

II. SOCIALINIO DARBO TEORIJA IR PRAKTIKA

SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS VEIKLOS MOTYVACIJOS VEIKSNIAI

Dr. Jautrė R. Šinkūnienė

Mykolo Romerio universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Socialinio darbo katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Elektroninis paštas jautre@mruni.eu
Telefonas (8 5) 271 4716

Agata Katkonienė

Mykolo Romerio universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Socialinio darbo katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Elektroninis paštas agata.katkoniene@mruni.eu
Telefonas (8 5) 271 4716

*Pateikta 2010 m. vasario 1 d.
Parengta spausdinti 2010 m. kovo 18 d.*

Santrauka

Pastarųjų metų socialinė, moralinė ir ekonominė krizė Lietuvoje paveikė socialinių darbuotojų darbo sąlygas, kintantys visuomenės poreikiai kelia nemažai iššūkių, reikalauja keisti mąstymą, įgyti naujų įgūdžių, išlaikyti emocinę pusiausvyrą. Straipsnyje analizuojami pagrindiniai profesinės veiklos motyvacijos veiksniai: socialinių darbuotojų darbo užmokesčio ir skatinimo adekvatumas, palyginami biudžetinių socialinių įstaigų bei nevyriausybinų organizacijų veiklos efektyvumo ir kokybės užtikrinimo strategijų skirtumai, nagrinėjama socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo perspektyva, darbo aplinkos mikroklimato įtaka motyvacijai.

Socialinių darbuotojų apklausos duomenys atskleidė svarbiausius motyvacijos veiksnius: didžiausią nepasitenkinimą kelia neadekvatus darbo užmokestis, socialinio saugumo stoka, įtemptas darbas, nepakankamos galimybės kelti kvalifikaciją. Tačiau nevyriausybinų organizacijų socialiniai darbuotojai yra labiau patenkinti darbo organizavimu ir vadovavimu, bendradarbiavimu bei komandiniu darbu, jiems daugiau suteikiama savarankiškumo ir atsakomybės nei biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams (Grunt, 2009).

Analizuojant veiklos motyvacijos problemų turinį buvo atskleista būtinybė taikyti superviziją, kaip galimą efektyvų pagalbos būdą. Analizuojamos vadovo (organizacijos) veiklos optimizavimo galimybės, taikant *administracinę* superviziją, *mokomosios supervizijos* įtaka socialinio darbuotojo kompetencijų, asmeninio tobulėjimo plėtrai, organizacijos darbo aplinkos ir neformalaus bendravimo svarba, taikant *pa laikomąją superviziją* (Laucytė, 2009). Taikant socialiniame darbe superviziją padidėtų socialinių darbuotojų veiklos motyvacija, taip būtų gerinama ne tik socialinių paslaugų teikimo, bet ir pačių socialinių darbuotojų gyvenimo kokybė.

Pagrindinės sąvokos: motyvacija, motyvacijos veiksniai, profesinis perdegimas, supervizija.

Ižanga

Socialines paslaugas teikia biudžetinės, viešosios ir nevyriausybines organizacijos, kurias vieni-ja bendras uždavinys – patenkinti piliečių poreikius, padėti jiems spręsti socialines problemas. *Kurti socialinių paslaugų įstaigose motyvacinę aplinką – vienas iš svarbiausių efektyvios socialinio darbuotojo veiklos veiksnių*, nuo darbuotojų kvalifikacijos ir motyvacijos tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų kokybė. Todėl aktualu išsiaiškinti, kokie esminiai veiksniai dabartiniu metu motyvuoja socialinius darbuotojus kokybiškai atlikti savo darbą.

Darbuotojų motyvavimo tyrimai yra aktualūs ir populiarūs bei vykdomi daugelyje pasaulio šalių, motyvacijos teorijos analizuojamos vadybinėje ir psichologinėje literatūroje. Lietuvoje darbuotojų motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo V. Šilingienė ir A. Sakalas (2000), B. Leonienė (2001), L. Bagdonienė (2004), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005), I. D. Šavareikienė (2008), J. Lakis (2008) ir kiti.

Lietuvoje socialinis darbas yra gana nauja profesija, todėl šios sferos dirbančiųjų motyvacijos problemos, o ypač socialinės vadybos efektyvumo analizė, iki šiol mokslininkų nebuvo aktyviai analizuota. Pastaraisiais metais nemažai kalbama apie socialinio darbo superviziją, tačiau praktikoje pasitaiko tik pavienių taikymo atvejų. Supervizija gali būti itin naudinga didinant socialinių darbuotojų motyvaciją, sprendžiant darbo organizavimo klausimus, darbo konfliktus, mokantis įgalinti darbuotojus ir komandą (Švedaitė-Sakalauskė, 2009).

Siekdama pagerinti socialinių darbuotojų padėtį ir padidinti jų veiklos motyvacinę Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2008 m. priėmė *Ilgalaikę socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008–2011 metų programą* (LR Vyriausybės 2008 m. balandžio 29 d. nutarimas Nr. 419), kurios pagrindinis tikslas yra *didinti socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokestį, mokyti juos saugos ir sveikatos darbe, aktyvinti veiklą, didinti jų vaidmenį ir prestižą visuomenėje, skatinti šių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą* ir t. t. Pagrindinės numatytos motyvacinės priemonės – laipsniškai didinti socialinių darbuotojų atlyginimą, gerinti jų darbo sąlygas pailginant atostogas, skatinant kelti kvalifikaciją, nustatant transporto lengvatas, užtikrinant saugą darbe ir kitas. Tačiau socialinių darbuotojų darbo užmokestis ir darbo sąlygos pastaraisiais metais nepakito.

Straipsnio objektas – socialinių darbuotojų motyvacinė.

Straipsnio tikslas – atskleisti pagrindinius socialinių darbuotojų motyvacijos veiksnius, aktualiizuojant socialinio darbo supervizijos poreikį.

Vyrauja nuomonė, kad vadybos stilius, bendradarbiavimo principai, darbo sąlygų sudarymas, darbo įvertinimas ir kiti motyvaciniai veiksniai biudžetinėse bei nevyriausybines įstaigose skiriasi. Biudžetinių įstaigų (toliau BI) darbuotojų motyvacijos trūkumas lemia mažesnį veiklos efektyvumą. Tuo tarpu nevyriausybinių organizacijų (toliau NVO) veikla rezultatyvesnė rūpinantis bendruomenės gerove, padedant tiems žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga, teikiant socialines paslaugas, stiprinant socialinę sanglaudą (Dromantienė, 2003). Šie teiginiai patvirtinami Mykolo Romerio universiteto Socialinio darbo katedroje atliktų tyrimų (Grunt, 2009; Laucytė, 2009), kuriems vadovavo straipsnio autorės dr. J. R. Šinkūnienė ir A. Katkonienė, duomenimis.

Tyrimų metodologija

Socialinių darbuotojų profesinei motyvacijai atskleisti buvo atlikti du empiriniai tyrimai.

1. Socialinių darbuotojų apklausa raštu (instrumentas – 30 klausimų anketa), atrankos metodas – paprastoji atsitiktinė imtis. Respondentai buvo parinkti iš kelių Vilniaus miesto nevyriausybinių organizacijų bei biudžetinių įstaigų. Apklausoje dalyvavo 96 socialiniai darbuotojai, iš jų – 47 iš nevyriausybinių organizacijų bei viešųjų įstaigų ir 49 – iš biudžetinių įstaigų, teikiančių socialines paslaugas. Tyrimas buvo atliekamas 2009 m. rudenį. Siekiant sužinoti, kiek skiriasi šiose įstaigose dirbančiųjų motyvacija, gauti duomenys analizuojami lyginamuoju metodu.

2. Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoto interviu turinio analizės būdas. Iš visų Vilniaus mieste esančių dienos centrų, skirtų proto negalių turintiems žmonėms, buvo apklausti šeši socialiniai darbuotojai, dalyvavę supervizijose. Tiriamųjų atrankos būdas – tikslinis. Pasirinkti socialiniai darbuotojai, atsakingi už socialinių darbuotojų veiklos organizavimą, dirbantys dienos centre žmonėms su proto negalia ir, pageidautina, turintys supervizijos patirties. Tyrimas 2009 m. rudenį buvo atliekamas Vilniaus mieste.

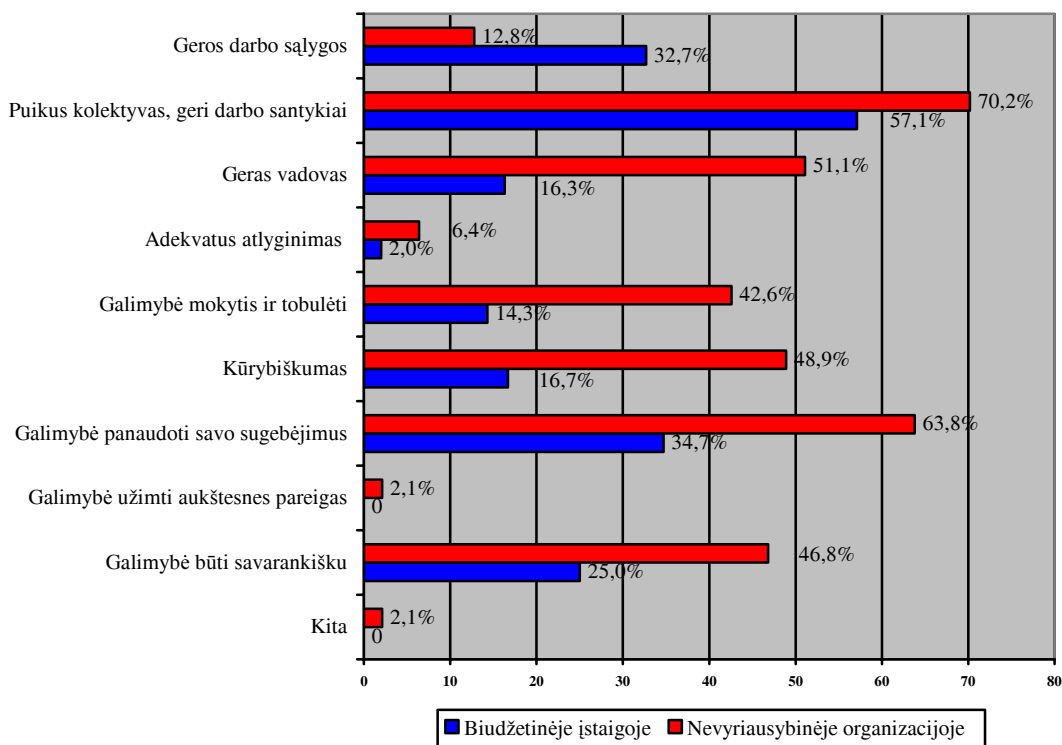
1. Socialinių darbuotojų motyvacijos veiksniai

Socialinio darbo profesija Lietuvoje dar tik įgyja savo identitetą. Visuomenėje vis dar nėra susiformavusio vaizdinio, kokios yra socialinio darbuotojo kompetencijų ribos. Neigiamą poveikį motyvacijai turi nedidelis socialinio darbuotojo prestižas visuomenėje, nuolatinis susidūrimas su neigiamais gy-

venimo reiškiniais, neapibrėžti darbo rezultatų vertinimo kriterijai, didelis klientų skaičius, viršvalandžiai, mažas atlyginimas už darbą (Kiaunytė, 2008). Įtakos socialinių darbuotojų motyvacijai turi nekonkretus pareigybių reglamentavimas, funkcijų, kurios jiems nepriklauso, atlikimas (pvz., atlieka slaugytojo pareigas). Dėl šių priežasčių atsiranda streso ar „perdegimo sindromo“ simptomai – depresija, nuovargis, nesėkmės pojūtis arba visiškai prarandama motyvacija. Šie neigiami reiškiniai organizacijoje pasireiškia pablogėjusia klientų aptarnavimo kokybe, padidėjusia darbuotojų kaita („Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas“, 2004).

Lietuvoje socialinių darbuotojų darbo aplinkos profesinės rizikos vertinimas yra naujovė. *Socialinių darbuotojų dirbančiųjų darbo sąlygų tyrimo ir rekomendacijų, kaip jas gerinti*, duomenimis (Lazutka, Žalimienė, Skučienė, Vareikytė, LDRMT, 2008) socialinių paslaugų sritis priskiriama prie didesnės profesinės rizikos veiklų, o socialinių darbuotojų, dirbančių su tam tikromis klientų grupėmis, darbas yra įtrauktas į pavojingų darbų sąrašą. Darbo sąlygų samprata apima daugelį su darbo aplinka susijusių aspektų: darbo organizavimą, darbo laiką, darbo užmokestį, kvalifikacijos kėlimą, taip pat saugą darbe. Minėto tyrimo duomenimis vidutiniškai ir blogai darbo krūvį vertino 75,3 proc. socialinių darbuotojų, *karjeros galimybes* – 78,4 proc., *darbo vietos saugumą ir klientų keliamas grėsmes darbe* – 83,3 proc., *atlyginimo dydį* – 96,6 proc.

Straipsnyje analizuojami keturi dažniausiai minimi darbuotojų motyvacijos veiksniai: *organizacijos vadovo vaidmuo, darbo užmokestis, karjeros galimybės ir organizacijos kultūra*. Atlikus tyrimą atskleista (Grunt, 2009), kokia šiuo metu socialinių darbuotojų nuomonė apie minėtų veiksmų įtaką profesinės veiklos kokybei.



1 pav. Socialinių darbuotojų labiausiai vertinami motyvaciniai veiksniai

Paaikškėjo, jog socialiniai darbuotojai labiausiai vertina darbo santykius kolektyve (1 pav.). Nevyriausybiniuose organizacijose dirbantiems labai svarbu: *gera darbo atmosfera, galimybė pritaikyti savo gebėjimus, geras vadovas*. Biudžetinių įstaigų darbuotojams svarbiausi veiksniai yra *geri darbo santykiai ir geros darbo sąlygos*.

Viena iš efektyvių priemonių, galinčių padėti socialiniam darbuotojui didinti jo motyvaciją, išvengti nusivylimo savo profesija, užkirsti kelią profesinio „perdegimo“ atsiradimui – dalyvavimas *supervizijose* (Hawkins, Shohet, 2006). Taikant superviziją galima motyvuoti socialinius darbuotojus, keisti jų požiūrį į savo veiklą, didinti motyvaciją dirbti, skatinti kaitos procesus organizacijoje.

Supervizija – tai „profesinių santykių konsultavimas, skatinantis darbuotoją, grupę, komandą įsivertinti savo profesinę veiklą ir numatyti jos tobulinimo kryptis, siekiant plėtoti darbuotojų kompetenciją ir didinti organizacijos efektyvumą“ (Association of National Organizations for Supervision in Europe, Kiaunytė, 2008). Supervizija – paplitusi praktika daugelyje Vakarų Europos šalių. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymu (Nr. A1-92) socialinių darbuotojų supervizija yra įrašyta kaip viena iš kvalifikacijos kėlimo formų ir pripažįstama atestacijos metu (Švedaitė – Sakalauskė, 2009).

Nustatytos šios supervizijos formos: 1) *individuali supervizija* – skirta individualiai darbuotojui tobulėti ir orientuota į jo poreikius; šiai kategorijai priskiriama ir vadovo supervizija; 2) *grupinė supervizija* – skirta stiprinti bendradarbiavimo efektyvumą ir gebėjimą spręsti tarpasmeninius konfliktus; dalyvaujančiųjų *motyvacija* didinama sukuriant paramos ir palaikymo atmosferą; 3) *komandos supervizija* – orientuota į komandos plėtrą, siekiant tobulinti, gerinti komandinį darbą, aiškinantis komandos narių vaidmenis, atsakomybių pasiskirstymą; 4) *organizacijos supervizija* – tai būdas nustatyti, kokios supervizijos formos reikia socialiniams darbuotojams (Naujanienė, 2007). Kai kuriose šalyse taikoma *intervizija (peer supervision)*, t. y. supervizija be supervizoriaus. Iš esmės ji panaši į grupinę superviziją, tačiau joje nėra formalus lyderis, todėl visi nariai dalyvauja kaip lygūs (Hawkins, Shohet, 2000, 2006).

Individuali supervizija dažniausiai taikoma vadovams arba pavieniams darbuotojams, kai labiau patyręs specialistas konsultuoja mažiau patyrusį. Grupinė ir komandinė supervizijos dažniausiai taikomos tiesioginį darbą dirbantiems darbuotojams. Intervizija, deja, Lietuvoje nėra taikoma.

Nustatytos trys pagrindinės supervizijos funkcijos: *administracinė, mokomoji* ir *palaikomoji*. Kiekviena iš jų turi savo paskirtį, tačiau bendras tikslas yra skatinti darbuotojo profesinį tobulėjimą. *Administracinė* ir *mokomoji* supervizija nukreipta gerinti darbuotojo darbo įgūdžius, kelti kvalifikaciją, o *palaikomoji* – į asmeninę paramą (Kadushin 1985; Hawkins ir Shohet 2006).

Supervizijos funkcijos gali būti tarpusavyje susijusios. Tai priklauso nuo to, kokie yra prioritetiniai darbuotojo, organizacijos ir supervizoriaus poreikiai. P. Hawkins ir R. Shohet (2006) skiria dešimt sričių, kurioms priskiria vieną iš minėtų funkcijų (1 lentelė):

1 lentelė. **Supervizijos funkcijų priskyrimas pagal veiklos sritis**

<i>Veiklos sritys</i>	<i>Supervizijos funkcija</i>
Reguliarus darbo turinio ir proceso reflektavimas	mokomoji
Žinių ir įgūdžių plėtojimas dirbant	mokomoji
Informacijos ir „žvilgsnio iš šalies“ suteikimas	mokomoji/palaikymo
Grįžtamojo ryšio teikimas dėl darbo turinio ir proceso	mokomoji/palaikymo
Pripažinimas ir palaikymas (ne tik kaip darbuotojo, bet ir kaip asmens)	palaikymo
Užtikrinimas, kad darbuotojas nebūtų paliktas vienas spręsti savo ir kitų problemų	palaikymo
Palankios erdvės kūrimas, siekiant išsiaiškinti ir išreikšti asmeninius sunkumus darbo situacijose	administracinė/palaikymo
Galimybių suteikimas darbuotojams efektyviau panaudoti asmeninius ir profesinius resursus	administracinė/palaikymo
Aktyvumo darbe skatinimas	administracinė/palaikymo
Darbo kokybės užtikrinimas	administracinė

Tyrimu, kurio metu siekta išsiaiškinti socialinių darbuotojų supervizijos poreikį (Laucytė, 2009), atskleistos sritys, kuriose supervizija socialiniams darbuotojams gali būti naudinga: *priimant sprendimus, įvertinant savo darbą, kokybiškiau sprendžiant problemas, didinant kompetenciją, savivertę*.

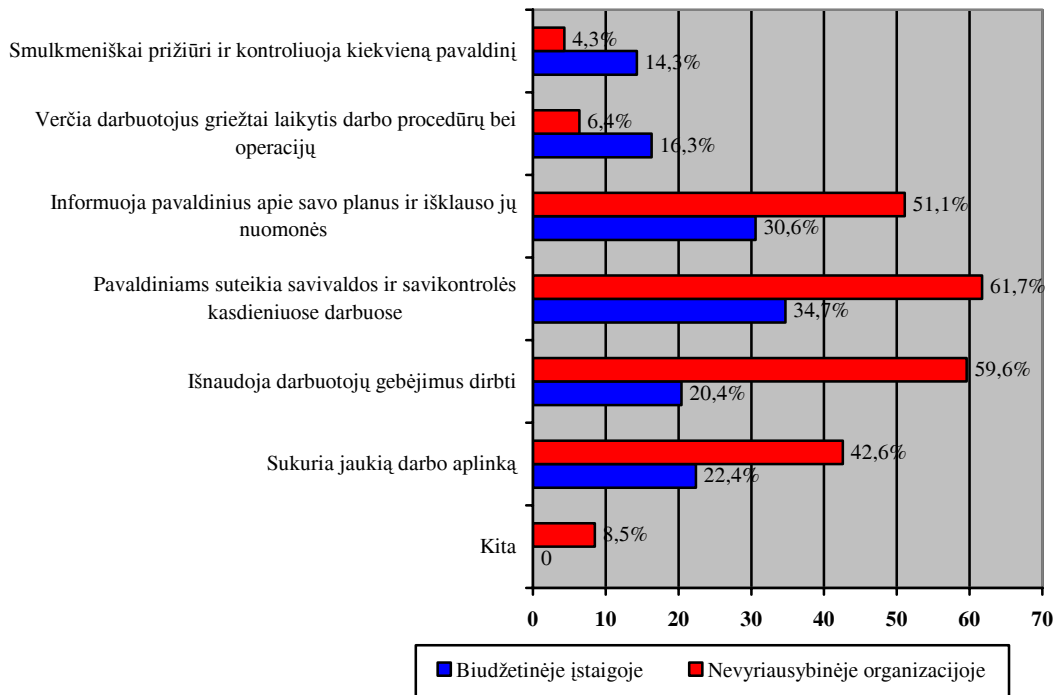
Socialinių paslaugų įstaigose itin trūksta informacijos apie supervizijos taikymo poveikį ir galimybes stiprinti socialinių darbuotojų motyvaciją. Iki šiol problemų pripažinimas nemažai daliai žmonių asocijuojasi su nemalonumais, kaltųjų ieškojimu ir akivaizdžiu gyvenimo sunkinimu.

2. Organizacijos vadovo veiklos optimizavimo galimybės

Šiuolaikinėse vadybos teorijose propaguojamas humanistinis požiūris į žmogų skatina vadovavimo pokyčius. Personalo vadyba grindžiama vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimu bei partneryste, t. y. dalis atsakomybės priskiriama patiems darbuotojams. Darbuotojams perdavus įgaliojimus arba suteikus atitinkamas galias jie skatinami produktyviau, kūrybiškiau, atsakingiau dirbti, didinama jų savivertė ir pasitenkinimas darbu (Bagdonienė, 2004).

Santykiai su vadovu bei kolegomis yra vienas pagrindinių faktorių, lemiančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje. Bendradarbių poveikis darbuotojo pastangoms yra reikšmingas, nes kiekvienas iš mūsų yra veikiamas grupinės priklausomybės (Česnyienė, 2002). Geram darbo psichologiniam klimatui palaikyti taip pat labai svarbios taip vadinamos neformalios vadovo funkcijos (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Analizuojant respondentų požiūrį į vadovo darbą (2 pav.) paaiškėjo, kad nevyriausybinių sektoriaus darbuotojai vadovų elgseną palankiau vertina negu biudžetinio.



2 pav. Vadovo elgsenos apibūdinimas

Daugiau nei pusė jų pažymi, kad vadovai patiki jiems atsakomybę už darbus, informuoja apie savo planus, pritaiko pavaldinių darbo gebėjimus, sukuria jaukią aplinką. Tuo tarpu tik ketvirtadalis biudžetinio sektoriaus pavaldinių pažymėjo tas pačias vadovų elgsenos savybes, nurodydami, jog yra tris kartus dažniau griežtai kontroliuojami, negu NVO socialiniai darbuotojai.

Skirtingi vertinimo rezultatai apie vadovo požiūrį į darbuotojų siūlymus. Daugiau nei 90 proc. NVO socialinių darbuotojų teigia, kad vadovai dažnai (44,7 proc.) arba kartais (51,1 proc.) atsižvelgia į darbuotojų pasiūlymus. Tuo tarpu tik 14,3 proc. BĮ darbuotojų nurodė, kad vadovai į jų siūlymus atsižvelgia dažnai, 75,5 proc. – jog kartais, o 10,2 proc. nurodė, kad neatsižvelgia niekada.

Respondentų atsakymai dėl skatinimo metodų yra optimistiškesni. Tyrimo duomenys rodo, kad dažniausiai pasikartojanti skatinimo priemonė, kurią minėjo didžioji dauguma (91,5 proc. NVO, 53,1 proc. BĮ) apklaustų darbuotojų, yra *žodinis pagyrimas*. Piniginę premiją, priedus nurodė 23,4 proc. NVO ir dvigubai daugiau – 40,8 proc. BĮ socialinių darbuotojų, padėką raštu – 10,6 proc. ir 14,3 proc., stažotę – 12,8 proc. ir 8,2 proc. Tačiau 2,0 proc. biudžetinių įstaigų respondentų nurodė, kad jie apskritai nemotyvuojami dirbti.

Norint darbuotoją sudominti jo atliekamu darbu reikėtų jam suteikti didesnius įgaliojimus, skirti naujas, įdomesnes užduotis, skatinti iniciatyvą. 53,2 proc. NVO socialinių darbuotojų pritarė teiginiui, kad jų organizacijoje yra skatinama darbuotojų iniciatyva, BĮ pritariančių šiam teiginiui tik 24,5 proc. Susumavus bendrus rezultatus galima teigti, kad NVO socialiniai darbuotojai labiau negu BĮ yra patenkinti vadovų elgsena, nes jų vadovai dažnai atsižvelgia į darbuotojų siūlymus, išklauso jų nuomonę, t. y. gerbia kiekvieno darbuotojo pastangas, sprendžiant iškilusias problemas.

Menka darbuotojų motyvacija, be abejo, didelė problema vadovams, atsakingiems už jų darbo organizavimą. Analizuojant vadovaujančių darbuotojų sunkumus tyrime (Laucytė, 2009) nustatytos tokios probleminės sritys: *sudėtinga socialinių darbuotojų vadyba dėl skirtingo šių darbuotojų požiūrio į*

darbą, kurį lemia išsimokslinimas bei amžius, taip pat *menka tiesioginį darbą atliekančių darbuotojų motyvacija*:

„...nes vieni kai kurie, kai yra motyvuoti – visai kitas darbas, o kai ateina žmonės tik dėl atlyginimo dirbti, tai (...) kartais atsiranda tokie momentai, kad nu nėra tų motyvuotų žmonių. Turi priimti tokį, koks yra“.

Tačiau kai kurie vadovai jausdami atsakomybę už kolektyvo motyvavimą neformalių pokalbių metu siekia išsiaiškinti darbe kylančias problemas:

„...teikiame tokią globą ar priežiūrą, kai matai, kad žmogui reikia pagalbos, tada jį kvietiesi ir daugiau sprendžiam, kad neliktų žmogus vienas. (...) ir aš čia bandau, ypač kai matau, kad žmonės nu labai skirtingi ir kartais bendram susirinkime būna sunku susišnekėti. (...) tai toks spontaniškas pokalbis, vat gaunasi, nepasakyčiau, kad tai tikra supervizija, bet tai daugiau tokia neformali supervizija“.

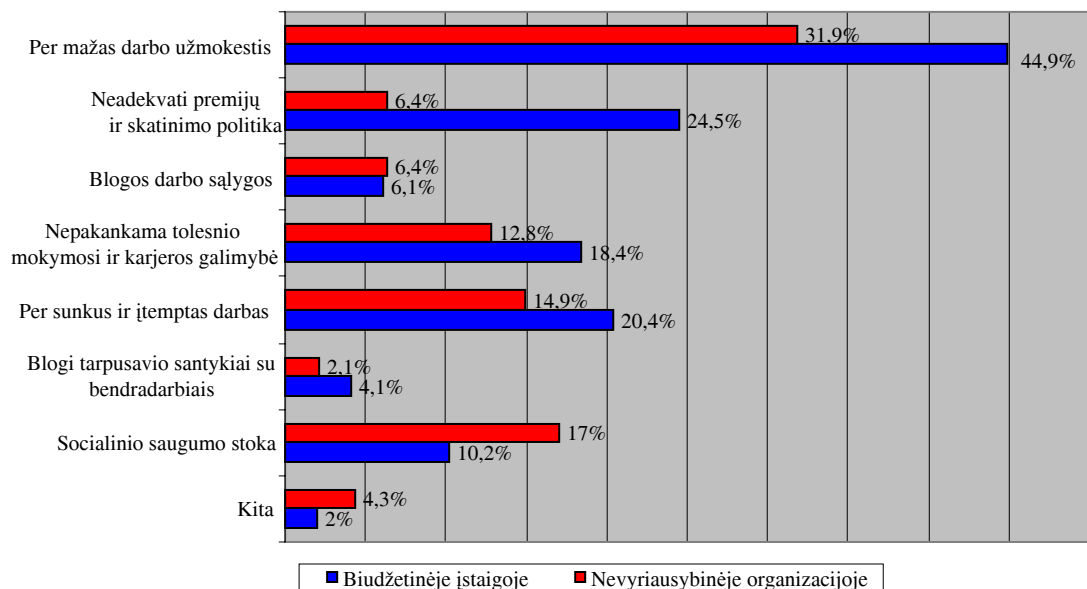
Esminė supervizijos taisyklė: *supervizija gali padėti tik tuo atveju, jei organizacija nori keistis*. Deja, dažnas atvejis, jog ypač sunku keistis vadovams, atvirai prisipažinti, kad jie taip pat daro klaidų. Tokiais atvejais, kai vadovas nepasirengęs pokyčiams, supervizija negali padėti (Švedaitė – Sakaluskė, 2009).

Taigi gerinant ir užtikrinant vadybinio darbo efektyvumą bei kokybę gali būti naudinga *administracinė supervizija*, skirta įstaigų vadovams. Darbuotojams, kurie yra atsakingi už socialinių darbuotojų darbo organizavimą, reikėtų *vadovo supervizijos*, svarbios tuo, jog suteikia galimybę *reflektuoti* kylančias problemas (pvz., maža darbuotojų motyvacija) ir taip ieškoti sprendimo būdų.

3. Darbo užmokestis – pagrindinis motyvacijos veiksnys

Darbo užmokestis yra vienas pagrindinių veiksnių, motyvuojančių žmones dirbti. Autoriai, tyrinėjantys personalo motyvaciją, sutinka, kad darbo užmokesčio dydis yra svarbu, bet dar svarbiau, ar jis adekvatus atliekamam darbui (Šavareikienė, 2008; Sakalas, 2000; Leonienė, 2001). Jei darbuotojas mano, kad atlygis, gaunamas už darbą, yra teisingas, pagrįstas reikalavimais, atitinkančiais jo gebėjimus, jis bus patenkintas darbu. Priešingu atveju, jis jaus nuoskaudą, dėl kurios jo darbo motyvacija mažės, gali atsirasti apatija arba noras keisti darbą.

Rekomenduojama *kintamoji darbo užmokesčio sistema*, kurią sudaro trys dalys: *pastovioji, kintamoji* bei *premijos*. Priklausomai nuo darbo sudėtingumo, įtampos ir atsakomybės lygio yra skiriama pastovioji darbo užmokesčio dalis. Darbo kokybę ir papildomus gebėjimus turi atspindėti kintamoji atlyginimo dalis. Premijas rekomenduojama skirti už ypatingus, unikalius, svarbius organizacijai laimėjimus (Sakalas, 2000, Leonienė, 2001).



3 pav. Veiksniai, skatinantys keisti darbą

Tyrimu (Grunt, 2009) atskleista (3 pav.), jog didžiausią nepasitenkinimą darbe ir NVO, ir biudžetinių įstaigų darbuotojams kelia *per mažas darbo užmokestis* (NVO – 31,9 proc., BĮ – 44,9 proc.), o tai yra pagrindinė priežastis ieškoti geriau apmokamo darbo.

Didžiausią atlyginimo vidurkį (2001 Lt ir daugiau) gauna mažiausia dalis respondentų, dirbančių biudžetinėse institucijose (2 lentelė).

2 lentelė. Tiriamųjų atlyginimo vidurkis

	500–1000 Lt	1001–1500 Lt	1501–2000 Lt	2001 ir daugiau
NVO/VŠĮ	40,9%	56,8%	2,3%	-
BĮ	6,1%	67,3%	24,5%	2,0%

Didžiausią dalį sudaro respondentai, gaunantys iki 1500 Lt per mėnesį. Mažiausią atlyginimą už darbą (500–1000 Lt) gauna nevyriausybinių organizacijų socialiniai darbuotojai (40,9 proc.). Gaunančių 1501 – 2000 Lt NVO yra mažiau (2,3 proc.), biudžetinėse įstaigose tai sudaro 24,5 proc. visų atlyginimų vidurkių. NVO socialiniai darbuotojai palyginti su BĮ socialiniais darbuotojais gauna daug mažesnę atlyginimą.

Respondentai pabrėžė, kad jų *darbo užmokestis* yra per mažas ir nekompensuoja jų įdėtų pastangų į darbą. Tai teigė 61,7 proc. nevyriausybinių organizacijų ir net 91,8 proc. biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų. Nė vienas Vilniaus socialinių paslaugų institucijose dirbantis socialinis darbuotojas nėra visiškai patenkintas *materialinio skatinimo* sistema.

Dažnai girdima frazė: „kiek moka – taip ir dirbu...“. Įstaigos vadovas dažniausiai negali turėti įtakos darbuotojo atlyginimui, tačiau jis yra atsakingas už moralinio skatinimo sistemą. Socialinių darbuotojų nusivylimą atskleidžia tokie pasisakymai (Laucytė, 2009):

„Būna tokių nusivylimų, įdedi ten tiek daug... atrodo aš tiek stengiausi, tiek daug padariau, o išeina taip, kad tam klientui išvis to nereikėjo. Toks nusivylimas, kad atrodo čia man reikia.“

„Nežinau kodėl, ar čia tos algos, kažkokia visiška apatija, ateinu atsėdu, nejudinkit manęs, nekliudykit...“

Tačiau turime gerosios patirties pavyzdžių – įstaigų, jų vadovų ir pačių socialinių darbuotojų, kuriems jų uždarbis nėra pagrindinis veiklos kokybės kriterijus. Kaip rodo anksčiau analizuoto tyrimo duomenys, dideli skirtumai jaučiami NVO sektoriuje, kuriame, nors atlyginimai mažesni, vyrauja bendruomeninis požiūris, aktyvi savanorių veikla, akcentuojamos socialinio darbo vertybės ir moralinis atlygis.

4. Kvalifikacijos kėlimo ir karjeros perspektyva

Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Sėkmingai planuojant individualią karjerą galima patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo siekius, didinti jų pasitikėjimą savo jėgomis, taip didinant darbo veiklos motyvaciją (Česnyienė, 2002). Organizacijose planuojant karjerą derinamas darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, kuris taip pat yra labai svarbus motyvacijos veiksnys.

Lietuvoje socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašas (Žin., 2006), pagal kurį darbdavys privalo sudaryti sąlygas darbuotojams kelti savo profesinę kvalifikaciją ne mažiau kaip 16 valandų per metus. Be to, numatoma, kad ateityje atitinkamas vadybines kategorijas privalės įgyti ir socialinių įstaigų vadovai. Tai padėtų užtikrinti socialinių įstaigų vadovų kompetenciją ir kvalifikaciją (Socialinis pranešimas, 2008).

Remiantis Socialinių paslaugų įstatymu (Žin., 2006) per penkerius metus nuo šio įstatymo įsigaliojimo socialiniai darbuotojai, neįgiję socialinio darbo aukštojo išsilavinimo, neteks teisės eiti socialinio darbuotojo pareigų. Dirbti socialinį darbą turi tik kvalifikuoti specialistai, o neįgiję socialinio darbuotojo kvalifikacijos asmuo negali tikėtis ir karjeros galimybių. Suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose yra vienas iš reikšmingesnių socialinius darbuotojus motyvuojančių veiksnių (3 pav.). Ir nevyriausybinių organizacijų (42,6 proc.), ir biudžetinių įstaigų (14,3 proc.) socialiniai darbuotojai tikisi, kad jiems bus sudaryta galimybė mokytis bei tobulėti. *Dažnai* tokia galimybė pasitaiko 20,4 proc. NVO ir 14,9 proc. BĮ socialiniams darbuotojams, trečdaliui galimybė kelti kvalifikaciją yra sudaroma tik *kartais*. Stažuate kaip skatinimo priemone gali pasidžiaugti apie 10,4 proc. visų respondentų.

Kaip buvo minėta, supervizija – tai tam tikra *socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo forma*

(Švedaitė-Sakalauskė, 2009). Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo, jog kompetencijų problemos yra nevienareikšmės. Pavyzdžiui, vyresnio amžiaus socialiniams darbuotojams, dažnai neturintiems socialinio darbo aukštojo išsilavinimo, sunku dirbti komandoje, tačiau jų pranašumas yra ilgametė darbo patirtis ir gebėjimas organizuoti veiklas. Jauni/nauji socialiniai darbuotojai yra įgiję socialinio darbo aukštąjį išsilavinimą, tačiau jiems dažnai trūksta specifinių žinių ir įgūdžių, todėl jiems reikėtų individualių arba grupinių labiau patyrusio darbuotojo supervizijų.

Kalbėdami apie tai, kaip sprendžia darbe kylančias problemas, informantai įvardijo, jog dažniausiai pagalbos sulaukia iš savo bendradarbių arba komandos, pavyzdžiui:

„Iš tikrųjų, aišku, jeigu būna kažkokia didelė problema, tai susirenkam visi ir šnekamės.“

Taip pat analizuojant informantų mintis išryškėjo, jog pagalbos kreipiamasi į tuos, kurie yra autoritetai, arba su kuriais tiesiog yra artimesnis kontaktas:

„...eini ir kalbiesi su kažkuo; yra juk tarp visų darbuotojų atskiros grupelės, kurios bendrauja. Kas su kuo sueina, pasipasakoja ir vieni kitiem padeda.“

„... jeigu man trūksta kažko, ar reikia spręsti kažkokią problemą (...). Na, kuo daugiau pasitiki, kas turi didesnę autoritetą, eini pas tą žmogų ir bendrauji.“

Vienas informantas pabrėžė, jog labai svarbu kalbėti ne vien apie savo problemas, tačiau pamatyti kito klaidas ir tai pasakyti, pavyzdžiui:

„...svarbu pasakyti kitam, kas negerai, kitaip ir nevyktų tas visas darbas, stovėtų vietoj, jei kiekvienas būtų užsisklendęs savyje.“

Kitas darbuotojas pabrėžė, jog jam kalbėjimas apie problemas jau yra sprendimo ieškojimas:

„...bandau kalbėtis ir, kada tikrai vat atvirai kalbi, ką tu jauti, kai kažkas sakysim nu tau atrodo, kad kažkas ne taip vyksta kaip tau atrodo, tai tada nu ir sprendžiasi tos problemos.“

Taigi siekiant socialinių darbuotojų žinių ir įgūdžių plėtotės, kompetencijų ugdymo, darbo turinio ir proceso reflektavimo būtų naudinga taikyti *mokomąją superviziją*.

Siekiant didesnio veiklos efektyvumo socialinių įstaigų vadovai turėtų sudaryti didesnes galimybes socialiniams darbuotojams kelti savo kvalifikaciją, užimti aukštesnes pareigas, pritaikyti savo gebėjimus ir taip save realizuoti.

5. Institucijos mikroklimato įtaka motyvacijai

Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Įvairių apklausų duomenimis, būtent geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga. Tarpusavio sutarimas būtinas ne tik siekiant efektyvaus komandinio darbo, bet ir gerinant bendrą darbo atmosferą. Bendravimo bei bendradarbiavimo moralinį pagrindą sudaro pasitikėjimas vieni kitais (Lakis, 2008).

Socialinio darbo įstaigose, kaip ir kitose organizacijose, gerą darbo klimatą sudaro šie elementai: *pagarba, supratimas, palaikymas, savarankiškumas ir pozityvus bendravimas*. Įstaigos vadovas turi kurti nuoširdžią ir palaikančią darbuotojus darbo aplinką, pats būdamas objektyvus, teisingas ir gerbiamas. Socialinių paslaugų organizacijose būtina skatinti komandinį darbą, kadangi kokybiška *socialinė paslauga* – tai didesnės arba mažesnės žmonių grupės darbo rezultatas (Bagdonienė, 2004).

Tyrimo duomenimis (Grunt, 2009), vertinant psichologinę atmosferą darbo kolektyve, didžioji dalis NVO ir BĮ socialinių darbuotojų nurodė, kad jų institucijoje psichologinė atmosfera gera (atitinkamai 53,2 proc. ir 67,3 proc.). 36,2 proc. nevyriausybinių sektoriaus respondentų teigė, kad psichologinė atmosfera jų kolektyve puiki, bet *puikia* darbo atmosferą laiko tik 10,2 proc. biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų.

Tyrimo metu nustatyta, kad pasitenkinimą savo darbu jaučia daugiau negu 90 proc. NVO socialinių darbuotojų. Abejingų darbui trigubai daugiau valstybiniame sektoriuje negu nevyriausybiniame (atitinkamai 18,4 proc. ir 6,4 proc.), taip pat 4,1 proc. BĮ darbuotojų savo darbą vertina kaip prievolę, tuomet kai NVO visiškai nepatenkintų darbu nėra. Statistiniai duomenys įtikinamai įrodo, kad bendravimo mikroklimatas palankesnis nevyriausybinių sektoriaus įstaigose.

Kaip kitus demotyvuojančius veiksnius NVO respondentai nurodė *socialinio saugumo stoką* (17 proc.), BĮ darbuotojai – *neadekvačią premijų ir skatinimo politiką* (24,5 proc.). Kiti nepasitenkinimą keliantys veiksniai: *per sunkus ir įtemptas darbas, nepakankama galimybė toliau mokytis bei siekti karjeros*.

Įtampos šaltinis organizacijoje gali būti skirtingi organizacijos ir darbuotojo tikslai, paslaugų teikimo būdas arba realus paslaugų poreikis. Įtampa gali būti susijusi su netikslingu darbo krūvio paskirstymu. Supervizoriaus vaidmuo gali būti įvairiapusis, jis gali užimti tarpininko poziciją tarp darbuotojo ir organizacijos, taip pat skatinti darbuotojus atskleisti kylančius jausmus, padėti objektyviai įvertinti situaciją ir taip įveikti kylančią įtampą.

Tyrimu atskleista (Laucytė, 2009), jog socialiniam darbuotojui labai svarbu darbe turėti žmogų, su kuriuo galima pasitarti. Socialiniai darbuotojai, turėję supervizijų, kai kuriuos ten patirtus dalykus identifikuoja ir taiko savo darbe:

„...kada aš nu turiu sunkumą, klausimą, kaip čia pasielgti, kai iškyla kažkoks dalykas, man yra labai svarbu, kad aš turėčiau su kuo pasišnekėti“.

„Turime savo grupelę bendravimo, tai kaip ir supervizijas atliekam – sueinam, pageriam arbatos, pasišnekam ir atleidžiau žiūrime į visas tas problemas.“

„...jei nebūtų tų komandos susirinkimų, kuriuose mes iš tikro savotiškai darom tą superviziją vi-duje, tai aš tikrai nežinau, kaip galėčiau dirbti šitą darbą“.

„...karts nuo karto, kai kas nors pasijaučia pavargęs arba pasimetęs, kai yra tam tikri kriziniai momentai ir nežino, ką daryti, tai mes šaukiame tokių susirinkimų tų specialistų, kurie dirba su tuo lankytoju, ir bendrai tariamės, ką darysim. Tokią, kaip atvejo, analizę padarom“.

Vertinant šiuos pasisakymus, išryškėja santykio su bendradarbiais svarba. Žmonės eina konsultotis ar pasitarti dėl iškilusių problemų su artimesniais darbuotojais, arba kurie yra kompetentesni.

Kuriant pozityvią organizacijos darbo aplinką ir puoselėjant bendravimo kultūrą itin vertinga būtų taikyti *palaikomąją superviziją*. Tačiau supervizijos taikymo galimybės priklauso nuo to, kokia yra *organizacijos kultūra*. Jei manoma, kad problemos kyla tik dėl darbuotojų nekompetentingumo ar charakterio savybių, tai vyrauja nuostata, kad tą asmenį eliminavus arba pakeitus kitu, problema bus išspręsta. Tačiau organizacijos kultūra nesukuriama per vieną dieną, todėl jei supervizija bus laikoma asmens „gydymo“ priemone, darbuotojas jausis kaip turintis problemų ir nenorės naudotis šiomis paslaugomis. Todėl labai svarbu, kad organizacija vertintų superviziją ne kaip kontrolę, o kaip galimybę mokytis ir tobulėti (Naujanienė, 2007).

Apibendrinus tyrimo duomenis (Laucytė, 2009) galima teigti, jog socialiniai darbuotojai savo problemas sprendžia taip: kalbasi su kolegomis, su kuriais artimiau bendrauja; problemos yra sprendžiamos komandos susirinkimuose; konsultuojasi su kitais specialistais; problemas sprendžia padedant administracijai; sunkumus įveikia savarankiškai.

Visi pasisakę socialiniai darbuotojai pripažino, jog supervizija jiems buvo naudinga daugeliu aspektų. Remiantis jų mintimis, supervizija gali būti: *galimybė jog tavo darbas bus įvertintas, parama priimat svarbius sprendimus arba sprendžiant problemas, būdas įgyti palaikymą ir naujų žinių, kai kuriems – būdas turiningai pailsėti*. Be to, galima pastebėti ir supervizijos įtaką už jos ribų, nes remdamiesi savo naudinga patirtimi darbuotojai bando pritaikyti kai kuriuos supervizijos elementus.

Visi minėti aspektai labai padėtų stiprinti socialinių darbuotojų veiklos motyvaciją, keltų socialinio darbo prestižą, gerinant ne tik socialinių paslaugų, bet ir pačių socialinių darbuotojų gyvenimo kokybę.

Išvados

Nevyriausybinių organizacijų socialiniai darbuotojai yra labiau motyvuoti profesinei veiklai nei biudžetinių įstaigų: jie patenkinti *darbo organizavimu ir vadovavimu, bendradarbiavimu, komandiniu darbu*, turi didesnes galimybes *realizuoti savo gebėjimus, pasireikšti kūrybiškumui*. NVO santykiai su bendradarbiais ir vadovais yra geresni, didesnė socialinių darbuotojų įtaka *priimant svarbius sprendimus*, jiems daugiau suteikiama *savarankiškumo ir atsakomybės*.

Didžiausią nepasitenkinimą darbe NVO ir BĮ darbuotojams kelia per mažas *darbo užmokestis* bei *materialinio skatinimo sistema*. Kiti motyvaciją menkinantys veiksniai yra *socialinio saugumo stoka, per sunkus ir įtemptas darbas, nepakankamos tolesnio mokymosi ir karjeros galimybės*.

Siekiant didinti socialinių darbuotojų veiklos motyvaciją ir užtikrinti vadybinio darbo efektyvumą bei kokybę ir biudžetinėse, ir nevyriausybines organizacijose reikalinga įteisinti, organizuoti bei įgyvendinti supervizijas, kaip socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo formą.

Supervizijos formos pasirinkimą lemia esamas poreikis, t. y. koku tikslu ir kam ji bus skiriama: vadovams rekomenduojama taikyti *administracinę superviziją*, tiesioginį darbą dirbantiems socialiniams darbuotojams – *mokomąją arba palaikomąją superviziją*.

Literatūra

1. Bagdonienė, L. Organizacijų vadyba. Kaunas, 2004.
2. Česnienė, R. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius, 2002.
3. Dromantienė, L. Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo stiprinant socialinę sanglaudą. *Socialinis darbas*. 2003, 2(4).
4. Grunt, T. Socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybines organizacijose ir biudžetinėse įstaigose, motyvacijos palyginimas. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009.

5. Hawkins, P.; Shohet, R. Supervision in the helping professions. 4th ed. Buckingham: Open University Press, 2006.
6. Kadushin, A. Supervision in Social Work. 2nd ed. NY: Columbia University Press, 1985.
7. Kiaunytė, A. Pokyčius patiriantys socialiniai darbuotojai: supervizijos taikymo galimybė. *Socialinis darbas*. 2008, 7(2): 119–131.
8. Kasiulis, J.; Tarvydienė, V. Vadovavimo psichologija. Kaunas, 2005.
9. Lakis, J. Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius, 2008.
10. Laucytė, G. Socialinio darbo supervizijos poreikio analizė neįgaliųjų dienos centruose. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolas Romeris universitetas, 2009.
11. Lazutka, R.; Žalimienė, L.; Skučienė, D.; Vareikytė, A. Socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo sąlygų tyrimas ir rekomendacijos kaip jas gerinti. LDRMT, 2008.
12. Leonienė, B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
13. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymas Nr. A1-92 „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų aprašo ir Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 43-1569.
14. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr.104–2367.
15. Naujanienė, R. Socialinio darbuotojo vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje. Socialinio darbo patirtis. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2007.
16. Sakalas, A.; Šilingienė, V. Personalo valdymas. Kaunas, 2000.
17. Socialinis darbas: profesinis veiklos įvadas. Tarptautinis projektas. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2004.
18. Socialinis pranešimas, 2007–2008. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija [Interaktyvus]. Vilnius, 2008 [žiūrėta 2010-01-10]. <<http://www.socmin.lt/index.php?-1351634479>>.
19. Šavareikienė, D. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai, 2008.
20. Švedaitė – Sakalauskė, B. Kas yra supervizija ir kuo ji gali pasitarnauti psichosocialinės pagalbos srityje. Pranešimas konferencijoje, 2009 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 01 14]. <<http://www.lspzgb.lt/images/user/supervizija.pdf>>.

MOTIVATION FACTORS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF SOCIAL WORKERS

Dr. Jautré R. Šinkūnienė

Mykolas Romeris University

Agata Katkonienė

Mykolas Romeris University

Summary

Social, moral and economical crisis in Lithuania has affected working conditions of social workers. The changing needs of society pose many challenges which require a change in thinking, new skills and emotional balance.

The authors of the paper analyse the main motivation factors of social workers in their professional activity and the adequacy of wages and financial promotion, compare the difference of operational efficiency and quality assurance strategies in budgetary institutions and non-governmental social organizations, examine training and/or career prospects of social workers as well as the influence of work environment and microclimate on social workers' motivation.

The results of the social workers questionnaire revealed the main motivation factors at work: the highest level of dissatisfaction is caused by inadequate wages, the lack of social security, hard and stressful work, and the lack of training opportunities. However, social workers in non-governmental organizations are more satisfied with work organization and leadership, cooperation and teamwork, and they are given more autonomy and responsibility than social workers in budgetary institutions.

Content analysis of motivation problems revealed supervision as a possible way to effectively develop the motivation of social workers. The authors analyse the possibility of optimizing the effectiveness of the performance of leaders' functions by using administrative supervision, the influence of educational supervision on social workers' skills and personal development, and the importance of supportive supervision for the organization environment and social relations. Applying supervision in social work would strengthen social workers' motivation, increase the effectiveness of social services and the quality of the personal life for most social workers.

Keywords: motivation, motivation factors, professional burnout, supervision.