiesioginio vadovo atsakomybėje, todėl vadovas turi galios formuoti į darbuotojo gerovę orientuotą žmonių išteklių valdymą. Jis pasižymi dėmesingumu ir atvirumu darbuotojui, asmens priėmimu, sudarant galimybes tobulėti ir daryti tai, ką gali geriausiai (Black ir Venture, 2017), taip, anot Kerns'o (2018), skatinamas asmeninės gerovės augimas. Į žmogų sutelktas žmogiškųjų išteklių valdymas, skatina darbuotojo motyvaciją, įsitraukimą, didina organizacinį įsipareigojimą, o tai pasireiškia aukštesniu energijos lygiu ir noru bendradarbiauti (Guest, 2017). Darbuotojai, pasižymintys gera fizine ir emocine savijauta, linkę labiau įsitraukti į organizacijos veiklas ir atsiduoti darbinei veiklai. Darbuotojo gerovė yra tiesioginis rūpestingo vadovo elgesio rezultatas (Zhang ir kt., 2022).

Rūpestingumu pasižyminčioje organizacijoje ugdomas bendrumo, prasmingumo ir priklausymo jausmas (Poškienė ir kt., 2020). Tokioje darbo aplinkoje kuriami tvirti ir atviri tarpusavio santykiai, įprasminamas komandos narių darbas, todėl darbuotojai jaučia atsakomybę ir pasitikėjimą pačia organizacija.

Apibendrinant, galima teigti, kad tiesioginio vadovo rūpinimasis darbuotojais yra nesavanaudiškas ir pasireiškiantis per veiksmą ir sąveiką. Ši sąveika atsiskleidžia per psichologinę, fizinę ir socialinę gerovę, kuri pasireiškia darbuotojo pasitenkinimo jausmu, įsipareigojimu organizacijai, energija, efektyvumu ir motyvacija darbui. Gerai besijaučiantys darbuotojai yra savaime produktyvesni, stipriau įsitraukę ir garantuojantys efektyvią organizacijos veiklą, todėl organizacijų vadovybės turi būti suinteresuotos, rūpestingais tiesioginio vadovo veiksmais, skatinti darbuotojų gerovę.

2.3.3. Netinkamą rūpinimąsi lemiantys veiksniai

Kadangi rūpestingas vadovavimas yra siekiamybė, o ne realybė (Smylie ir kt., 2016), organizacijoms, kurioms nepavyksta palaikyti geros darbuotojų savijautos, susiduria su darbuotojų perdegimu, emociniu išsekimu ir net žemesniu našumu (Guest, 2017).

Viena iš priežasčių, galinčių sutrukdyti rūpestingo vadovavimo formavimui organizacijoje – vadovybės kaita (Louis ir kt., 2016), kuri gali kilti dėl tiesioginiams vadovams tenkančio didelio darbo krūvio ar perdegimo (Navio-Marco ir kt., 2019). Tiesioginio vadovo pasikeitimas gali būti siejamas su darbuotojų atvirumo ir pasitikėjimo nutrūkimu, kada kurti rūpestingus santykius pradedama iš naujo. Tarpusavio komunikacija, stokojanti sklandumo, pastovumo, gali būti rūpestingo klimato formavimo trikdžiu (Rožman ir kt., 2021).

Bendravimo trūkumas sukelia darbo santykių nestabilumą, našumo ir pasitenkinimo lygio kritimą, nes darbuotojams sunku suprasti organizacijos veiklos kryptis bei ko iš jų tikimasi. Komunikacijos stoka gali neigiamai paveikti darbuotojų našumą ir pasitenkinimą, o tai tiesiogiai mažintų darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, todėl siekiant geresnės tarpusavio komunikacijos, reikia didinti darbuotojų gerovės lygį (Kerns, 2018).

Taip pat tiesioginio vadovo kompetencijos rūpesčiui teikti trūkumas gali neigiamai veikti darbuotojų psichologinę gerovę, o tai turėtų neigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams ir pačiai organizacijos reputacijai (DiBenigno, 2020). Mokslininkai išskiria 7 prielaidas, pagal kurias galima spręsti, kad vadovybė netinkamai atlieka rūpinimosi veiksmus:

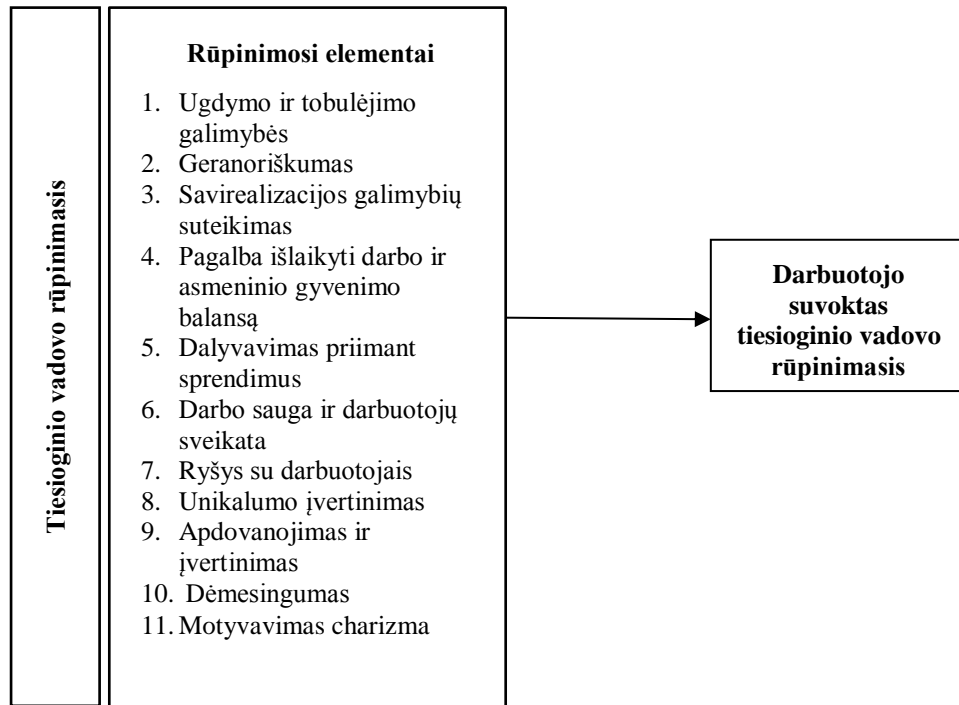
1. teikti rūpestingus veiksmus skatina tik nepasisekimai;
2. poreikis rūpintis nustatomas bendrai organizacijos viduje, neatsižvelgiant į asmens individualumą;
3. rūpinimasis laikomas ne procesu, o produktu;
4. dėl patirties stokos, besirūpinantys tiesioginiai vadovai negali priimti sprendimų;
5. rūpinimasis matomas tik kaip priežiūros teikimo būdas;
6. rūpesčio teikėjai, organizacijos reikalavimus mato kaip trukdį, o ne palaikymą rūpestingiems veiksams atlikti;
7. rūpestingi veiksmai skirstomi pagal lytį, rasę, amžių, o ne žmonių individualumą (Tronto, 2010).

Remiantis šiomis išvalgomis, organizacijos vadovybė, tarp jų ir patys tiesioginiai vadovai, gali atpažinti žalingą požiūrį į rūpinimąsi, atsižvelgti į netinkamai sudėliotus rūpesčio teikimo prioritetus ir siekti tai pakeisti. Pokyčių reikalingumas yra svarbus norint sulaukti teigiamo darbuotojų atsako į rūpestingas elgsenas ir veiksmus, nes tik tinkamas rūpinimasis atneš laukiamų rezultatų. Rūpinimasis, lygiai taip pat kaip ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, nepriklausomai nuo jų teorijos efektyvumo, nesuteiks tikimosi rezultato jei tiesioginis vadovas nebus pasižymintis iniciatyvumu, aktyvumu ir gebėjimu įtraukti (Navio-Marco ir kt., 2019), todėl mokslininkai rekomenduoja žmogiškųjų išteklių specialistams sutelkti dėmesį į paramos tiesioginiams vadovams sistemų kūrimą (Gollan ir kt., 2015). Dėl šios priežasties rūpinimasis turėtų apimti visų lygmenų darbuotojus, neatsižvelgiant į pareigybes.

Apibendrinant galima teigti, kad rūpinimosi procesui neigiamą įtaką gali daryti daugybė skirtingų veiksnių. Pagrindiniais netinkamą rūpinimąsi lemiančiais veiksniais laikomi – vadovybės kaita, bendravimo trūkumas, tiesioginio vadovo kompetencijos ir motyvacijos trūkumas. Norint sulaukti teigiamo rūpinimosi darbuotojais proceso poveikio, naudinga užtikrinti rūpinimosi tinkamumą.

2.4. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teorinis modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir susisteminius gautą informaciją apie tiesioginio vadovo rūpestingas elgsenas ir rūpinimosi proceso sudedamąsias dalis, galima pastebėti, kad mokslininkų išskiriami rūpinimosi elementai yra priklausomi nuo tyrimo konteksto. Siekiant išvengti rūpinimosi elementų tarpusavio persidengimo, autorių (Louis ir Murphy, 2017; Poškienė, 2020; Saks, 2022; Zhang ir kt., 2022) siūlomi elementai susistemunami ir išskiriami šie: ugdymo ir tobulinimo galimybės, geranoriškumas, savirealizacijos galimybių suteikimas, pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo sauga ir darbuotojų sveikata, ryšys su darbuotojais, unikalumo įvertinimas, apdovanojimas ir įvertinimas, dėmesingumas ir motyvavimas charizma. Pateikiamas teorinis tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelis:



3 pav. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo modelis

3. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo metodologija

Ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raišką maitinimo paslaugų sektoriuje yra vienas iš iškeltų darbo uždavinių, kuriam pasiekti paruošta tyrimo metodologija. Ją sudaro tyrimo objekto apibūdinimas, tyrimo tikslo apibrėžimas, kuriam pasiekti iškeliami uždaviniai bei jiems atlikti – tyrimo struktūra.

3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas – tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais elementų raišką ir darbuotojų suvokiamą tiesioginio vadovo rūpinimąsi maitinimo paslaugų sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. empiriškai ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi raišką maitinimo paslaugų sektoriuje tiesioginių vadovų nuostatomis;
2. empiriškai ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi raišką maitinimo paslaugų sektoriuje darbuotojų nuostatomis;
3. pateikti patikslintą tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelį.

3.2. Tyrimo metodas

Atlikta mokslinės literatūros analizė sudaro prielaidas, kad darbo temos kompleksiskumas, renkamu duomenų jautrumas reikalauja kokybinio ištyrimo. Tyrimu siekiama išanalizuoti realių organizacijų tiesioginių vadovų ir darbuotojų situaciją, sužinoti su darbo tema susijusias žmogiškąsias patirtis ir nuomonę. Pasak ir Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybinio turinio analizė leidžia įsigilinti į informantų pateikiamą informaciją ir ja remiantis išryškinti tam tikroje aplinkoje pasireiškiančius procesus ir jų priežastis. Kokybinės duomenų analizės metodas padės į analizuojamas temas ir klausimus žvelgti giliau, įvertinti ne tik tiriamų rūpinimosi elementų pagrįstumą, bet ir analizuoti elementų išraiškas. Tyrimo duomenys kokybinei analizei atlikti renkami ne tik tiesioginių vadovų grupėje, kur būtų išreiškiama nuomonė apie rūpinimosi elementus ir išraiškas, kurias jie pasitelkia, bet ir pačių darbuotojų grupėje, kurie apibūdintų rūpinimosi elementus ir išraiškas iš savo, kaip darbuotojo, perspektyvos. Tikslu tyrimo imtis nėra numatoma, tyrimas bus vykdomas iki tol, kol bus pasiekiamas informacijos prisotinimas.

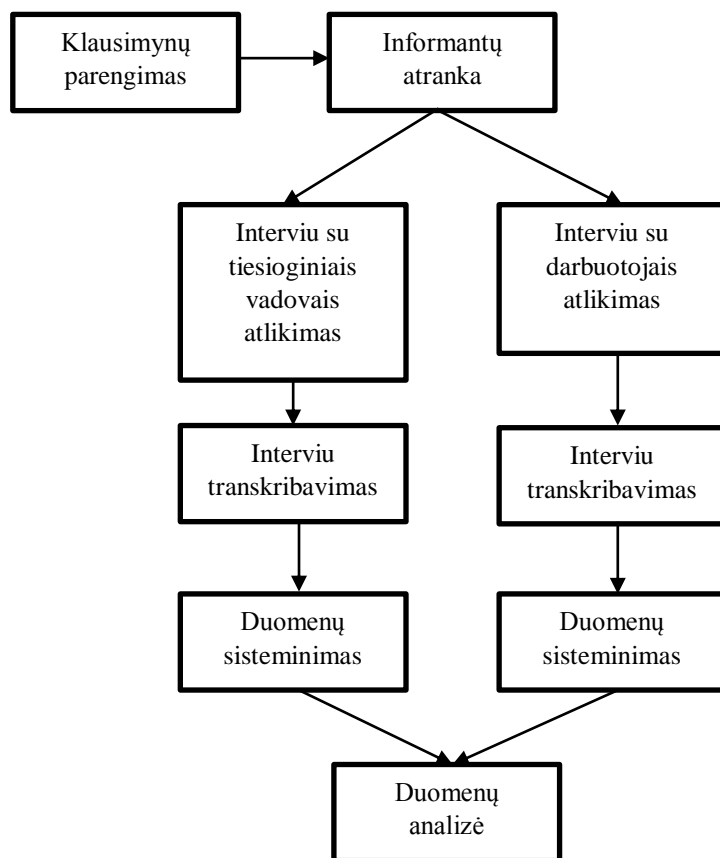
Atliekant mokslinius tyrimus, naudojami skirtingi tyrimo metodai. Interviu tyrimo metodas gali būti vykdomas skirtingai, nuo visiškai neformalaus, kur klausimai ir jų seka visiškai laisvi iki struktūruoto interviu, kur klausimai yra aiškiai numatyti (Kardelis, 2002). Duomenys renkami pusiau struktūruoto interviu instrumentu, siekiant ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi raišką per informantų suvokimą, interpretavimą ir individualias patirtis. Toks interviu atlikimo metodas leis papildyti klausimyną gilinamaisiais klausimais, kurie suteiks daugiau tyrimo medžiagos. Atliekant pusiau struktūruotus interviu su darbuotojais, siekiama išsiaiškinti darbuotojų suvokiamą tiesioginių vadovų rūpinimosi raišką per individualias patirtis, suvokimą ir interpretavimą. Kokybinio tyrimo metodas leidžia įvertinti, patvirtinti ar paneigti tiesioginių vadovų rūpinimosi raiškos elementų

visumą, numatytą sudarytame teoriniame modelyje ir analizuoti realios praktikos panašumus, atotrūkius bei palyginti su darbuotojo suvokiamu tiesioginio vadovo rūpinimusi. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys padės įvertinti teorinio modelio dedamųjų aktualumą ir leis patikslinti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelį patvirtintais argumentais.

Pirmajam tyrimo uždaviniui – tiesioginių vadovų rūpinimosi raiškai maitinimo paslaugų sektoriuje tiesioginių vadovų nuostatomis ištirti – atliekami pusiau struktūruoti interviu su pasirinktų maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijų tiesioginiais vadovais. Atrenkant informantus, įvertinama ar jis galės suteikti aiškios ir išsamios informacijos tyrimo tematika.

Antrajam uždaviniui – tiesioginių vadovų rūpinimosi raiškai maitinimo paslaugų sektoriuje darbuotojų nuostatomis ištirti – atliekami pusiau struktūruoti interviu su pasirinktų maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijų tiesioginiams vadovams pavaldžiais darbuotojais. Interviu atliekami su keliais, kiekvieno iš tiesioginių vadovų informantų, pavaldžiais darbuotojais. Atliekant informantų atranką, įvertinama ar jis galės suteikti tikslios ir išsamios informacijos tiesioginių vadovų rūpinimosi tema.

Trečiajam uždaviniui – pateikti patikslintą tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos modelį, įgyvendinti – pasitelkiama tyrimo metu surinkta medžiaga, sudaroma duomenų suvestinė ir turinio analizė. Turinio analizės duomenys vertinami kiek jie atitinka sudarytą tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos teorinį modelį. Taip pat įvertinami tyrimo metu gauti skirtumai, sudaromas patikslintas tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelis. Numatomas empirinio tyrimo procesas matomas 4 paveiksle.



4 pav. Tyrimo eiga

Pusiau struktūruoti interviu atliekami pagal sudarytą tyrimo instrumentą – interviu klausimyną. Kadangi tyrimo kompleksškumas reikalauja dviejų tiriamųjų grupių, sudaromi du tyrimo instrumentai. Pirmasis – tiesioginiams vadovams, turintiems pavaldžių darbuotojų (žr. 1 priedą), antrasis – darbuotojams, turintiems tiesioginį vadovą (žr. 2 priedą).

Interviu vykdomi pagal iš anksto sudaryto tyrimo instrumento pagrindinius ir tikslinamuosius klausimus, tačiau klausimų pateikimo eiliškumas kito priklausomai nuo informanto atsakymų ir interviu eigos. Pusiau struktūruoto interviu klausimynai prasideda įvadiniais klausimais, kurie leidžia susipažinti su informanto atstovaujama organizacija, sužinoti darbo organizacijoje trukmę ir pavaldžių darbuotojų ar tiesioginių vadovų skaičių. Tolimesnės tyrimo instrumento klausimų kategorijos sudarytos pagal tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos teorinio modelio dedamąsias: tiesioginio vadovo rūpinimasis, rūpinimosi elementai ir darbuotojo suvoktas tiesioginio vadovo rūpinimasis. Antroje klausimyno dalyje siekiama suprasti tiesioginio vadovo naudojamus rūpinimosi elementus ir susipažinti su informanto naudojamomis sąvokomis bei apibrėžimais. Trečioje klausimų kategorijoje – rūpinimosi elementai, užduodami pagrindiniai klausimai apie teoriniame modelyje išskirtus tiesioginio vadovo rūpinimosi elementus, siekiama sužinoti rūpinimosi elementų išraiškas, o tikslinamaisiais klausimais norima įsigilinti į informanto samprotavimus ir geriau suprasti pagrindinio atsakymo metu įvardintas tiesioginio vadovo rūpinimosi išraiškas. Ketvirtoje klausimų kategorijoje – darbuotojo suvoktas tiesioginio vadovo rūpinimasis, siekiama sužinoti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais svarbą ir grįžtamąjį ryšį. Tikslinamieji klausimai užduodami norint sužinoti daugiau aktualios informacijos ar padedant informantui suprasti pagrindinio klausimo tikslą.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Atliekamo tyrimo kontekstas – maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijų tiesioginių vadovų ir darbuotojų patirtys. Pasiūlymas dalyvauti tyrime buvo pateiktas 14 organizacijų, tačiau dėl tyrimo kompleksškumo, kiekvienam atvejui nagrinėti buvo kviečiamas tiesioginis vadovas ir keletas jam pavaldžių darbuotojų, dalis organizacijų dalyvauti atsisakė. 5 organizacijos sutiko dalyvauti tyrime, ši imtis yra pakankama, nes tai sudarytų apie 20 informantų iš 5 skirtingų organizacijų, kurios atitinka tyrimui svarbias aplinkybes ir imtis yra tinkama įgyvendinti tyrimo uždavinius.

Atlikus 3 atvejų interviu buvo pasiektas duomenų prisotinimas, rūpinimosi elementai ir jų išraiškos kartojosi, todėl tyrimas buvo stabdomas atlikus 12 interviu – atitinkamai 3 tiesioginiai vadovai ir 9 jiems pavaldūs darbuotojai. Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių informantų konfidencialumą, jų profiliai yra užkoduojami kodais nuo (V-1) iki (V-3) ir nuo (D-1) iki (D-9). Organizacijų ir jas atstovaujančių informantų profiliai matomi 6 lentelėje.

6 lentelė. Organizacijų ir informantų profiliai

Kodas	Organizacijos kodas	Sektorius	Darbuotojų skaičius organizacijoje	Vaidmuo organizacijoje	Darbo stažas vaidmenyje, metais	Pavaldžių darbuotojų skaičius	Lytis
V-1	O-1	Privatus	701-800	Restorano vadovas	3	15	Moteris
D-1	O-1	Privatus	701-800	Restorano darbuotojas	2	-	Vyras
D-2	O-1	Privatus	701-800	Restorano paminos vadovas	2	-	Moteris
D-3	O-1	Privatus	701-800	Restorano paminos vadovas	2	-	Moteris
V-2	O-2	Privatus	101-200	Prekės ženklo vadovas	2	40	Moteris
D-4	O-2	Privatus	101-200	Gamybos vadovas	6	-	Moteris
D-5	O-2	Privatus	101-200	Restorano darbuotojas	1	-	Moteris
D-6	O-2	Privatus	101-200	Restorano darbuotojas	1	-	Vyras
V-3	O-3	Privatus	101-200	Padalinių vadovas	2	35	Moteris
D-7	O-3	Privatus	101-200	Restorano administratorius	9	-	Moteris
D-8	O-3	Privatus	101-200	Restorano virėjas	3	-	Vyras
D-9	O-3	Privatus	101-200	Restorano virėjas	2	-	Moteris

Tyrimas atliktas 2023 metų kovo-balandžio mėnesiais, iš viso įvykdyta 12 pusiau struktūruotų interviu, kurių trukmė siekė nuo 26 iki 44 minučių. Visi interviu buvo vykdomi gyvu arba nuotoliniu pokalbiu per „Microsoft Teams“ platformą.

Siekiant kompleksiškos duomenų visumos, tyrime dalyvavo 3 tiesioginiai vadovai – (V-1), (V-2), (V-3), tiesioginiam vadovui (V-1) pavaldūs darbuotojai – (D-1), (D-2) ir (D-3), tiesioginiam vadovui (V-2) pavaldūs darbuotojai – (D-4), (D-5), (D-6) ir tiesioginiam vadovui (V-3) pavaldūs darbuotojai – (D-7), (D-8), (D-9). Visi informantai yra glaudžiai susiję su tyrimo tema, kadangi užima pareigas skirtingose maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijose, todėl galima objektyviai vertinti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raišką maitinimo paslaugų sektoriuje.

Atlikti pusiau struktūruoti interviu buvo mechaniškai transkribuojami kompiuteriu ir analizuojami, ieškomi tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais raišką ir išraiškas patvirtinantys teiginiai. Atliktos trijų atvejų (tiesioginis vadovas ir trys jam pavaldūs darbuotojai) analizės, kiekvieno atvejo rezultatai susisteminti atskirose suvestinėse ir palyginami tarpusavyje.

3.4. Tyrimo etika

Visi informantai buvo informuojami, kad pusiau struktūruotas interviu yra vykdomas moksliniu pagrindu, o tyrimo metu gauti duomenys bus skirti magistro baigiamajam darbui „Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje“ parengti. Informantai, sutikę duoti interviu, buvo informuojami dėl pokalbio įrašymo skaitmeniniu būdu (telefono diktofonu) ir tolimesnio pokalbio apdorojimo – transkribavimo kompiuteriu. Transkribuoti interviu protokolai, dėl didelės apimties, šiame darbe nėra pateikiami. Norint išgauti kuo nuoširdesnius atsakymus, informantams buvo garantuojamas konfidencialumas bei garso įrašų sunaikinimas, iškart baigus mokslinį tyrimą.

4. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

Siekiant tyrimo tikslo – empiriškai ištirti tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais elementų raišką ir darbuotojų suvokiamą tiesioginio vadovo rūpinimąsi maitinimo paslaugų sektoriuje, buvo ištirta tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais tyrime dalyvavusiose organizacijose. Tyrimą apėmė trys atvejai, kiekviename iš jų dalyvavo organizacijos tiesioginis vadovas ir trys jam pavaldūs darbuotojai. Surinkta tyrimo medžiaga buvo analizuojama kokybinės turinio analizės metodu, o skirtingiems tyrimo atvejams atlikta palyginamoji analizė. Šioje darbo dalyje pateikiamos empirinio tyrimo analizė ir diskusija.

4.1. Tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatai

Paprastai rūpinimasis yra natūralus kiekvienoje organizacijoje vykstantis procesas, tačiau kalbėti apie tiesioginio vadovo rūpinimąsi ar rūpinimosi elementus, nėra kasdienybė. Dažniausiai patys tiesioginiai vadovai nesusimąsto, kad atlikdami konkretų veiksmą, vykdo rūpinimosi procesą. Lygiai taip pat ir pavaldūs darbuotojai priima rūpestingas elgsenas ar veiksmus, tačiau neįsiginėja, kad būtent šie veiksmai yra rūpinimasis. Dėl šios priežasties, reikėjo įdėti pastangų papildomai išklausiant informantus apie rūpinimosi elementų išraiškas, situacijas kada tai pasireiškė bei suprasti ir suvienodinti supratimą apie analizuojamos temos aspektus.

Tyrimas buvo atliekamas trimis atvejais skirtingose organizacijose, todėl siekiant išryškinti tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais išraiškas ir darbuotojo suvokiamą tiesioginio vadovo rūpinimąsi, toliau analizuojami atvejai susisteminant gautą medžiagą, išskiriant kiekvieną atvejį atskirai.

Ugdymo ir tobulėjimo galimybės

1 organizacija (O-1). Rūpinimąsi ugdymo procese, tiesioginis vadovas (V-1) išskiria į naujai atėjusio darbuotojo ugdymą ir ilgiau dirbančių darbuotojų žinių tobulinimą. Informantas teigia, kad rūpinimąsi darbuotoju ugdymo proceso metu, mato kaip *informavimą* ir *supažindinimą* su organizacijoje vykstančiais procesais: „<...> nuo pat pirmo žingsnio į patalpas, pasitinku, aprodau patalpas, rūbinę, suteikiu asmeninę spintelę, paruošiu drabužius naujokui, aprodau ką ir kur reikia parašyti, padaryti kiekvieną dieną <...>“, „<...> pradžioj stengiuos kuo daugiau pasakoti, kalbėti, kad žmogus suvoktų ką ir kodėl darom.“. Darbuotojų tobulinimo etape, vadovas (V-1) rūpestingumą išreiškia *perduodant asmenines žinias*, pagalbą ir patarimus: „<...> jei kalba apie ugdymą ilgiau dirbančių, *perduot praktikas, kurias ir pati žinau.*“.

Informantai darbuotojai, tiesioginio vadovo rūpinimąsi ugdymo ir tobulinimo procese mato kaip *supažindinimą, informavimą ir asmeninių žinių perteikimą darbuotojams*: „<...> darbo metu stebi kaip mes visi dirbam, pamoko jei darom neteisingai, parodo kaip tai galima atlikti teisingiau ar greičiau.“ (D-1); „Vadovas pateikia ką reikia daryt, kaip teisingai daryti, ko negalima daryti <...>“ (D-2); „<...> vadovė su viskuom *supažindino*, parodė kur ką rasti, papasakojo tokį kaip įvadą į darbą ir parodė kaip ką daryti <...>“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Antrasis tiesioginis vadovas (V-2) rūpinimąsi ugdymo ir tobulinimo procese mato kaip *supažindinimą* su darbu ir bendra tvarka ir *informavimą* apie naujoves, pasikeitimus

organizacijoje: „Atrenkam darbuotoją, **supažindinam** su gamybos vadove, bendra tvarka ir paleidžiam į apmokymus.“, „<...> eigoje ar atsiradus naujovėms, ar pastebėjus neatitikimų, tai žinoma gražiai **informuoju** ir pamokau kaip geriau daryti.“. Taip pat tiesioginis vadovas (V-2) akcentuoja, kad prie naujų darbuotojų ugdymo prisideda minimaliai: „<...> pradiniam ugdyme praktiškai neprisidedu, turim gamybos vadoves.“ (V-2).

Antrosios organizacijos darbuotojai teigia, kad ugdymo ir tobulinimo procese tiesioginis vadovas **supažindino** su darbo tvarka ir **informuodavo** apie darbo nukrypimus nuo normos: „<...> **supažindino** su visa darbo tvarka, išmokė dirbti, jei kažką negerai padarydavau, tai vadovė mane **informuodavo** ir aš bandydavau ištaisyti padėtį.“ (D-4); „<...> įsidarbinus vadovė perteikia visą **informaciją** susijusią su darbo užduotimis, pamoko dirbti, o toliau nuolatos stebi mūsų darbą <...>“ (D-5); „vadovė **suteikė žinias**, kurių gali prireikti dirbant, taip pat visada praneša apie naujienas.“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Rūpinimasi, suteikiant ugdymo ir tobulėjimo galimybes, tiesioginis vadovas (V-3) mato kaip naujų darbuotojų **informavimą, asmeninių žinių perdavimą** ir **supažindinimą** su organizacijos veikla ir procesais, tuo tarpu ilgiau dirbantiems yra ir suteikiama galimybė dalyvauti **mokymo programose**. Informantas (V-3) teigia: „Darbuotojui pradėjus dirbti stengiuosi kuo daugiau laiko būti šalia, **papasakoti** kuo daugiau apie patį darbą, kad darbuotojas turėtų pakankamai **informacijos** <...>“, „<...> nuolatos kažką atnaujinam, tai **informacijos** sklaida turi vykti.“, „<...> turim **mokymų galimybę** darbuotojams išdirbusiems pusę metų ir daugiau kas metus suteikiame pasirinktą **mokymų programą** kompanijoje su kuria bendradarbiaujame.“ (V-3).

Organizacijos (O-3) darbuotojų nuomone, rūpinimasis ugdymo ir tobulėjimo procese, pasireiškia siekiu **informuoti, supažindinti** ir **perteikti asmenines žinias** bei suteikiama **mokymų galimybė**: „<...> daug medžiagos suteikia, kurią galima skaityti ir mokytis.“, „<...> dirbant kartu su vadove ji daug **papasakoja ir parodo kaip ką padaryti** <...>“, „<...> galim kartą metuose pasirinkti **mokymus**, juos baigti ir gauti sertifikatą.“ (D-7); „Nuo pat įsidarbinimo vadovė mus visus šviečia visais klausimais, susijusias su darbu.“, „<...> galime pasirinkti **kursus** <...>“ (D-8); „<...> yra **mokymosi** galimybė <...>“, „Vadovė praktiškai kas dieną stebi kaip dirbam ir pastebėjus klaidas **pataiso, pamoko** <...>“ (D-9).

Geranoriškumas

1 organizacija (O-1). Pirmasis vadovas (V-1) išskiria, kad geranoriškumas rūpinimosi procese pasireiškia polinkiu **suprasti** darbuotoją ir būti **pasiekiamu**: „<...> tai **supratingumas**, tai tiek supratimas, empatija, tiek kantrybė kito žmogaus atžvilgiu. Tai manau, kad tai noras suteikti darbuotojui kuo geriausią <...>“, „<...> stengiuos būti **pasiekiamas** ir padėti, patarti <...>“.

Darbuotojų nuomone, geranoriškumas atsiskleidžia **pastangomis padėti darbuotojui ir supratingumu**: „<...> pastangos, padaryti taip, kad darbuotojui būtų gerai <...>“, „<...> pakomentuoti įvairias situacijas ir **padėti išspręsti**.“ (D-3); „<...> vadovas stengiasi su visais elgtis vienodai, gražiai, lygiai ir atitinkamai **suprasti**.“ (D-1); „<...> geranoriškumas, kad pradžioj atlaidžiau žiūri ir **supranta** iš žmogiškos pusės, kad ne kiekvienas gali teisingai atlikti <...>“ (D-2); ir **pasiekiamumu**: „<...> žinau, kad galiu kreiptis bet kokios pagalbos.“ (D-2); „<...> į savo vadovę galiu visuomet kreiptis <...>“, „<...> nebijom į ją kreiptis, žinom, kad bus sureaguota.“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Tiesioginis vadovas (V-2) pasakoja, kad geranoriškumas rūpinimosi procese atsiskleidžia per buvimą *pasiekiamu* darbuotojams ir nuoširdžiomis *pastangomis padėti*: „<...> būti ta *pagalbos ranka, kai jos reikia*.“ „Nuoširdumas *stengiantis padėti* <...>“ (V-2).

Tiesioginiam vadovui (V-2) pavaldūs darbuotojai, vadovo geranoriškumą rūpinimosi procese mato kaip *pasiekiamumą* – galimybę kreiptis į vadovę, *supratingumą* bei *pastangas padėti* susitvarkyti su kilusiais sunkumais: „*Taip pat pastangos padėti* įvairiose situacijose“, „<...> *stengiasi išsiaiškinti kas ne taip ir padėti* susitvarkyti su situacija.“ (D-4); „<...> geranoriškumas atsikleidžia tuomet, kai vadovė *stengiasi pagelbėti, išklausti* mūsų problemas, palaikyti ir *padėti* problemas išspręsti.“ (D-5). Du iš trijų informantų akcentuoja *pasiekiamumą* – galimybę kreiptis į vadovę bei *supratingumą*: „<...> vadovė visada geranoriškai padės ir mes visada *galim kreiptis*.“ „<...> kai vadovas yra *supratingas* darbuotojų atžvilgiu <...>“ (D-6); „<...> vadovė *stengiasi suprasti* ir užjausti darbuotojus <...>“ (D-5).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3) interviu metu atskleidžia, kad geranoriškumas rūpinimosi procese pasireiškia *supratingumu* ir *pastangomis padėti* darbuotojams bei buvimu *pasiekiamu*: „<...> *stengtis suprasti* darbuotojus proto ribose <...>“, „<...> *tikrai geranoriškai padedu* jei darbuotojams sunku ar klientų srautas didelis.“ „Tokiu atveju, kai manęs nėra, tai aišku skambinti gali <...>“ (V-3).

Trečiosios organizacijos (O-3) darbuotojai antrina tiesioginiam vadovui ir išskiria tas pačias geranoriškumo išraiškas: *supratingumą*, *pasiekiamumą* ir *pastangas padėti*. Darbuotojai pasakoja apie tiesioginio vadovo (V-3) geranoriškumą: „Mūsų vadovė visada taktiška ir *supratinga* kitų atžvilgiu, *stengiasi padėti*.“ „<...> aišku jei kyla bėda, tai ir ne darbo metu *padės* <...>“ (D-7); „<...> kai reikia patarimo ar *pagalbos*, *galim kreiptis* <...>“ (D-8); „<...> *padeda* ir pamoko kai reikia <...>“, „<...> vadovė apskritai žmogiška ir *supratinga*, įvairiose situacijose.“ (D-9).

Savirealizacijos galimybių suteikimas

1 organizacija (O-1). Informantas tiesioginis vadovas (V-1) teigia, kad siekiant darbuotojų savirealizacijos, rūpinimasis atsiskleidžia per pastangas darbuotoją *nukreipti teisinga kryptimi*, suteikti *pareigybių rotacijos ir karjeros galimybes*: „<...> siūlom visad *pakeisti poziciją* į kitą, jei vienoje nesiseka <...>“, „<...> Iš tikro mūsų įmonėj puikios galimybės *pasiauginti tą karjerą*, tai jei jau mano akis pagauna, kad yra perspektyvus darbuotojas, tai čiumpu, pasikalbam ar yra noro kitoms pareigoms, galimybėms, tada apmokau.“ (V-1).

Tiesioginiam vadovui (V-1) pavaldžių darbuotojų nuomone, tiesioginio vadovo rūpinimasis, siekiant darbuotojų savirealizacijos, pasireiškia *rotacijos galimybių* suteikimu: „<...> turi galimybę, progą save išbandyti, pasirodyti ir realizuoti kažkur kitur, kitoje srityje.“ (D-1) ir *karjeros perspektyvomis* bei *skatinimu*: „<...> vadovas pasiūlė sudalyvauti *karjeros programoje* ir duoti interviu <...>“, „Turėjau *pareigų paaukštinimų*, kuriems mane paruošė mano vadovas, jis apmokino <...>“ (D-1); „<...> *paskatina* tobulėti, augti įmonėje, *lipti karjeros laiptais*“ (D-2); „<...> mus pastebi, *skatina* tobulėti ir išmokti kažko naujo <...>“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Kalbant apie savirealizacijos galimybių suteikimą ir rūpinimąsi, antrasis tiesioginis vadovas (V-2) pabrėžia darbuotojo *nukreipimą teisinga kryptimi*, *pareigybių rotaciją* ir *skatinimą* įsigilinti į darbo procesus: „Turim keletą pareigybių, tai pritaikom kur darbuotojui sekasi

geriausiai ir kam jis labiausiai tinkamas <...>“, „<...> **raginam** įsigilinti į darbo veiklą ir išmokti, kad jaustųsi tvirtai savo darbo pozicijoje.“ (V-2).

Organizacijos (O-2) darbuotojai teigia turintys pakankamą laisvę save realizuoti **generuojant ir įgyvendinant idėjas**: „<...> įmonėje turime pakankamą laisvę save realizuoti <...>“ (D-4); „Galim pateikti kylančias idėjas ir bandyti jas įgyvendinti.“ (D-5); „<...> galim teikti savo siūlymus ar pasakyti pastabas dėl mūsų veiklos <...>“ (D-6). Taip pat informantai leidžia suprasti apie organizacijoje esančias **karjeros galimybes**: „<...> turime galimybes išmokti kažko naujo, pakilti pareigose.“ (D-4); „<...> ir karjeros įmonėje galima siekti <...>“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3) rūpinimąsi darbuotojais jų savirealizacijos metu, mato kaip asmenų **nukreipimą tinkama kryptimi, skatinimą** išmokti naujų dalykų ir **karjeros galimybes**: „<...> stengiuosi atrasti darbuotojo potencialią, kažkiek naudoju koučingą tam, kad jie patys suprastų ko norintys <...>“, „<...> dalis darbuotojų pasižymi veržlumu, juos stengiuosi paskatinti mokytis papildomų užduočių tam, kad ateityje galėčiau paaukštinti pareigose.“ (V-3).

Tiesioginiam vadovui (V-3) pavaldžių darbuotojų nuomone, rūpinimasis siekiant darbuotojų savirealizacijos pasireiškia **skatinimu** tobulėti ir **karjeros galimybėmis**: „<...> jau prieš įsidarbinant vadovė sakė, kad turintiems noro gali pasiūlyti karjeros kilimą restorane.“, „<...> aišku vadovė motyvuoja domėtis, nestovėti vietoje.“ (D-7); „<...> galim rodyti norą, prašyti būti apmokomi kitų pareigų <...>“ (D-8); „Mane vadovė pastebėjo, pakvietė pasikalbėti ir pasiūlė apsimokyti dirbti gamybos vadove, tai manau mano savirealizacija <...>“ (D-9).

Pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą

1 organizacija (O-1). Kalbant apie pagalbą darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymui, tiesioginis vadovas (V-1) akcentuoja **lankstų darbo grafiką**, pritaikomą individualiems darbuotojų poreikiams: „<...> **grafikas**, derinam kaip norim ir kaip tik pavyksta <...>“, „<...> darbuotojai susirašo dienas, kuriomis negali dirbti, tai visada atsižvelgiu į šitas žymas.“.

Darbuotojai, lygiai taip pat kaip ir tiesioginis vadovas (V-1), pabrėžia **lankstų darbo grafiką** ir pamini **kasmetinių atostogų suteikimą**: „<...> vadovas atsižvelgia į darbo grafiką <...>“ (D-1); „<...> derina tą darbo laiką ir tą grafiką pagal individualų poreikį.“, „<...> suderina darbo grafiką, galbūt ir atostogų suteikimu <...>“ (D-2); „<...> lankstumą grafiko klausimu <...>“, „<...> galim užsiprašyti laisvadienių <...>“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Antrasis tiesioginis vadovas (V-2) teigia, kad siekdamas padėti darbuotojams išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, rūpinasi **lankščiu darbo grafiku** ir teigia, kad tai yra esminis faktorius, palaikantis darbo ir asmeninio gyvenimo balansą: „Aišku grafiko derinimu, kaip gi daugiau, čia pagrindinis faktorius norint darbuotojui išlaviruoti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.“, „Turim dirbančių moksleivių ir studentų, tai deriname prie pamokų ir paskaitų, suteikiam galimybę dirbti pusę etato <...>“ (V-2).

Informantai darbuotojai antrina tiesioginiam vadovui (V-2) ir pabrėžia patogų, **lankstų darbo grafiką**: „<...> gauname mums patogų grafiką, turime laisvo laiko tiek studijoms, tiek asmeniniams užsiėmimams.“ (D-4); „<...> galim prašyti norimų laisvadienių, kažkiek pasiderinti grafiką,

dažniausiai vadovė jį pritaiko mums taip, kad būtų tinkamas.“ (D-5); „<...> galima pasiprašyti norimų laisvų ir **priimtino grafiko**.“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3) pasakoja prisidedantis prie darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išlaikymo suteikiant patogų, **lankstų darbo grafiką**: „Pirmiausiai tai **grafikas patogus** tiek studentams, tiek mamoms, tiek jau pirmą darbą dirbantiems.“, „<...> leidžiam susikeisti pamainomis tarpusavyje jei yra toks poreikis, tai darbuotojai susitaria, susikeičia ir visiems patogiu.“ (V-3).

Trečiosios organizacijos (O-3) darbuotojai antrina tiesioginiam vadovui (V-3) ir patvirtina, kad rūpinimasis darbuotojų padedant išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą pasireiškia suteikiant **lankstų darbo grafiką**: „<...> mums **patogų grafiką** tikrai pritaiko <...>“ (D-7); „Vadovė atsižvelgia į mūsų prašymus **grafiko** atžvilgiu, jei reikia laisvų dienų <...>“ (D-8); „<...> **grafiką**, tai aišku derina, galima didinti ar mažinti etatą kada paprašai <...>“ (D-9).

Dalyvavimas priimant sprendimus

1 organizacija (O-1). Kalbant apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo, tiesioginis vadovas (V-1) pasakoja apie **sprendimo laisvę** ir darbuotojų **nuomonės išklaušimą**: „<...> asmeniškai stengiuosi auginti darbuotojų savarankiškumą, kad kasdienius sprendimus, gebėtų priimti patys.“, „<...> vykdom apklausas kas pusę metų, tai darbuotojai gali **teikti savo nuomonę**, pasiūlymus.“, „<...> rinkom darbo tarybą, tai visi galėjo balsuoti <...>“.

Analizuojant informantų darbuotojų interviu, galima pastebėti, kad **sprendimo laisvė** yra priklausoma nuo užimamų pareigų organizacijoje. Darbuotojai, užimantys pamainos vadovo pareigas, teigia privalantys priimti kasdienius sprendimus savarankiškai: „Būnant pamainos vadovės pozicijoje turi pats **priimti sprendimą**, pats sugalvoti kaip išspręsti <...>“ (D-2); „<...> aš, kaip pamainos vadovė, turiu **rasti sprendimą** <...>“ (D-3). Darbuotojas, užimantis restorano darbuotojo pareigas, pasakoja, kad į dalyvavimą sprendimų priėmimo nėra įtrauktas: „Nesu, įmonė didelė ir nežinau kaip būtų jei leistų kažką spręsti darbuotojams.“ (D-1). Darbuotojų **nuomonės išklaušimą** patvirtina du iš trijų informantų, jie akcentuoja organizacijoje periodiškai vykdomas apklausas, kuriose gali išreikšti savo nuomonę: „<...> pildom anketas, tai ten taip pat galima **išsakyti nuomonę** <...>“ (D-2), „<...> vyksta darbuotojų apklausos, kur galime **reikšti savo nuomonę**.“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Tiesioginis vadovas (V-2) pasakodamas apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo, išskiria sprendimus padalinio ribose ir sprendimus organizacijos mastu. Informantas teigia, kad darbuotojai yra turintys **sprendimo laisvę** tik savo padalinio ribose: „Turim pakankamai griežtą valdybą, tai apie įtraukimą į sprendimus aukštesniame lygmenyje net nekalbam.“, „<...> jie turi **galimybę galvoti ir spręsti** savo padalinio ribose, ką kur persistatyti, kiek ko užsisakyti, kylančias problemas su svečiais taip pat patys sprendžia <...>“ (V-2).

Informantai darbuotojai, kalbant apie **dalyvavimą priimant sprendimus**, pasidalina į dvi puses: užimančius vadovaujančias pareigas ir įtrauktus į sprendimų priėmimo procesus bei žemiausio lygio darbuotojus organizacijoje, kurie nėra įtraukti į sprendimų priėmimą: „<...> esu gamybos vadovė, turiu galimybę dalyvauti susirinkimuose su vadovais, tuose susirinkimuose mes **sprendžiam** daug su įmone susijusių klausimų <...>“ (D-4); „Turbūt nelabai turim sprendimų laisvės, na tik pasiūlymus galim teikti, bet sprendžia tik valdžia.“ (D-5); „Nejaučiu turintis didelės sprendimo galios.“ (D-6).

Taip pat vadovaujančias pareigas užimantis darbuotojas nurodo galintis **išreikšti savo nuomonę**: „<...> turiu galimybę išreikšti savo nuomonę apie tobulintinas vietas, tuomet su vadovais mes visas situacijas aptariame, nagrinėjame ir sprendžiame.“ (D-4).

3 organizacija (O-3). Tiesioginis vadovas (V-3), kalbant apie darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, teigia, kad darbuotojai turi galimybę **išreikšti savo nuomonę** bendrų susirinkimų metu, tačiau **sprendimų laisvę** turintys tik kasdienėse situacijose: „<...> vykdom reguliarius susitikimus, kurių metu sprendžiam su padaliniu susijusius klausimus, tuo tarpu darbuotojai skatinami drąsiai **teikti savo siūlymus**.“, „<...> aišku savo pareigybių lygmenyje gali atlikti vienokius ar kitokius **sprendimus**.“ (V-3).

Kalbant apie dalyvavimą sprendimų priėmime, darbuotojai patvirtina turintys teisę ir galimybę **išsakyti savo nuomonę**, tačiau **sprendimo laisvę** pamini vienas iš trijų informantų: „Kasdien minimalių sprendimų tenka atlikti, ar tai būtų konfliktinė situacija, ar prekių užsakymas, ar momentas, kai vadovės nėra, o reikia skubiai veikti.“, „<...> kartais susitinkame su visu kolektyvu, tuo metu keliam įvairias **diskusijas**“ (D-7); „<...> susirinkimų metu kažkiek esam įtraukti į klausimų **sprendimus** <...>“ (D-8); „<...> tikrai galim **išsakyti savo nuomonę** ir pasiūlymus ar pastebėjimus <...>“ (D-9).

Darbo sauga ir darbuotojų sveikata

1 organizacija (O-1). Pirmasis tiesioginis vadovas (V-1), kalbant apie rūpinimąsi darbuotojų sveikata ir darbo sauga, pasakoja apie pasirūpinimą **darbo priemonėmis**: „<...> nuo darbinės aprangos, kad visi viską turėtų <...>“, **saugios darbo aplinkos užtikrinimą**: „<...> stebėsena kaip darbuotojai dirba ar nekelia rizikos sau ir kitiems.“, „<...> prižiūrim įrangą, kad nebūtų pavojinga <...>“, „<...> kai sergam – nedirbam.“ ir organizacijos vykdomas **žmogiškųjų išteklių praktikas**, nukreiptas darbuotojų sveikatingumo linkme. Tyrimo dalyvis teigia: „Turim **sveikatingumo priedą**, taip skatinam užsiimti sportine veikla <...>“, „<...> net darbo metu **neleidžiam rūkyti**.“, „<...> turim **papildomą sveikatos draudimą**.“ (V-1).

Paprastai darbo priemonės laikomos savaime suprantamu, darbdavio aprūpinamu, dalyku, tik vienas iš trijų informantų darbuotojų paminėjo tiesioginio vadovo rūpinimosi išraišką – **darbo priemonių užtikrinimą**: „<...> **darbo priemonėmis pasirūpina**, kad nieko netrūktų ir kad viskas būtų tvarkoje.“ (D-2). Kalbant apie darbo saugą, visi informantai darbuotojai minėjo **saugios darbo aplinkos užtikrinimą**: „Laiku ir tinkamai **prižiūrima įranga, saugi darbo aplinka** <...>“ (D-1); „<...> yra įvadas kaip naudotis visais įrenginiais, kaip teisingai pjaustyti daržoves.“ (D-2); „Per apmokymus mums parodo kaip teisingai elgtis su įranga ir pjaustyklėmis <...>“ (D-3). Informantai darbuotojai, organizacijos skiriamus – privatų sveikatos draudimą ir sveikatingumo priedą mato kaip tiesioginio vadovo rūpinimąsi: „Pas mus įmonėje yra **sveikatos draudimas** <...>“ (D-1); „<...> taip pat yra suteikiamas **papildomas sveikatos draudimas**.“, „<...> yra **skatinamasis priedas** prie atlyginimo, tai **už sveiką gyvenimo būdą** <...>“ (D-2); „<...> turim **sveikatingumo priedą**, tai už sportą toks bonusas.“, „<...> turim **sveikatos draudimą** <...>“ (D-3). Vienam iš informantų teko susidurti su tiesioginio vadovo **skubios pagalbos suteikimu**: „<...> vadovė nuvažiavo ir nupirko specialių vaistų man <...>“ (D-3) ir **domėjimusi darbuotojų sveikata**: „<...> **pasidomi mano sveikata** ir kaip aš jaučiuosi <...>“ (D-1).

2 organizacija (O-2). Antrasis tiesioginis vadovas (V-2) pasakodamas apie rūpinimąsi darbuotojų sveikata ir darbo sauga, teigia *besidomintis darbuotojų sveikata*, esant poreikiui – *suteikiantis pagalbą, aprūpinantis darbo priemonėmis ir užtikrinantis saugią darbo aplinką*: „<...> *pasidomiu darbuotojų sveikata jei kyla įtarimas, kad gali būti kažkas ne taip, tuomet ieškom sprendimo <...>*“, „<...> *aprūpinam darbovietės vaistinėlę <...>*“, „*Supažindinam su darbo instrukcijomis, darbu su įranga, svarbu apmokyti teisingai <...>*“, „*Ir aišku tvarkinga įranga, saugiam darbui, yra numeris vienas.*“ (V-2).

Organizacijos (O-2) darbuotojai atskleidžia, kad rūpinimasis darbuotojų sveikata ir darbo sauga pasireiškia *domėjimusi darbuotojų sveikata, pagalbos suteikimu ir saugios darbo aplinkos užtikrinimu*: „<...> *paklausia kaip jaučiamės, būna situacijų, kai tenka vadovės prašyti vaistų nuo skausmo ar panašiai, tai visuomet pagelbėja.*“, „<...> *prieš įsidarbinant ir periodiškai persiskaitom darbo saugos instrukcijas <...>*“ (D-4); „*Supažindina su darbo instrukcijomis, visuomet pabrėžia kokio pavojaus saugotis <...>*“ (D-5); „<...> *vadovė klausia kaip mes, jei kažkas būna negerai – stengiasi padėti, suteikt pagalbą ar vaistų.*“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3), kalbant apie rūpinimąsi darbuotojų sveikata ir darbo sauga, rūpestingomis išraiškomis išskiria *darbo priemonių ir saugios darbo aplinkos užtikrinimą, domėjimąsi darbuotojų sveikata ir žmogiškųjų išteklių praktikas sveikatingumo skatinimui*. Informanto nuomonę patvirtinantys teiginiai: „<...> *suteikiame visas absoliučiai asmens apsaugos priemones, pirštines, kepuraites, prijuostas <...>*“, „<...> *kai įranga kelia įtarimų, be abejo kviečiame atsakingas įmones ir tvarkome.*“, „<...> *pasiklausiu jų ar gerai jaučiasi <...>*“, „<...> *darbuotojams išdirbusiems ilgiau nei tris mėnesius skiriame papildomą sveikatos draudimą.*“ (V-3).

Darbuotojų nuomone, tiesioginio vadovo rūpinimasis, sutelktas darbo saugos ir darbuotojų sveikatos linkme, atsiskleidžia *domėjimusi darbuotojų sveikata, darbo priemonių ir saugios darbo aplinkos užtikrinimu, skubios pagalbos suteikimu ir žmogiškųjų išteklių praktikomis, nukreiptomis sveikatingumo link*. Darbuotojų nuomonę patvirtina pokalbio metu užfiksuoti teiginiai: „<...> *visi turime sveikatos draudimo korteles <...>*“, „*Vadovė paklausia kaip jaučiamės, jei kažkas negerai – stengiasi padėti <...>*“, „<...> *mes turim tiek priemones save apsaugoti, tiek saugią darbo vietą.*“ (D-7); „<...> *teiraujasi savijautos <...>*“, „<...> *gauname asmeninį sveikatos draudimą.*“, „<...> *pripildo ir vaistinėlę, ir įvairius prietaisus prižiūri, kad būtų saugu dirbti.*“ (D-8); „<...> *paklausia kaip laikomės ar sveiki, o jei prastai jaučiamės, būna paleidžia namo.*“, „*Visada turim pakankamai darbo priemonių <...>*“, „<...> *turim privatų draudimą <...>*“ (D-9).

Ryšys su darbuotojais

1 organizacija (O-1). Kalbant apie ryšio su darbuotojais palaikymą, tiesioginis vadovas (V-1) akcentuoja *atvirą bendravimą* darbo metu: „*Nemažai, iš tiesų, bendraujam, tai be abejonės kiekvieną pamainą pakomunikuojam apie esminius reikalus <...>*“, pamini bendrą kolektyvo komunikacijos kanalą: „<...> *o jei reikalas aktualus visiems restorano darbuotojams, tai rašau į bendrą pokalbį messengeryje, visi juk naudoja telefonus nuolatos, tai pasiskaito, kai patogu.*“. Informantas pasakoja apie *palaikymą*: „<...> *darbuotojai kartais nepasitiki savo jėgomis, todėl reikalingas palaikymas <...>*“ ir *tradicijas*: „<...> *susikuriam progas su kolektyvu <...>*“, „*Sveikinam vieni kitus su gimimo dienomis, švenčiam savo restorano gimtadienį <...>*“ kaip būdus kurti artimą ryšį su darbuotojais.

Informantai darbuotojai pagrindine ryšio palaikymo priemone laiko **atvirą bendravimą**: „**Bendraujam** vos ne kasdien darbo reikalais <...>“ (D-1); „<...> jeigu kolektyve kažkas nutinka ar kivičiai, ar kažkokios problemos, bandom spręsti, kalbėtis, **bendrauti**.“ (D-2); „<...> kontakto nuolatos yra, **pabendraujame** darbe <...>“, „<...> sprendžiame klausimus skambučiu <...>“ (D-3). Vienas iš informantų taip pat tvirtina **palaikymo**: „<...> pajaučiau iš vadovo **palaikymą**, kad tu gali pasiekti ko nors.“, „<...> skatina dalyvauti, eiti, nebijoti <...>“ (D-2) ir **išklausymo bei pagalbos** svarbą: „<...> galiu papasakoti ir **būti išklaudyta**, o gal net patarimo sulaukti <...>“ (D-2); „<...> visada žinau, kad galiu kreiptis bet kokios **pagalbos**.“ (D-3). Informantai teigia, kad tiesioginis vadovas ryšį su darbuotojais stiprina sukuriant **tradicijas**: „<...> vyksta tie vadinamieji „teambuildingai“, dažniausiai pasidarom vasarą ir kalėdiniu laikotarpiu.“ (D-2); „<...> gauname kalėdinių dovanų nuo įmonės.“ (D-3). Taip pat vienas iš tiesioginiam vadovui (V-1) pavaldžių darbuotojų išskiria **rūpinimąsi mikroklimatu** organizacijos viduje: „<...> rūpinasi mikroklimatu viduje <...>“ (D-2);

2 organizacija (O-2). Antrasis tiesioginis vadovas (V-2) pasakoja, kad ryšys su darbuotojais skirtinguose padaliniuose skiriasi, tačiau prioritetu laikomas **atviras bendravimas**: „<...> mano padaliniai skirtingi <...>“, „Manau svarbiausia **kalbėti** ir tuos rūpesčius **išsakyti**.“, „<...> **pabendraujam** daugiausia gyvai susitikus. Aišku esant skubiam atvejui – **susiskambinam** <...>“ (V-2). Taip pat tiesioginis vadovas atskleidžia, kad tenka **išklaudyti, patarti ir padėti darbuotojams** „<...> jie visada nori kažką **pasakyti, pasipasakoti ar pasitarti** <...>“ (V-2).

Tyrimo dalyvių nuomonės panašios, rūpinimasis palaikant tarpusavio ryšį matomas kaip **atviras bendravimas, išklauskymas ir pagalba** bei **palaikymas**: „Palaikom tarpusavio santykius beveik kasdien gyvai. Išskirtiniais atvejais – skambiname, kartais neskubiais atvejais – rašome į bendrą darbuotojų pokalbį.“, „<...> darbuotojai pateikia pasiūlymą pabandyti naują idėją ar panašiai, tuomet mūsų **išklauso**.“ (D-4); „<...> **bendruojame** nuolatos. Vadovė atvažiuoja porai valandų per dieną, tai tas porą valandų leidžia su mumis, **pakalbina**, stebi kaip dirbame, jei reikia pralinksmina <...>“, „<...> **išklaudyti** mūsų problemas <...>“ (D-5); „<...> praktiškai kasdien **bendruojame** <...>“, „<...> ji visada **palaikys ir patars** jei to mums reikės <...>“ (D-6). Taip pat du iš trijų organizacijos (O-2) darbuotojų mini **tradicijas** kaip būdą stiprinant tarpusavio ryšį: „Esant **progoms**, visuomet pasveikina, paminime mažas šventes kartu su kolektyvu.“ (D-4); „Per **šventes** gauname mini dovanėlių <...>“ (D-5).

3 organizacija (O-3). Trečiasis vadovas (V-3), kalbant apie ryšį su darbuotojais, akcentuoja **atvirą bendravimą, mikroklimato kūrimą, palaikymą** bei **išklausymą ir pagalbą**. Vadovas (V-3) teigia, kad atviras bendravimas yra paremtas tarpusavio pasitikėjimu: „<...> stengiuosi sukurti patikimą, **jaukią darbo atmosferą**, kad darbuotojai nebijotų **pasisakyti, pasipasakoti** su darbu susijusius rūpesčius, nuogastavimus ir ne tik.“, „<...> daliai darbuotojų labai reikalingas **palaikymas** ir tai jaučiasi <...>“, „**Bendruojame** ko ne kiekvieną pamainą, dažniausiai su darbu susijusiais klausimais <...>“, „Manau darbuotojams esu tas žmogus, kuris esant reikalui **išklauskys ir padės** <...>“ (V-3).

Trečiosios organizacijos (O-3) darbuotojai, kalbant apie tarpusavio ryšį su vadovu, išskiria **atvirą bendravimą, palaikymą** bei **išklausymą ir pagalbą**: „<...> kasdien **bendruojame**, sprendžiame darbinius klausimus.“, „<...> būna skambinam ir po darbo valandų jei reikia **patarimo ar pagalbos** išspręsti problemą <...>, „<...> darbo metu **komunikacija** pagrinde, jei kažkas atsitinka **padeda**, jei pastebi, kad kažką darom ne taip, pataiso <...>“ (D-7); „<...> gyvai arba telefonu **šnekam** <...>“;

„<...> jei skubus klausimas kyla, tai **pasiskambinam**, žinom, kad dažniausiai **padės** susitvarkyti <...>“ (D-8); „<...> **bendraujam** kasdien darbo metu <...>“, „<...> žinau, kad galiu **papasakoti ir pasitarti** klausimais ne tik darbo reikalais, bet ir asmeniniais <...>“, „Turim pakankamai artimą ryšį su vadove <...>“, „<...> **palaikymas** mokytis, siekti daugiau, taip pat suartina ir kuria darnų ryšį tarpusavyje.“ (D-9).

Unikalumo įvertinimas

1 organizacija (O-1). Pirmasis vadovas (V-1), kalbant apie unikalumo įvertinimą, iš karto patvirtina rūpinimosi proceso unikalumą. Tyrimo dalyvis teigia, kad pirmiausia svarbu **suprasti darbuotojų skirtumus** ir **parinkti reikiamą rūpinimosi būdą**: „Visų pirma, stengiuosi suprasti juos, suprasti, kad visi žmonės, visi mano darbuotojai yra skirtingi, skirtingai mąsto ir daro skirtingai tuos pačius darbus“, „<...> vieną darbuotoją gali reikėt paglostyt, pagirt, mes vadovai sakom „pamasazuot“.. kitą gali reikėti pabart ir dėl to jis pradės labiau stengtis, tai nuo situacijos“ (V-1). Informantas (V-1) atskleidžia, kad rūpinimosi veiksmai dažniausiai priklauso nuo situacijos ir žmogaus asmenybės, kuriuo rūpinamasi: „<...> gali būti labai skirtingai, dažniausiai priklauso **nuo situacijos ir pačio žmogaus būdo**, kaip lengviau prie jo prieiti.“, tačiau priduria, kad yra rūpinimosi elgsenų, kurios taikomos visiems darbuotojams **be išimties**: „<...> pasidomiu kaip sekasi, kaip gyvena, tai aišku visų.“ (V-1).

Tyrimo dalyvių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu išsiskiria, vienas iš informantų teigia, kad tiesioginio vadovo taikomos rūpestingos elgsenos yra visiems vienodos: „<...> **elgiasi su visais vienodai** <...>“ (D-1); antrasis informantas darbuotojas teigia, kad geriau savo darbą atliekantiems darbuotojams yra suteikiamas prioritetas: „<...> **daugiau prioritetus teikia tiems darbuotojams, kurie dirba tvarkingai, maloniai ir gerai atlieka savo darbą, nei tiems, kam tiesiog nuspjaut ant darbo.**“ (D-2); trečiasis informantas pritaria, kad rūpestingos elgsenos yra vienodos, tačiau tai gali turėti išimčių: „<...> kiek matau, tai visais pasidomi, pakankamai lygiavertiškai visi bendraujame, tai gal ir tie rūpinimosi veiksmai panašūs. Na nebent tos ekstra situacijos, kai kažkas nutinka ir patys kreipiamės į vadovę pagalbos.“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Antrasis vadovas (V-2), kalbant apie darbuotojų unikalumo įvertinimą, pirmiausia pabrėžia, kad dalis rūpestingų elgsenų skleidžiamos visiems darbuotojams **nepriklausomai nuo situacijos** ar asmenų skirtumų: „<...> **pasiklausinėju kaip sekasi, kas naujo, pagalbą suteikiu visiems be jokių išimčių.**“ Toliau informantas pasakoja, kad rūpinimosi kiekvieną dieną gali prireikti skirtingam asmeniui, svarbu atsižvelgti į **asmenų skirtumus ir situacijas**, kuriose darbuotojui reikia rūpinimosi: „<...> **nauji darbuotojai gauna kažkiek daugiau dėmesio pradžioje, reikia juos įvesti į sistemą, kad gerai jaustųsi darbe.**“, „<...> **vėlgi nuo situacijos priklauso, jei darbuotojui kyla kažkokių bėdų, tai bandau padėti. Vieną dieną gali reikėti pasirūpinti vienu labiau, o kitą dieną jau kitu.**“ (V-2).

Antrosios organizacijos (O-2) darbuotojai teigia, kad jų tiesioginis vadovas (V-2) skleidžia vienodus rūpinimosi veiksmus visiems darbuotojams, tačiau išskiria naujus darbuotojus ir savarankiškai prašančius pagalbos ar paramos: „**Manau vienodai, vienodai stengiasi elgtis su visais. Gal išskirčiau naujokus, galbūt kol įsivažiuos į darbą, vadovė jiems daugiau padeda**“ (D-4); „**Turbūt, kad vienodus, nebent darbuotojas pats prašo konkrečios pagalbos ar patarimo** <...>“ (D-5); „**Kiek tenka susidurti – vienodus.**“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3) patvirtina unikalumo įvertinimą rūpinimosi proceso metu ir akcentuoja *tinkamų rūpinimosi būdų parinkimą* ir *asmenų skirtumų suvokimą*: „<...> būtina **atsižvelgti ko žmogui reikia**.“, „<...> gali reikėti ir asmeninio palaikymo ir pasitikėjimo įpūtimo <...>“, „Lygiai taip pat apmokymų metu darbuotojas reikalauja daugiau rūpinimosi ar mokantis naujų pareigų, kyla daugiau problemų ir reikia skirti daugiau dėmesio.“, „<...> aišku išskirtinomis situacijomis, kai kreipiasi, tai tas rūpinimasis nebūna suplanuotas ar numatytas, situacija **priverčia** <...>“ (V-3). Vadovas (V-3) teigia, kad dalį rūpestingų elgsenų skleidžia visiems darbuotojams: „<...> visais domiuosi ir svarbiais momentais esu pasirengusi padėti.“.

Organizacijos (O-3) informantai darbuotojai mano, kad jų tiesioginis vadovas (V-3) rūpinasi visais darbuotojais vienodai, tačiau išskiria savarankiškai pagalbos prašančius darbuotojus: „<...> rūpinasi visais darbuotojais vienodai.“, „<...> jei yra poreikis išskirtiniam pasirūpinimui, tai tada skirtingai.“ (D-7); „Manau vienodai <...>“ (D-8); „<...> ko gero visais vienodai.“ (D-9).

Apdovanojimas ir įvertinimas

1 organizacija (O-1). Kalbant apie darbuotojų apdovanojimą ir įvertinimą, tiesioginis vadovas (V-1) rūpestingas elgsenas skirsto į *įvertinimą žodine ar rašytine forma* ir *apdovanojimą materialia forma*. Paprastai tiesioginis vadovas (V-1) naudoja pirmąjį įvertinimo būdą: „<...> **dažniausia žodžiu ar raštu bendroje darbuotojų grupėje pagiriu**.“. Tačiau tiesioginis vadovas (V-1) naudoja ir kitas, organizacijos iniciatyva sukurtas, rūpestingas praktikas, kurias galima priskirti prie apdovanojimo materialia forma: „<...> **įmonėje turim smagius apdovanojimus – garbės ženklus, tai išvis 5 ženkleliai, kuriuos darbuotojai gali surinkti, gauna diplomą ir dovanėlę patys išsirenka iš pateiktų galimų**.“, „<...> **renkam metų darbuotoją, tai aišku metų darbuotojui garbė tokiu būtu ir dar gauna premiją**.“.

Darbuotojai išskirdami tiesioginio vadovo rūpestingas elgsenas, priklausančias apdovanojimo ir įvertinimo elementui, pabrėžia *įvertinimą žodine ar rašytine forma*: „**Gražiu žodžiu** <...>“ (D-1); „<...> **daugiausia vyksta žodine forma arba raštiška** <...>“, „<...> **padėkoja tikrai už gerai atliktą darbą**.“ (D-2); „<...> **tiek padėkų, tiek pagyrų žodžiais arba raštu**.“ (D-3). Taip pat pasakoja apie organizacijoje naudojamus *apdovanojimo materialia forma* būdus: „**Turim įmonėje garbės ženklus, gaunam tokią žvaigždutę ir dar prizą išsirinkti** <...>“, „<...> **gavau 80 eurų už gerą darbą**.“ (D-1); „**O dar metų darbuotojo rinkimai, jų metų gauname diplomą ir premiją**.“, „<...> **yra skiriami MAP garbės ženklai, jie skiriami tiems darbuotojams, kurie, na tikrai labai gerai dirba**.“ (D-2); „<...> **gauname MAP ženklus už gerą, atsakingą ir kruopštų darbą**.“, „<...> **renkame metų darbuotoją** <...>“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Informantas (V-2) darbuotojų apdovanojimo būdus skirsto į *įvertinimą žodine ar rašytine forma* bei *apdovanojimą materialia forma*: „**Daugiausia žodžiu ar raštu**.“, „<...> **pasidalinam širdelėmis, kai jie įdeda kokią nors nuotrauką gero nudurto darbo ar pasiekimo**.“, „<...> **vienas iš mano padalinių pasiekė apyvartos rekordą, ta proga padovanojome tą dieną dirbusiems darbuotojams 30 eurų vertės kuponus pavalgyti restorane**.“ (V-2).

Antrosios organizacijos (O-2) informantų darbuotojų grupė išskiria, kad pagrindinis įvertinimo ir apdovanojimo būdas yra *įvertinimas žodine ir rašytine forma*, tačiau pasakoja, kad tiesioginis vadovas (V-2) naudoja ir *apdovanojimo materialia forma* būdus: „**Dažniausiai pasakydamas ačiū ar**

parašydamas.“ (D-4); „*Paprastai žodine ar rašytine forma, padėkoja, pagiria <...>*“, „*<...> manau ta padėka, pagyrimas ir yra pagarba ir mūsų darbo įvertinimas.*“, „*<...> taip pat būna pakonkuruojam su kitais padaliniais dėl įvairių prizų.*“ (D-5); „*<...> dažnai tiesiog pasako padėką <...>*“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3), kalbant apie darbuotojų apdovanojimą ir įvertinimą, pasakoja apie būdus, kuriuos galima suskirstyti į *apdovanojimą materialia forma ir įvertinimą žodine forma*. Informanto (V-3) nuomone, pastarasis įvertinimas darbuotojui yra svarbesnis nei apdovanojimas materialia forma. Tiesioginis vadovas (V-3) teigia: „*Paprastai atsidėkoju žodžiu iškart po pagalbos suteikimo ar kito gražaus poelgio.*“, „*<...> pagiriu, kai darbuotojai to verti <...>*“, „*<...> dar vienas įvertinimo būdų, tai premijos, kurias darbuotojai gauna pasiekus atitinkamų numatytų rezultatų.*“, „*Dažnai susidaro įspūdis, kad darbuotojams kur kas svarbesnis žodinis pagyrimas ar padėka nei keliasdešimt eurų priedas prie atlyginimo.*“ (V-3).

Trečiosios organizacijos (O-3) darbuotojai, teigia, kad jų tiesioginio vadovo (V-3) naudojami įvertinimo ir apdovanojimo būdai yra *padėka* ir *pagyrimai*, kuriuos galima priskirti prie *įvertinimo žodine forma* ir *premijos*, kurias galima laikyti *apdovanojimu materialia forma*. Informantų gupės išsakyti tai patvirtinantys teiginiai: „*<...> po sunkesnių dienų padėkoja už gerą darbą.*“, „*Taip pat sako pagyrimus už gautus klientų teigiamus atsiliepimus.*“, „*<...> pasiekus numatytus tikslus, gauname piniginius priedus.*“ (D-7); „*<...> pagiria ir padėkoja <...>*“, „*Jei gerai dirbam, pasiekiam tikslų ir gaunam premijas.*“ (D-8); „*Dažniausiai pasako šaunuoliai, pagiria <...>*“, „*<...> beveik kiekvieną mėnesį gaunam priedus prie atlyginimo <...>*“ (D-9).

Dėmesingumas

1 organizacija (O-1). Pirmasis tiesioginis vadovas (V-1), pasakodamas apie dėmesingumą darbuotojams, išskiria *domėjimąsi* ir *empatiją*. Domėjimasis matomas kaip darbuotojo būsenos ir savijautos išklauskimas: „*<...> pasiklaust kaip jiems sekasi.*“. Empatija apibūdinama kaip pastangos suprasti ir atjausti darbuotojus: „*<...> nuoširdžiai stengiuosi suprasti ir atjausti visus darbuotojus skirtingose situacijose.*“ (V-1).

Pavaldūs darbuotojai dėmesingumu laiko *domėjimąsi darbuotojais* ir *empatiją*. Domėjimąsi mato kaip vadovo susirūpinimą dėl darbuotojo savijautos: „*<...> pasidomi mano sveikata ir kaip aš jaučiuosi.*“, „*<...> jei darbuotojas būna be nuotaikos, visada paklausia gal blogai jaučiasi ar kažkas neįtinka.*“ (D-1); „*<...> vadovas tikrai dėmesingas, atkreipia dėmesį į bet kokias detales ar problemas, pasiklausia <...>*“ (D-2); „*<...> paklausia kaip sekasi, pasidomi ir pabendraujam aktualiais dalykais.*“ (D-3). Vadovo empatiją, darbuotojai mato kaip palaikymą, užuojautą, pastangas suprasti ir pakelti nuotaiką: „*<...> visada stengiasi užjausti, jei nuotaika būna bloga – ją pakelti.*“ (D-1); „*Tai atsiskleidžia per bendravimą, palaikymą <...>*“ (D-2); „*<...> ji stengiasi visuomet atjausti ir suprasti mus <...>*“ (D-3).

2 organizacija (O-2). Antrasis tiesioginis vadovas (V-2) teigia, kad dėmesingumas rūpinimosi darbuotojais procese pasireiškia *reagavimu* į situacijas, *domėjimusi* darbuotojais ir *empatija* jiems. Reagavimas matomas kaip pastangos padėti darbuotojui, empatija kaip supratimas ir užjautimas, tuo tarpu domėjimasis – darbuotojo būsenos išklauskimas: „*Manau tai yra ta reakcija į vykstančius dalykus. Jei darbuotojas tau rašo ar skambina su problema, o tu ignoruoji, tai toli nuo dėmesingumo <...>*“, „*<...> reakcija į pagalbos šauksmus <...>*“, „*<...> dėmesingumas yra siekis*

dėti visas pastangas padėti darbuotojui.“, „<...> stengiuosi **suprasti** įvairiose situacijose, **užstoti** jei to reikia.“, „<...> visada **pasiklausiu** kaip sekasi <...>“ (V-2).

Organizacijos (O-2) atstovai antrina tiesioginiam vadovui (V-2) ir pasakoja, kad dėmesingumas pasireiškia **domėjimusi** darbuotojo savijauta, **empatija** ir **reagavimu**: „<...> atkreipia dėmesį į darbuotoją, **pasidomi** kaip sekasi, o jei jaučiamės negerai, tuomet stengiasi išsiaiškinti kodėl ir **užjausti** <...>“, „<...> mus stengiasi **suprasti**.“ (D-4); „<...> **paklausia** kaip gyvename, kaip šiandien sekasi, **pasidomi** gal kilo kokių nors problemų.“, „<...> nutikus bėdai ar iškilus problemai, stengiasi padėti.“ (D-5); „<...> dažnai **klausia** kaip jaučiamės ar gal reikia pagalbos <...>“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3) pasakodamas apie dėmesingumą darbuotojams rūpinimosi metu, išskiria **reagavimą** į darbuotojų elgseną ir **domėjimąsi** jų savijauta. Tiesioginis vadovas (V-3) teigia: „<...> tai galia pastebėti problemą ir pradėti **reaguoti** anksčiau nei ji spėjo iškilti į paviršių“, „Dažnai galima pastebėti, kad darbuotojui nėra gerai, tačiau reikia norėti ir skirti tam dėmesį.“, „<...> **pasiklausiu** kaip diena, kaip savijauta, tačiau ne visi linkę atvirai pasisakyti, todėl svarbu būti dėmesingam ir **pastebėti** ženklus.“ (V-3).

Trečiosios organizacijos (O-3) informantų grupė atskleidžia, kad tiesioginio vadovo (V-3) dėmesingumas rūpinimosi metu pasireiškia **domėjimusi**, **empatija** darbuotojams ir **reagavimu** į darbuotojų problemas: „Sutikus vadovė **pasiklausia** kaip laikus <...>“, „<...> **supratinga** įvairiose situacijose, atsitikus problemai, visuomet padės.“, „<...> situacijos, kai vadovės nėra šalia, bet ji skubiai stengiasi padėti yra dėmesingumas.“ (D-7); „<...> **pasiklausia** kaip sekasi ir kaip jaučiuosi <...>“, „<...> su susirūpinimu padeda išspręsti sunkumus <...>“ (D-8); „<...> Visada atkreipia dėmesį į darbuotojus, **pasiteirauja** kaip sekasi ar viskas tvarkoje.“, „Taip pat **užjaučia** jei nepasiseka ir bando patarti <...>“, „<...> kilus bėdai – visada padės.“ (D-9).

Motyvavimas charizma

1 organizacija (O-1). Kalbant apie motyvavimą charizma, tiesioginis vadovas (V-1) išskiria **motyvavimą** ir **asmeninio pavyzdžio** perteikimą: „Tikiuos, kad **motyvuoju** užsispyrimu <...>“, „<...> savo klientų aptarnavimo lygmenį laikau pakankamai aukštu, tad tikiuosi jie tai patebi ir stengiasi **mokytis iš manęs**.“.

Tyrimo dalyvavusieji darbuotojai mato kiek kitokias motyvuojančias tiesioginio vadovo (V-1) sąvybes, teiginiai skirstomi į **motyvavimą**: „<...> gebėjimas iškelti aiškius tikslus kolektyvui ir griežtumas tam tikras.“ (D-1); „<...> geba būti lyderis, **skatina** būti tokiu kaip jis ir palaiko kitus.“, „<...> komandiškumas, kad **skatina** būti ne tik vienui vienu, bet ir būti didele komanda.“ (D-2); „<...> **motyvuoja** vadovės žinių kiekis.“ (D-3) ir **asmeninį pavyzdį**: „Mandagumas, tolerancija ir kruopštumas, **semiūsi tokio pavyzdžio**.“ (D-1); „<...> vadovas tikrai yra tas lyderis, kuris **rodo pavyzdį**.“ (D-2).

2 organizacija (O-2). Antrasis tiesioginis vadovas (V-2), kalbant apie motyvavimą charizma išskiria savo **asmeninį pavyzdį** ir darbuotojų **motyvavimą**: „Manau **motyvuoju** pozityvumu, net ir sunkiausią dieną suimu save į rankas ir stengiuosi padaryti ką galiu geriausia. Ir jei juos matau liūdnius, stengiuosi įpūsti pozityvumo, pralinksminėti.“, „<...> manau, kad jie pastebi mano darbštumą, kai jiems padedu, stengiuos atikti viską greitai ir teisingai.“, „Kadangi jie gauna priedus prie atlyginimo nuo apyvartos, tai ties tuom paspaudžiu, kad **pirmyn, varom**“ (V-2).

Antrosios organizacijos (O-2) informantai darbuotojai, motyvavimu charizma laiko *motyvavimą* siekiant iškeltų tikslų ir tiesioginio vadovo asmeninio pavyzdžio siekimą: „<...> *skatinimas siekti tikslų, užsispyrimas mus motyvuoja stengtis dirbti geriau.*“ (D-4); „<...> *aktyvumas, nes tuomet norisi lygiai taip pat aktyviai būti ir tikslų siekimas, vadovė sugeba mus užmotyvuoti darbui, kad stengtumėmės <...>*“ (D-5); „<...> *visada su gera nuotaika skatina siekti tikslų, dėti pastangas darbui.*“ (D-6).

3 organizacija (O-3). Trečiasis tiesioginis vadovas (V-3) motyvavimą charizma mato kaip darbuotojų *motyvavimą* įkvepiant juos bei *asmeninio pavyzdžio* rodymą. Vadovo (V-3) nuomonę patvirtinantys teiginiai: „<...> *labai svarbu, kad personalas tikėtų ir pasitikėtų vadovu, jį gerbtų.*“, „*Stengiuosi būti jų autoritetu ir skleisti teisingo darbo pavyzdžius.*“, „<...> *tenka sakyti ir motyvacinių kalbų, norint, kad darbuotojai užsikurtų darbui.*“ (V-3).

Trečiosios organizacijos (O-3) informantai darbuotojai vieningai teigia, kad tiesioginis vadovas (V-3) *motyvuoja* siekti organizacijos keliamų tikslų ir skatina perimti *asmeninį pavyzdį*: „<...> *turim numatytus įmonės tikslus, kurių siekiam, tai nuolat apie juos primena, motyvuoja dirbti ir jų siekti.*“ (D-7); „*Visų darbinių praktikų semiamės iš vadovės <...>*“, „<...> *žodžiais motyvuoja siekti tikslų.*“ (D-8); „<...> *motyvuoja tikslų siekimas.*“, „<...> *buvimas lyderiu, vedimas visos komandos į priekį.*“ (D-9).

4.2. Tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kadangi tyrimas buvo atliekamas 3 skirtingų organizacijų atvejais, toliau tyrimo rezultatai (žr. 7 lentelę), tyrimo metu atskleistos rūpinimosi išraiškos ir pasikartojimai, bus aptariami išskiriant organizacijas pagal nustatytą koduotę (žr. 6 lentelę).

Ugdymo ir tobulėjimo galimybės

Visų tyrime dalyvavusių organizacijų vadovai ir jiems pavaldūs darbuotojai išskyrė, kad rūpinimasis suteikiant ugdymo ir tobulėjimo galimybes pasireiškia *informavimu* ir *supažindinimu*. Tuo tarpu *asmeninių žinių perteikimą* visiškai patvirtina dvi iš trijų organizacijų – (O-1) ir (O-3). *Ištraukimas į mokymo programas*, kaip rūpinimosi išraiška, patvirtinama tik organizacijos (O-3), tačiau tai galima sieti su organizacijos galimybe pasiūlyti ir suteikti mokymus darbuotojams.

Geranoriškumas

Supratingumą, kaip geranoriškumo išraišką, išskyrė pirmosios organizacijos (O-1) tiesioginis vadovas ir du jo darbuotojai, du antrosios organizacijos (O-2) darbuotojai ir trečiosios organizacijos (O-3) tiesioginis vadovas bei du jo darbuotojai. *Pasiekiamumą* patvirtina pirmosios (O-1) ir trečiosios (O-3) organizacijų tiesioginiai vadovai bei po du jiems pavaldžius darbuotojus, tuo tarpu antrosios organizacijos (O-2) atveju pritaria tiesioginis vadovas ir vienas iš darbuotojų. *Pastangas padėti*, kaip geranoriškumo išraišką, vertina trečiosios organizacijos (O-3) informantų grupė ir antrosios organizacijos (O-2) tiesioginis vadovas bei du jam pavaldūs darbuotojai. Pirmosios organizacijos (O-1) atveju, pastangos padėti buvo paminėtos tik vieno darbuotojo (D-3), tačiau neatmetama, kad likę informantai galėjo pamiršti paminėti šią išraišką ar palaikyti ją įprasta ir nereikšminga.

Savirealizacijos galimybių suteikimas

Nukreipimą teisinga kryptimi, kaip rūpinimosi išraišką, mato tik visų trijų (O-1), (O-2) ir (O-3) organizacijų tiesioginiai vadovai, todėl toliau tyrimo rezultatuose ši išraiška nepateikiama. *Pareigybių rotacijos galimybes* išskiria du iš tiesioginių vadovų bei vienas organizacijos (O-2) darbuotojas, išraišką patvirtinančių informantų skaičius nedidelis, tačiau tai siejama su nekasdieniu ir ne visiems darbuotojams skiriamu rūpinimusi. *Karjeros galimybių suteikimą* visiškai patvirtina dvi organizacijos – (O-1) ir (O-3), antrosios organizacijos (O-2) atveju, patvirtinama dviejų pavaldžių darbuotojų. *Skatinimą*, kaip rūpinimosi išraišką, pateikia du organizacijos (O-1) darbuotojai, organizacijos (O-2) tiesioginis vadovas ir visi organizacijos (O-3) informantai, tačiau neatmetama, kad likę informantai galėjo pamiršti ir nepaminėti šios išraiškos. *Idėjų generavimo ir įgvendinimo galimybę* pamini trys organizacijos (O-2) darbuotojai, kadangi nebuvo užfiksuotas tiesioginio vadovo (V-2) tai patvirtinantis teiginys, tiesioginio vadovo rūpinimosi ir darbuotojo suvokto rūpinimosi sąsajos nenustatytos, išraiška eliminuojama.

Pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą

Visų tyrime dalyvavusių organizacijų vadovai ir jiems pavaldūs darbuotojai išskyrė, kad rūpinimasis, suteikiant pagalbą išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, pasireiškia *lankstaus darbo grafiko* suteikimu. Tyrimo metu vienas iš informantų išskyrė *kasmetinių atostogų suteikimą*, kaip vadovo teikiamą pagalbą išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tačiau tiesioginio vadovo rūpinimosi ir darbuotojo suvokto rūpinimosi sąsajos nenustatytos, ši išraiška toliau tyrime nenaudojama.

Dalyvavimas priimant sprendimus

Sprendimų laisvę, kaip rūpinimosi išraišką, mato visų trijų organizacijų tiesioginiai vadovai ir atitinkamai du, vienas ir vienas jiems pavaldūs darbuotojai. Su *nuomonės išklausimo* išraiška visiškai sutinka trečiosios organizacijos (O-3) informantai, o pirmosios organizacijos (O-1) tiesioginis vadovas ir du darbuotojai bei vienas antrosios organizacijos (O-2) darbuotojas taip pat patvirtina nuomonės išklausimą kaip rūpinimosi išraišką.

Darbo sauga ir darbuotojų sveikata

Domėjimąsi darbuotojų sveikata, kaip rūpinimosi išraišką, mato trečiosios organizacijos (O-3) tiesioginis vadovas ir visi jam pavaldūs darbuotojai, antrosios organizacijos (O-2) atveju – tiesioginis vadovas ir du jam pavaldūs darbuotojai, pirmosios – vienas darbuotojas. *Darbo priemonių užtikrinimą* išskiria visų organizacijų tiesioginiai vadovai ir vienas pirmosios organizacijos (O-1) bei du trečiosios organizacijos (O-3) darbuotojai. Darbo priemonių užtikrinimas, paprastai suprantamas kaip privalomas dalykas, todėl dalis informantų galėjo šios išraiškos nepaminėti. Pirmosios (O-1) ir trečiosios (O-3) organizacijų tiesioginiai vadovai ir darbuotojai teigia, kad *žmogiškųjų išteklių praktikos sveikatingumo skatinimui* yra laikomos tiesioginio vadovo rūpinimosi išraiškomis, antroji organizacija (O-2) šios išraiškos nemini, galima manyti, kad organizacijoje nėra priimta panašių praktikų. *Saugios darbo aplinkos užtikrinimą*, kaip rūpinimosi išraišką, mato visi pirmosios (O-1) ir antrosios (O-2) organizacijų atstovai, trečiosios organizacijos (O-3) atveju, tai pamini tik vienas iš darbuotojų.

Ryšys su darbuotojais

Visų tyrime dalyvavusių organizacijų vadovai ir jiems pavaldūs darbuotojai išskyrė, kad rūpinimasis palaikant ryšį su darbuotojais yra *atviras bendravimas*. *Išklausymo ir pagalbos* išraiška buvo paminėta visų informantų, išskyrus vieną organizacijos (O-1) darbuotoją. *Palaikymą*, kaip rūpinimosi išraišką, mato pirmosios (O-1) ir trečiosios (O-3) organizacijos tiesioginiai vadovai ir po vieną darbuotoją iš kiekvienos organizacijos. *Tradicijas* pamini pirmosios organizacijos (O-1) tiesioginis vadovas ir du jo darbuotojai bei antrosios organizacijos (O-2) du darbuotojai, trečioje organizacijoje (O-3) tradicijos neminimos, galima manyti, kad tiesioginis vadovas (V-3) nėra įskiepijęs tradicijų savo organizacijoje. *Mikroklimato kūrimo* išraišką pamini trečiosios organizacijos (O-3) vadovas ir pirmosios organizacijos (O-1) darbuotojas, tiesioginio vadovo rūpinimosi ir darbuotojo suvokto rūpinimosi sąsajos nenustatytos, todėl toliau tyrime ši išraiška nėra naudojama.

Unikalumo įvertinimas

Visų organizacijų vadovai išskyrė, kad unikalumo įvertinimas pasireiškia *asmenų skirtumų suvokimu*, tačiau nei vienas iš darbuotojų to nepatvirtino, todėl šis veiksnys negali būti laikomas turinčiu sąsajų tarp tiesioginio vadovo rūpinimosi ir darbuotojo suvokto tiesioginio vadovo rūpinimosi. *Tinkamų rūpinimosi būdų parinkimą* akcentuoja visų organizacijų tiesioginiai vadovai, po du pirmosios (O-1) ir antrosios (O-2) organizacijų darbuotojai ir vienas trečiosios organizacijos (O-3) darbuotojas.

Apdovanojimas ir įvertinimas

Įvertinimas žodine ar rašytine forma, kaip rūpinimosi išraiška, yra patvirtinimas visų organizacijų tiesioginių vadovų ir jiems pavaldžių darbuotojų. Tuo tarpu *apdovanojimą materialia forma* akcentuoja visi tyrimo dalyviai, išskyrus du antrosios organizacijos (O-2) pavaldžius darbuotojus.

Dėmesingumas

Visų organizacijų atstovai tvirtina, kad *domėjimasis* darbuotoju yra dėmesingumo elemento išraiška. *Empatija* taip pat laikoma rūpinimosi išraiška, tam pritaria visi informantai, išskyrus trečiosios organizacijos (O-3) tiesioginį vadovą. *Reagavimo*, kaip rūpinimosi išraiškos, pirmosios organizacijos (O-1) atstovai nemini, šią išraišką patvirtina antrosios organizacijos (O-2) tiesioginis vadovas ir du jo darbuotojai bei trečiosios organizacijos (O-3) tiesioginis vadovas ir du jo darbuotojai, tačiau tai galima sieti su antrosios ir trečiosios organizacijos tiesioginių vadovų darbų apimtimis – abu tiesioginiai vadovai turi daugiau nei po 35 pavaldžius darbuotojus skirtinguose padaliniuose, todėl tiek vadovams, tiek darbuotojams vadovo reagavimas rodo rūpinimąsi.

Motyvavimas charizma

Visi tyrimo dalyviai teigia, kad tiesioginio vadovo *motyvavimas* yra rūpinimosi išraiška motyvavimo charizma elemente. Tuo tarpu, *asmeninį pavyzdį*, kaip rūpinimąsi, supranta visų organizacijų tiesioginiai vadovai, du (O-1), vienas (O-2) ir du (O-3) organizacijų darbuotojai.

7 lentelė. Tyrimo metu atskleistos tiesioginio vadovo rūpinimosi elementų išraiškos

Elementas	Veiksniai	V-1	D-1	D-2	D-3	V-2	D-4	D-5	D-6	V-3	D-7	D-8	D-9
Ugdymo ir tobulėjimo galimybės	Informavimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Supažindinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Asmeninių žinių perteikimas	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+
	Įtraukimas į mokymo programas	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
Geranoriškumas	Supratingumas	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	-	+
	Pasiekiamumas	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-
	Pastangos padėti	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+
Savirealizacijos galimybių suteikimas	Nukreipimas teisinga kryptimi	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
	Pareigybių rotacijos galimybių suteikimas	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
	Karjeros galimybių suteikimas	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+
	Skatinimas	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+
	Idėjų generavimo ir įgyvendinimo galimybių suteikimas	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-
Pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	Lankstus darbo grafikas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Kasmetinių atostogų suteikimas	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dalyvavimas priimant sprendimus	Sprendimų laisvė	+	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-
	Nuomonės išklauskimas	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+	+	+
Darbo sauga ir darbuotojų sveikata	Domėjimasis darbuotojų sveikata	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+
	Darbo priemonių užtikrinimas	+	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	+
	Žmogiškųjų išteklių praktikos sveikatingumo skatinimui	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+
	Saugios darbo aplinkos užtikrinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-

7 lentelės tęsinys. Tyrimo metu atskleistos tiesioginio vadovo rūpinimosi elementų išraiškos

Elementas	Veiksniai	V-1	D-1	D-2	D-3	V-2	D-4	D-5	D-6	V-3	D-7	D-8	D-9
Ryšys su darbuotojais	Atviras bendravimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Palaikymas	+	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	+
	Tradicijos	+	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-
	Išklausymas ir pagalba	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Mikroklimato kūrimas	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Unikalumo įvertinimas	Asmenų skirtumų suvokimas	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
	Tinkamų rūpinimosi būdų parinkimas	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-
Apdovanojimas ir įvertinimas	Įvertinimas žodine ar rašytine forma	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Apdovanojimas materialia forma	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+
Dėmesingumas	Domėjimasis	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Empatija	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
	Reagavimas	-	-	-	-	+	-	+	+	+	+	-	+
Motyvavimas charizma	Motyvavimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Asmeninio pavyzdžio rodymas	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+

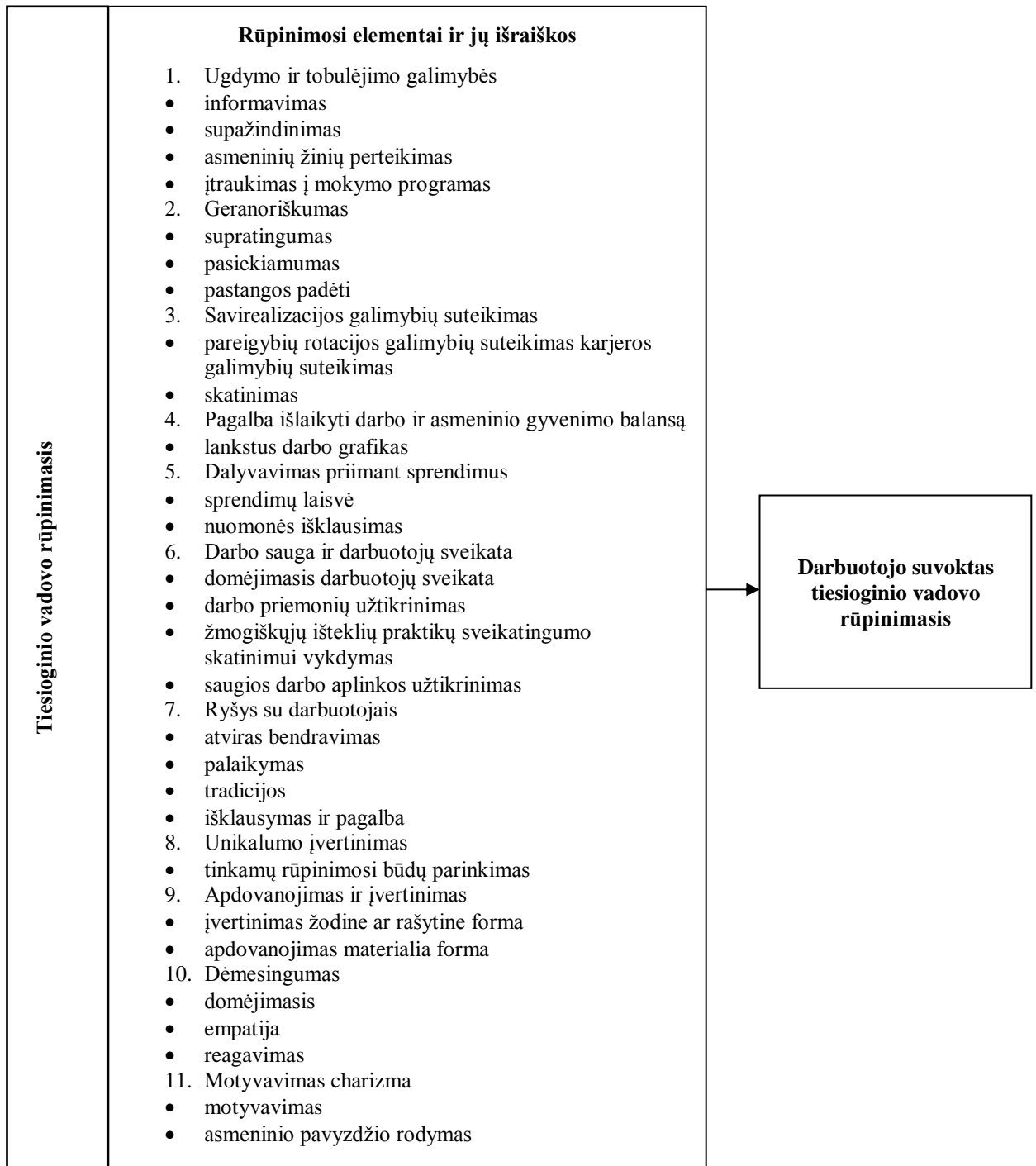
4.3. Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimo diskusija

Mokslininkų Poškienės (2020), Saks'o (2022), Zhang'o ir kt. (2022), Louis'o ir Murphy'o (2017) išskirtos ir teoriniame modelyje (žr. 3 pav.) susistemintos tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais dimensijos, empirinio tyrimo metu buvo patvirtintos kaip reikšmingos ir tiesioginių vadovų naudojamos rūpinimosi darbuotojais proceso metu.

Apibendrinus empirinio tyrimo metu gautos medžiagos analizę, galima teigti, kad tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais elementai, išskirti sudarytame teoriniame modelyje (žr. 3 pav.), tyrimu patvirtinti, tačiau naujų tiesioginio vadovo rūpinimosi elementų nebuvo rasta. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, tyrimo modelį galima papildyti tiesioginio vadovo rūpinimosi išraiškomis, kurios priskiriamos skirtingiems rūpinimosi elementams:

1. *ugdymo ir tobulėjimo galimybės* – informavimas, supažindinimas, asmeninių žinių perteikimas, įtraukimas į mokymo programas;
2. *geranoriškumas* – supratingumas, pasiekiamumas, pastangos padėti;
3. *savirealizacijos galimybių suteikimas* – pareigybių rotacijos galimybių suteikimas, karjeros galimybių suteikimas, skatinimas;
4. *pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą* – lankstus darbo grafikas;
5. *dalyvavimas priimanč sprendimus* – sprendimų laisvė, nuomonės išklauskimas;
6. *darbo sauga ir darbuotojų sveikata* – domėjimasis darbuotojų sveikata, darbo priemonių užtikrinimas, žmogiškųjų išteklių praktikų sveikatingumo skatinimui vykdymas, saugios darbo aplinkos užtikrinimas;
7. *ryšys su darbuotojais* – atviras bendravimas, palaikymas, tradicijos, išklauskimas ir pagalba;
8. *unikalumo įvertinimas* – tinkamų rūpinimosi būdų parinkimas;
9. *apdovanojimas ir įvertinimas* – įvertinimas žodine ar rašytine forma, apdovanojimas materialia forma;
10. *dėmesingumas* – domėjimasis, empatija, reagavimas;
11. *motyvavimas charizma* – motyvavimas, asmeninio pavyzdžio rodymas.

Tyrėjas Delaney'as (2021) atliko teisingas išvalgas, pastebėdamas, kad rūpinimasis tai geranoriškų veiksmų ir elgsenų ryšys, kuriomis vadovas kuria darbo atmosferą, artimus santykius su pavaldžiais darbuotojais ir siekia apsaugoti darbuotoją. Atlikto tyrimo analizės metu, kiekvienas iš rūpinimosi elementų buvo papildytas rūpinimosi darbuotojais išraiškomis, taip patikslinant tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelį (žr. 5 pav.).



5 pav. Patikslintas tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje modelis

Tyrimo metu nustatyta:

- ugdymo ir tobulėjimo galimybių suteikimu, rūpinimosi procese, laikoma informavimas ir supažindinimas su organizacijoje vykstančiais procesais, asmeninių tiesioginio vadovo žinių perteikimas darbuotojams ir dalyvavimas mokymo programose. Pastaroji išraiška pasireiškė vienoje iš trijų organizacijų, tai siejama su organizacijų galimybėmis suteikti darbuotojams mokymosi perspektyvas;
- geranoriškumas, tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais metu, pasireiškia polinkiu suprasti darbuotoją, buvimu pasiekiamu ir pastangomis padėti darbuotojui;
- savirealizacijos galimybių suteikimas pasireiškia pareigybių rotacijos ir karjeros galimybių darbuotojams suteikimu bei skatinimu;
- pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą pasireiškia lankstaus darbo grafiko suteikimu (galimybė dirbti mažesniu darbo krūviu, palankiomis valandomis);
- dalyvavimas sprendimų priėmime pasireiškia darbuotojų nuomonės išklausimu ir sprendimo laisve, tačiau pastaroji išraiška gali būti priklausoma nuo darbuotojo užimamų pareigų ir organizacijos dydžio bei organizacinės valdymo struktūros;
- rūpinimasis darbuotojų sveikata ir darbo sauga pasireiškia domėjimusi darbuotojų savijauta, skubios pagalbos suteikimu, darbo priemonių ir saugios darbo aplinkos užtikrinimu bei žmogiškųjų išteklių praktikomis, nukreiptomis darbuotojų sveikatingumo skatinimo kryptimi (draudimas rūkyti, privatus sveikatos draudimas, sveikatingumo premijos). Pastaroji išraiška yra priklausoma ir inicijuojama organizacijos vadovybės, tačiau darbuotojai ją suvokia kaip tiesioginio vadovo rūpinimąsi;
- ryšio su darbuotojais palaikymo išraiškos – atviras bendravimas (bendri komunikacijos kanalai, bendravimas gyvai ir telefonu), palaikymas, išklausymas ir pagalba bei tradicijos;
- unikalumo įvertinimas rūpinimosi proceso metu pasireiškia tinkamų rūpinimosi būdų parinkimu, priklausomai nuo situacijos ir asmenų skirtumų. Informantai tiesioginiai vadovai atskleidė, kad yra rūpestingų elgsenų, kurios skleidžiamos visiems darbuotojams be išimties, tačiau išskiria naujų darbuotojų grupę, kuriai tiesioginio vadovo rūpinimosi reikia skirti daugiau ir darbuotojus, kurie savarankiškai kreipiasi pagalbos;
- apdovanojimo ir įvertinimo išraiškos – įvertinimas žodine ar rašytine forma bei apdovanojimas materialia forma (diplomai, premijos, dovanos, garbės ženklai);
- dėmesingumas rūpinimosi metu pasireiškia tiesioginio vadovo reagavimu, domėjimusi darbuotoju ir empatija (užuojauta, pastangos suprasti ir atjausti);
- tiesioginio vadovo motyvavimas charizma pasireiškia darbuotojų motyvavimu siekti organizacijos vadovybės iškeltų tikslų bei teigiamo asmeninio pavyzdžio rodymu.

Remiantis atlikta tyrimo analize, galima išskirti pagrindines priežastis, lemiančias tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje atotrūkius skirtingose organizacijose:

- organizacijų vadovybių savarankiškai inicijuotos žmogiškųjų išteklių praktikos ir investicijos į darbuotojų savijautos gerinimą (privatus sveikatos draudimas, dovanos, prizai, geriausio darbuotojo rinkimai, garbės ženklai ir kt.);

- tiesioginio vadovo kontakto su darbuotoju stoka (dalis tiesioginių vadovų yra turintys 30–50 pavaldžių darbuotojų, dėl šios priežasties, kiekvienam darbuotojui individualiai skiriamas laikas stipriai sumažėja, lyginant su tiesioginiu vadovu, turinčiu 10–20 pavaldžių darbuotojų);
- tiesioginio vadovo laiko stoka (dalis tiesioginių vadovų yra atsakingi už daugiau nei vieno padalinio veiklą, dėl šios priežasties vadovas yra priverstas savo darbo laiką paskirstyti keliuose padaliniuose).

Empirinis tyrimas gali turėti apribojimų, kurie susiję su temos jautrumu. Tyrimo tematika reikalauja didelio informantų atvirumo, todėl neatmetama galimybė, kad dalis informacijos galėjo būti nutylėta, pakoreguota ar pateikiamos savitos interpretacijos. Taip pat tyrimas buvo atliekamas su tiesioginiais vadovais ir jiems pavaldžiais darbuotojais, kurie gali stokoti tinkamų išsireiškimų ar išraiškų apibūdinimų, todėl ateityje rekomenduojama tirti vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus.

Šio tyrimo metu identifikuotos tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais išraiškos: informavimas, supažindinimas, asmeninių žinių perteikimas, įtraukimas į mokymo programas (ugdymo ir tobulėjimo galimybės), supratingumas, pasiekiamumas, pastangos padėti (geranoriškumas), pareigybių rotacijos galimybių suteikimas, karjeros galimybių suteikimas, skatinimas (savirealizacijos galimybių suteikimas), lankstus darbo grafikas (pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą), sprendimų laisvė, nuomonės išklauskimas (dalyvavimas priimant sprendimus), domėjimasis darbuotojų sveikata, darbo priemonių užtikrinimas, žmogiškųjų išteklių praktikų sveikatingumo skatinimui vykdymas, saugios darbo aplinkos užtikrinimas (darbo sauga ir darbuotojų sveikata), atviras bendravimas, palaikymas, tradicijos, išklauskimas ir pagalba (ryšys su darbuotojais), tinkamų rūpinimosi būdų parinkimas (unikalumo įvertinimas), įvertinimas žodine ar rašytine forma, apdovanojimas materialia forma (apdovanojimas ir įvertinimas), domėjimasis, empatija, reagavimas (dėmesingumas), motyvavimas, asmeninio pavyzdžio rodymas (motyvavimas charizma), gali būti naudojamos kiekybiniais tyrimams atlikti, tiriant šių išraiškų svarbą skirtingų sektorių darbuotojams.

Ateityje, siekiant pagerinti tyrimo informatyvumą ir palyginti turimus tyrimo duomenis su naujai gautais duomenimis, interviu galėtų būti atliekami įtraukiant tik tiesioginius vadovus ir vadovaujančias pareigas užimančius jų darbuotojus, kurie galimai sugebėtų išskirti įvairesnių rūpinimosi išraiškų ar naujų rūpinimosi elementų. Taip pat tokį patį tyrimą galima adaptuoti skirtingų sektorių organizacijoms. Atlikus tyrimą ir atradus tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais elementų išraiškas, ateityje galima giliau analizuoti darbuotojų elgsenas į šias išraiškas, ieškoti sąsajų tarp tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais išraiškų ir darbuotojų pasitenkinimo, įsitraukimo ar lojalumo.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikta mokslinės literatūros analize atskleista:
 - rūpinimosi fenomenas nėra naujas reiškinys, iki šiol daugiausia tyrimų rūpestingumo tematika buvo atliekami sveikatos priežiūros ir švietimo sektoriuose. Šie tyrimai įrodo, kad rūpinimasis darbuotojais teigiamai veikia jų produktyvumą, įsitraukimą ir lojalumą;
 - organizacija, norėdama užtikrinti konkurencingumą ir veiklos efektyvumą, privalo rūpintis savo darbuotojais;
 - tiesioginis vadovas, užimantis unikalią poziciją organizacijos valdymo struktūroje, yra arčiausiai darbuotojų ir siekiantis organizacijos vadovybės iškeltų tikslų pavaldžių darbuotojų pastangomis, todėl dėmesys skiriamas tiesioginio vadovo rūpinimuisi.
2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, sudarytas tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje teorinis modelis. Nustatyti ir teoriniame modelyje išskirti tiesioginio vadovo rūpinimosi elementai: ugdymo ir tobulėjimo galimybės, geranoriškumas, savirealizacijos galimybių suteikimas, pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, dalyvavimas priimančiais sprendimais, darbo sauga ir darbuotojų sveikata, ryšys su darbuotojais, unikalumo įvertinimas, apdovanojimas ir įvertinimas, dėmesingumas ir motyvavimas charizma.
3. Teoriniam modeliui patikrinti ir patikslinti buvo pagrįstas kokybinio tyrimo metodas, kadangi šis tyrimo metodas leidžia į analizuojamą temą žvelgti giliau, įvertinti ne tik tiriamų rūpinimosi elementų pagrįstumą, bet ir analizuoti rūpinimosi elementų išraiškas. Pusiausvyrai struktūruoti interviu buvo atliekami ne tik su tiesioginiais vadovais, bet ir su jiems pavaldžiais darbuotojais, tokiu būdu atrastos rūpinimosi išraiškos, kurios būtų patvirtintos abiejų pusių argumentais.
4. Atliktu empiriniu tyrimu iširta:
 - teoriniame modelyje išskirti tiesioginių vadovų rūpinimosi elementai patvirtinti kaip reikšmingi ir tiesioginių vadovų naudojami rūpinimosi darbuotojais proceso metu maitinimo paslaugų sektoriuje;
 - identifikuotos tiesioginio vadovo rūpinimosi darbuotojais išraiškos, priklausančios teoriniame modelyje numatytiems rūpinimosi elementams: ugdymo ir tobulėjimo galimybės, geranoriškumas, savirealizacijos galimybių suteikimas, pagalba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, dalyvavimas priimančiais sprendimais, darbo sauga ir darbuotojų sveikata, ryšys su darbuotojais, unikalumo įvertinimas, apdovanojimas ir įvertinimas, dėmesingumas ir motyvavimas charizma;
 - tiesioginių vadovų rūpinimasis darbuotojais maitinimo paslaugų sektoriuje turi atotrūkių tarp skirtingų organizacijų, šiuo atotrūkius lemia: organizacijų vadovybių savarankiškai inicijuotos žmogiškųjų išteklių praktikos ir investicijos į darbuotojų savijautos gerinimą, tiesioginio vadovo kontakto su darbuotoju ir tiesioginio vadovo laiko stoka.

Rekomendacijos:

- maitinimo paslaugų sektoriaus organizacijų tiesioginiams vadovams rekomenduojama dėti pastangas ir pasitelkti rūpinimosi veiksmus ar praktikas, atrastas atliktu tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiškos maitinimo paslaugų sektoriuje tyrimu, nes atliktu tyrimu patvirtinta, kad darbuotojai šias išraiškas laiko tiesioginio vadovo rūpinimusi;
- žmonių išteklių specialistams rekomenduojama inicijuoti žmogiškųjų išteklių praktikas, nukreiptas darbuotojų savijautos gerinimo linkme, kurios buvo atrastos tyrimo metu bei

įvertintos kaip tiesioginio vadovo rūpinimosi išraiškos. Pavydžiui, papildomas sveikatos draudimas, ar sveikatingumo priedas, kadangi darbuotojai tai supranta kaip tiesioginio vadovo rūpinimąsi;

- organizacijų vadovybėms būtų palanku atsižvelgti į tiesioginių vadovų darbo krūvį, atstovaujамų padalinių ir pavaldžių darbuotojų skaičių, nes tyrimo metu nustatyta, kad tiesioginis vadovas, turintis mažesnę pavaldžių darbuotojų ir atstovaujамų padalinių skaičių, darbuotojams suteikia daugiau rūpinimosi.

Literatūros sąrašas

1. Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*, 23(6), 1767-1780. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=db-management>.
2. Asensio-Martinez A. Leiter M.P., Gascón S., Gumuchian S., Masluk B., Herrera-Mercadal P., Albesa A. and García-Campayo J. (2019). Value congruence, control, sense of community and demands as determinants of burnout syndrome among hospitality workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. Vol. 25 No. 2, p. 287–295. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10803548.2017.1367558?role=button&needAccess=true&journalCode=tose20>.
3. Azmi, F. T., & Mushtaq, S. (2015). Role of line managers in human resource management: empirical evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 616-639. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934883>.
4. Bagram, J., Cunningham, P., Potgieter, T. & Viedge, C. (2016). *Organisational behaviour*. 4th ed. Pretoria: Van Schaik. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1242970>.
5. Bakanauskienė, I. & Zagurskytė, G. (2021). Happiness at Work: Evidence of Young People's Expectations from Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1) 1-12. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0001>.
6. Bakar H. A., Rowe P. A. (2014). Leader-member exchange and superior-subordinate communication: Cross-country comparison of LMX-7 scale., 1-14. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2322_ABU_BAKAR_HASSAM_LE-10.PDF.
7. Bakatubia, S., & Wang, W. C. (2021) How manager toolkit traits changed work environment. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Bakatubia/publication/356784922_Licensed_under_Creative_Common/links/61abec6aca2d401f27c6b6ef/Licensed-under-Creative-Common.pdf.
8. Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <http://modir3-3.ir/article-english/article464.pdf>.
9. Beijer, S., Van De Voorde, K., & Tims, M. (2019). An interpersonal perspective on HR attributions: examining the role of line managers, coworkers, and similarity in work-related motivations. *Frontiers in Psychology*, 10, 1509. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01509/full>.
10. Bergbom, I., Nåden, D., & Nyström, L. (2022). Katie Eriksson's caring theories. Part 1. The caritative caring theory, the multidimensional health theory and the theory of human suffering. *Scandinavian journal of caring sciences*, 36(3), 782-790. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/scs.13036>.

11. Black, J., & Venture, K. L. (2017). The human factor to profitability: People-centered cultures as meaningful organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 24-34. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: http://www.na-businesspress.com/JOP/BlackJ_Web17_2_.pdf.
12. Colin-Chevalier, R., Pereira, B., Dewavrin, S., Cornet, T., Žak, M., Benson, A. C., & Dutheil, F. (2022). The managerial role and psychosocial factors of job satisfaction: a cross-sectional study among Wittyfit's users. medRxiv. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.medrxiv.org/content/medrxiv/early/2022/07/31/2022.07.30.22278228.full.pdf>.
13. Cooke, S., & Slack, N. (1991). *Making management Decisions* New York. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://dokumen.tips/documents/making-management-decisions-bbm-1991-steve-cooke-management-decisions-bbm.html?page=11>.
14. Crawshaw, J. R., & Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1182-1203. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/48532/1/Crawshaw_Game_IJHRM_PURE.pdf.
15. D'Amato, V., & Tosca, E. (2020). Does the relationship between manager and employee affect the employees' propensity to recommend their manager?. *World journal of management*. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://zantworldpress.com/wp-content/uploads/2020/09/2.-Vittorio-WJM.pdf>.
16. Delaney, A. M. (2021). *The relationships between a benevolent paternalistic managerial behavior, employee perceptions of a caring ethical organizational climate and affective organizational commitment in Mexico* (Doctoral dissertation, Florida International University). [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6274&context=etd>.
17. DiBenigno, J. (2020). Rapid relationality: How peripheral experts build a foundation for influence with line managers. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 20-60. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0001839219827006>.
18. Erdeji I., Jovovic-Vukovic A., Gagic S., Terzic A. (2016). Cruisers on the Danube – the impact of LMX theory on job satisfaction and employees commitment to organization. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 66. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doiserbia.nb.rs/img/doi/0350-7599/2016/0350-75991603401E.pdf>.
19. Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., & Raymundo, C. (2019, May). Methodology for reducing staff turnover in service companies based on employer branding and talent management. In *Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18) Emerging Trends and Challenges in Technology* (pp. 575-583). Cham: Springer International Publishing. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-16053-1_56.
20. French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20.pdf.
21. Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2020). Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203-233. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0001839219827006>.

- internetą: https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:101fbd8f-e6ae-4e8e-8982-87600f373ec9/download_file?file_format=pdf&safe_filename=Fu_et_al_2018_Line_managers_as_paradox_navigators.pdf&type_of_work=Journal+article.
22. Gabriel, Y. (2015). The caring leader-what followers expect of their leaders and why? *Leadership*, 11(3), 316-334. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38267872/Gabriel_-_Caring_Leader-libre.pdf?1437642156=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGabriel_Y_2015_The_caring_leader_What_fo.pdf&Expires=1683401585&Signature=TJJgc4vjEwDWQIyLoshyVg4ovt3c4xOSz4u0ZfCUncMZd2h-c0QnkStpjqsCA3d71dw-Xsfyozv8K11wSreHZNFKPI4UFAC2T0XbhTBPWljmDEyp-WwCnZZeXf9neU9mlpxiML3MsQ5tmZyr7RZsn-4Gc7xfk3CYHltD8UhstCsbMIOCuJHFTdIKmBBStabHOMNPpCXZI3Hm0SorQnSMIAtxRKqLleT2bQ~2M8TLgNgWgonEnRMDwuLysiooBl4gpfrfy-4LRqdfwn1ErgB51ZYNqXdxS8GnRNzJsH2Va5bRkUWRJnsoFhdJ1fHKIIKCiOYq2rUcbB~51AEX8E1fhw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
 23. Gollan, P.J., Kalfa, S. and Xu, Y. (2015), Paul J Gollan, Senia Kalfa and Ying Xu. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53: 144-162. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12055>.
 24. 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 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=975a08c01f8921b5244a1ba9e8c95eb2fc20cc2a>.
 25. Grant, A. M. (2014). Give and take: Why helping others drives our success: Penguin. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.mindtools.com/azopwhy/give-and-take>.
 26. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., & Raišienė, A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1>.
 27. Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 79-96). UK: John Wiley & Sons. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/235939568_HRM_and_performance_The_role_of_effective_implementation#fullTextFileContent.
 28. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/69409826/Human_resource_management_and_GUEST_17November2016_GREEN_AAM.pdf.
 29. Guščinskienė, Jūratė, & Čiburienė, Jadvyga. (2020). Ekonominis saugumas: samprata, esminės problemos, sprendimų prioritetai (pp. 145–183). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://vb.lka.lt/object/elaba:89853649/>.
 30. 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 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/30727/LQ_leadership%20and%20employee%20well-being%20with%20authors.pdf?sequence=1.
31. Joe, S. W., Hung, W. T., Chiu, C. K., Lin, C. P., & Hsu, Y. C. (2018). To quit or not to quit understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5), 1067–1081. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124>.
 32. Juozaitienė L., Staponkienė J. (2002). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/4137>.
 33. Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539-563. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/2393336>.
 34. Karatepe O. M., Olugbade O. A. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization*. Vol. 23, No. 3, p. 337–343. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54056232/Journal_of_Management___Organization-libre.pdf?1501838957=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_effects_of_work_social_support_and_c.pdf&Expires=1683402271&Signature=HCAFwX8q269yNPXqpYJdzJ3OST2~C3ROJHs88~mI0~Na6fID3iQ~~oCeChQ2UbgXRe1JYPm~0p3mPhvdynfVWQYcdWMDj8tpKGnGn319piLujlwv-YyXwuOdhQ~0TO9JenYUrwkO6aV7Qyk309IN2rzmLomrgBCwh9BRxwLiPYJzeMcrehFjCX0SGDvuLT~trVPPdVrPoRD4VpfxLRzUV992oX3e2EQ533QGEtwXgFreyedq2dIPAdUnze~A-IgNhD6dcq2cKqR4riaD9dTA1O7WA~zaujzSrQW78INzueb~BtHw7KO8hiZX2134mR9ORMh~-qkLtmnZL4eN0ASw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
 35. Kardelis, R. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Mokslo ir enciklopedijos leidybos centras. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>.
 36. Katinienė, A. (2018). Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/jspui/bitstream/1/3537/10/disertacija.pdf>.
 37. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA347&dq=39.%09Katz,+D.,+%26+Kahn,+R.+L.+\(1978\).+Organizations+and+the+system+concept.+Classics+of+organization+theory,+80,+480&ots=wSNemo_HKZ&sig=j1IFSWDdmTbTEV5uYaNghgkwUJw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA347&dq=39.%09Katz,+D.,+%26+Kahn,+R.+L.+(1978).+Organizations+and+the+system+concept.+Classics+of+organization+theory,+80,+480&ots=wSNemo_HKZ&sig=j1IFSWDdmTbTEV5uYaNghgkwUJw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
 38. Kerns, C. D. (2018). Impacting Well-Being at Work: A Key Managerial Leader Action Role. *Journal of Management Policy & Practice*, 19(1). [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JMPP/JMPP19-1/KernsCD_19_1.pdf.
 39. Ko, W. H., & Kang, H. Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food science & nutrition*, 7(6), 2131-2143. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/fsn3.1056>.

40. Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor. Management and Government, Harvard Business School Press, Boston, MA.* [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://archive.org/details/mutualgainsenter0000koch_11k9/page/n9/mode/2up.
41. Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School WP, 4.* [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.viablesoftwarellc.com/wp-content/uploads/2020/03/Employee-Wellbeing-Productivity-and-Firm-Performance.pdf>.
42. Kroth, M., & Keeler, C. (2009). Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review, 8(4), 506-531.* [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c89189efc6a492e988057df2a4e5e0e6fe341077>.
43. Levay, C., & Andersson Back, M. (2021). Caring Leader Identity Between Power and Powerlessness. *Organization Studies, 01708406211006245.* [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01708406211006245>.
44. Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring leadership in schools: Findings from exploratory analyses. *Educational Administration Quarterly, 52(2), 310-348.* 01708406211006245. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01708406211006245>.
45. Louis, & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration, 55(1), 103–126.* 01708406211006245. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62012761/SeashoreMurphy2017_220200206-54674-y0sbqn.pdf?1581004532=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrust_caring_and_organizational_learning.pdf&Expires=1683403172&Signature=NwpKsKGc7bOVmZYCrvblzhJ-LyTgpZthwd97DU3QDafMcyOB2~J2RBsmQQxlsNTs7xV4cSUS3cj72C5K8mYrc19YZhB4OJGK2lnpCnzvRdQOBfgcIvmqgd2rJFQNCRRvvrOdr2zlQiCuB2GF7O28717BolvCkD~-7SnfX0lkcyM02ANPOIPYnlcsDmseslg47DSfrNT64Xmec0w6ljlCh1mG7RvpO2dB6x8IDruv7WB9gScmhOF-S1wB2M3oumZeSI08K6wbOE8RZX2o76PoOVKzhi4iB3VZMvxsdpTolB0ko2e1pEaBTVA3TqZlDmyunfmYhSEILEfQBnmK7-JKA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
46. Michael, D. (2014). Supportive supervisor communication as an influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Behavioral Studies in Business.* 01708406211006245. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6508a5adad08de9be9a865f7b7b10833bdd4ef55>.
47. Mintzberg, H. (1973). Nature of managerial work. 01708406211006245. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>.
48. Mintzberg, H. (2011). *Managing.* Harlow: Pearson: Prentice Hall. 01708406211006245. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books/about/Managing.html?id=4XJhAAAAQBAJ&redir_esc=y.

49. Nachmias, S., Mitsakis, F., Aravopoulou, E., Rees, C. J., & Kouki, A. (2021). Line managers' perceptions of diversity management: insights from a social exchange theory perspective. *Employee Relations: The International Journal*. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/13929/1/13929.pdf>.
50. Namin, B. H., Marnburg, E., & Bakkevig Dagsland, Å. H. (2022). The effect of a caring climate on frontline employees' turnover intention in the service industry: a serial multiple mediation model. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(3), 235-254. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15022250.2022.2047778>.
51. Navío-Marco, J., Solórzano-García, M., & Palencia-González, F. J. (2019). Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 175-188. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://mediaweb.saintleo.edu/courses/MBA531/v1/Start_Here/MBA531Articles/HR-Company%20Strategy-Navio-Marcoetal.pdf.
52. Nerdinger, F. W., & Pundt, A. (2018). Leadership of service employees-A narrative review. *SMR-Journal of Service Management Research*, 2(1), 3-15. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84275156/2511-8676-2018-1-3-libre.pdf?1650129606=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_of_service_employees_A_narrat.pdf&Expires=1683403708&Signature=YoWo5Edtj12BGC4k9zNPD6Ef6xS0uQs1rJdotpurOaiLfo7RXJxxwAOo6rFS1YO0cq-CeVJgrm~J7eWYgsZbqHM3BKAWyviCboy2nYvvWpxvmQ5s0-1vmSGjvtablbi-yjdRYvPUtJVZFI4xP-Do-apL6noGBcPJck58M9TGeuJz7M9aJ5ExtRb7FtPYc5-s8C7LhBtMcmOYsEzD42Xw6jojFIiwQobiOLtVjtyMjkrZHatoXaMCUowSRNpgC3pqbromZH4tiLkCQdwh3bPt71JPwSDW06VDt9-Cg2uskWGFBfP6IXAETVKD9qZh4zeczpmYSYXaGelY-QqoaiA5ImQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
53. Noddings, N. (2005). *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education*. New York: Teachers College Press. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://philpapers.org/rec/NODTCT>.
54. Ntwakumba, A. (2022). Staff turnover within restaurant kitchens in Cape Town central business district. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://etd.cput.ac.za/bitstream/20.500.11838/3616/1/Ntwakumba-Athi_213048949.pdf.
55. Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and applied scienceS*, 4(3), 107-116. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/download/57896388/IASE_IJAAS2017_Comm_styles_Engagement.pdf.
56. Oželienė, D., Jakštienė, D., Baltrūnaitė, D., & Voišnis, J. (2020) Lietuvos svetingumo sektoriaus darbuotojų poreikis žmogiškųjų išteklių kaitos ir naujų technologijų kontekste. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2020-Nr1/11%20D.%20Ozeliene,%20D.%20Jakstiene,%20D.%20Baltrunaite,%20J.%20Voisnis_LIETUVOS%20SVETINGUMO%20SEKTORIAUS%20DARBUOTOJU%20POREIKIS.pdf.

57. Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29, 539–563. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/1748-8583.12254>.
58. Poškienė, E., & Vadybos, I. S. M. (2020). Line managers' caring for employees in HRM implementation. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/91818>.
59. Poškienė, E., Coudounaris, D. N., & Kazlauskaitė, R. (2020). The Relationship between Caring for Employees and the Well-being of the Organisation. *Management of Organizations: Systematic Research*, 84, 45-60. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://sciendo.com/pdf/10.1515/mosr-2020-0012>.
60. Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM- performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51475561/RESEARCH_chain_theory__analysis_and_evidence_by_John_Purcell_and_Sue_Hutchinson-libre.pdf?1485157258=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFront_line_managers_as_agents_in_the_HRM.pdf&Expires=1683404175&Signature=WOsbzLvWGGMRacOd2WOwPLO4IvoMUjYJxus4l46qQceRp p3B0Hv8ZmZkjII~8L-aZp-VjdN-Uvjshrop7l0dDfYIY6N-OrvG3ldpOfT~nT5wSsgZUrmuJe7UAuPXqON3-kM8pCJ4pVsiEy1GPoGH~VOMH0jHq7h93xToueTfFvMk6XTC1Uov2rAtsGeQlH92W5Q7Pkd2YeK-dKJQU2ERRNdDp6bdhvFbNOFI5~keJQ6tcK19eHzBnqDwQQw3qTCzCOzkzU4uKgKxgDnqP3fwSEM97X2nEXrdTfdbKtp1MXZjJaV0ziXvZWYQMx-lnQl-3vhlPYctlo6jaiD-nP0iw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
61. Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., & Tabak, F. (2021). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology*, 40(10), 4825-4842. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-00423-6>.
62. Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), 105-109. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Mayank-Singhal-8/publication/305516797_Job_Satisfaction_and_Employee_Loyalty_A_study_of_Academicians/links/57c697cc08ae9d64047d1dab/Job-Satisfaction-and-Employee-Loyalty-A-study-of-Academicians.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail&_rtd=e30%3D.
63. Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2020.1804967>.
64. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482221000140>.

65. Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.cis.org.au/wp-content/uploads/2015/04/images/stories/policy-magazine/2011-spring/27-3-11-winton-bates.pdf>.
66. Sharma, S., & Singh, K. (2019). Positive organizational culture: Conceptualizing managerial role in interpersonal conflict. *European Journal of Business & Social Sciences*, 7(5), 1508-1518. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Sahiba-Sharma/publication/333395656_Positive_Organizational_Culture_Conceptualizing_Management_Role_In_Interpersonal_Conflict/links/5d3c583f92851cd0468b4a6e/Positive-Organizational-Culture-Conceptualizing-Managerial-Role-In-Interpersonal-Conflict.pdf.
67. Smylie, M. A., Murphy, J., & Louis, K. S. (2016). Caring school leadership: a multidisciplinary, cross-occupational model. *American Journal of Education*, 123(1), 1-35. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/688166>.
68. Stoner James, A. F., Edward, F. R., & Gilbert Daniel Jr, R. (2005). Vadyba. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*, -662. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999>.
69. Szeluga-Romanska, M., & Modzelewska, A. (2020). The managerial role in organizational culture as perceived by management students. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16, 177-206. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=909099>.
70. Szostak, M., & Sulkowski, L. (2020). Manager as an artist: creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse. *Creativity Studies*, 13(2), 351-368. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/cs.2020.11373>.
71. Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2014). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. Van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work* (pp. 23-42): Psychology Press. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429468339-11/individual-well-being-performance-work-toon-taris-wilmar-schaufeli>.
72. Tronto, J. C. (2010). Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4(2), 158-171. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17496535.2010.484259?needAccess=true&role=button>.
73. Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O. & Forde, C. (2016). 'A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate'. *Human Resource Management Journal*, 26:351-368. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://eprints.whiterose.ac.uk/96805/3/HRMJ.pdf>.
74. Van de Voorde, K., & Boxall, P. (2014). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In M. Van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Wellbeing and performance at work* (pp. 95-111). UK: Psychology Press. [žiūrēta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://ia800708.us.archive.org/view_archive.php?archive=/22/items/crossref-pre-1909-scholarly-works/10.4324%252F9780203101773.zip&file=10.4324%252F9781315743325.pdf#page=104.

75. Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (56), 123-132. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367175216807/J.04~2010~1367175216807.pdf>
76. Zhang, Peng, X., Huang, L., Liu, Y., Xu, J., He, J., Guan, C., Chang, H., & Chen, Y. (2022). A caring leadership model in nursing: A grounded theory approach. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 981-992. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jonm.13600>.
77. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/57984>.
78. Xi, M., Zhao, S., & Xu, Q. (2017). The influence of CEO relationship-focused behaviors on firm performance: A chain-mediating role of employee relations climate and employees' attitudes. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 173-192. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Meng-Xi-7/publication/308191971_The_influence_of_CEO_relationship-focused_behaviors_on_firm_performance_A_chain-mediating_role_of_employee_relations_climate_and_employees'_attitudes/links/5c263cb2458515a4c7fdeefc/The-influence-of-CEO-relationship-focused-behaviors-on-firm-performance-A-chain-mediating-role-of-employee-relations-climate-and-employees-attitudes.pdf.
79. Watson, J. (2008). Nursing: The philosophy and science of caring (revised edition). Caring in nursing classics: An essential resource, 243-264. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=yTuv-tEuGE0C&oi=fnd&pg=PA243&dq=81.%09Watson,+J.+\(2008\).+Nursing:+The+philosophy+and+science+of+caring+\(revised+edition\).+Caring+in+nursing+classics:+An+essential+resource,+243-264.+%5B%C5%BEi%C5%ABr%C4%97ta+2023-04-30%5D.&ots=L8Geg2vzKx&sig=joZjXOfDusAcsmLkyCTEetvdWjc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=yTuv-tEuGE0C&oi=fnd&pg=PA243&dq=81.%09Watson,+J.+(2008).+Nursing:+The+philosophy+and+science+of+caring+(revised+edition).+Caring+in+nursing+classics:+An+essential+resource,+243-264.+%5B%C5%BEi%C5%ABr%C4%97ta+2023-04-30%5D.&ots=L8Geg2vzKx&sig=joZjXOfDusAcsmLkyCTEetvdWjc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
80. Weber, T. (2014). The antecedents and effects of strategic caring: A cross-national empirical study (Doctoral dissertation). Old Dominion University. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=businessadministration_etds.
81. Wirtz, J., & Jerger, C. (2016). Managing service employees: Literature review, expert opinions, and research directions. *The Service Industries Journal*, 36(15-16), 757-788. [žiūrėta 2023-04-30]. Prieiga per internetą: https://bizfaculty.nus.edu.sg/wp-content/uploads/media_rp/publications/BljMF1486430152.pdf.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos statistikos departamentas (2023). [žiūrėta 2023-03-23]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=81e86bee-46c7-4d7a-b2d6-0c8ea9433093#/.](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=81e86bee-46c7-4d7a-b2d6-0c8ea9433093#/)
2. Verslo žinios (2022). [žiūrėta 2023-03-23]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2022/03/21/darbuotoju-isitraukimo-i-organizacija-tendencijos-2022-aisiais-bus-svarbus-keli-dalykai>.

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas skirtas tiesioginiams vadovams

Tiriamieji – tiesioginiai vadovai, kurie formaliai turi pavaldžių darbuotojų	
Klausimų tikslas – susipažinti su informantu ir jo atstovaujama organizacija, pavaldžių darbuotojų skaičiumi.	
Įvadiniai klausimai	<p>Papasakokite apie savo karjeros kelią šioje organizacijoje.</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Kokias funkcijas atliekate dabartinėje organizacijoje? Kiek ilgai užimate šias pareigas? Kokį kiekį pavaldžių darbuotojų turite?</i></p>
Klausimų tikslas – išskirti rūpinimosi proceso elementus ir rūpestingas praktikas tiesioginių vadovų nuostatomis.	
Tiesioginio vadovo rūpinimasis	<p>Papasakokite kaip jūs rūpinatės sau pavaldžiais darbuotojais?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Kokiomis priemonėmis, būdais ir dažnumu tai atliekate? Kaip rūpinatės sau pavaldžiais darbuotojais savo iniciatyva, tai ko nebuvo numatyta praktikomis ar sistemomis?</i></p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Kodėl nusprendėte būtent taip rūpintis darbuotojais? Kaip šis rūpinimosi būda paliečia darbuotojų požiūrį, lūkesčius ar problemas?</i></p> <p>Kokias procedūras ir veiksmus planuojate ar galėtumėte atlikti, kad darbuotojai jaustų jog jais yra rūpinamasi?</p> <p>Kokį rūpinimąsi jaučiate iš savo tiesioginio vadovo perspektyvos?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Kokių rūpinimosi išraiškų jums, kaip darbuotojui, trūksta? Kaip manote, ar visi jūsų organizacijos tiesioginiai vadovai rūpinasi sau pavaldžiais darbuotojais?</i></p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Ar žinote kokiomis priemonėmis kiti tiesioginiai vadovai rūpinasi darbuotojais? Pateikite pavyzdžių.</i></p>
Klausimų tikslas – sužinoti rūpinimosi elementų naudojimo populiarumą maitinimo paslaugų sektoriuje, įvertinti teoriniame modelyje išskirtų rūpinimosi elementų išraiškas, atrasti naujų, teoriniame modelyje neįtrauktų, rūpinimosi elementų.	
Rūpinimosi elementai	<p>Papasakokite kaip rūpinatės darbuotojais ugdymo procese?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Kokiais galimybėmis ir perspektyvomis, gerinti savo kompetencijas, gauna jūsų darbuotojai?</i></p> <p>Kaip manote, kaip pasireiškia geranoriškumas darbuotojui rūpinimosi procese?</p> <p>Papasakokite kokiais būdais nukreipiate darbuotojus teisinga kryptimi, siekiant darbuotojų savirealizacijos?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai: Kaip tai prisideda prie darbuotojų kompetencijų ir žinių tobulinimo?</i></p> <p>Atskleiskite kaip siekiate išlaikyti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?</p>

	<p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip tai padeda darbuotojui suderinti asmeninius ir darbo poreikius?</i></p> <p>Papasakokite apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmime.</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip tai padeda darbuotojams išreikšti jų rūpesčius, poreikius?</i></p> <p>Kaip jūs rūpinatės savo darbuotojų sveikata?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kokiais būdais užtikrinate darbo saugą?</i></p> <p>Papasakokite kaip palaikote tarpusavio ryšį su darbuotojais?</p> <p>Papasakokite ar vienodus rūpinimosi veiksmus skleidžiate visiems pavaldiems darbuotojams?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kodėl rūpestingos esgsenos gali skirtis atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ar asmenybę?</i></p> <p>Papasakokite kokiais būdais atsidėkojate darbuotojams?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip išreiškiate pagarbą ir įvertinimą darbuotojams?</i> <i>Kokius apdovanojimo būdus naudojate?</i></p> <p>Kaip dėmesingumas darbuotojui pasireiškia rūpinimosi darbuotojais proceso metu?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Ar jūs esate empatiškas sau pavaldiems darbuotojams?</i> <i>Kaip tai atsiskleidžia?</i></p> <p>Kokiomis savo asmeninėmis savybėmis siekiate motyvuoti darbuotojus? Kaip tai veikia?</p>
<p>Klausimų tikslas – sužinoti kaip darbuotojas suvokia tiesioginio vadovo rūpinimąsi.</p>	
<p>Darbuotojo suvoktas tiesioginio vadovo rūpinimasis</p>	<p>Kaip jums pavaldūs darbuotojai reaguoja į jūsų rūpinimąsi?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Papasakokite situaciją, kurioje, jūsų nuomone, geriausiai atsiskleidė rūpinimosi darbuotoju efektas.</i></p> <p>Kodėl jūs siekiate rūpintis sau pavaldžiais darbuotojais?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kokio grįžtamojo ryšio tikėtės?</i></p> <p>Kaip manote ar rūpinimasis gali atnešti neigiamų pasekmių? Galbūt galite papasakoti realią situaciją?</p>

2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas skirtas pavaldiems darbuotojams

Tiriamieji – darbuotojai, turintys tiesioginį vadovą	
Klausimų tikslas – susipažinti su informantu ir jo organizacija.	
Įvadiniai klausimai	<p>Papasakokite apie savo karjeros kelią šioje organizacijoje.</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kokias funkcijas atliekate dabartinėje organizacijoje?</i></p> <p><i>Kiek ilgai užimate šias pareigas?</i></p> <p><i>Kokį skaičių tiesioginių vadovų turite?</i></p>
Klausimų tikslas – išskirti bendrinius rūpinimosi proceso elementus ir rūpestingas praktikas darbuotojų nuostatomis.	
Tiesioginio vadovo rūpinimasis	<p>Papasakokite kaip jūsų tiesioginis vadovas jumis rūpinasi?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kokiomis priemonėmis, būdais ir dažnumu tai atliekama?</i></p> <p>Ar tiesioginio vadovo rūpinimasis atsiskleidžia veiksmis, atitinkančiais jūsų poreikius? Pakomentuokite</p> <p>Kokias procedūras ar veiksmus tiesioginiai vadovai galėtų atlikti, kad darbuotojai jaustų jog vadovas jais rūpinasi?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kokių rūpinimosi išraiškų jums, kaip darbuotojui, trūksta?</i></p> <p>Kaip manote, ar visi jūsų organizacijos darbuotojai jaučia rūpinimąsi iš savo tiesioginio vadovo? Pakomentuokite.</p> <p>Kokios tiesioginio vadovo elgsenos parodo nerūpestingumą?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kaip tai paveikia jus kaip darbuotoją?</i></p>
Klausimų tikslas – sužinoti rūpinimosi elementų naudojimo populiarumą maitinimo paslaugų sektoriuje, įvertinti teoriniame modelyje išskirtų rūpinimosi elementų išraiškas.	
Rūpinimosi elementai	<p>Papasakokite kaip jūsų vadovas rūpinasi jumis ugdymo procese?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kokiais galimybėmis ir perspektyvomis, gerinti savo kompetencijas, to pasekoje gaunate?</i></p> <p>Kaip atsiskleidžia jūsų vadovo geranoriškumas?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Ar vadovas yra pasižymintis gerumu ir jautrumu jums?</i></p> <p><i>Kokiu būdu tai atsiskleidžia?</i></p> <p>Papasakokite kaip tiesioginis vadovas prisideda prie jūsų savirealizacijos?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kaip tai prisideda prie jūsų kompetencijų ir žinių tobulinimo?</i></p> <p>Kokiais būdais jūsų tiesioginis vadovas siekia išlaikyti jūsų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kaip tai padeda jums suderinti asmeninius ir darbo poreikius?</i></p> <p>Papasakokite apie savo dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.</p> <p>Į kokius sprendimų priėmimo procesus esate įtraukti?</p> <p><i>Tikslinamieji klausimai:</i></p> <p><i>Kaip tai padeda jums išreikšti jūsų rūpesčius ir poreikius?</i></p>

	<p>Kaip jūsų tiesioginis vadovas rūpinasi jūsų sveikata? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kokiais būdais jūsų tiesioginis vadovas užtikrina darbo saugą?</i></p> <p>Papasakokite kokiais būdais jūsų tiesioginis vadovas palaiko tarpusavio ryšį su jumis?</p> <p>Papasakokite ar jūsų tiesioginis vadovas skleidžia vienodus rūpinimosi veiksmus visiems darbuotojams? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kodėl rūpestingos esgsenos gali skirtis atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ar asmenybę?</i></p> <p>Papasakokite kokiais būdais jūsų tiesioginis vadovas atsidėkoja jums? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Kaip jūsų tiesioginis vadovas išreiškia pagarbą ir įvertinimą darbuotojams? Kokius apdovanojimo būdus naudoja?</i></p> <p>Papasakokite apie savo tiesioginio vadovo dėmesingumą. <i>Tikslinamieji klausimai:</i> Ar jūsų tiesioginis vadovas empatiškas? Kaip tai atsiskleidžia?</p> <p>Kokios jūsų tiesioginio vadovo asmeninės savybės jus motyvuoja? Kaip tai veikia?</p>
<p>Klausimų tikslas – sužinoti kaip darbuotojas suvokia tiesioginio vadovo rūpinimąsi.</p>	
<p>Darbuotojo suvoktas tiesioginio vadovo rūpinimasis</p>	<p>Kodėl jums svarbus vadovo rūpinimasis? Kaip jūs reaguojate į jūsų tiesioginio vadovo rūpinimąsi? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> <i>Papasakokite situaciją, kurioje, jūsų nuomone, geriausiai atsiskleidė rūpinimosi darbuotoju efektas.</i></p> <p>Kaip manote, kodėl tiesioginis vadovas siekia rūpintis darbuotojais? <i>Tikslinamieji klausimai:</i> Kokio grįžtamojo ryšio tikimasi? Kaip manote ar rūpinimasis gali atnešti neigiamų pasekmių? Galbūt galite papasakoti realią situaciją?</p>