

III. SOCIALINIS DARBAS

SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į VADOVO FUNKCIJAS SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIOJE ORGANIZACIJOJE

Doc. dr. Valdonė Indrašienė

Vilniaus pedagoginis universitetas, Socialinės komunikacijos institutas
Socialinės pedagogikos katedra
Studentų g. 39-321, LT-08105 Vilnius
Telefonas (8 5) 275 2290
Elektroninis paštas valdone.indrasiene@vpu.lt

*Pateikta 2008 m. spalio 20 d.
Parengta spausdinti 2008 m. gruodžio 22 d.*

Santrauka

Šiuolaikinis socialinis darbas neatsiejamas nuo jį dirbančiųjų asmenų profesionalumo. Siekiant veiksmingo socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbo, svarbu kaip organizuojamas personalas ir kokias vadybines funkcijas įgyvendina šių organizacijų vadovai. Straipsnyje analizuojamas socialinių darbuotojų požiūris į organizacijos vadovo funkcijas ir veiksmus, organizuojant personalo veiklą.

Nuolatinės kaitos laikotarpiu svarbiausiu vadovo bruožu tampa gebėjimas įgyvendinti pokyčius, sugebėti nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, veiksmingai komunikuoti, kurti saugią ir darbingą atmosferą bei palankią organizacijos kultūrą. Straipsnyje atskleidžiamas socialinių darbuotojų požiūris į svarbiausias valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę, motyvavimą. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos specifiškumas ir organizacijos aplinka reikalauja iš vadovo ne tik vykdyti klasikines vadybos funkcijas, bet ir nuolat domėtis, mokytis bei tobulėti, racionaliai į organizacijos veiklą įtraukti naujoves.

Tyrimu nustatyta, kad pagrindinė socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovo darbo funkcija, daranti didelę įtaką kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei turinti įtakos viso personalo veiklai, – planavimas. Organizavimas vadovaujant personalui svarbus daugiau nei trims ketvirtadaliams socialinių darbuotojų. Daugiau nei pusei ypač svarbi vadovavimo funkcija. Beveik trečdalis socialinių darbuotojų mano, kad kontrolės funkcija, organizuojant personalo veiklą, yra nelabai svarbi. Nustatyta, kad vadovai tik iš dalies atlieka kontrolės, konfliktų valdymo, komandinio darbo skatinimo funkcijas.

Pagrindinės sąvokos: socialiniai darbuotojai, personalo vadyba, vadovo funkcijos.

Įžanga

Valdant bet kokią organizaciją, turi būti nuosekliai įgyvendinamas darbų, dažniausiai vadinamų vadybos funkcijomis arba vadybos ciklo elementais, kompleksas: planavimas, organizavimas, skatinimas, kontrolė, reguliavimas ir atlyginimas. Pasiekus numatytus rezultatus reikia atlyginti darbuotojams už jų siekius nukreipti savo pastangas organizacijai reikalinga linkme.

Vadybos aspektus tyrinėję P. F. Druckeris (1990), R. J. Aldagas, T. M. Stearnsas (1987), S. Stoškus (2002), R. Želvys (2001), V. Damašienė (2002), R. Razdauskas (1997) ir kiti pažymi, kad va-

dyba – plačiausia sąvoka, apimanti įvairiausių administravimo, lyderavimo bei vadovavimo aspektus. Tai ir mokslas apie socialinių organizacijų, sistemų valdymą, ir kaip praktinių valdymo metodų, taip pat tradicijų, būdingų kokiam nors istoriniam laikotarpiui ar šaliai, visuma.

R. L. Daftas (1997), A. Sakalas (2003), I. Bakanauskienė (2002) analizuoja personalo vadybos sudėtinių dalių – personalo organizavimo ir personalo valdymo ypatumus. Mokslininkai pažymi, kad viena svarbiausių personalo vadybos funkcijų – užtikrinti efektyvų vadovų ir personalo bendradarbiavimą, siekiant bendrųjų organizacijos tikslų.

Tyrimais nustatyta, kad personalo organizavimas – vienas svarbiausių efektyvios organizacijos veiksmų arba jos narių elgsena. R. Želvio (2001), A. Sakalo (2003) ir kitų tyrėjų teigimu, svarbiausią personalo valdymo vaidmenį atlieka vadovas.

Mokslininkai (Seilius (1998), Barvydienė, Kasiulis (1998), A. A. Reanas (1999) ir kiti) skiria vadovo veiklą siekiant personalo identiškumo, tapatumo organizacijai. Todėl svarbu darbuotojams suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią organizacinę kultūrą, būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvienam darbuotojui reikalinga motyvacija.

Personalo organizavimas ir valdymas nagrinėja personalo ugdymo tendencijas, susijusias su valdymo demokratizavimu, humanizavimu, žmogaus veiksmo vaidmens didėjimu, siekiant suformuoti reikalavimus ugdymo sistemai, pereinant nuo centralizuoto valdymo į rinkos ekonomiką. Skiriamas dėmesys valdymo stiliams, darbuotojų motyvavimui, poveikio priemonėms.

Šiuolaikinis socialinis darbas neatsiejamas nuo jį dirbančiųjų asmenų profesionalumo. Įvairiausio pobūdžio problemos, nuo asmeninių iki globalių, reikalauja apčiuopiamų rezultatų išnaudojant profesines žinias ir gebėjimus socialinio darbo vertybėms įgyvendinti. Siekiant veiksmingo socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbo, svarbu kaip organizuojamas personalas ir kokias vadybines funkcijas įgyvendina šių organizacijų vadovai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti socialinių darbuotojų požiūrį į organizacijos vadovo funkcijas ir veiksmus, organizuojant personalo veiklą.

Tyrimo dalyvavo 120 socialinių darbuotojų iš skirtingų socialines paslaugas teikiančių organizacijų. Paštu ir elektroniniais laiškais į dvidešimt skirtingų Vilniaus, Kauno, Klaipėdos savivaldybių socialines paslaugas teikiančių organizacijų išsiųsta 400 anketų. Organizacijos parinktos atsitiktinės atrankos būdu iš socialines paslaugas teikiančių organizacijų sąrašų, paskelbtų savivaldybių tinklalapiuose. Sugrįžo – 120 anketų: 31 iš Kauno, 44 iš Klaipėdos ir 45 iš Vilniaus savivaldybėse esančių socialines paslaugas teikiančių organizacijų.

1.1. Personalo vadybos ypatumai

G. Dessleris (2001, p. 39) nurodo, kad personalo vadyba apima tokias „veiklos sritis kaip verbavimas, atranka, mokymas, apmokėjimas, įvertinimas ir tobulinimas“. Mokslininko nuomone, svarbios visos sritys, nes vykstantys pokyčiai apima perėjimą į paslaugas teikiančią visuomenę. Pabrėžiamas vis didesnis išsilavinimas bei žmogiškasis kapitalas.

Kiti mokslininkai (Van Looy B., Van den Bossche T., Buyens D. (1998)), tyrinėję personalo vadybos paslaugų organizacijose ypatumus, skiria keturias personalo vadybos sritis:

- *darbo išteklių srautų*, kuriuos sudaro darbuotojų paieška ir atranka, įdarbinimas, ugdymas, pasiekimų įvertinimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas, darbo santykių nutraukimas. Kitaip tariant, darbuotojų judėjimas nuo patekimo į organizaciją iki išėjimo iš jos;
- *atlygio sistemos*, kuri apima visas priemones, padedančias pritraukti ir išlaikyti darbuotojus (darbo užmokesčio, motyvacijos, pašalpų ir kt.);
- *darbuotojų įtakos*, kuri atspindi visus jų autoriteto ir galios lygius bei raiškos būdus organizacijoje;
- *darbo organizavimo sistemos* – tai technologinių operacijų ir užduočių parengimo būdai, padedantys siekti optimalaus rezultato (p. 203).

Taigi svarbiausios personalo vadybos sritys, susijusios su darbo ištekliais ir darbo organizavimu, todėl vis didesnę svarbą įgauna *darbuotojų kompetencijos ugdymas, bendradarbiavimo stiprinimas, darbuotojų įgaliojimas*.

Kompetentingi specialistai yra viena iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų. Todėl yra itin svarbu ugdyti darbuotojų kvalifikaciją, įgūdžius, kompetenciją, reikalingą jų profesijai, darbui (R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004).

Vadybos paslaugų sferą tyrinėjusio R. L. Dafto (1997) nuomone, kompetencijos ugdymo svarbą lemia nuolatiniai paslaugų veiklos sutrikimai (apribojimai), atsirandantys dėl vartotojų dalyvavimo, paslaugos teikimo proceso specifiškumo, paslaugų įvairovės, paslaugų teikimo vietų sklaidos, partnerių įvairovės ir informacijos trūkumo ar pertekliaus, arba netikslumo.

Šiuolaikinei paslaugų sferai būdinga stiprėjanti konkurencinė kova, todėl iškyla būtinybė, kad organizacijos vadovybė suvoktų paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijos specifiką, numatytą darbuotojų kompetenciją ir parinkusi tinkamus būdus sudarytų jiems sąlygas įveikti kompetencijos stoką.

R. L. Dafto (1997) manymu, kad paslaugų organizacija tinkamai įvykdytų šiuos konkurencijos keliamus kompetencijos reikalavimus, būtina darbuotojų autonomija, pagrįsta jų įgaliojimu ir didesne atsakomybe. Tai pagrindiniai besimokančios organizacijos, kurioje kiekvienas darbuotojas atskleidžia savo veiklos sunkumus, ieško būdų, kaip juos įveikti ir taip prisideda prie nuolatinio organizacijos tobulėjimo, bruožai.

Nenumatytų, naujų ir specifinių problemų sėkmingas sprendimas priklauso nuo *bendradarbiavimo* kokybės. Šia idėja grindžiamas platesnis paslaugų veiklos socialinės dinamikos suvokimas. Pažymėtina, kad bendradarbiavimo svarba priklauso nuo teikiamų paslaugų pobūdžio.

Pagrindinis vadovavimo uždavinys yra užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant bendrų įstaigos tikslų. Kaip pažymi mokslininkai, organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą (L. Šimanskienė, 2002, p.190).

Pasak P. M. Senge (1990, p. 96), bendradarbiavimas organizacijoje gali būti suvokiamas kaip komandinis mokymasis, kuris šiandien yra ypač skatintinas procesas. Be to, bendradarbiauti skatina ir bendrai kuriama vizija. Todėl kiekvienai organizacijai svarbi bendrai kuriama organizacijos vizija. Bendrieji tikslai ir atsakomybė už sėkmę – besimokančiai organizacijai būdingos kultūros normos. Tai reiškia, kad nepakanka organizacijos nario dalyvavimo planuojant organizacijos ateitį. Kiekvienas turi įsipareigoti siekti bendrųjų tikslų ir būti atsakingas už jų įgyvendinimą. Būtent dėl to ypač pabrėžiama organizacijos narių mokymasis, organizacijos ir jos narių abipusiai nuolatinio mokymosi ir reikiamų sąlygų įsipareigojimai. Naujas žinias visi organizacijos nariai įsisavina mokymiesi pavieniui ir komandomis.

Komanda savaimė nesusidaro. Jai suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų. Norint sėkmingai spręsti problemas nepakanka surinkti į vieną grupę atitinkamų sričių aukščiausios kvalifikacijos specialistų, nes neretai bendroji jų veikla gali būti nesuderinama ir net neįmanoma (B. Neverauskas, B. Stankevičius, V. Viliūnas, I. Černiūtė, 2004, p. 89). Kaip teigia V. Targamadzė (2001), organizavimo esmė – atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios drauge sėkmingai siektų įgyvendinti organizacijai išskeltus tikslus ir uždavinius.

Taigi galima teigti, kad viena svarbiausių personalo vadybos funkcijų – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant bendrųjų organizacijos tikslų.

Šiuolaikinėje vadybos teorijoje propaguojamas humanistinis požiūris į žmogų skatina vadovavimo pokyčius. Demokratinėje visuomenėje personalo vadyba grindžiama vadovų ir pavaldinių partneryste. Tai reiškia, kad dalis formaliosios valdžios perduodama darbuotojams. Daugiau galių turintys darbuotojai dirba produktyviau, kūrybiškiau, atsakingiau, didėja jų pasitenkinimas darbu.

Įgaliojimo koncepcijos ištakos – visuotinio dalyvavimo valdyme teorijos, darbuotojų įtraukimo, profesinio gyvenimo kokybės autonomijos įtakos pasitenkinti darbu nuostatos. Šiuolaikinėje organizacijoje darbuotojų įgaliojimas siejamas su kokybiškesne darbuotojo ir kliento sąveika, darbuotojo veiklos efektyvumu ir pasitenkinimu darbu.

G. Dessleris (2001, p. 29) pažymi, kad ugdyti darbuotojų pritarimą organizacijos sprendimams – reiškia suderinti darbuotojo ir darbdavio tikslus taip, kad darbuotojai norėtų atlikti savo darbą kuo geriau. Autorius pabrėžia, kad pokyčiai organizacijoje galimi tik tada, kai visi darbuotojai aktyviai dalyvauja kurdami ir įgyvendindami organizacijos strategiją.

Todėl, pasak L. Šimanskienės, svarbu skatinti personalo komunikaciją, kartu skatinant dalyvauti organizacijos veikloje: keistis informacija bei dalyvauti sprendimų priėmimo procese (2002, p. 29). Mokslininkės teigimu, be pačių darbuotojų dalyvavimo, bendravimo ir sąveikos nepavyks sėkmingai plėtoti organizacijos kultūrą.

Darbuotojų įgalinimas susijęs su jų identifikacija. Identifikuotis organizacijoje – tai būti aktyviai įtrauktam į procesą, kurį įtvirtina specifinės veiklos sritys. Socialinio identifikavimosi išsiaiškinimas yra viena svarbiausių problemų organizacijoje.

Žinojimas, kaip darbuotojai susitapatina su tam tikromis socialinio gyvenimo pozicijomis arba socialinėje erdvėje, kokioms vertybėms jie teikia pirmenybę tame identifikavimosi procese, leidžia atskleisti realų organizacijos ir jos narių gyvenimo vaizdą bei numatyti pagrįstesnes prielaidas formuoti įvairių organizacijos funkcionavimo lygių socialinius sprendimus (A. Mitrikas, 1995).

Siekiant personalo įgaliojimo labai svarbu, kad darbuotojas greičiau pritaiktų organizacijoje. O tam, pasak Z. Kurutienės (2006), reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią organizacinę kultūrą. Būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvienam darbuotojui reikalinga motyvacija.

Taigi organizacijos gyvavimas priklauso nuo jos narių santykių su organizacija bei tarpusavyje.

1.2. Vadovo vaidmuo personalo valdyme

Personalas valdomas kiekvienoje socialinėje organizacijoje. Bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo – personalo valdymas. Skiriamos dvi pagrindinės personalo valdymo funkcijos: norų formavimas ir norų įgyvendinimas. A. Sakalo (2003, p. 200) teigimu, norų formavimas susijęs su tikslo nustatymu, planavimu ir sprendimo priėmimu, o norų įgyvendinimas – su organizavimu, motyvavimu, kontrole ir koregavimu.

Svarbiausią vaidmenį personalo valdyme atlieka vadovas. Nuolatinės kaitos laikotarpiu svarbiausiu vadovo bruožu tampa gebėjimas įveikti pokyčius. R. Želvys (2001) pabrėžia, jog sėkmingai kaitos sąlygomis dirbantis vadovas turi sugebėti nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, veiksmingai komunikuoti, kurti saugią ir darbingą atmosferą bei palankią organizacijos kultūrą (R. Želvys, 2001, p. 14).

Vadovas savo kasdienėje veikloje turi mokėti panaudoti valdymo teorijos ir praktikos laimėjimus. Nuo sugebėjimo sistemingai, kruopščiai ir atkakliai tobulinti savo darbo stilių, šalinti pasitaikančius trūkumus labai priklausys ir viso kolektyvo darbo sėkmė.

Kaitos laikotarpiu tam tikros biografinės vertybės gali turėti įtakos veiklos kokybei, tačiau, pasak R. Želvio, galima skirti kelias svarbiausias, vadybai būtinas, vadovų charakteristikas. Tai:

- gebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją);
- gebėjimas sutelkti komandas ir dirbti grupinį darbą įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei laiku jos perteikimas kitiems;
- gebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą; pozityvios vidinės aplinkos, arba plačiau, organizacijos kultūros formavimas (1999, p. 99).

Vadovo elgsenos modelis apima įsakymą – liepiamąjį teiginį apie tam tikrą kito žmogaus elgesį – ir lūkestį, kad įsakymas taps pasirinkimo kriterijumi. Todėl autorius skiria dvi vadovo elgsenos rūšis: valdžios panaudojimą tam tikru momentu ir ilgą laiką dviejų žmonių atliekamus veiksmus, kurie lemia vieno žmogaus lūkesčius, kad jam paklus, ir kito žmogaus sutikimą paklusti.

Mokslininkai pažymi, kad vadovo darbo sėkmę lemia jo autoritetas, valdymo metodai, valdymo stilius ir darbo organizavimas.

Autoritetas – ta vadovo savybių visuma, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai, savanoriškai vykdys jo nurodymus. Skiriamos trys sudedamosios autoriteto dalys: asmeninis, dalykinis ir valdžios autoritetas (A. Sakalas, 2003, p. 232). Asmeninį autoritetą lemia bendražmogiškosios ir specifinės vadovo savybės, kurios imponuoja bendradarbiams, kelia jų pasitikėjimą. Dalykinis autoritetas apima specifines specialybės žinias ir gebėjimus, suteikiančius galimybę koordinuoti bei kontroliuoti bendradarbius. Tuo tarpu valdžios autoritetas arba baimės autoritetas, susijęs su vadovo pareigybės ypatumais ir yra suteiktas remiantis įstatymais bei reglamentais.

Valdymo menas – tai galimybė išmanyti visus valdymo principus, metodus bei būdus, tinkamai jais remtis ir derinti juos konkrečioje situacijoje siekiant kryptingai veikti tiek atskirus kolektyvo narius, tiek žmonių grupes, tiek ir visą kolektyvą.

Mokslininkai skiria tris svarbiausias valdymo metodų grupes (būdus): „Metodas – tai tam tikras poreikio, uždavinio sprendimo būdas“ (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Misevičius, 2002). Parenkant organizacijoje valdymo metodą reikia žinoti joje dirbančiųjų darbuotojų poreikius.

Ekonominiai valdymo metodai – tai skatinimo būdai, kurie tenkina darbuotojų poreikius, pavyzdžiui, apmokamos atostogos, apmokami kvalifikacijos kursai ir t. t. Taigi valdymo objektas yra darbo vieta ir pareigybė. Šie metodai dar gali būti tiesioginio (remiasi tiesioginiais santykiais ir materialinių, piniginių bei darbo išteklių skirstymu) ir netiesioginio (remiasi materialiniu darbuotojų skatinimu ar finansavimu) poveikio.

Socialiniai ir psichologiniai valdymo metodai – tai tokia orientacija, kai organizacija leidžia įvertinti darbuotoją kaip asmenybę, jo kaip individo socialines, psichologines nuostatas ir vėliau tai panaudoja organizacijos efektyvumui didinti. Toks metodas formuoja asmenybę, ugdo kolektyvą, bet jeigu yra blogas psichologinis klimatas, tai didins darbuotojų kaitą, blogės darbo drausmė, mažės darbo efektyvumas.

Administraciniai (organizaciniai) valdymo metodai. „Jie naudojami siekiant valdymo sistemos vieningumo ir reglamentuoja organizacinius darbuotojų santykius. Administracinio valdymo pagrindinės funkcijos yra šios: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontroliavimas“ (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Misevičius, 2002).

Atsižvelgiant į organizacinio poveikio veikimo trukmę administraciniai (organizaciniai) valdymo metodai dar skirstomi į metodus, kurie nustato organizacijos veiklą ilgam periodui ir metodus, kurie

esant nenumatytai situacijai padeda stabilizuoti organizacijos valdymą.

Daugelyje įmonių ar organizacijų personalo vadovui suteikiama vis daugiau įgaliojimų, jam keikiama viena svarbiausių užduočių – sukurti lanksčią ir nukreiptą į individą valdymo sistemą, padedančią įmonei dirbti kuo efektyviau.

Vienu metu organizacijoje gali vyrėti įvairūs darbuotojų poreikių lygiai. Tai reiškia, kad vienu ir tuo pačiu metu gali būti naudojami įvairūs vadovavimo principai, o kiekvienas modelis gali būti formuojamas remiantis kitų modelių pasiekimais. Taigi organizacijoje gali pasireikšti ir tam tikra modelių nuosekli kaita, atitinkanti poreikių plėtros hierarchiją. Vadovui nesugebant valdyti šios valdymo modelių kaitos paprastai organizacija pradeda degraduoti. Pagaliau pradeda vyrėti darbuotojų egzistencijos poreikiai, lemiantys autokratinio modelio būtinybę.

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovo elgsena ir vadovavimo ypatumai lemia valdymo stilių ir valdymo modelį. Pažymėtina, kad vadovo veiklos efektyvumą lemia jo darbo organizavimas, mokėjimas planuoti laiką.

1.3. Socialinių darbuotojų požiūris į personalo vadybą organizacijoje

Šiuo metu vadybai ir vadovo veiklai apibūdinti yra dažniausiai naudojamos bendrosios valdymo funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, motyvavimas*. Pagrindinė vadovo darbo funkcija, turinti didelės įtakos kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei paliečianti visą personalą – planavimas.

Planavimo funkcijos svarbą organizuojant personalo veiklą pažymėjo didžioji dauguma apklaustųjų socialinių darbuotojų. 58,2 proc. respondentų nurodo, kad planavimo funkcija yra ypač svarbi, 24,8 proc. – svarbi. Pažymėtina, kad šeštadalis (17 proc.) apklaustųjų mano, jog planavimo funkcija organizuojant personalo veiklą yra nelabai svarbi.

Kita svarbi vadybinė funkcija vadovaujant personalui – organizavimas. Šios funkcijos reikšmę pažymėjo beveik visi socialiniai darbuotojai: daugiau nei trys ketvirtadaliai (75,7 proc.) teigia, kad ši funkcija yra ypač svarbi, daugiau nei penktadalis (20,9 proc.) – svarbi. Tik 3,5 proc. respondentų nurodė, kad ši vadovo funkcija yra nelabai svarbi vadovui organizuojant personalą. Galima manyti, kad socialiniai darbuotojai personalo vadybą dažniausiai sieja su organizacine vadovo veikla.

Vertindami vadovavimo funkcijos reikšmę organizuojant personalą šiek tiek mažiau tyrimo dalyvių mano, kad ši funkcija yra ypač svarbi, lyginant su prieš tai aptartomis. Daugiau nei pusė (56,8 proc.) socialinių darbuotojų nurodė, kad ši funkcija yra ypač svarbi, daugiau nei ketvirtadalis (28,2 proc.) – kad svarbi. Daugiau nei šeštadalis (15 proc.) mano, kad ši funkcija, vadovui organizuojant personalo veiklą, yra nesvarbi. Tikėtina, kad ta dalis socialinių darbuotojų yra turintys didelį darbo patyrimą ir mano, galintys dirbti niekam nevadovaujant.

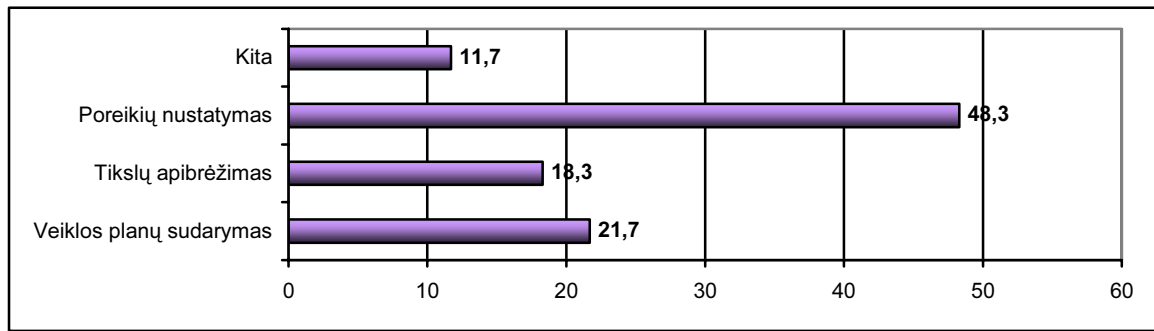
Kontrolės funkcija reikalinga siekiant sužinoti, kaip personalas vykdo įvairias užduotis, kokią esama kliūčių ar sunkumų. Todėl apklausos metu, socialinių darbuotojų buvo teiraujamasi, kiek svarbi kontrolės funkcija vadovui organizuojant personalo veiklą.

Paaiškėjo, kad didžioji dauguma (59 proc.) respondentų mano, jog kontrolės funkcija organizuojant personalo veiklą yra svarbi, o 10 proc. apklaustųjų teigimu – ypač svarbi. Pažymėtina, kad beveik trečdalis socialinių darbuotojų mano, jog kontrolės funkcija organizuojant personalo veiklą yra nelabai svarbi. Galbūt tokį rezultatą lėmė nereta suaugusiųjų žmonių nuostata, kad kontrolė yra susijusi su priežiūra ir nuobaudomis.

Vadovai norėdami daryti įtaką pavaldiniams dėl pavestų darbų atlikimo turi išmanyti apie žmonių motyvaciją. Todėl tyrimo metu teirautasi, kaip socialiniai darbuotojai vertina motyvavimo funkciją organizuojant personalą. Didžiosios respondentų dalies (97,3 proc.) teigimu, motyvavimo funkcija yra svarbi ir labai svarbi. 60,9 proc. apklaustųjų mano, kad ši funkcija organizuojant personalą yra ypač svarbi, daugiau nei trečdalis (36,6 proc.), kad – svarbi. Tai, kad motyvavimo funkcija yra nelabai svarbi, nurodė tik trys socialiniai darbuotojai.

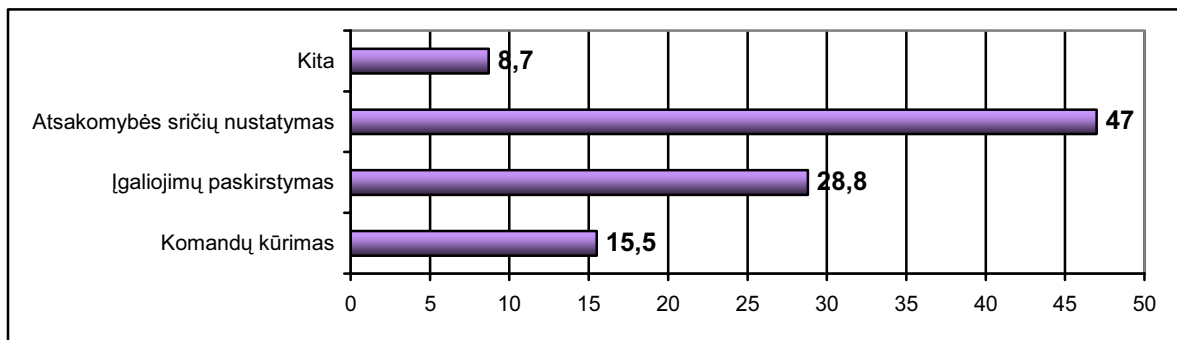
Analizuojant socialinių darbuotojų požiūrį į vadybos funkcijas organizuojant personalo veiklą nustatyta, kad ypač svarbia socialiniai darbuotojai laiko organizavimo funkcijos raišką vadovo darbe. Taip mano daugiau nei trys ketvirtadaliai apklaustųjų. Mažiausiai (10 proc.) socialinių darbuotojų kaip ypač svarbią nurodė kontrolės funkciją.

Tyrimu norėta nustatyti, kokie vadovo veiksmai yra svarbiausi planuojant personalo veiklą (1 pav.). Didžioji dauguma (48,3 proc.) respondentų mano, kad planavimo etape labai svarbu nustatyti poreikius, daugiau nei penktadalis (21,7 proc.) reikšmingesniais vadovo veiksmis planuojant personalo veiklą laiko veiklos planų sudarymą. Beveik penktadalis pabrėžia tikslaus apibrėžimo svarbą. Kita dalis socialinių darbuotojų pažymėjo kitus veiksmus: finansų numatymą, laukiamų rezultatų prognozavimą, veiklos metodų parinkimą ir personalo supažindinimą su veiklos planais.



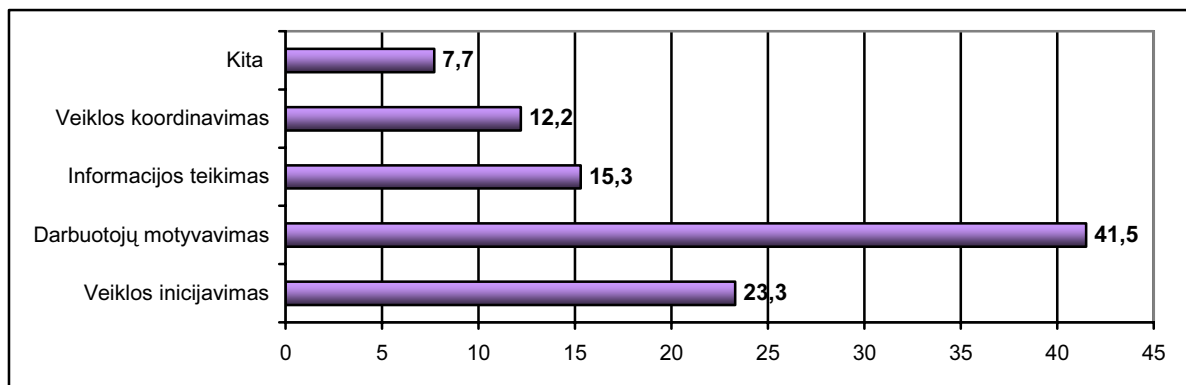
1 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai planuojant personalo veiklą (proc.)

Socialinių darbuotojų pasiteirauta, kokie vadovo veiksmai, jų manymu, yra svarbiausi organizuojant personalo veiklą (2 pav.). Beveik pusė (47 proc.) socialinių darbuotojų mano, kad svarbiausia vadovo veikla – atsakomybės sričių nustatymas. 28,8 proc. apklaustųjų teigia, jog svarbiausias vadovo veiksmas yra įgaliojimų paskirstymas, 15,5 proc. pirmenybę teikia komandų sudarymui. 8,7 proc. socialinių darbuotojų pasirinko kitus organizavimo veiksmus.



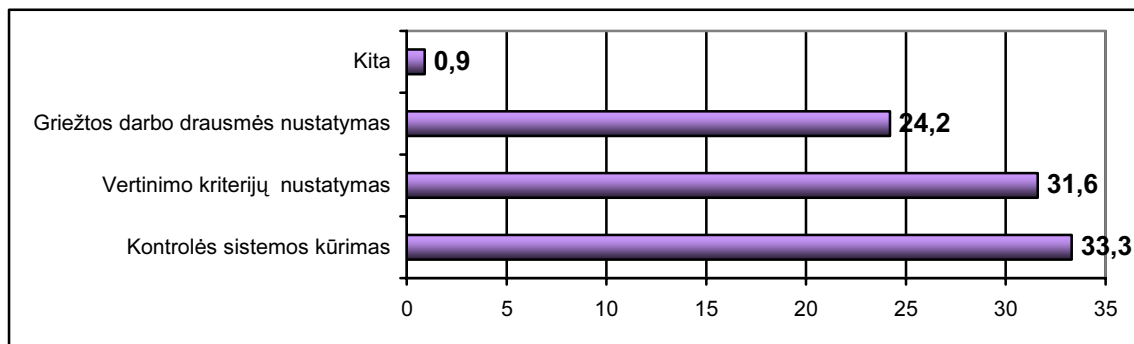
2 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai organizuojant personalo veiklą (proc.)

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokie vadovo veiksmai yra svarbiausi vadovaujant personalo veiklai (3 pav.). Dažniausiai (41,5 proc.) socialiniai darbuotojai kaip svarbiausią vadovo veiksmą vadovaujant personalui nurodė darbuotojų motyvavimą. Daugiau nei penktadalis (23,3 proc.) apklaustųjų pažymėjo veiklos iniciavimą. Veiklos koordinavimą pabrėžė (12,2 proc.) respondentų, 15,3 proc. – informacijos teikimą. Tik maža dalis – 7,7 proc. apklaustųjų kaip svarbius vadovo veiksmus nurodė darbuotojų kūrybiškumo ugdymą bei užduočių derinimą su darbuotojais.



3 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai vadovaujant personalo veiklai (proc.)

Svarbu buvo sužinoti, kokius vadovo veiksmus socialiniai darbuotojai laiko svarbiausiais kontroliuojant personalo veiklą (4 pav.). Trečdalis apklaustųjų teigimu, svarbiausias vadovo veiksmas – kontrolės sistemos sukūrimas. Beveik trečdalis (31,6 proc.) mano, kad svarbu nustatyti vertinimo kriterijus. Ketvirtadalis (24,2 proc.) pažymėjo griežtos darbo drausmės nustatymą.



4 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai kontroliuojant personalo veiklą (proc.)

Respondentai buvo paprašyti įvardyti vieną dažniausiai jų vadovo taikomą motyvavimo priemonę. Atlikus kokybinę atsakymų analizę, nustatyta, kad daugiau kaip pusė socialinių darbuotojų nurodė, jog personalas motyvuojamas pastebėjus darbuotojo pastangas ir iniciatyvą. Respondentai teigė: „per pasitarimus pagiria“, „pasidomi, kaip sekasi“, „kiekvieną savaitę vykstančių pasitarimų metu nuolat įvardijami tie, kurie ką nors padarė gerai“.

Beveik dešimtadalis socialinių darbuotojų nurodė, kad jų organizacijos vadovo galimybės ribotos: „nuolat trūksta lėšų, negali skatinti“, „tokia menkai finansuojama organizacija, tai ir skatinimas – menkas“, „vadovas neturi galimybės motyvuoti kitaip, tik pagirti“, „dažniausiai teikia įrėmintas padėkas, kurių nėra kur dėti“. Keletas respondentų nurodė, kad vadovas geriausiems sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją: „išsiunčia į seminarus“, „buvau paskatinta stažuote į Vokietiją“, „apmoka kvalifikacijos tobulinimo seminarus“.

Išvados

1. Svarbiausią vaidmenį personalo valdyme atlieka vadovas. Nuolatinės kaitos laikotarpiu svarbiausiu vadovo bruožu tampa gebėjimas įgyvendinti pokyčius, sugebėti nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, veiksmingai komunikuoti, kurti saugią ir darbingą atmosferą.

2. Dauguma socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų didelį dėmesį skiria bendrosioms valdymo funkcijoms. Pagrindinė vadovo darbo funkcija, turinti didelės įtakos kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei turinti įtakos visai personalo veiklai – planavimas. Organizavimas vadovaujant personalui svarbus daugiau nei trims ketvirtadaliams socialinių darbuotojų. Daugiau nei pusei ypač svarbi vadovavimo funkcija. Beveik trečdalis socialinių darbuotojų mano, kad kontrolės funkcija organizuojant personalo veiklą yra nelabai svarbi.

3. Svarbiausiu vadovo veiksmu planuojant personalo veiklą, socialiniai darbuotojai įvardijo poreikių nustatymą ir veiklos planų sudarymą. Organizuojant personalo veiklą socialiniams darbuotojams svarbus atsakomybės sričių nustatymas ir įgaliojimų paskirstymas. Vadovaujant personalo veiklai svarbu darbuotojų motyvavimas, kontroliuojant – kontrolės sistemos sukūrimas ir vertinimo kriterijų nustatymas.

4. Dažniausiai socialiniai darbuotojai yra motyvuojami, pastebėjus jų pastangas, iniciatyvą. Beveik dešimtadalis socialinių darbuotojų nurodė, kad jų organizacijos vadovo galimybės motyvuoti yra ribotos.

Literatūra

1. Aldag, R. J.; Stearns, T. M. *Management*. Cincinnati, 1987.
2. Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas*. Metodinė priemonė. Kaunas, 2002.
3. Barvydienė, V.; Kasiulis, J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, 1998.
4. Čiutienė, R.; Šarkiūnaitė, I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 2004.
5. Daft R. L. *Management*. Prentice Hall, 1997.
6. Damašienė, V. *Valdymo pagrindai*. Mokomoji knyga. Šiauliai, 2002.
7. Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas, 2001.
8. Drucker, P. F. *Managing the non-profit organization*. HarperCollins, 1990.
9. Kurutienė, Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio indentifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006. Nr.1(6), p. 110–116.
10. Mitrikas, A. *Socialinis indentifikavimasis ir laiko naudojimas*. Vilnius, 1995.
11. Neverauskas, B.; Stankevičius, B.; Viliūnas, V.; Černiūtė, I. *Projektų valdymas*. Kaunas, 2004.
12. Neverauskas, B.; Stankevičius, V.; Misevičius, V. *Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas*. Kaunas, 2002.
13. Razauskas, R. *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius, 1997.
14. Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius, 2003.
15. Seilius, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998.
16. Pean A. A. *Социальная педагогическая психология*. Санкт-Петербург, 1999.
17. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House, 1990.
18. Stoškus, S. *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai, 2002.
19. Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda, 2002.
20. Targamadžė, V. *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda, 2001.
21. Van Looy, B.; Van den Bossche, T.; Buyens, D. *The Role of Human Resource. Practices in Service Organizations*. Financial Times Pitman Publishing, 1998.
22. *Practices in service organisations*. Financial Times Pitman Publishing.
23. Želvys, R. *Švietimo vadybos pagrindai*. Mokomoji priemonė. Vilnius, 2001.

SOCIAL WORKERS' ATTITUDE TO FUNCTIONS OF AN EXECUTIVE IN A SOCIAL SERVICES ORGANIZATION**Assoc. Prof. Valdonė Indrašienė**Vilnius Pedagogical university, institute of Social Communication,
Department of Social Pedagogy**Summary**

Contemporary social work is inseparable from specialists' professionalism. In order to ensure efficient work of social services the personnel work organization and management functions administered by their executives is essential.

The article analyzes the attitude of social workers towards the functions and actions that organization executive administers when organizing personnel activity.

Constant changes require certain features that an executive should possess. The most important ones are ability to cope with changes, to be willing to learn and provide his employees with a possibility to learn, to work in teams and groups. Moreover, an executive should be good at efficient socialization, create safe and industrious atmosphere as well as positive organization culture. The article analyzes social workers' attitude to the most relevant management functions: planning, organization, management, control, motivation. It was estimated that planning is the most important function of an executive of a social services organization which has great influence on the efficiency of the fulfillment of other functions and the activity of the personnel. Organization is important to more than three quarters of social workers. More than half think that management is significant. Almost one third of social workers agree that control is the least important function in personnel activity organization.

Keywords: social workers, personnel management, executive's functions.