VEIKLOS TYRIMAS ORGANIZACIJOJE. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS ATVEJIS

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Rasa Naujanienė, Auksė Endriulaitienė, Jonas Ruškus,
Loreta Gustainienė, Natalija Mažeikienė, Loreta Bukšnytė-Marmienė,
Laura Varžinskienė, Aurelija Stelmokienė, Roberta Motiečienė,
Giedrė Genevičiūtė-Janonienė, Gabija Jarašiūnaitė

VEIKLOS TYRIMAS ORGANIZACIJOJE. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS ATVEJIS

Mokslo monografija

VYTAUTO DIDŽIOJO
UNIVERSITETAS

VERSUS AUREUS

2016

UDK 364:005(474.5)
Ve51

Recenzentai:
Prof. dr. Laimutė Žalimienė, Vilniaus universitetas
Prof. dr. Rita Bandzevičienė, Mykolo Romerio universitetas

Mokslo monografija apsvarstyta ir rekomenduota spausdinti Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto tarybos posėdyje 2015 m. lapkričio 24 d., protokolo Nr. 2.

Mokslo monografija parengta vykdant Europos socialinio fondo lėšomis finansuotą tyrimo projektą „Psichosocialinių veiksnių ir komercializavimo svarba efektyviam paslaugas teikiančių organizacijų funkcionavimui ir vystymuisi“, sutarties Nr. VP1-3.1-ŠMM-08-K-01-016.

MOKSLAS • EKONOMIKA • SANGLAUDA
EUROPOS SĄJUNGA
Kuriame Lietuvos ateitį

Mokslo monografijos leidybą finansavo Lietuvos mokslo taryba, sutarties Nr. LEI-15189.

Lietuvos mokslo taryba

ISBN 978-609-467-202-6 (spausdintas)
ISBN 978-9955-34-620-3 (spausdintas)
ISBN 978-609-467-201-9 (internetinis)
ISBN 978-9955-34-619-7 (internetinis)

© Rasa Naujanienė, Auksė Endriulaitienė, Jonas Ruškus, Loreta Gustainienė, Natalija Mažeikienė, Loreta Bukšnytė-Marmienė, Laura Varžinskienė, Aurelija Stelmokienė, Roberta Motiečienė, Giedrė Genevičiūtė-Janonienė, Gabija Jarašiūnaitė, 2016
© Vytauto Didžiojo universitetas, 2016
© „Versus aureus“ leidykla, redagavimas, maketavimas, 2016

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 9
ĮVADAS 11
1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS SEKTORIAUS SITUACIJA 13
1.1. Ilgalaikės globos senyvo amžiaus žmonėms politinis kontekstas Europos Sąjungoje 13
1.2. Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms situacija Lietuvoje 19
2. PSICHOLOGINIAI IR SOCIALINIAI SU ORGANIZACIJOS FUNKCIONAVIMU IR PASIRENGIMU POKYČIAMS SUSIJĘ VEIKSNIAI 25
2.1. Organziacijos efektyvumas ir pasirengimas keistis: sampratos ir modeliai 25
2.1.1. Organizacijos efektyvumo samprata 25
2.1.2. Organizacijos funkcionavimo vertinimas: Weisbordo modelis 26
2.1.3. Pokyčiai organizacijoje ir pasipriešinimas pokyčiams 29
2.2. Organizacijos kultūra ir pokyčiai 31
2.2.1. Organizacijos kultūros tipologijos ir organizacijos vertybės 31
2.2.2. Organizacijos kultūros apibrėžtis 35
2.2.3. Organizacijos kultūros pokyčiai 38
2.3. Psichosocialiniai veiksniai, susiję su organizacijos funkcionavimu 40
2.3.1. Pasitenkinimo darbu samprata 40
2.3.2. Vadovavimo efektyvumas ir komandinis darbas 41
2.3.3. Su darbu susijęs stresas, konfliktai ir jų sprendimo būdai 44
2.3.4. Pripažinimas socialinių paslaugų ir socialinio darbo organizacijoje 47
3. *VEIKLOS TYRIMO DALYVAUJANT* METODOLOGIJOS TAIKYMO ORGANIZACIJŲ TYRIMUOSE SAVITUMAS 51
3.1. *Veiklos tyrimo dalyvaujant* samprata 51
3.1.1. Dalyvavimo ir pokyčių skatinimas: inovatyvi ir savita tyrimo metodologija 51
3.1.2. *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologijos kritika 57
3.1.3.Organizacijos pasirengimo keistis inicijavimas taikant *Veiklos tyrimą dalyvaujant* 59
3.1.4. *Veiklos tyrimo dalyvaujant* pritaikymo organizacijose patirtis ir modeliai 63

3.1.5. Metodologiniai niuansai ir subtilybės įgyvendinant *Veiklos tyrimą dalyvaujant* ... 67
3.2. Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms organizacijų pasirengimo keistis Lietuvoje *Veiklos tyrimo dalyvaujant* etapai, metodai, imtis ir etika ... 72
3.2.1. Tyrimo logika ... 72
3.2.2. Pirmas tyrimo etapas. Fokus grupės, siekiant atpažinti socialinių paslaugų organizacijų poreikį kaitai ... 75
3.2.3. Antras tyrimo etapas. Klausimynas socialinių paslaugų organizacijų pasirengimo pokyčiams tendencijoms identifikuoti ... 80
3.2.4. Trečias tyrimo etapas. Atvejo studija konstruoti pokyčių socialinių paslaugų organizacijoje planavimo ir valdymo strategijas ... 86
4. SOCIALINES PASLAUGAS SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ POKYČIUS LEMIANČIŲ PSICHOSOCIALINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ ... 99
4.1. Organziacijos misija, tikslai ir vertybės ... 99
4.2. Pokyčiai ir plėtra organizacijoje ... 108
4.3. Pasitenkinimo darbu veiksnių analizė ... 123
4.4. Organizacijų kultūra ir vadovavimas ... 141
4.5. Psichosocialiniai požiūrį į organizacijos plėtrą prognozuojantys veiksniai ... 167
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI ... 177
SANTRAUKA ... 185
SUMMARY ... 187
ŠALTINIAI ... 189
APIE AUTORIUS ... 199

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Globos įstaigos senyvo amžiaus žmonėms pagal pavaldumą ir gyventojų skaičių	22
2 lentelė.	Vertybių dimensijos (pagal Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2002, p. 40)	34
3 lentelė.	Nacionalinės kultūros ir su jomis susijusios vertybės pagal Hofstede (Pheysey, 1993, p. 4)	35
4 lentelė.	*Veiklos tyrimo dalyvaujant* procesas ir jo stadijos (Kindon, Pain & Kesby, 2010)	56
5 lentelė.	*Veiklos tyrimo dalyvaujant* fazės (pagal Patten, Mitton & Donaldson, 2006)	64
6 lentelė.	Tyrime naudotų klausimynų aprašymas	84
7 lentelė.	Analizuotų reiškinių aprašomoji statistika	109
8 lentelė.	Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)	109
9 lentelė.	Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t)	109
10 lentelė.	Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (taikant Stjudent t)	110
11 lentelė.	Analizuotų reiškinių sąsajos su darbo stažu organizacijoje (kontroliuojant darbuotojų amžių)	110
12 lentelė.	Valstybinio ir privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrio į plėtrą aspektų palyginimas	114
13 lentelė.	Pasitenkinimo darbu aprašomoji statistika	123
14 lentelė.	Socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)	127

15 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudento t) 129

16 lentelė. Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas (taikant Stjudento t) 131

17 lentelė. Pasitenkinimo darbu sąsajos su darbo stažu organizacijoje (kontroliuojant darbuotojų amžių) 140

18 lentelė. Analizuotų reiškinių aprašomoji statistika 141

19 lentelė. Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose su kultūra susijusių analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA) 148

20 lentelė. Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų kultūrai svarbių reiškinių (bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų) palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t) 149

21 lentelė. Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (taikant Stjudent t) 150

22 lentelė. Analizuotų bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų, susijusių su organizacijos kultūra, sąsajos su darbo stažu organizacijoje (kontroliuojant darbuotojų amžių) 151

23 lentelė. Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose su kultūra susijusių vadovavimo aspektų palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA) 152

24 lentelė. Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų vadovavimo efektyvumo aspektų palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t) 153

25 lentelė. Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų vadovavimo efektyvumo komponentų palyginimas (taikant Stjudent t kriterijų) 154

26 lentelė. Vadovavimo efektyvumo komponentų sąsajos su darbo stažu organizacijoje (dalinė koreliacija, kontroliuojant darbuotojų amžių) 154

27 lentelė. Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose patiriamo streso palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA) 165

28 lentelė. Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose patiriamo streso palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t) 165

29 lentelė. Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (taikant Stjudent t) 166

30 lentelė. Analizuotų reiškinių sąsajos su darbo stažu organizacijoje (dalinė koreliacija, kontroliuojant darbuotojų amžių) 166

31 lentelė. Analizuotų reiškinių tiesinis ryšys (Pearson koreliacijos koeficientai) (bendroje imtyje) 170

32 lentelė. Analizuotų reiškinių tiesinis ryšys (Pearson koreliacijos koeficientai) (valstybiniame ir privačiame sektoriuose) 172

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos vertinimo modelis (pagal Weisbord (1976), Preziosi (1980)) 28

2 pav. Įgyvendinto *Veiklos tyrimo dalyvaujant* logikos schema 75

3 pav. Valstybinio ir privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrio į organizacijos plėtrą aspektų vertinimo skirtumai 115

4 pav. Pasitenkinimas įvairiais darbo aspektais (pateikiami statistiškai reikšmingi duomenys) 124

5 pav. Pasitenkinimo užmokesčiu ir bendradarbiais palyginimas grupėse pagal darbuotojų profesijas 129

6 pav.	Aukštąjį ir kitokį nei aukštasis išsilavinimą turinčių darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas	130
7 pav.	Privačiame ir valstybiniame sektoriuose dirbančių darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas	131
8 pav.	Pagrindinių organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas	142
9 pav.	Pagal darbuotojų išsilavinimą besiskiriančių bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas	150
10 pav.	Privačiame ir valstybiniame sektoriuose besiskiriančių bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas	151
11 pav.	Pagal darbuotojų išsilavinimą besiskiriančių vadovavimo efektyvumo komponentų vertinimas	153
12 pav.	Privačiame ir valstybiniame sektoriuose dirbančiųjų tyrimo dalyvių patiriamo streso palyginimas	166
13 pav.	Privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą ir darbuotojų vertinamą organizacijos požiūrį į pokyčius prognozuojantys veiksniai	174
14 pav.	Valstybinio sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą ir darbuotojų vertinamą organizacijos požiūrį į pokyčius prognozuojantys veiksniai	175

ĮVADAS

Gyvenant pokyčių visuomenėje socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios organizacijos turi gebėti lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos ir klientų poreikius. Tai aktualu tiek savivaldybės pavaldumo įstaigoms, tiek privatiems socialinių paslaugų teikėjams. Pokyčių organizacijose valdymo poreikis pagrindžia būtinybę taikyti pažangias socialinių tyrimų metodikas organizacijų tyrimuose. Viena iš tokių pažangių metodikų socialinių mokslų visuomenėje yra *veiklos tyrimo dalyvaujant* strategija. Šis tyrimas leidžia sukurti struktūras bendradarbiavimui tarp socialinių mokslų atstovų ir privačių ir biudžetinių socialinių paslaugų sektoriaus organizacijų. Monografijoje pristatomo tyrimo metodologijoje aprašomi metodai įtraukia organizacijų darbuotojus į tyrimo planavimo ir įgyvendinimo procesą, sukuria sąlygas planuoti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje dar tyrimo procese.

Monografijoje pristatomas tyrimas, kuriuo siekiama integruoti *Veiklos tyrimo dalyvaujant* (*VTD*) metodologiją organizacijų tyrimuose, sudarant prielaidas pažangių socialinių tyrimų taikymui paslaugų sektoriaus įmonėse. Monografijoje pristatomas tiriamas reiškinys – organizacijų veiklos efektyvumą skatinantys psichosocialiniai veiksniai, lemiantys pokyčius socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose organizacijose.

Tyrime pagal pavaldumą pasirinktos dviejų tipų socialinių paslaugų įstaigos. Pirmą grupę organizacijų sudarė savivaldybės pavaldumo biudžetinės įstaigos, kurios teikia nestacionarias ir stacionarias socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms. Antra grupė organizacijų, įtrauktų į tyrimą, buvo privačios, tai yra ne savivaldybės pavaldumo, socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios įstaigos. Biudžetinėse įstaigose yra taikomas mišrus apmokėjimo už paslaugas modelis, nors didžiajai daliai šių įstaigų klientų paslaugos apmokamos iš savivaldybių biudžetų. Remdamiesi privačiu kapitalu paslaugų teikėjai teikia tik mokamas socialinės globos ir (arba) slaugos paslaugas senyvo amžiaus žmonėms. Buvo daroma prielaida, kad dėl savo įtempto darbo pobūdžio ir orientacijos į pelną privataus kapitalo įmonės mažiau kreipia dėmesį į psichosocialinius arba, kitaip tariant, „žmogiškuosius“ veiksnius organizacijoje, lyginant su savivaldybių biudžetinėmis socialinių paslaugų įstaigomis. Taigi pasirinktos skirtingų sektorių tai pačiai senyvo amžiaus žmonių grupei socialines paslaugas

teikiančios įstaigos, siekiant ne tik išryškinti psichosocialinius efektyvaus organizacijų funkcionavimo veiksnius (komunikacija organizacijoje ir kt.), bet ir išskirti reikiamų pokyčių organizacijose sritis, numatant pokyčius ir galimus trukdžius.

Įgyvendinto tyrimo tikslas – identifikuoti ir stiprinti verslo įmonių ir viešojo sektoriaus organizacijų efektyvaus funkcionavimo psichosocialinius veiksnius, jungiant mokslinį ir praktinį žinojimą bei patirtį ir numatant galimus pokyčius ir trukdžius. Šioje monografijoje pristatomi teoriniai konstruktai, apibūdinantys organizacijų pasirengimą keistis, tyrimo metodologija, išryškinant *veiklos tyrimo dalyvaujant* savitumą ir naudingumą organizacijos tyrimuose, taip pat pristatomi tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir metodinės rekomendacijos tolesnei organizacijų veiklai vystyti. Tyrimo duomenų analizės metu buvo laikomasi prielaidos, kad nors teorija visada yra esminė supratimo dalis, ji dažnai plėtojama ir ištobulinama tada, kada atskleidžiami duomenys, o ne tada, kada ji sistemiškai sudėliojama iš anksto. Tad gauti tyrimo duomenys, analizuojami žvelgiant iš skirtingų teorinių aspektų, atskleidžia tyrimo rezultatus ir leidžia pateikti įžvalgas praktikai. Monografijos tikslas – remiantis įgyvendinto tyrimo patirtimi aktualizuoti organizacijų veiklos efektyvumo psichosocialinių veiksnių ir organizacijų pasirengimo pokyčiams veiksnių analizę, pristatant atlikto tyrimo rezultatus bei pateikiant įžvalgas tolesniam organizacijų efektyvumui gerinti psichosocialinius veiksnius bei pokyčių galimybes; išryškinti *veiklos tyrimo dalyvaujant* įgyvendinimo socialinių paslaugų organizacijose savitumą, metodologinius privalumus ir apribojimus kitų socialinių mokslų tyrimų kontekste.

1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS SEKTORIAUS SITUACIJA

1.1. ILGALAIKĖS GLOBOS SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS POLITINIS KONTEKSTAS EUROPOS SĄJUNGOJE

Europos Sąjungos šalyse socialinės paslaugos atlieka svarbų vaidmenį gerinant gyvenimo kokybę ir organizuojant socialinę apsaugą. Jos apima socialinę apsaugą, įdarbinimo ir mokymo paslaugas, socialinį būstą, vaikų priežiūrą, ilgalaikę globą, socialinės pagalbos paslaugas (*Viešo intereso socialinės paslaugos*, 2015). Šios paslaugos yra gyvybiškai svarbi priemonė, siekiant pagrindinių Europos Sąjungos tikslų: socialinės, ekonominės ir teritorinės sanglaudos, aukšto užimtumo, socialinės įtraukties bei ekonominio augimo. ES skatina bendradarbiavimą ir gerosios praktikos pasikeitimą tarp šalių narių, siekiant pagerinti socialinių paslaugų kokybę, ir teikia finansinę paramą jų vystymui ir modernizavimui (pvz., skiriamos Europos socialinio fondo lėšos).

Europa 2020 programoje, Europos Sąjungos augimo šiam dešimtmečiui strategijoje, pabrėžiami tikslai, kuriais siekiama pažangios, tvarios ir integralios ekonomikos ES šalyse narėse. *Europa 2020* strategijoje išryškinamas specifinis tikslas, kuriuo siekiama didinti į asmenį orientuotas sveikatos ir ilgalaikės priežiūros paslaugas senėjančiai visuomenei bei remti socialines inovacijas šiame sektoriuje, taip pat siekti senyvo amžiaus žmonių įtraukties. Priemonės šiam tikslui pasiekti rems išlaidas, skirtas sveikatos ir ilgalaikės globos priežiūros sistemoms, tik tokiu atveju, jei šalys narės numatys ir skirs dalį valstybės lėšų sveikatos ir ilgalaikės globos paslaugoms. 2013 m. vasario mėn. Europos Komisija priėmė Socialinių investicijų paketą (SIP), susidedantį iš vieno nutarimo ir keleto darbo dokumentų, kur vienas skirtas ilgalaikės globos priežiūrai (European Commission, 2013). Socialinių investicijų paketas orientuotas į socialinės apsaugos sistemą, atliepiančią žmonių poreikius kritiniais jų gyvenimo momentais, ir į supaprastintos ir tikslingesnės socialinės politikos plėtojimą. Bet SIP nurodo šalims narėms gaires dėl našesnės ir efektyvesnės socialinės politikos, atsakant į kylančius iššūkius, su kuriais šiuo metu susiduriama. Europos lygmeniu parama bus skiriama, pavyzdžiui, kuriant ir įgyvendinant reikiamas duomenų bazes

ir metodus, siekiant nustatyti ir vystyti gerąsias praktikas. Įvertinus Europos aktyvaus senėjimo ir solidarumo metų rezultatus (Europos Komisija, 2014), buvo išryškinta tokia politika, kuomet pagrindiniu akcentu tampa savarankiškas gyvenimas senyvame amžiuje: sveikatos saugojimas ir ligų prevencija, pritaikyti namai ir paslaugos, prieinamas ir patogus transportas, amžiui draugiška aplinka, prekės ir paslaugos bei maksimali ilgalaikės priežiūros paslaugų autonomija.

Pagal Europos Sąjungos politinius dokumentus, atsižvelgiant į senstančių visuomenių poreikį, siekiama didinti ilgalaikės globos paslaugų aprėptis. Ilgalaikės globos sektorius yra vienas iš sparčiausiai augančių sektorių Europoje, kuris sukuria Europos Sąjungoje apie 5 proc. bendros ekonominės produkcijos (Lethbridge, 2011). Europos Komisija pateikė duomenis, kad 2009 m. šiame sektoriuje buvo 21,4 milijono darbo vietų, o nuo 2000 m. padidėjimas sudarė 4,2 milijono (Europos Komisija, 2010). Tai pagrindžia būtinybę tyrinėti socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms sritį.

Ilgalaikės globos paslaugos (angl. *long term care*) – paslaugos, kurių reikia žmogui dėl sumažėjusios funkcinio, fizinio ar protinio pajėgumo ir kuriam dėl tos priežasties ilgą laiką reikalinga pagalba kasdieninio gyvenimo veiklose, tokiose kaip prausimasis, apsirengimas, valgymas, atsikėlimas, atsigulimas į lovą ar atsisėdimas, judėjimas ir naudojimasis tualetu. Šios paslaugos dažniausiai yra teikiamos kartu su pagrindinėmis sveikatos paslaugomis, kaip žaizdų perrišimas, skausmo mažinimas, gydymas vaistais, sveikatos patikra, prevencija, reabilitacija ar paliatyvi slauga. Ilgalaikės globos paslaugos taip pat apima žemesnio lygio globą, susijusią su tokia instrumentine pagalba kasdieniniame gyvenime kaip pagalba namų ruošoje, maisto gaminimas, apsipirkimas ir transporto paslaugos (Fujisawa & Colombo, 2009, p. 14).

Europos Komisijos dokumentuose (European Commission, 2013) nurodoma, kad ilgalaikės globos paslaugos gali būti tiekiamos daugybėje organizacijų, apimant tradicinius globos namus senyvo amžiaus žmonėms, šiuolaikinius slaugos namus, paramos būstus, pagalbą asmens namuose. Ilgalaikė globa apima įvairius slaugos ir socialinės globos derinius. Kai kurios šalys teikia žmonėms išmokas arba paslaugos patvirtinimo kvitus, kurie gali būti panaudojami ilgalaikiam profesionalių globos paslaugų apmokėjimui ar kai kuriais atvejais neformaliems globėjams. Kai kuriose

šalyse sudaromos sutartys su neapmokytais šeimos nariais, jiems mokant neformalaus globėjo išmokas. Tačiau šiuo atveju neaiškus skirtumas tarp neformalių ir formalių globėjų.

Europos Sąjungos šalyse ilgalaikės globos srityje pagalbą kasdienio gyvenimo veiklose ir instrumentinę pagalbą teikia gana skirtingo pasirengimo ir skirtingai vadinami darbuotojai. Bendrai jie vadinami *globos darbuotojais*. Lietuvoje šias paslaugas teikia lankomosios priežiūros darbuotojai ir (arba) socialinio darbuotojo padėjėjai, taip pat slaugytojų padėjėjai, dirbantys įstaigose, teikiančiose paslaugas asmens namuose ar institucinę globą. Kaip ir kitose Europos Sąjungos šalyse, šių darbuotojų darbą koordinuoja, organizuoja ir prižiūri socialiniai darbuotojai ir (arba) slaugytojai. Kaip ir Lietuvoje, daugelyje Europos Sąjungos šalių globos darbuotojams keliami minimalūs kvalifikacijos reikalavimai.

Vis dėlto visuomenėms senstant didėja globos darbuotojų, dirbančių ilgalaikės globos sistemoje, poreikis. Šis poreikis didėja mažėjant neformalių globėjų galimybėms užtikrinti senstančių artimųjų poreikius. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) šalyse daugėja žmonių, vyresnių nei 65 metai ir 80 metų. 1960 m. 9 proc. gyventojų buvo vyresni nei 65 metai, o 2006 m. vyresnių nei 65 metai gyventojų buvo 15 proc. Tikimasi, kad 2050 m. 65 metų ir vyresnių žmonių skaičius EBPO šalyse pasieks 26 proc., o 80-mečių ir vyresnių 2050 m. bus 2,5 karto daugiau nei 2006 m. Šie demografiniai pokyčiai kelia būtinybę šalims svarstyti ilgalaikės globos paslaugų plėtros galimybes (Fujisawa & Colombo, 2009).

Didėjantis ilgalaikės globos paslaugų poreikis kelia būtinybę svarstyti ir didėjančias išlaidas šiai sričiai. Kaip teigia Fujisawa ir Colombo (2009), remdamiesi vienuolikos šalių turimais duomenimis, ilgalaikės globos paslaugoms, įskaitant socialines paslaugas, išlaidos vidutiniškai siekia 1,2 proc. bendro vidaus produkto (BVP). Tačiau, žvelgiant į prognozes, 2050 m. numatyta, kad šalys turės skirti nuo 2 iki 4 proc. BVP ilgalaikės globos sistemoms išlaikyti.

Šiuo metu Švedija ir Olandija išleidžia didesnę dalį BVP ilgalaikei globai, lyginant su dauguma kitų ES šalių. Reformos tikslas – deinstitucionalizacija, t. y. savivaldybės turi sudaryti galimybę vyresnio amžiaus asmenims ilgesnį laiką likti namuose, taip yra suteikiamas svarbesnis vaidmuo neformaliems slaugytojams ir sumažinamas oficialios priežiūros vaidmuo, ypač institucinės globos (Riedel, 2014, p. 17).

Ilgalaikės globos aprėptis tarp skirtingų šalių yra labai skirtinga. Remiantis 2006 m. duomenimis, Norvegijoje apie 6 proc. 65 metų ir vyresnių žmonių yra institucinės globos gavėjai, o paslaugų namuose gavėjų tarp 65-mečių ir vyresnių yra apie 16 proc. Olandijoje apie 12 proc. 65-mečių ir vyresnių gauna paslaugas namuose, o apie 7 proc. – institucijoje. Švedijoje – 6 proc. institucijoje ir 10 proc. paslaugų namuose gavėjai. Žvelgiant į Rytų Europos šalis (pvz., Lenkiją), tiek paslaugų namuose, tiek paslaugų institucijose gavėjų tėra apie 1 proc. (Fujisawa & Colombo, 2009, p. 18).

Švedijoje ilgalaikės globos paslaugos yra teikiamos remiantis Socialinių paslaugų aktu. Šiame akte nuo 2003 m. yra nurodytas maksimalus galimas mokestis už paslaugas asmens namuose, numatant, kad paslaugų gavėjas moka ne daugiau 4 proc. globos paslaugos kainos. Remiantis 2007 m. duomenimis, 15,5 proc. asmenų, vyresnių nei 65 metai, gauna globos paslaugas asmens namuose ar nuolatinę (stacionarią) globą teikiančiuose apgyvendinimo centruose. Paslaugų asmens namuose intensyvumas sudaro vidutiniškai 7,1 val. per savaitę. Šimtui senyvo amžiaus žmonių tenka 13 vietų stacionarią globą teikiančiose įstaigose (Rauch, 2007).

Riedel (2014) teigia, kad peržiūrėjus švedų politiką pastebimas skirtingų elementų susijungimas. Politikos prioritetai šiuo klausimu gali būti išskiriami sudarant tokias pagrindines sritis:

- Įgalinimas ir į asmenį orientuotas požiūris.
- Integrali globa.
- Viešos ataskaitos.
- Sistemos veiklos vertinimas.

Į asmenį orientuotas požiūris sudaro daugiau galimybių rinktis tarp viešo ir privataus sektorių, teikiančių ilgalaikės globos paslaugas, ir padidėjusi globa asmens namuose, kuri iš dalies įmanoma panaudojant pagalbines technologijas. Kuriamos duomenų bazės, siekiant pagerinti priežiūrą, o kad jos teikimas būtų dar efektyvesnis, skaidrumas taip pat tampa svarbiu komponentu. Kokybei ir globai koordinuoti skiriama daug dėmesio, kaip ir prevencijai ir reabilitacijai (Riedel, 2014, p. 9).

Šalių patirtis rodo, kad paslaugos namuose yra labiau pageidaujamos pačių žmonių, be to, tai yra pigesnės paslaugos. Pasak Lethbridge (2011), paslaugos namuose yra sunkiau patikrinamos ir kontroliuojamos. Nukreipiant globos paslaugas į privačius namus, reikia šeimos narių ir kitų asmens socialinio tinklo narių paramos. Todėl būtina tobulinti paramos

mechanizmus neformaliems globos teikėjams. Politikos formuotojai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip senėjanti populiacija gali atlikti potencialių globėjų vaidmenį, o ne kaip asmenis, kuriems reikalinga globa (Riedel, 2014).

Ilgalaikės globos paslaugų sistemoje dirbančių globos darbuotojų atlyginimai yra nepatrauklūs, todėl darbuotojų pritraukimas į šią sritį yra iššūkis visose šalyse. Kaip teigia Fujisawa ir Colombo (2009), Japonijoje, Jungtinėje Karalystėje, JAV šio sektoriaus darbuotojų atlyginimai sudaro nuo 50 iki 70 proc. vidutinio atlygio šalyje. Geriausia situacija Danijoje, kur visu krūviu dirbantis globos darbuotojas uždirba apie 93 proc. vidutinio visu krūviu dirbančiojo atlygį. Tyrėjai įsitikinę, kad nors nėra pakankamai duomenų apie mažos kvalifikacijos darbuotojų atlyginimus, EBPO šalyse ilgalaikės globos darbuotojų atlyginimas yra kiek didesnis nei vidutinis mažos kvalifikacijos darbuotojų atlyginimas. Be to, tyrėjai teigia, kad yra ir kitų veiksnių, lemiančių šios srities užimtumo nepopuliarumą. Visų pirma teigiama, kad globos darbas yra psichiškai ir fiziškai sunkus darbas. Pateikiama duomenų, nurodančių, kad JAV apie trečdalis šeimos narių, teikiančių globą Alzheimerio liga sergančiam šeimos nariui, serga depresija ar turi kitų sveikatos problemų. Kanadoje atlikta studija taip pat pateikia duomenų, nurodančių aukštą su darbu susijusių sužeidimų ir streso lygį, kuris lemia pravaikštas ar neatvykimą į darbą. Antra priežastis, turinti įtakos globos darbo nepopuliarumui, yra ilgos ir nereguliarios darbo valandos, kada tenka dirbti ilgiau, nei buvo planuota. Taip pat įvardijama, kad globos darbuotojai dažnai darbinami nevisu krūviu ir pagal terminuotas sutartis. Tai saugumo taip pat nesuteikia. Trečia priežastis – globos darbas suvokiamas kaip nepatrauklus, be karjeros galimybių. Daugumoje EBPO šalių šiame darbe nematyti karjeros progreso. Be to, globos darbuotojų darbas nėra tinkamai pripažįstamas šeimos narių, pačių paslaugos gavėjų bei darbdavių (Fujisawa & Colombo, 2009, p. 22). (Apie šios srities darbuotojų darbo ypatumus Lietuvoje skaitykite: Sardadvar, Hohnen, Kuemmerling, McClelland, Naujanienė & Villosio, 2012.)

Globos darbuotojų darbo nepopuliarumas lemia didelį darbuotojų trūkumą šioje srityje. Olandijoje nuo 1995 iki 2000 m. vidutiniškai kiekvienais metais šių darbuotojų skaičius augo apie 17 proc. Australijoje atlikta studija rodo, kad 1931 m. reikės trigubai didesnio skaičiaus darbuotojų, lyginant su 2011 m. Vis tik, žvelgiant į dabartinę situaciją, tarp šalių stebimi dideli globos darbuotojų skaičiaus skirtumai. Nors ir pripažįstami šių

rodiklių palyginimo skirtumai bei sunkumai, teigiama, kad Prancūzijoje 1 000 žmonių (65 metų ir vyresniems) tenka 16 globos darbuotojų, o Olandijoje – 213 darbuotojų (Fujisawa & Colombo, 2009, p. 23).

Visuomenėms senstant šalys siekia užtikrinti, kad kiekvienas asmuo pagal priežiūros poreikį gautų atitinkamą priežiūrą. Šalys siekia ilgalaikių globos sistemų, kurdamos naujas arba keisdamos egzistuojančias finansavimo tvarkas ilgalaikei globai, bet skirtingi požiūriai priklauso nuo tam tikrų nacionalinių tradicijų ir specifinių iššūkių. Traktuojama, kad ilgalaikės globos apibrėžimas skiriasi tarp šalių, tad ir palyginti šalių situaciją yra labai sudėtinga.

Europos Komisijos (European Commission, 2013) dokumentuose teigiama, kad 27 Europos Sąjungos šalyse formalios ir neformalios ilgalaikės globos teikimas yra gana išsklaidytas. Viešos išlaidos svyruoja nuo 4,5 proc. bendro vidaus produkto (BVP) Danijoje iki 0,2 proc. BVP Kipre. Euros Sąjungos 27 šalių vidurokis siekia 1,8 proc. BVP. Švedija, Olandija ir Danija yra priskiriamos prie šalių, kurių išlaidos ilgalaikei globai yra didelės. Lietuva patenka tarp septynių šalių, kurios ilgalaikės globos sistemai išleidžia nuo 1 iki 1,5 proc. BVP.

Knapp ir Davies (2004) pateikia keturis pagrindinius ilgalaikės globos finansavimo šaltinius. Kalbėdami apie pirmąjį šaltinį, t. y. santaupas, autoriai nurodo, kad ilgalaikės globos rizikos tikimybė žmogui siekia 50 procentų. Vis dėlto ilgalaikė globa kainuoja tiek, kiek paprastai pats vienas žmogus negali susitaupyti, tad privačios žmogaus santaupos negali sudaryti ilgalaikės globos finansinio pagrindo. Antrasis šaltinis – tai savanoriškas ar privalomas draudimas su numatytomis draudimo rizikomis ir su ar be viešomis subsidijomis ar išmokomis. Trečiasis šaltinis – socialinis draudimas. Ketvirtas šaltinis yra susijęs su finansinių išteklių kaupimu per mokesčių sistemą. Kaip teigia autoriai, kiekvienas iš šių šaltinių turi savo privalumų ir trūkumų.

Ovseiko (2007) teigia, kad ilgalaikės globos paslaugų poreikis tik didės, atsižvelgiant į tai, kad populiacija senėja. Nuo dabar iki 2050 m. pasaulio gyventojų skaičius kis ir bus toks kaip 1950 m. Šį pokytį lemia dvi pagrindinės tendencijos. Autorius, remdamasis Jungtinių Tautų pateikta statistika, teigia, kad pasauliniu mastu gimstamumas sumažėjo – nuo 5 vaikų vienai moteriai 1950 m. iki 2,5 vaiko 2005 m. Skaičiuojama, kad 2050 m. šis rodiklis sieks tik 2 vaikus vienai moteriai (Jungtinės Tautos, 2005). Gyvenimo

trukmė padidėjo nuo 47 metų 1950–1955 m. laikotarpiu iki 65 metų 2000–2005 m. Tikėtina, kad šis rodiklis pasieks 75 metus iki 2050 m. Galima prieiti išvadą, jog vis mažiau vaikų ir artimųjų galės rūpintis senyvo amžiaus žmonėmis, o mažesnė darbingo amžiaus žmonių populiacija patirs vis didesnį spaudimą pasirūpinti tiek vaikais, tiek tėvais.

Ilgalaikės globos apibrėžimas, paslaugos, mokamos išmokos, gyventojų aprėptis tarp šalių narių skiriasi. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) ilgalaikę globą apibrėžė kaip kompleksinį politikos klausimą, kuris vienija paslaugas asmenims, kurie yra priklausomi nuo pagalbos kasdienėje namų ruošoje ilgesnį laiką. Ilgalaikės globos elementai apima reabilitaciją, pagrindines medicinos paslaugas, namų slaugos, socialinės globos, apgyvendinimo ir tokias paslaugas kaip transporto organizavimas, maisto ruošimas, užimtumo ir įgalinimo veiklų organizavimas, taip pat įtraukiami instrumentiniai kasdienės namų ruošos darbai, kurie apima veiklas, susijusias su savarankišku gyvenimu, t. y. padedant ruošti maistą, skaičiuojant asmenines lėšas, perkant maisto produktus, asmeninius daiktus, atliekant sunkius ir lengvus namų ruošos darbus ir pagalba naudotis telefonu (OECD, 2005).

Europos Komisijos 2008 m. atliktame tyrime ilgalaikės globos paslaugos apima tris pagrindines grupes: a) paslaugos senyvo amžiaus asmenims su sunkiais funkciniais sutrikimais, kurie globos paslaugas gauna priežiūros įstaigose; b) paslaugos senyvo amžiaus asmenims su vidutinio sunkumo ir sunkiais funkciniais sutrikimais, kurie globos paslaugas gauna bendruomenėje, dažnai kaip neformalių ir formalių globos paslaugų įvairovę; c) socialinės paslaugos, skirtos palengvinti priežiūrą bendruomenėje, pavyzdžiui, atokvėpio priežiūros paslaugos, dienos globos ir konsultavimo paslaugos jų gavėjams, artimiesiems ir savanoriams. Tiek institucinė globa, tiek globa bendruomenėje yra ilgalaikės globos sistemos sudėtinės dalys (Report, 2008).

1.2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS SITUACIJA LIETUVOJE

Demografiniai pokyčiai visuomenėje reiškia naujas socialines ir ekonomines užduotis, kurios turi būti atliekamos. Nors dažnai vieša nuomonė

nėra tinkama, kalbant apie pagyvenusius asmenis. Vokietijos metinėje ataskaitoje (National Report, 2012) tik 10 proc. asmenų, kuriems yra 65 metai, reikalinga priežiūra, globa, o 90 proc. asmenų nereikia jokios pagalbos. Tačiau senstant didėja tikimybė, kad ilgesnį ar trumpensį laiką prireiks intesyvesnių ar mažiau intensyvių socialinių paslaugų. Tad studijoje, kur be Švedijos, Olandijos, Belgijos, Vokietijos ir kitų kai kurių Europos Sąjungos šalių dalyvavo ir Lietuva, sutarta, kad didesnis dėmesys būtų skiriamas prevencijai, atsižvelgiant į kintančius klientų poreikius. Tačiau prie to turi prisidėti visa visuomenė, atsakomybė negali būti skirta vien tik sveikatos ir globos sektoriams. Keičiant priežiūros filosofiją į prevencijos filosofiją, aktyvinimas ir reabilitacija pareikalauja papildomų mokymų ir švietimo. Keletas šalių, įgyvendindamos šią užduotį, jau susidūrė su sunkumais, atsiradus barjerams tarp skirtingų sektorių, taip pat iš dalies dėl skirtingų filosofijų, kultūrų, skirtingų reguliavimo ir finansavimo mechanizmų (Riedel, 2014).

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (*Valstybės žinios*, 2006, Nr. 17-589) nurodoma, kad socialinės paslaugos yra paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai) dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų, iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Socialinėmis paslaugomis siekiama sudaryti sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį. Paslaugomis siekiama užkirsti kelią asmens (šeimos), bendruomenės socialinėms problemoms, taip pat visuomenės socialiniam saugumui užtikrinti. Senyvo amžiaus žmonės, kurie apibrėžiami kaip senatvės pensijos amžiaus sulaukę asmenys, yra išskiriami kaip atskira paslaugų gavėjų grupė.

Europos Sąjungoje naudojamą ilgalaikės globos paslaugų sampratą Lietuvoje sudarytų Lietuvos teisiniuose dokumentuose apibrėžtos bendrosios ir specialiosios socialinės paslaugos, tarp paskutiniųjų įvardyta socialinė priežiūra ir socialinė globa. Taip pat parama pinigais. Lietuvos teisiniuose dokumentuose (*Socialinių paslaugų katalogas*, *Valstybės žinios,* 2006, Nr. 31-1092) yra pateikiamas ilgalaikės socialinės globos apibrėžimas, kuriame nurodoma, kad tai yra visuma paslaugų, kuriomis visiškai nesavarankiškam asmeniui teikiama kompleksinė, nuolatinės specialistų priežiūros

reikalaujanti pagalba. Tad Lietuvoje ilgalaikė socialinė globa siejama su globa institucijoje. Tai leidžia teigti, kad šių paslaugų apibrėžtis Lietuvoje yra naudojama kur kas siauresne prasme nei Europos Sąjungoje, todėl aprašant Lietuvos situaciją naudojamas socialinių paslaugų terminas, kuris apima daugybę paslaugų, o ne tik institucijoje teikiamą globą.

Pagal socialinės priežiūros ir globos paslaugų teikimo vietą paslaugos senyvo amžiaus žmonėms gali būti teikiamos globos įstaigose, dienos socialinės globos centruose, savarankiško gyvenimo namuose, asmens namuose ir kt. Nors oficialūs šaltiniai nenurodo, vis daugiau senyvo amžiaus žmonių, turinčių vienokią ar kitokią negalią, naudojasi nakvynės namų paslaugomis, kurių nei fizinė aplinka, nei teikiamų paslaugų turinys neatitinka negalią turinčių senyvo amžiaus žmonių poreikių.

Remiantis oficialia SADM tinklapyje pateikiama socialine statistika (*Socialinė statistika*, 2015), 2012 m. pagalbos į namus ir socialinės globos asmens namuose paslaugos buvo suteiktos 12,9 tūkst. pensinio amžiaus asmenų, 2013 m. šias paslaugas gavo 13,4 pensinio amžiaus žmonės. 2003 m. pagalba ir slauga namuose buvo suteikta tik apie 3,4 tūkst. pagyvenusių ir senų žmonių. Dienos centrus 2012 m. lankė ir įvairias socialines paslaugas juose gavo 19 tūkst. pensinio amžiaus asmenų. 2003 m. dienos centruose lankėsi 3,8 tūkst. pagyvenusių ir senų žmonių, du trečdaliai jų buvo moterys. 2013 m. 147 pensinio amžiaus ir (ar) neįgalūs žmonės gavo pinigų globai ir patys pasirūpino socialinių paslaugų teikimu namuose, 2012 m. – 267 asmenys. 2003 m. 843 asmenys, dėl objektyvių priežasčių patys organizavęsi aptarnavimą, gavo pinigų globai. Tai dažniausiai (82 proc.) kaimo gyventojai. Taigi stebima aiški tendencija – mažinti pinigų gavėjų skaičių ir didinti paslaugų asmens namuose teikimo aprėptis. Tai liudija ir darbuotojų, teikiančių paslaugas asmens namuose, pokyčiai. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2003 m. pagalbos asmens namuose paslaugas teikė 934 etatiniai lankomosios priežiūros darbuotojai, 202 asmenys dirbo pagal terminuotas sutartis, 791 – pagal darbo biržos viešųjų darbų programas ir 359 buvo savanoriai. 2011 m. paslaugas asmens namuose teikė 2111 darbuotojų, iš jų 1258 (59,5 proc.) dirbo visą darbo dieną (*Statistika*, 2015).

Lietuvoje 2012 m. pabaigoje šalyje veikė 104 globos įstaigos seniems žmonėms, jose gyveno 4,5 tūkst. žmonių. 2003 m. pabaigoje veikė 94 tokios globos įstaigos, kuriose gyveno 4,8 tūkst. žmonių. Tais pačiais 2003 m. gauti 1194 prašymai apgyvendinti senelių globos namuose, o patenkinta tik

650 prašymų. Šiuo atveju stebimos nežymios tiek globos namų, tiek gyventojų juose didėjimo tendencijos. Stebima stacionarių paslaugų plėtra, padedant nevyriausybinėms, visuomeninėms, parapijinėms ir kitoms globos įstaigoms. Savivaldybių teikiamų paslaugų plėtra nors ir stebima, bet nežymiai (1 lentelė). Ryškėja tendencija, kad globos įstaigose daugėja ne vienišų asmenų. Tai pagrindžia šių paslaugų poreikį senyvo amžiaus žmonėms, kada artimieji dėl artimojo sveikatos būklės, savo darbo ar kitų įsipareigojimų negali pasirūpinti savo artimuoju patys.

1 lentelė

Globos įstaigos senyvo amžiaus žmonėms pagal pavaldumą ir gyventojų skaičių

	2000	2003	2012	2013
Globos įstaigos	93	94	104	–
Iš viso gyventojų jose	4 348	4 761	4 528	4 947
Iš jų moterys	–	3 067	–	–
Iš jų intensyviai slaugomi	–	1 546	–	–
Iš jų vieniši	–	44 proc.	27 proc.	–
Apskričių globos namai (dabar valstybės)	8	7	2	–
Juose gyventojų	1 743	1 636	113	125
Savivaldybių globos namai	52	54	55	–
Juose gyventojų	1 774	2 069	2 843	2 693
Kitos globos įstaigos	3	3	2	–
Jose gyventojų	265	333	357	388
Nevyriausybinės globos įstaigos	30	30	45	–
Jose gyventojų	566	723	1 215	1 741

Analizuojant oficialius duomenis apie globos įstaigų senyvo amžiaus žmonėms darbuotojus, stebima įdomi situacija. 2003 m. globos įstaigose seniems žmonėms dirbo 184 socialiniai darbuotojai ir 609 globos darbuotojai, savanorių buvo 112. 2012 m. – 2 726 darbuotojai, iš jų 228 socialiniai darbuotojai ir 640 socialinių darbuotojų padėjėjų. 2013 m. stebimas darbuotojų skaičiaus didėjimas, iš viso dirbo 2 955 darbuotojai, iš kurių 257 (214 visą darbo dieną) socialiniai darbuotojai ir 663 socialinių darbuotojų padėjėjai (580 visą darbo dieną). Taigi, tarkime 2013 m. socialiniai darbuotojai, turint galvoje visą personalą bendrai, sudarė kiek mažiau nei

8 procentus. Oficialioje statistikoje nepavyko rasti duomenų apie 70 proc. personalo, dirbančio globos įstaigose seniems žmonėms. Tikėtina, kad būta slaugytojų, slaugytojų padėjėjų, administracijos darbuotojų. Tai, kad socialiniai darbuotojai ir globos darbuotojai sudaro kiek mažiau nei trečdalį personalo, leidžia manyti, jog globos įstaigos senyvo amžiaus žmonėms vis labiau linksta į slaugos paslaugas teikiančias įstaigas, kur dominuoja priežiūros, o ne prevencijos filosofija.

Remiantis Lietuvos statistika, gana sudėtinga apskaičiuoti socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms aprėptį Lietuvoje ir ją palyginti su kitomis šalimis. Vis dėlto pagal statistiką (*Lietuvos statistikos metraštis*, 2014) 2013 m. gyveno 542,2 tūkst. asmenų, vyresnių nei 65 metai. Susumavus 2013 m. pensinio amžiaus žmones, gavusius paslaugas asmens namuose (13 399 asmenys) ir vietų skaičių globos įstaigose senyvo amžiaus žmonėms (4 947), gauname, kad bendruomeninės ar stacionarios paslaugos yra prieinamos tik apie 3,4 proc. asmenų, vyresnių kaip 65 metai. Lyginant su Švedija ar Olandija, 5 ir daugiau kartų mažiau, kas lemia didžiulį šių paslaugų plėtros poreikį. Be to, tai pagrindžia Kuznecovienės ir Naujanienės (2015) teiginius, kad socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms aprėpties situacija Lietuvoje leidžia teigti, jog mūsų šalyje šis paslaugų sektorius, nepaisant didėjančio poreikio, menkai išplėtotas ir turi galimybių augti.

2. PSICHOLOGINIAI IR SOCIALINIAI SU ORGANIZACIJOS FUNKCIONAVIMU IR PASIRENGIMU POKYČIAMS SUSIJĘ VEIKSNIAI

2.1. ORGANIZACIJOS EFEKTYVUMAS IR PASIRENGIMAS KEISTIS: SAMPRATOS IR MODELIAI

2.1.1. ORGANIZACIJOS EFEKTYVUMO SAMPRATA

Kiekviena organizacija siekia išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, todėl privalo dirbti efektyviai. Organizacijos efektyvumo vertinimas tampa įprastine organizacijų veikla, kuri yra sudėtingai įgyvendinama, tačiau jos rezultatai leidžia nustatyti stipriąsias ir tobulintinas sritis, planuoti organizacijos vystymo kryptis (Kondrasuk, 2011). Atliekant vertinimą dažnai susiduriama su tam tikrais klausimais: pvz., koks vertinimo tikslas, kas turi būti vertinama ir kaip, kokios galimos kliūtys įgyvendinant vertinimą, kaip bus interpretuojami gauti rezultatai (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2015; Minnis & Elmuti, 2008). Dažnai atsakymai į šiuos klausimus būna nevienareikšmiai dėl tam tikrų veiksnių.

Pirmiausia svarbu atkreipti dėmesį į tam tikras objektyvias organizacines charakteristikas, pagal kurias organizacijų efektyvumas gali būti skirtingai suprantamas:

- pelno siekiančios ir ne pelno organizacijos (Taysir & Taysir, 2012; Balser & McClusky, 2005; Sowa, Selden & Sandfort, 2004);
- skirtingų profesinių sričių organizacijos (Shek, 2010; Cho, 2007; Boehm & Yoels, 2009);
- valstybinės ir privačios organizacijos (Cho, 2007).

Be to, organizacijų efektyvumo vertinimas gali skirtis priklausomai ir nuo subjektyvių organizacijų charakteristikų, pvz., organizacijų kultūros, vertybių ir pan.

Praktikoje dažnai minimos 7 sferos, kurios būtinos efektyviam organizacijos funkcionavimui (Archer, 2013):

- finansiniai rodikliai;
- informacija apie organizacijos finansinę padėtį;
- operacinis veiksmingumas;

- produktų ar paslaugų inovacijos;
- kvalifikuotas personalas;
- organizacijos stabilumas;
- prekės ženklo vertė.

Šios sferos panašiai pristatomos ir mokslininkų darbuose (Steers, 1975; Sowa et al., 2004; Lin & Lin, 2010; Cho, 2007). Jos gali būti sujungtos į dvi organizacijos efektyvumo indikatorių grupes: organizacijos išsikeltų tikslų įgyvendinimas ir rezultatų pasiekimas, organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas. Pirmoji grupė laikoma objektyviais matais, o antroji – subjektyviais. Matthews (2011) siūlo kalbėti plačiau ir pristato šias organizacijos efektyvumą aiškinančias teorines kryptis:

- tikslų pasiekimo modelis – dėmesio centre yra produktyvumas;
- vidinių procesų modelis – žmogiškieji ištekliai;
- atvirų sistemų modelis – organizacijos ir aplinkos sąveika;
- daugialypis klientų modelis – klientai ir kiti suinteresuoti asmenys.

Nepaisant įvairių nuomonių, autoriai sutaria, jog organizacijos efektyvumo vertinimas turėtų būti kompleksinis, apimantis tiek objektyvius, tiek subjektyvius matus, kalbant ir apie pačią organizaciją ir vertinant su ja susijusius aplinkos veiksnius (Taysir & Taysir, 2012; Cho, 2007; Sowa et al., 2004).

2.1.2. ORGANIZACIJOS VERTINIMAS: WEISBORDO MODELIS

Organizacijos įvertinimas – tai sistemingas procesas, kurio tikslas yra gauti patikimą informaciją apie organizacijos veiklą ir tą veiklą lemiančius veiksnius. Organizacijos vertinimas padeda suprasti organizacinę elgseną, kategorizuoti (klasifikuoti), interpretuoti duomenis apie organizaciją, organizuoti, stebėti bei vertinti pokyčius joje.

Egzistuoja nemažai organizacijos vertinimo būdų bei modelių, tačiau vienas iš populiariausių yra Weisbordo organizacijos diagnostikos modelis (žr. 1 pav.). Remiantis pateiktu organizacijos modeliu galima įvertinti svarbiausius elementus, labiausiai veikiančius organizacijos funkcionavimą ir organziacijos kultūrą. Modelio elementai yra organizacijos tikslai, struktūra, vadovavimas, santykiai, paskatinimai, naudingi mechanizmai ir požiūris į pokyčius. Organizacijos vertinimo tikslas – pateikti visiems

priimtiną supratimą apie organizaciją kaip sistemą ir išnagrinėjus tą supratimą nuspręsti, ar reikia pokyčių.

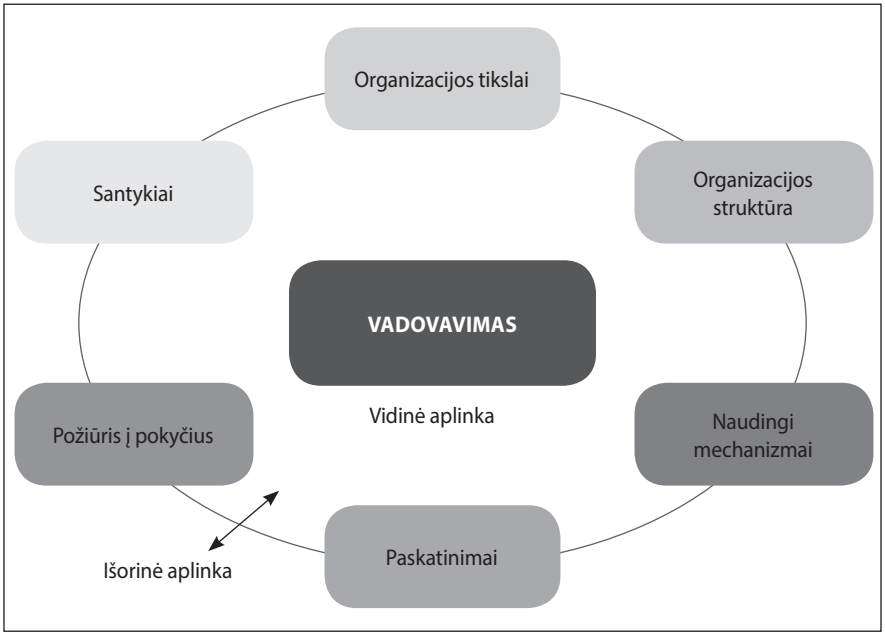
Organizacijos tikslai šio tyrimo kontekste nagrinėjami išryškinant santykį tarp darbuotojo ir organizacijoje suformuluotų siekių, analizuojamas šių siekių supratimas, aiškumas bei priimtinumas visiems organizacijos darbuotojams. Pabrėžiama, jog siekiant rezultatyvaus darbo, organizacijos tikslai turi būti aiškiai suformuluojami ir suprantami darbuotojams, tuomet jie tampa motyvuoti siekti didesnio darbo efektyvumo. Be to, efektyvviai veiklai užtikrinti reikalingas nuolatinis tikslo tinkamumo tikrinimas, atsižvelgiant į aplinką (tiek vidinę, tiek išorinę) ir organizacijos funkcionavimą.

Tarpusavio sąveika organizacijoje yra būtina, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Bendras organizacijos tikslas yra sudėtingas, užima daug laiko, dažnai kompleksinis, todėl jis yra aukščiau nei vieno organizacijos žmogaus gebėjimai šį tikslą pasiekti. Organizacija, subūrusi asmenis su skirtingais gėbėjimais ir įgūdžiais, tampa pajėgi siekti išsikelto tikslo. Tik keletas organizacijų gali efektyviai veikti naudodamos vieno žmogaus išteklius. Netgi mažos organizacijos ar šeimos verslai yra priklausomi nuo įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos turi skirtingi organizacijos nariai ar darbdaviai tam, kad pasiektų išsikeltus tikslus (Keyton, 2005).

Organizacijos struktūra nagrinėjama vertinant darbo pasidalijimą, užduočių paskirstymą ir skyrių struktūrą organizacijoje. Mokslinėje literatūroje struktūra įvardijama kaip formalus metodas, kurį tinkamai panaudojant galima palengvinti darbą ir įgyvendinti organizacijos tikslus.

Į *paskatinimų* analizę įtraukiamas materialinis ir nematerialinis atlygis už atliktą darbą. Aptariant šią sritį svarbu išsiaiškinti, kaip motyvuojamas darbuotojas, už kokį elgesį paskatinama, ar paskatinimai yra teisingai taikomi ir susiję su organizacijos tikslų įgyvendinimu. Tiek mokslininkai, tiek dirbantys psichologai, turintys praktikos, sutinka, jog šie veiksniai susiję su darbo efektyvumu ir produktyvumu.

Naudingų mechanizmų sritis yra nagrinėjama apžvelgiant vadovo veiksmų, turimos informacijos, organizacijoje taikomų sutelkimo, planavimo ir kontrolės būdų vaidmenį darbinei veiklai atlikti. Šios priemonės turėtų padėti darbuotojams bendradarbiauti, koordinuoti veiklas bei tinkamai įvykdyti užduotis. Kalbėdama apie sutelktumą organizacijoje Keyton (2005) teigia, kad organizacijos sėkmingam funkcionavimui svarbu stebėti,



1 pav. **Organizacijos vertinimo modelis (pagal Weisbord (1976), Preziosi (1980))**

kaip organizacijos narys kiekviename hierarchiniame lygmenyje gali prisidėti prie organizavimo procesų, organizacijos kultūros, patrauklios darbo aplinkos, darbo užduočių ir žmonių, su kuriais dirbama, sutelktumo. Nors, pasak autorės, įprastai kalbama apie tam tikrų įvykių suvokimą, jausminis supratimas niekada neprasideda, nes jis niekada ir nesustoja (p. 46).

Beyer, Hannah ir Milton (2000, p. 327), cituodami Homans (1950), teigia, kad socialines grupes prie socialinio sutelktumo veda trys veiksniai: sąveika, pasidalintos veiklos ir pasidalinti sentimentai. Autoriai įsitikinę, kad kuo daugiau sąveikos tarp grupės narių, tuo daugiau turės sentimentų ir dažnai daugiau pasidalintų veiklų. Sąveika, pasak Homans, turi būti vadinama ne tik socialinė komunikacija, bet ir bet kuris veiksmas, kuris daro poveikį kitam asmeniui. Autoriai mano, kad Homans pasidalintų sentimentų konceptas yra artimas Durkheimo pasidalintiems įsitikinimams ir Tonnie homogeninės kultūros konceptui. Beyer, Hannah ir Milton (2000) mini ir kitas teorijas, kurios pabrėžia socialinių mainų ir emocijų vaidmenį, kuriant sutelktumą ir įsipareigojimus socialiniuose tinkluose. Teigiama,

kad nors ir socialiniai mainai dažnai yra instrumentinio pobūdžio, jie pasireiškia per pasikartojantį elgesį ir sąveikas, kurios ir palaiko socialines grupes, kurių viena gali būti vadinama organizacijos kolektyvu ar pačiame kolektyve gali būti matomos kelios socialinės grupės, kuriančios tam tikras subkultūras organizacijoje.

Požiūris į pokyčius – tai pokyčių organizacijoje vertinimas: organizacijos palankumas pokyčiams bei sugebėjimas keistis, darbuotojų noras ką nors pakeisti savo darbe. Naujovių diegimas padeda prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje, tačiau tai turėtų būti kryptinga veikla, turint aiškų ateities vaizdą (Lok & Crawford, 2000).

Santykiai įvardijami kaip tarpasmeniniai santykiai darbe, kurie įtraukia žmones, grupes, technologijas, sėkmingai dirbančius kartu. Didelis dėmesys skiriamas konfliktų sprendimui organizacijoje, kurio efektyvumas susijęs su produktyvumą skatinančia aplinka.

Vadovavimo sritis organizacijoje apima vadovo poziciją, vadovavimo normas ir taisykles, vadovo pastangas bei darbo kryptį. Pasak tyrėjų bei praktikų, vadovai naudoja materialinius ir žmogiškuosius išteklius organizacijos tikslams pasiekti. Todėl jų efektyvumas susijęs su organizacijos vystymusi.

2.1.3. POKYČIAI ORGANIZACIJOJE IR PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS

Organizacijų pokytis yra labai plati sritis. Tai apima laiko dimensijas, skirtingus interesus nuo sektoriaus iki profesinių bruožų ar specifinių organizacijos transformacijų, taip pat – pokyčių tipus (technologiniai pokyčiai, sujungimai, darbo apimčių ar darbuotojų sumažinimai ir kt.). Pokyčių teorijos irgi remiasi skirtingomis prieigomis – nuo pokyčių agento iki aplinkos padiktuotų pokyčių (Alvesson & Sveningson, 2008).

Paprastai, nors ir ne visuomet, pokytis apima laiko dimensijas. Yra manančių, kad negalima suprasti pokyčių, atlikus momentinius tyrimus, ir pabrėžiančių longitudinio požiūrio būtinybę. Stebimi du priešingi požiūriai. Vienas jų tyrinėja pokyčius, vykstančius istorijos laikotarpyje, kada analizės vienetu tampa dešimtmetis, kitas pasisako už tyrimus, kada studijuojami pokyčiai, vykstantys labai trumpame laiko tarpe, pvz., kai žmonių grupės kelia idėjas, sugeneruotas per kelias valandas, siūlydamos naują sprendimą, kuris turi įtakos tų žmonių darbui (Alvesson & Sveningson, 2008).

Antra dimensija suvokiama kaip poreikis pokyčiui, apimant skatinančius ar „tikrus“ motyvus pokyčiui. Gana dažnas požiūris, kad organizacija, kuriai iš išorės keliamas poreikis keistis, turi adaptuotis, nes neišvengs problemų. Vis dėlto siūloma tyrinėti žmonių poreikio pokyčių konstruktus ar kaip retoriniai ir kiti resursai yra panaudojami pokyčio procese. Tyrėjai kreipia dėmesį, kaip žmonės interpretuoja ir panaudoja įvairius loginius aiškinimus, kalbėdami apie pokyčius (Alvesson & Sveningson, 2008).

Trečia dimensija apima konteksto lygmens analizę, kada studijuojami pokyčiai tiek makrolygmenyje, tiek verslo lygmens, tiek mikrolygmens pokyčiai, kaip naujo vadovo pasikeitimas ar netikėtai pasireiškęs grupės darbuotojų nepasitenkinimas darbu. Ketvirta dimensija – daugybė skirtingų fenomenų, kurie vadinami *pokyčio turiniu*. Tai gali būti prasmės, emocijos, vertybės, elgesys, technologijos, sistemos ir struktūros, strategijos, socialiniai ryšiai ir tinklai bei galios klausimai. Dauguma šių temų nagrinėjamos kartu, įvairiais deriniais jos sudaro pokyčio turinį (Alvesson & Sveningson, 2008).

Pokyčiai organizacijoje vienokiu ar kitokiu aspektu apima organizacijos kultūros pokyčius. Kultūra yra matoma kaip esminis klausimas, siekiant pokyčių. Daugelis autorių nurodo, kad dauguma suplanuotų organizacijos pokyčių nesėkmių yra nepakankamas dėmesys organizacijos kultūros aspektams. Kultūra yra tai, kas turi būti rūpestingai svarstoma planuojant pokyčius organizacijoje. Kultūra yra svarbi organizacijų konkurencingumui. Teigiama, kad kultūra visada nugali strategiją (Alvesson & Sveningson, 2008, p. 3). Taigi tyrinėti pokyčius organizacijoje reiškia tyrinėti organizacijos kultūrą, o tyrinėti kultūrą, pasak autorių, reiškia žvelgti ne tik į paviršių, bet žiūrėti, kokias prasmes, apibrėžimus pateikia organizacijos žmonės, kokie jų identitetai.

Pokyčiai šiuolaikiškose organizacijose tebevyksta dideliu tempu (Armenakis & Harris, 2009). Tai tapo šio laikmečio kasdienybe (McKay, Kuntz & Naswall, 2013). Darbuotojų reakcija į pokyčius gali būti teigiama (pvz., darbuotojai geba priimti pokyčius) arba neigiama (pvz., pasipriešinimas pokyčiams, stresas, ciniškas elgesys, susijęs su pokyčiais) (Armenakis & Bedeian, 1999). Autorių teigimu, įprasta, kad darbuotojai dėl planuojamų ar vykstančių pokyčių jaučiasi dviprasmiškai, išgyvena prieštaringus jausmus ir mintis, susijusias su pokyčiais (Piderit, 2000), todėl jiems priešinasi.

Pasipriešinimas pokyčiams apibūdinamas kaip darbuotojo nesutikimas keisti(s), vertinant galimus pokyčius kaip nemalonius ir nepatogius asmeniškai ar grupėje (Oreg, 2003, 2006). Tai gali pasireikšti įvairiomis formomis. Pirmiausia tai pasireiškia nenoru įsitraukti į su pokyčiais susijusį elgesį. Kaip žinia, šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje neišvengiamai susiduriama su nuolatiniais pokyčiais, todėl pasipriešinimo pokyčiams įvertinimas ir intervencijos pasipriešinimo mažinimui padėtų išvengti su pokyčių įgyvendinimu susijusių problemų ir pasiekti greitesnių rezultatų.

Kaip teigia Major (2000), aukštus veiklos rezultatus demonstruojančiose organizacijose vadovai suinteresuoti darbuotojų lankstumu, adaptiškumu, t. y. gebėjimu prisitaikyti. Požiūris „čia ne mano darbas“ nėra priimtinas tokiose organizacijose. Esant kompleksinėms užduotims, vadovai tikisi, kad darbuotojai į užduočių gausą reaguos lankstumu, kas reiškia gebėjimą susitvarkyti su darbo grafiko, procesų ir procedūrų pokyčiais ar pasikeitus kolegoms. Adaptiškumas, pasak autoriaus, reiškia atvirumą pakyčiams, gebėjimą megzti naujus darbo santykius ir greitą įgijimą bei plėtojimą įgūdžių, reikalingų kintantiems reikalavimams patenkinti. Adaptyvumas susijęs su nuolatiniu mokymusi ir savęs lavinimu (p. 357).

Vis tik kai kuriais atvejais organziacijose darbas matomas kaip fragmentinis, o ekspresyvių simbolių raiška, kuri gali pažadinti ir skatinti organizacijos narius, dažnai nėra inicijuojama. Kaip teigia Alvesson ir Sveningson (2008, p. 107), daugeliui pokyčiai darbe yra tarsi asmeninės teritorijos pažeidimas ir, tikėtina, kad tai gali sukelti labiau cinizmą ir frustraciją, nei tikėjimą ir euforiją pokyčiais. Visgi autoriai teigia, kad išlieka tyrimų stoka, kurie analizuotų organizacijos ambicingas pastangas pokyčiams ir atskleistų iš karto tiesioginį poveikį organizacijos narių mintims ir jausmams.

2.2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

2.2.1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPOLOGIJOS IR ORGANIZACIJOS VERTYBĖS

Alvesson ir Sveningson (2008, p. 35) nurodo, kad terminas *organizacijų kultūra* sistemiškiau buvo pristatytas organizacijų analizėje praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. Pasak autorių, devintajame dešimtmetyje organizacijų kultūra buvo suprantama kaip vienas esminių

organizacijos sėkmės elementų. Paskutiniais metais organizacijos kultūros reikšmė organizacijoms buvo persvarstoma, bet vis tik išlieka vienu iš centrinių aspektų organizacijų analizėje. Organizacijų kultūra svarstoma kaip svarbus elementas, lemiantis organizacijos pastangas pokyčiams, kuris gali padėti arba trukdyti pokyčių įgyvendinimą.

Keyton (2005, p. 17) teigia, kad kultūros terminas visų pirma buvo pritaikytas įvardijant socialines grupes, kurios geografiškai buvo atskirtos vienos nuo kitų, tad šis terminas buvo naudojamas pirmiausia antropologų. Autorė, remdamasi Sackmann (1991), teigia, kad sociologiniu požiūriu kultūra yra apibrėžiama, kaip idėjų, temų ir vertybių visuma, išreiškiama tam tikros grupės žmonių. Keyton (2005), remdamasi Hofstede (2001), nurodo, kad organizacijos kultūra yra kolektyvinis minčių programavimas, kuris atskiria vienos grupės narius ar žmonių kategorijas nuo kitos. Tai leidžia manyti, kad kultūra yra vertybių sistema tam tikros grupės žmonių, ne tik visuomenės ar tautos (p. 17–18).

Dawson (2010), apibrėždamas organizacijos kultūrą, teigia, kad organizacijos kultūra turi du aspektus: kultūra kaip asmenybė ir kultūra kaip pajėgumas. Kultūra kaip asmenybė reikalauja kokybinio, subjektyvaus ir patirtinio organizacijos klimato ir vertybių aspekto, o kultūra kaip pajėgumas reikalauja objektyvaus, kiek paprasčiau pamatuojamo kultūros aspekto (p. 15).

Pasak Dawson (2010), organizacijos kultūra kaip asmenybė grindžiama tuo, kad organizacijos turi daug panašumų su žmogaus asmenybe. Dėl kompleksinių pokyčių tiek žmogus, tiek organizacija gimsta, gyvena, miršta. Organizacijos turi savo išskirtinumą, savo socialinę aplinką – kultūrą, turinčią daugybę unikalių bruožų, – savo „asmenybes“ (Dawson, 2010, p. 15). Dawson (2010, p. 15), remdamasis kitais autoriais, pateikia galybę organizacijos kultūrų tipologijų, kilusių iš į asmenybę orientuotos tradicijos: „žaisk smarkiai / dirbk smarkiai“, „kieto vyruko – *mačo*“, „lažinkis su organizacija“, „proceso“ (Deal & Kennedy, 1982), „vaidmens“, „pasiekimų“, „galios“, „santykių“ (Handy, 1993), „priklausomybių“ (Schaef & Fassel, 1988) kultūros.

Pasak Dawson (2010), organizacijos kultūra kaip asmenybė atskleidžia kokybines ir subjektyvias charakteristikas. Kultūra kaip pajėgumas apima organizacijos pajėgumus. Esminė žinia, kurią suteikia šios požiūrio tipologijos, kad stiprios kultūros koreliuoja ir netgi yra priežastis veikti. Silpnos

kultūros susijusios su silpnu veikimu. Studijuojama, kokie organizacijos pajėgumui dažniausiai koreliuoja su organizacijos sėkme. Organizacija kaip pajėgumas sutiekia prielaidą, kad dauguma organizacijos asmenybių gali būti sėkmingos, pradedant nuo daugelio skirtingų vertybinių prielaidų. Dauguma sėkmingų kultūrų nesukuria vertės ar neišgyvena (p. 17).

Pedersen ir Hofstede (2002, p. 34) teigia, kad yra daugybė būdų suformuoti kultūrą ir nė viena kultūra nėra objektyviai geresnė ar blogesnė už kitą. Kultūra žmogui yra prisitaikymas prie gyvenimo sąlygų. Keičiantis šioms sąlygoms, kultūra patiria spaudimą. Pokyčiams priešinamasi. Kultūra niekada nėra visuotinis gėris visiems žmonėms. Tai, kas gerai vieniems, gali būti blogai kitiems. Negalima mėgti vieno kultūros aspekto nemėgstant kito. Autoriai nurodo, kad nors pasaulyje egzistuoja daug skirtingų kultūrų, jos visos susijusios su penkiomis socialinio gyvenimo problemomis.

Pirmoji socialinio gyvenimo problema – identiteto problema arba santykio tarp individo ir grupės problema. Tai autoriai įvardija kaip intervalą nuo individualaus identiteto, individualizmo iki grupės identiteto, kolektyvizmo (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2002, p. 35). Antra problema susijusi su hierarchija, t. y. nelygybės laipsniu tarp žmonių, kuris yra laikomas natūralia būsena. Šis atributas – galios santykiai (angl. *power distance*). Hierarchija susijusi su gerove, nors ne taip stipriai kaip identitetas. Tyrimai rodo, kad, gerėjant šalies gerovei, galios santykiai daugeliu atvejų mažėja. Dideli galios santykiai pasireiškia ten, kur skurdas ir riboti resursai (p. 36). Trečia problema yra susijusi su lyčių vaidmenų klausimu ir agresijos kontrole. Nelygus vaidmenų pasidalijimas tarp vyrų ir moterų turi ryšį su „kieta“ visuomene, kur labiau pabrėžiami pasiekimai ir kova, nei rūpinimasis ir kompromisai. Jeigu vyrai ir moterys yra lygūs, visuomenėje pasireiškia moteriškos kokybės. Taigi didesnė lygybė susijusi su moteriška kultūra, orientuota į rūpinimąsi, o didesnė nelygybė – su vyriška kultūra, orientuota į pasiekimus (p. 37). Ketvirta pagrindinė socialinio gyvenimo problema susijusi su tuo, kaip tam tikros kultūros žmonės susitvarko su nenuspėjamumu ir dviprasmiškumu. Tai lemia vienas iš pagrindinių žmogaus jausmų – nerimas arba nežinomybės baimė. Dauguma tokių žmonių tiki, kad tai, kas nežinoma, yra pavojinga. Šis kultūros apsektas pavadintas neapibrėžtumo vengimu ar priešingai neapibrėžtumo toleravimu. Nerimas ir tiesos ieškojimas yra glaudžiai susiję. Tad kitaip

šis kultūros apsektas gali būti pavadintas vienos tiesos ar priešingai daug tiesų pripažinimo požiūriais (p. 38). Penktoji problema yra susijusi su pasirinkimu tarp ateities ir dabarties veiksmingumo. Šis kultūros aspektas yra vadinamas ilgalaike orientacija arba priešingai – trumpalaike orientacija (p. 39).

Kultūrines vertybes autoriai apibendrina lentelėje, apibrėždami penkias kultūrų dimensijas. Kiekviena dimensija pasireiškia nuo vienos kraštutinės pozicijos iki kitos, atsižvelgiant į socialinę problemą ir įvardijant kraštutinius polius.

2 lentelė

Vertybių dimensijos (pagal Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2002, p. 40)

Kultūros dimensijos	Vienas kraštutinumas	Kitas kraštutinumas
Identitetas	Kolektyvizmas	Individualizmas
Hierarchija	Didelis galios atstumas	Mažas galios atstumas
Lytis	Moteriška	Vyriška
Tiesa	Stiprus neapibrėžtumo vengimas	Silpnas neapibrėžtumo vengimas
Dorybės	Ilgalaikė orientacija	Trumpalaikė orientacija

Pheysey (1993) pristato Hofstede (1980) atliktą apklausą su 16 tūkst. darbuotojų, dirbančių didelėje multinacionalinėje kompanijoje. Darbuotojai, kurie dirbo keturiose šalyse, buvo paprašyti užpildyti klausimyną. Santykinai didelė tyrimo imtis leido tyrėjui skirstyti respondentus pagal amžių, lytį ir tautybę. Neapibrėžtumo vengimo kultūra pasireiškia siekiu išsiaiškinti, kas leidžiama ir kas neleidžiama, kad būtų galima gerbti tvarką. Šios kultūros apraiškų daugiausiai rasta tuometės Vakarų Vokietijos darbuotojų atsakymuose. Didžiosios Britanijos darbuotojų atsakymuose ryškiausia individualistinė kultūra, kada kiekvienas kovoja už savo poziciją ir nori nepriklausomybės. Indonezijos, Filipinų ir Nigerijos atvejais asmenys, turintys aukštesnį statusą, buvo gerbiami dėl baimės ir turimos teisės kontroliuoti savo pavaldinių darbą ir gyvenimus. Taip pasireiškia galios santykiai tarp aukštesnio ir žemesnio rango darbuotojų organizacijose. Singapūro, Taivanio ir Kenijos atvejais buvo nežymių vadinamosios maskulinistinės kultūros bruožų, o draugystė, dalijimasis ir įtraukimas (moteriškosios organizacijos kultūra) (žr. 3 lentelę) buvo aukštai vertinami.

3 lentelė

Nacionalinės kultūros ir su jomis susijusios vertybės pagal Hofstede (Pheysey, 1993, p. 4)

Neapibrėžtumo vengimo organizacijos kultūra	Individualistinė organizacijos kultūra (prieš kolektyvistinę)
Vakarų Vokietija Teisėtumas, tvarkingumas, aiškumas	Didžioji Britanija Konkurencija, nepriklausomybė
Galios santykių kultūra	**Moteriška organizacijos kultūra (prieš vyrišką)**
Indonezija, Filipinai, Nigerija Statusas, paklusnumas, kontrolė	Singapūras, Taivanas, Kenija Dalijimasis, įtraukimas, draugystė

Apibendrindama ryšį tarp nacionalinės kultūros ir organizacijų kultūros Pheysey (1993, p. 5) teigia, kad tyrėjų išskirtos vertybės negali būti traktuojamos kaip būdingos visai šaliai, tačiau atlikus tyrimus paaiškėjo, kad tos pačios kompanijos darbuotojai skirtingai atsakinėjo į klausimus, apibūdinančius jų kompanijos kultūrą. Pasak autorės, pagal Hofstede, nacionalinės kultūros suteikia kryptį, pagal kurią svarbiausi žmonės organizacijose siekia savo tikslų.

2.2.2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS APIBRĖŽTIS

Keyton (2005, p. 18–19) teigia, kad kultūra yra ir procesas, ir produktas, apribojanti ir palengvinanti. Kultūra yra apribojanti, nes suteikia perspektyvą ar ribas, ką mes matome ir kaip mes suprantame tai, ką matome. Kita vertus, kultūra yra palengvinanti, nes padeda atrasti prasmę tame, kas vyksta, kad galėtume funkcionuoti toje aplinkoje. Kiekvienos grupės socialinė realybė yra kartu suvaržyta praeities tradicijų ir atvira peržiūrėjimui naujų supratimų, iškylančių sąveikoje su grupės nariais.

Alvesson ir Sveningson (2008, p. 36) teigia, kad kada kalbama apie kultūrą, įprastai galvojama apie žmones, kurie kažką dalijasi tarpusavyje. Dauguma apibrėžimų, pasak autorių, numato dalijimąsi prasmių, interpretacijų, vertybių ir normų. Autoriai, remdamiesi Hofstede ir kt. (1990), įvardija septynias charakteristikas, susijusias su kultūra. Visų pirma kultūra yra holistiška ir reiškia fenomeną, kuris negali būti sumažintas iki vieno žmogaus, kadangi kultūra – didesnė grupė žmonių. Be to, kultūra yra susijusi

su istorija, tai – iškylantis fenomenas, pasireiškiantis per tradicijas. Kultūra yra inertiška ir sunkiai keičiama, kadangi žmonės linkę saugoti savo idėjas, vertybes ir tradicijas. Taip pat kultūra yra socialiai sukonstruotas fenomenas (žmonių produktas) ir yra pasidalinta tarp žmonių, priklausančių įvairioms grupėms. Skirtingos grupės kuria skirtingas kultūras – ne žmogaus charakteris nurodo kultūrą. Kultūra yra tyli, neapibrėžta ir sunkiai apčiuopiama. Kultūra yra kokybinis fenomenas ir ne tinka lengvam pamatavimui ar klasifikacijai, kurios apibūdinimui naudojami tokie terminai kaip mitai, ritualai, simboliai. Kultūra dažniausiai reiškia mąstymo būdą, vertybes ir idėjas apie dalykus, nei konkretūs, objektyvūs ir matomesni dalykai organizacijoje.

Alvesson ir Sveningson (2008, p. 36) teigia, kad kultūra nenurodo socialinių struktūrų ir elgesio, bet, priešingai, nurodo, kaip žmonės, priklausantys tam tikrai grupei, galvoja apie save ir vertina realybę ir kaip tas galvojimas ir vertinimas skiriasi nuo kitų grupių žmonių. Kultūra nurodo, kas slypi ir valdo elgesį, o ne patį elgesį. Autoriai nurodo tokį Smircich (1985, p. 64) pateiktą organizacijų apibūdinimą, kad organizacijos egzistuoja kaip įvairiais lygmenimis pasidalintos prasmių sistemos. Bendrumo jausmas ar užtikrintumas yra būtini organizuoto veikimo tęstinumui, kad sąveikos galėtų vykti be nuolatinio prasmių aiškinimosi.

Keyton (2005) nurodo, kad yra daugybė organizacijos kultūrų apibrėžimų ir pateikia Schein (1992) apibrėžimą, kuriame atpažįstami trys elementai. Pirma, socializacija, arba būdas, kuriuo naujas organizacijos narys išmoksta kultūros. Antra, giliai saugomos prielaidos ir, trečia, pripažinimas, kad kiekviena organizacija gali turėti daugiau nei vieną kultūrą.

Aptardama Martin (2002) pateiktą organizacijos kultūros apibrėžimą, Keyton (2005, p. 21) nurodo, kad organizacijos kultūros ribos yra nepastovios, pralaidžios ir neaiškios. Apibrėžime teigiama, kad organizacijos kultūra yra subjektyvus fenomenas, skirtingai matomas skirtingų žmonių, ir neturėtume manyti, jog organizacijos kultūra apsiriboja fizine vieta ar darbuotojų kolektyvu.

Remdamasi kitų autorių apibrėžimais, Keyton (2005, p. 22) organizacijos kultūrą nusako keliais požymiais. Pirma, organizacijos kultūra turi būti pasidalinta kolektyve. Kolektyvas ar grupė gali būti įvairaus dydžio, priklausyti mažesniam ar didesniam padaliniui. Tie, kurie dalijasi kultūros elementais, neturi būti apriboti jokių skyrių. Organizacijos nariai, kurie

dalijasi kultūros elementais, yra surinkti kartu pagal savo prasmingus ir pasidalintus supratimus, o ne pagal savo atliekamas funkcijas ar vietą darbe. Antra, organizacijos kultūra yra daugialypis konstruktas, susidedantis iš daugelio elementų (pirminių artifaktų, vertybių, prielaidų). Rinkinys šių elementų valdo organizacijos elgesį, padeda atrasti organizacijos gyvenimo prasmę ir kuria savęs identifikavimosi su kitais darbe mechanizmus.

Keyton (2005, p. 74) nurodo penkias esmines organizacijos kultūros charakteristikas. Organizacijos kultūra yra neatskiriama nuo organizacijos narių (ji yra dinamiška, ne statiška) ir turi emocinį krūvį. Yra tiek priekinė, tiek užpakalinė organizacijos komunikacija.

Pirma, organizacijos kultūra negali egzistuoti atskirai nuo organizacijos narių, kurie ir kuria kultūrą. Visi, kurie dalyvauja organizacijos gyvenime, simboliškai ir socialiai konstruoja organizacijos kultūrą. Antra, organizacijos kultūra yra dinamiška, ne statiška. Tai pasireiškia tuo, kad yra daugybė žodinių ir nežodinių žinučių, kurios siunčiamos ir į kurias atsakoma. Net tada, kada vadovas stengiasi pakreipti organizacijos kultūrą, darbuotojai gali priimti, atmesti ar tam tikru būdu keisti tuos kultūrinius nurodymus. Dar daugiau – diados, triados ir mažos grupės sąveikauja įvairiausiais būdais, kurdamos sinergiją, kurią sunku numatyti. Narystė organizacijoje irgi nėra statiška, žmonės ateina į organizaciją ir iš jos išeina. Žmonėms keičiantis, keičiasi ir kultūra. Trečia, kultūra susideda iš potencialiai besivaržančių prielaidų ir vertybių. Iš kiekvienos pozicijos organizacijoje kultūra gali atrodyti savotiškai. Ketvirta, prasmės, kurios kuria organizacijos kultūrą, nėra neutralios. Artifaktai, vertybės ir prielaidos, kurios talpina kultūrines prasmes, taip pat apima organizacijos narių emocijas, susijusias su jų patirtimi darbe. Emocijos lemia, kaip mes įprasminame savo darbo aplinką, kiek pozityviai ar negatyviai tai matome. Penkta, organizacijos kultūra yra kartu ir organizacijos gyvenimo avanscena ir užkulisiai. Organizacijos nariai suteikia prasmę savo sąveikoms (avanscena), pagrįstoms organizacijos užkulisinio gyvenimo. Tuo pačiu metu dabartinės sąveikos kuria, įgalina, palaiko ar prieštarauja egzistuojančiai kultūrai ir savo ruožtu kuria naują pagrindą tam, kaip ateities sąveikos bus suprantamos. Vadinasi, organizacijos kultūra yra socialinė organizacijos tvarka.

Keyton (2005, p. 71–72), remdamasi kitais autoriais, pateikia diskusiją apie organizacijos klimato ir organizacijos kultūros sąvokų ryšį. Kultūra yra rinkinys gilių vertybių, įsitikinimų ir prielaidų, kurios yra kuriamos

per simbolines organizacijos narių sąveikas. Organizacijos klimatas yra paremtas individualiu darbo aplinkos suvokimu ir yra paviršinio lygmens organizacijos kultūros pasireiškimas. Tai klimatą padaro laikiną ir subjektyvų. Kultūra reikalauja gilios prielaidų ir vertybių analizės, o klimatas fokusuojasi į organizacijos konteksto paviršinius bruožus. Kultūros ir klimato santykis yra fundamentalūs organizacijų tyrimuose. Klimato komandiniam darbui ir atvirumui kūrimas yra įprastiniai tikslai šių dienų organizacijose, tačiau reta organizacija tyrinėja, kaip kultūrinės prielaidos apie individualizmą, apie vadovavimo privilegijas ir pagarbą vadovybei yra susijusios su praeities sėkme ir kaip tai darbą komandoje ir atvirumą daro iš esmės įmanomą. Apskritai paėmus, klimatas yra apibrėžiamas kaip kultūros pogrupis. Idealiu atveju organizacijos kultūros tyrimai siekia holistinio įvertinimo ir žvelgia į būdus, kuriais kultūriniai artifaktai, vertybės ir prielaidos yra susitartos ir priimtos ir kurios konfliktuoja. Klimato tyrimuose daroma prielaida, kad klimato sąlygos dera viena su kita. Taigi klimato aiškinimas koncentruojamas į elementus, kurie sudaro visumą.

2.2.3 ORGANIZACIJOS KULTŪROS POKYČIAI

Alvesson ir Sveningsson (2008) teigia, kad dauguma tyrimų ir tekstų apie organizacijų kultūrą nagrinėja pokyčius organizacijoje. Daug tyrėjų bando atsakyti į klausimą, ar organziacijų kultūra gali būti valdoma ir keičiama? Autoriai išskyrė tris požiūrius, aiškinančius organizacijos kultūros pokyčių galimybę. Pirmas požiūris pasisako už tai, kad organizacijos kultūrą gali keisti organizacijos vadovybė. Antras požiūris aiškina, kad vadovybei keisti organizacijos kultūrą labai sudėtinga, nors ir pripažįstama, kad esant tam tikroms aplinkybėms šioks toks pokytis yra vis tik įmanomas. Pagal trečią požiūrį laikomasi nuomonės, kad kultūros neįmanoma kontroliuoti. Kaip ir kokią prasmę savo darbui suteikia žmonės, yra susiję su vietine kultūra, personalo išsilavinimu, darbo užduotimis, priklausymu grupei ir asmeninėms sąveikoms ir t. t. Todėl manoma, kad vadovybė turi gana ribotas galimybes daryti įtaką vadovų supratimui, o siūlomą elgseną darbuotojai interpretuoja savaip (p. 40). Autoriai pateikia vieno iš tyrimų rezultatus (Obgonna & Harris, 1998, p. 43), kada pardavimų firmos vadovybei iškėlus užduotį darbuotojams plėtoti elgseną, nukreiptą į

vartotoją, pastarieji tai interpetavo, kaip jų galios sumažinimą ir išnaudojimo padidinimą.

Alvesson ir Sveningsson (2008) teigia, kad, nagrinėjant organizacijos kultūros pokyčius, paprastai kalbama apie pokyčius, vykdomus revoliuciniu arba evoliuciniu keliu. Revoliuciniu keliu įgyvendinamas pokytis vienu metu paveikia keletą organizacijos dimensijų. Tai apima didelio masto pokyčius, kurie radikaliai paliečia organizacijos kultūrą, vadovavimo ir kontrolės sistemas, organizacijos struktūrą, skatinimų sistemą ir lyderystę. Evoliuciniai pokyčiai reiškia organizacijos veikimo pokyčius, kurie pakeičia dalį organizacijos. Tai egzistuojančios strategijos ir organizacijos kultūros pokyčiai, kurie apima tam tikrą produkto modifikavimą (pavyzdžiui, produkto dizaino ar paskirstymo pokyčius, papildomo personalo priėmimą ar teikiamų paslaugų patobulinimą).

Anot autorių, pokyčių skalė susijusi ir su pokyčių ritmu ar tempu. Revoliuciniai pokyčiai paprastai siejami su apribotais laike pokyčiais bei vykstančiais nustatytais terminais. Evoliuciniai pokyčiai yra suprantami kaip vykstantys palaipsniui, ilgesnį laiką (Alvesson & Sveningsson, 2008). Autoriai cituoja Burke (2002), kuris pokyčio skalę apibūdina keletu terminų:

- Revoliucinis prieš evoliucinį.
- Pertraukiamas prieš nepertraukiamą.
- Epizodinis prieš tęstinį.
- Strateginis prieš veiklos.
- Visos sistemos prieš dalinį pasirinkimą (p. 16).

Daugeliu atvejų pokyčiai organizacijose yra matomi kaip išorinių pokyčių rezultatas. Tarp tokių pokyčių minimi politiniai pokyčiai, technologiniai, kultūriniai, demografiniai, ekonominiai ir rinkos pokyčiai (Child, 2005). Vis tik išoriniai veiksniai nenulemia pokyčių krypties. Bet kokius pokyčius organizacijoje žmonės intepretuoja ir suteikia jiems vienokią ar kitokią prasmę. Išoriniai, kaip ir vidiniai, pokyčius skaitinantys veiksniai yra žmonių interpretuojami, kas sukuria pokyčio tikslingumo ar turinio supratimo skirtingumus tarp organizacijoje dirbančių žmonių (Alvesson & Sveningsson, 2008).

2.3. PSICHOSOCIALINIAI VEIKSNIAI, SUSIJĘ SU ORGANIZACIJOS FUNKCIONAVIMU

2.3.1. PASITENKINIMO DARBU SAMPRATA

Pasitenkinimas darbu atspindi malonią ir teigiamą emocinę būseną, kylančią iš savo darbo ar darbo patirties vertinimo (Locke, 1976). Tai susiję su individualiais lūkesčių skirtumais ir iš dalies su darbo atitikimu lūkesčius: žmonės iš darbo laukia skirtingų dalykų ir atitinkamai į juos reaguoja. Tačiau pasitenkinimas darbu yra laikomas ne tik emocija, bet ir nuostata (Weiss & Brief, 2001).

Brief (1998) pasiūlė integruotą pasitenkinimo darbu modelį. Pagal šį modelį egzistuoja tam tikras asmenybės parametras, turintis įtakos pasitenkinimui darbu. Tas parametras vadinamas *pozityviuoju afektu* (Wright & Staw, 1999). Asmenys su aukštais pozityviojo afekto rodikliais pasižymi gyvybingumu, entuziazmu, susidomėjimu, pakilumu. Jie optimistiškai žvelgia į gyvenimą, nesėkmes traktuoja kaip laikinus, nulemtus išorinių aplinkybių sunkumus, išreiškia didesnį atkaklumą. Atitinkamai asmenys su žemais pozityvaus afekto rodikliais pasižymi pesimistiškesniu požiūriu į gyvenimą. Antrasis modelio komponentas – *objektyvios darbo sąlygos*. Tai faktinis darbo pagrindas, apimantis atlyginimo dydį, darbo valandas, fizines darbo sąlygas. Abu šie komponentai (pozityvusis afektas ir objektyvios darbo sąlygos) formuoja darbo sąlygų interpretaciją (vertinimą). Tas vertinimas gali sukelti pritarimo ar nepritarimo jausmą, palankumo ar nepalankumo jausmą ir pan., kas sudaro pagrindą formuotis nuostatai, susijusiai su darbu (pasitenkinimą arba nepasitenkinimą). Viename tyrimų buvo patvirtintas modelio validumas, teigiant, jog pasitenkinimas darbu yra asmens savybių ir darbo charakteristikų sąveikos rezultatas (Judge, Bono & Locke, 2000).

Pastarųjų tyrimų duomenimis išryškėja naujas su darbu susijusių nuostatų komponentas – *emocijos* (Fisher & Ashkanasy, 2000). Istoriškai susiklostė taip, kad organizacinė psichologija labiau domėjosi kognityviniais, o ne emociniais su darbu susijusiais parametrais. Tai rodo bendrajam intelektui skirtų nagrinėti tyrimų gausa. Tačiau nuotaikos ir emocijos vaidina svarbų vaidmenį mūsų gyvenime, taip pat ir darbe. Fisher (2000) nuomone, nors nuotaikos ir neįmanoma tiesiogiai kontroliuoti, kadangi ji

kyla dėl difuziškų, neapibrėžtų priežasčių, organizacijoms lengviau pakelti darbuotojų nuotaiką, negu padidinti bendrą pasitenkinimo darbu lygmenį. Pavyzdžiui, organizacija gali pašalinti iš darbuotojus supančios aplinkos smulkius dirgiklius, kurie, nors ir nedideli, dažnai sukelia frustraciją ar apmaudą.

Iš esmės nuotaika ir emocijos yra susijusios su nuostatomis, tačiau nėra joms tapačios. Intensyvios bet trumpalaikės emocinės reakcijos į įvykius darbe gali atsispindėti pasitenkinimo darbu lygyje. Manoma (Fisher & Ashkanasy, 2000), kad darbe patiriamų emocijų tyrimas padeda suprasti žmonių elgesį darbe arba sprendimą išeiti iš darbo (Liu, Mitchell, Lee, Holtom & Hinkin, 2012).

Taigi pasitenkinimas darbu yra reikšminga ir ganėtinai tvirta nuostata, prasiskverbianti į kognityvinius, afektinius (emocinius) ir elgsenos aspektus, susijusius su darbu ir su žmogaus gyvenimu po darbo. Šios ypatybės pabrėžia pasitenkinimo darbu konstrukto svarbą tiek organizacijose, tiek ir už jų ribų (Judge & Klinger, 2008).

2.3.2. VADOVAVIMO EFEKTYVUMAS IR KOMANDINIS DARBAS

Nors vadovavimo efektyvumo tyrimai skaičiuoja ne vieną dešimtmetį, tačiau vieno universalaus vadovavimo efektyvumo modelio, kuriam pritartų tyrėjai ir praktikai, vis dar nėra (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2015). Verta atkreipti dėmesį į tai, kad beveik visos naujosios vadovavimo teorijos pabrėžia vadovo elgesio svarbą (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2013). Vadovo elgesys pristatomas kaip svarbus mechanizmas, per kurį vadovas daro įtaką pavaldiniams ir visai organizacijai (Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011). Šis kriterijus patrauklus ir praktikams, nes gali būti įvertintas ir vėliau paveikus suplanuotoms intervencijoms (Groth-Marnat, 2009).

Elgesio vadovavimo teorijoje dažniausiai išskiriamos keturios elgesio kategorijos: orientacija į užduotį, orientacija į santykius, orientacija į pokyčius ir orientacija į išorę (Yukl, 2008, 2012). Orientacija į užduotį ir orientacija į santykius, kaip dėmesingumas darbuotojams ir darbo struktūrai, minima dar pirmuosiuose E. A. Fleishman ir J. C. Hunt elgesio teorijos darbuose (pagal Weed et al., 1976). Į santykius orientuoti vadovai rodo rūpestį ir pagarbą darbuotojams, stengiasi kurti abipusius santykius organizacijoje, todėl sulaukia pavaldinių papildomų pastangų, aukštų veiklos

atlikimo ir pasitenkinimo darbu rodiklių (Piccolo, Bono, Heinitz, Rowold, Duehr & Judge, 2012). Į užduotį orientuoti vadovai rūpinasi tikslo pasiekimu, apibrėžia vaidmenis, organizuoja darbus, aprūpina priemonėmis, pasiekia užsibrėžtus rezultatus, tačiau ne visada gali pasigirti šilta darbo atmosfera ir patenkintais darbuotojais (Piccolo et al., 2012). Orientacija į pokyčius akcentuojama transformacinio vadovavimo teorijoje, kalbant apie įkvepiantį motyvavimą (Bass, 1990). Vadovas aiškiai apibrėžia viziją, kuri patraukli darbuotojams, optimistiškai pristato ateities tikslus bei jų įgyvendinimo priemones. Per intelektualinę stimuliaciją taip pat pasireiškia vadovo dėmesys inovacijoms, naujiems problemų sprendimo būdams, kūrybiškumo skatinimas (Judge & Piccolo, 2004). Tokiu elgesiu vadovas skiria dėmesio pokyčiams organizacijoje. Išorinis vadovo elgesys susijęs su bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiais, kai vadovas efektyviai komunikuoja organizacijos viduje ir atstovauja organizacijai, bendraudamas su vidiniais ir išoriniais tarpininkais, stengiasi didinti organizacijos reputaciją (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2012; Yukl, 2012). Santykių su darbuotojais kūrimas, aiškios krypties nurodymas, organizacinių sprendimų priėmimas, informacijos mainai organizacijos viduje ir išorėje – tai pagrindiniai efektyvaus vadovo elgesio būdai, susiję su vadovo įtaka (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Chemers (2000) antrina, jog pagrindinės sėkmingo vadovo funkcijos yra įvaizdžio valdymas, santykių vystymas ir išteklių paskirstymas.

Daugelis autorių pripažįsta, jog šiuolaikinėse organizacijose komandinio darbo svarba nuolat didėja, nes taip užtikrinamas organizacijų lankstumas, gebėjimas keistis bei efektyvumas (Beniušienė, Weinhard ir Rijūnaitis, 2005; Šumskas, 2005 ir kt.; Fisher, 2007). Apžvelgus literatūrą (Beniušienė ir kt., 2005; Driskell et al., 2006; Fisher, 2007; Heathfield, 2004; Seilius, 2000; Šumskas, 2005), pastebėta, kad komandinio darbo diegimas bei tobulinimas padidina organizacijos efektyvų funkcionavimą skirtinguose organizaciniuose kontekstuose (Xyrichis & Ream, 2008). Vadinasi, tiek biudžetinėse, tiek privataus sektoriaus organizacijose komandinis darbas gali pasiūlyti didesnį adaptyvumą, produktyvumą ir kūrybiškumą, palyginus su atskiru darbuotoju. Teigiama, kad komandinis darbas yra svarbus veiksnys ir užtikrinant kokybiškas paslaugas sveikatos priežiūros sistemoje (Leggat, 2007), kuriai priklauso ir socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios įstaigos.

Kai organizacijoje yra vykdomas komandinis darbas, sumažėja klaidų ir nuostolių tikimybė (Kichuk & Weisner, 2001), gerėja darbo rezultatai (Heathfield, 2004; Fisher, 2007), psichologinis klimatas (Merkys, Dromantas, Beniušienė ir Veinhard, 2005), stiprėja organizacinis įsipareigojimas (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Pearce & Herbink, 2004; Paille, 2008), didėja darbuotojų pasitenkinimas ir lojalumas, nes komandinis darbas motyvuoja imtis veiklos (Yousef, 2003). Remiantis tokiais tyrimų rezultatais, galima teigti, kad komandinis darbas gali būti susijęs ir su darbuotojų požiūriu į pokyčius bei organizacijos plėtrą. Šiuolaikinės organizacijos veikia labai greitai kintančioje aplinkoje, todėl turi būti nuolat pasirengusios keistis (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004) ir taip didinti savo efektyvumą. Tad komandinis darbas yra vienas iš veiksnių, turinčių svarų indėlį organizacijos pasirengimui pokyčiams.

Vis dėlto mokslinėse ir praktinėse diskusijose gana dažnai nesutariama, ką reiškia *komandinio darbo* sąvoka. Driskell ir kt. (2006) komandą apibūdina, kaip tam tikrų darbo grupės narių visumą, kur nariai palaiko draugiškus santykius, suvokia save esant grupės dalimi ir turi bendrus tikslus. Taigi dirbdami komandoje darbuotojai sąveikauja spręsdami darbinius uždavinius ir siekdami bendro tikslo padalinyje, organizacijoje ar už jos ribų (Merkys ir Dromantas, 2004). Komandai, skirtingai nei grupei, pasak Cole ir Cole (2000), yra būdinga: (1) komandos nariai turi nuosekliai koordinuoti savo veiklą su kitais komandos nariais; (2) kiekvienas komandos narys vykdo skirtingas funkcijas; (3) komandos nariai priklausomi vienas nuo kito; (4) kiekvienas komandos narys turi specializuotų žinių ir įgūdžių. Taigi komandinis darbas yra toks darbinės veiklos atlikimo būdas, kai darbuotojai turi bendrauti ir bendradarbiauti tam, kad galėtų efektyviai atlikti savo darbą ir pasiektų iškeltą organizacijos ar padalinio tikslą. Kadangi komandinis darbas didina efektyvumą per tam tikrų socialinių darbuotojų poreikių tenkinimą, galima manyti, kad taip dirbdami darbuotojai jaučiasi saugesni, patiria mažiau streso, todėl teigiamai galvoja apie pokyčius organizacijoje ir labiau nori prisidėti prie jos plėtros (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004). Atlikę metaanalizę, Xyrichis, Ream (2008) teigia, kad komandinis darbas sveikatos priežiūros sektoriuje yra dinaminis procesas, įtraukiantis du ar daugiau sveikatos priežiūros profesionalų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, siekiančių bendrų sveikatos priežiūros tikslų ir dedančių fizinių ir psichinių pastangų, planuojant, įgyvendinant ir

vertinant paciento globą. Tai pasiekiama per nepriklausomą bendradarbiavimą, atvirą komunikavimą ir bendrą sprendimų priėmimą, socialios ir solidarios organizacijos kultūros kūrimą (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004).

Dažniausiai tyrimuose komandinio darbo vertinimas vyksta naudojant subjektyvius metodus. Tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojai vyrai reikšmingai labiau nei darbuotojos moterys yra linkę dirbti komandoje (Asche & Nealy, 2007).

2.3.3. SU DARBU SUSIJĘS STRESAS, KONFLIKTAI IR JŲ SPRENDIMO BŪDAI

Nuo senų laikų žmogaus organizmas buvo veikiamas dėl evoliucijos keliamų reikalavimų iš aplinkos. Gebėjimas reaguoti į šiuos stresorius buvo siejamas su išlikimu. Organizmo reakcija į stresorius pasireiškia fiziologiniais pokyčiais organizme, mobilizuojančiais organizmą „kovoti arba bėgti“ (Segerstrom & Miller, 2004).

Šiuolaikinis žmogus dažniausiai nepatiria išlikimui svarbių aplinkos iššūkių, tad ir reakcija „kovok arba bėk“ nėra sukeliama fizinio išlikimo grėsmės, tačiau, įpratęs reaguoti fiziologiniais pokyčiais, organizmas reaguoja tokiu pat būdu ir į veiksnius, kurie nereikalauja fizinio atsako (pavyzdžiui, egzamino baimė) (Segerstrom & Miller, 2004).

Pagal Selye (1974), stresas yra apibūdinamas kaip nespecifinė organizmo reakcija į bet kurį iššūkį. Ilgalaikis streso poveikis organizmą nualina ir sukuria galimybes vystytis sveikatos sutrikimams, tačiau trumpalaikis – mobilizuoja ir motyvuoja veikti. Tyrimai rodo, kad ilgalaikis stresas, sukeltas psichologinių stresorių, neigiamai paveikia žmogaus imuninę sistemą (Segerstrom & Miller, 2004). Taigi žmogaus ir aplinkos sąveika yra procesas, kintantis laike, ir yra žalingas žmogui tik tada, kai jis įvertina stresorių kaip kenksmingą (pavojingą) jo gerovei (Lazarus, 1995). Žala gali būti suvokiama, kaip jau nutikusi (pvz., atleidimas iš darbo) ar dar tik numanoma, ar įsivaizduojama ateityje. Žmogus taip pat vertina savo gebėjimus įveikti stresinę situaciją (Lazarus, 1995).

Analogiškai su darbu susijęs stresas kyla iš darbo aplinkoje esančių veiksnių, kuriuos darbuotojas suvokia kaip kenksmingus bei įvertina savo galimybes įveikti stresą. Čia svarbų vaidmenį vaidina darbuotojo vertybės. Locke ir Taylor (1990, cit. pagal Lazarus, 1995) nurodo penkias vertybes,

kurias darbuotojas siekia įgyvendinti darbe: materialinės vertybės, su pasiekimais susijusios vertybės, prasmės jausmas, socialiniai santykiai ir savęs kaip asmenybės išsaugojimas ar sustiprinimas. Greta minėtų vertybių nurodoma nemažai kitų darbuotojui svarbių veiksnių, tokių kaip saugumas dėl darbo, didelis darbo tempas, bendravimas su bendradarbiais, vaidmenų neaiškumas ir pan. (Lazarus, 1995). Taigi stresas darbe gali kilti tiek dėl individualių, tiek dėl organizacinių veiksnių. Žvelgiant iš šios perspektyvos, su darbu susijęs stresas gali būti suprantamas ne tik kaip konkretus veiksnys, bet ir kaip situacija, kurioje kai kurios su darbo situacija susijusios charakteristikos, manoma, sukelia prastą psichologinę ar somatinę sveikatą arba yra rizikos veiksniai, galintys ateityje pabloginti darbuotojo sveikatą ir gerovę (Beehr, 2014). Kadangi su darbu susijęs stresas gali kilti ne tik dėl fizinių ir (arba) fizikinių darbo parametrų (šaltis, karštis, apšvietimas ir pan.), bet ir dėl psichologinių bei socialinių veiksnių, darančių reikšmingą poveikį tiek darbuotojui, tiek organizacijai, streso darbe tematika yra tarp vienų iš populiariausių analizuojamų kintamųjų organizacijose (Cooper, 2013).

Lotyniškai žodis *conflictus* reiškia susidūrimą. Paprastai situaciją vadiname konfliktu, kai dvi ar kelios sistemos (žmonės, grupės ar organizacijos) sąveikauja tokiu būdu, jog mažiausiai bent viena iš pusių jaučia nemalonius jausmus kitai. Dažniausiai konflikto metu būdingas tikslų, motyvų, vertybių ar interesų nesutapimas, konfliktas gali baigtis tiek konstruktyviai, tiek destruktyviai.

Apibūdinant konfliktą galima būtų remtis *konflikto trikampio modeliu*, kurį sudaro:

A (*Attitudes and Affects*) – neigiami jausmai, nusivylimas arba neigiamas požiūris ir emocijos, kurios kyla kiekvienam iš konflikto dalyvių; kiekvieno dalyvio individualūs požiūriai, nuostatos.

B (*Behavior*) – iš neigiamų jausmų, skirtingų požiūrių išplaukia elgesys, kuris vienos konflikto pusės yra nukreiptas prieš kitą pusę ir turi griaunantį bei žlugdantį pagrindą.

C (*Conflict results*) – konflikto rezultatai ar pasekmės, kurios išplaukia iš anksčiau aptartų konflikto sudedamųjų dalių A ir B (neigiamų emocijų, jausmų ir elgesio) (Alman, 2010).

Visoms šioms dalims būdinga tarpusavio priklausomybė. Tai, kas vyksta pirmosiose dalyse, kuria trečiąją sudedamąją, tai yra konflikto pasekmes.

Jeigu pirmojoje ir antrojoje konflikto dalyse atsižvelgiama į neigiamas emocijas, jausmus, bandoma elgtis taip, jog tai kurtų konstruktyvų bendravimą bei padėtų spręsti situaciją, tai ir konflikto rezultatai gali būti pozityvūs, tikėtina, jog konfliktas bus išspręstas.

Organizacijose darbuotojai atlikdami veiklas, bendraudami, spręsdami įvairias problemas susiduria su konfliktinėmis situacijomis. Dažnai konfliktų kyla ne tik tarp kolegų ir (arba) bendradarbių, darbuotojų ir vadovų, tačiau ir su organizacijos klientais. To priežastys susijusios su darbo krūviu, įtampa darbe, konkurencija, viršvalandžiais ir karjeros perspektyvomis (Sondaitė ir Norvilė, 2009). Pasak Giebels ir Janssen (cit. pagal Gustainienė ir kt., 2012), konfliktai, kylantys tarp kolegų ar su klientais, darbuotojui sukelia emocinį išsekimą, dėl nuolatinių nesutarimų darbuotojas nenori eiti į darbą ar galvoja apie išėjimą.

Kitas svarbus aspektas – tarpgrupiniai konfliktai. Dažnai organizacijos padaliniai savo veikla yra susiję tarpusavyje, jie gali būti vienas nuo kito priklausomi dėl svarbių organizacijos rezultatų, konkuruoti dėl nepakankamų išteklių organizacijos viduje ar išreikšti skirtingas nuostatas dėl vienokių ar kitokių organizacijos sprendimų, susijusių su užduotimis, ištekliais (Rahim, 2001). Tokie tarpgrupiniai konfliktai gali kelti grėsmę organizacijos funkcionavimui, todėl svarbu skirti pakankamai dėmesio jiems suvaldyti (Knippenberg, 2003).

Analizuojant konfliktus pastebėta, jog labai svarbu, kas vyksta konflikto sprendimo procese, kaip sekasi valdyti konfliktinę situaciją (Yang & Liu, 2010). Konflikto valdymo procese susiduriama su emocijų išraiškos ir valdymo klausimais. Bell ir Song (2005), apibendrindami savo ir kitų tyrėjų darbus, teigia, jog emocijos yra tas esminis konfliktų elementas, kuris gali daryti įtaką subjektyviam konflikto patyrimui ir jo sprendimo būdui. Manoma, jog tai ypač svarbu paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojams, kuriems tenka bendrauti ne tik su pozityviai, geranoriškai nusiteikusiais, tačiau taip pat ir su nepatenkintais, piktais klientais. Nors įvairiose situacijose bendraujant su tokiais klientais darbuotojui kyla neigiamų emocijų, organizacijų nustatytos elgesio normos skatina darbuotoją užgniaužti jaučiamas emocijas ir bet kokiomis aplinkybėmis demonstruoti ramų ir mandagų elgesį. Toks emocijų užgniaužimas gali atrodyti patrauklus, tačiau dažnai darbuotojui yra žalingas. Tyrimais nustatyta, kad esant neatitikimui

tarp to, ką darbuotojas jaučia ir kaip elgiasi (ar kaip turi elgtis), atsiranda įvairių psichofiziologinių, socialinių ar su darbu susijusių neigiamų pasekmių (Henrik, Sonja, Dieter & Volker, 2010; Volmer et al., 2012). Atsiradęs disonansas tarp jaučiamų emocijų ir demonstruojamo elgesio skatina pravaikštų, profesinio perdegimo, depresijos ar nepasitenkinimo darbu atvejus (Henrik et al., 2010). Be to, konfliktai su klientais neigiamai veikia darbuotojų socialinį gyvenimą ir situaciją šeimoje (Volmer, Binnewies, Sonnentag & Niessen, 2012).

Taigi svarbu tyrinėti konfliktus organizacijose kaip svarbius veiksnius, darančius įtaką darbuotojo savijautai ir gerovei, nes tai lemia jo darbo rezultatus.

2.3.4. PRIPAŽINIMAS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ IR SOCIALINIO DARBO ORGANIZACIJOJE

Organizacijos procesus verta analizuoti sąlytyje su kitos prigimties reiškiniais – visuomenėje, profesiniame sektoriuje ir lauke vykstančiais procesais. Be paskatinimo organizacijoje ir pasitenkinimo darbe nagrinėtinas *pripažinimo* konceptas, kuris leidžia apmąstyti socialinio darbo lauką, jo sąveiką su kitais laukais, suprasti socialinių darbuotojų savijautą, požiūrį į darbą, kas susiję su bendra socialinio darbo profesijos pripažinimo ir reputacijos situacija.

Pripažinimą aiškiname, kaip psichologinį ir moralinį reiškinį, kuris nėra paaiškinamas vien organizacijoje ir mezolygmenyje vykstančiais procesais. Pripažinimas yra susijęs ne tik su ekonominiu paskatinimu, darbuotojo uždarbiu ir materialiniu atlygiu. Pripažinimą aiškiname, kaip žmogaus vertės pripažinimą, kai darbas tampa žmogaus savęs realizavimo sfera, ir yra veikla, per kurią žmogus gauna socialinį pripažinimą ir psichologinį pasitenkinimą. Vertingu įnašu pripažinimo konceptualizavime tapo Frankfurto mokyklos kritinės teorijos atstovo Honnetho (1996) darbo „Kova už pripažinimą“ („The Struggle for Recognition“) idėjos. Neomarksistinė pakraipa, kuriai priklauso mokykla ir šis mąstytojas, leidžia suvokti ne tik Marxo išplėtotą darbo kaip ekonominių mainų aiškinimą, bet moralinius, socialinius ir psichologinius darbo pripažinimo aspektus. Pažymėtina, jog nemarksistinės Frankfurto mokyklos mąstytojai sujungė Marxo išplėtotą kapitalizmo, kapitalo, išnaudojimo, susvetimėjimo kritiką

su psichoanalitinėmis idėjomis bei pritaikė tai dvidešimtojo amžiaus kapitalizmo visuomenės kritikai.

Be darbo, kaip veiklos objektifikavimo (pavertimas išoriniu objektu, t. y. preke, paslauga, ir teisingas materialinis atlygis – pinigai), svarbu analizuoti, kaip darbuotojai jaučiasi, ar darbas sukuria prasmingą gyvenimą, kai žmogus realizuoja save, jaučiasi vertingas ir orus. Taigi moralinė ir psichologinė darbo dimensijos yra svarbios vertinant darbą ir jį dirbančio žmogaus pripažinimą. Kaip pažymi Smith (2009), pagal kritinę koncepciją svarbu atskleisti moralinį darbo vertinimą, kitaip tariant, išsiaiškinti, ar darbas suteikia orumą, turi emancipacijos ir asmens savęs kūrimo edukacinį potencialą. Klausiama, ar darbas yra prasminga veikla, kai išreiškiama žmogaus potencija ir galios, veikiama pagal paties žmogaus planą ir sumanymą; ar žmogus nusivilia darbu ir jaučia, jog darbas jį žemina, dehumanizuoja, stumia į degradavimą.

Taigi be ekonominių mainų darbas yra socialinis santykis, todėl pripažinimas traktuojamas kaip žmogiškas santykis, kai žmonėms suteikiama tam tikra simbolinė ir moralinė vertė, tai individo, kaip asmens, kuris turi teigiamų savybių, bruožų ir kompetencijų, įtvirtinimas. Ši sąveika aiškinama ne tik organizacijos kontekste, bet ir yra susijusi su žmogaus socialiniu, egzistenciniu ir moraliniu savo vertės suvokimu. Pripažinimas reiškia pripažinti žmogaus vertę, atliepti svarbų žmogišką poreikį būti vertinamam. Kaip teigia Taylor (1994), pripažinimas leidžia individui tapti „visiškai žmogišku“.

Honneth (1996) nuomone, pripažinimas yra ne vien ekonominė kategorija, bet tai intersubjektyvi psichosocialinė sąveika, kai žmonių identitetas formuojasi per intersubjektyvumą, – kyla iš sąveikos su kitais. Pripažinimas – tai gėris, kurį individai galėtų suteikti vienas kitam. Kitų žmonių pripažintas individas save vertina, jaučia pagarbą sau, pasitiki savimi. Kai kiti tave pripažįsta, jautiesi turįs statusą, gali prisidėti prie bendrų projektų, esi atsakingas veikėjas. Taip pat svarbu kalbėti apie visaverčio identiteto formavimąsi, kai esant pripažinimui įsitvirtina žmogaus savivertė, savigarba. Kuo didesnis žmonių, su kuriais bendraujama, skaičius, tuo didesnis pripažinimo jausmas. Pripažinimas sustiprina priklausomybę grupei, vertingumo bendruomenėje jausmą arba atvirkščiai – susiklostant tam tikrai nepalankiai psichosocialinei dinamikai, individui nesuteikiama vertė ir pripažinimas, o tai reiškia socialinę priespaudą. Tokiu atveju gali kilti pavojus visam individo integralumui ir vientisumui.

Honneth (2001) kalba apie pripažinimo reikalavimą kaip intersubjektyvią kovą, kai žmonės siekia būti priimti ir vertinami iškeldami su savo identitetu susijusius reikalavimus. Veikale „Kova už pripažinimą“ (1996) mąstytojas teigia, jog abipusis pripažinimas (kai individai suteikia pripažinimą vienas kitam) gali tapti sąlyga optimaliam savęs realizavimui. Pripažinimas gali būti pateikiamas per tris raiškos tipus (tai vadinama trinariniu pripažinimo modeliu). Pirma pripažinimo forma – pripažinimas meilės forma, susijęs su individo meilės ir globos poreikiu. Antra forma – tai žmogaus teisių suteikimas. Trečia – pripažinimas, kuris susijęs su individo poreikiu prisidėti prie bendruomenės, todėl atitinkamai ši forma numato pasiekimų pripažinimą ir patvirtinimą (validavimą) bendruomenėje. Pagarba suteikia teises, autonomiją ir atsakomybę. Ir atvirkščiai nepripažinimas pasireikštų kaip nepakankamos galios daryti sprendimus suteikimas, įnašo nepripažinimas.

Pritaikant Honnetho idėjas socialiniam darbui, anot Hourston (2010), reikėtų socialinį darbą laikyti socialine sąveika, kai vyksta identiteto ir savo vaidmenų formavimasis per sąveiką su reikšmingais kitais. Reikėtų pabrėžti, jog pripažinimas socialinio darbo kontekste daugiau aprašomas žvelgiant iš klientų pripažinimo perspektyvos: socialiniams darbuotojams skiriama žymiai mažiau dėmesio. Socialinis darbas, kuris pabrėžia interakcinį realybės konstravimą, leidžia suvokti neigiamų pripažinimo stokos reiškinių (stigma, gėda, įžeidimas (*offence*), panieka) prigimtį, kai į vieną susijungia engimas, sąveika, emocijos, identiteto formavimasis. Houston (2010), siekdamas pritaikyti Honnetho idėjas, apie pripažinimą kalba, kaip apie socialinį darbą (globą ir pagarbą), kur išryškėja ne tik psichologinis pripažinimo momentas, bet ir struktūrinės pripažinimo sąlygos. Pagarba socialinio darbo srityje reikštų asmens (paprastai kalbama apie paslaugų gavėjus – klientus) atskirties ir socialinių teisių stokos kvestionavimą, suabejojimą socialine tvarka, numatytų socialinio teisingumo įtvirtinimą. Socialinio darbo veiklos (apgyvendinimas, išsilavinimo užtikrinimas, socialinės paslaugos, empatija) tampa geresnės sistemos sukūrimo prielaida. Nepagarba žmogui vertintina ne tik moraliniu ar psichologiniu požiūriais, bet ir struktūriniu, kai žmonės atskirti nuo tam tikrų socialinių ir žmogaus teisių (pvz., teisių dalyvauti institucinėje tvarkoje, sprendimų priėmime) ir pasireiškia neteisingumas (moraline ir įvairių teisių realizavimo prasme). Kaip teigia Houston (2015), Honnetho pripažinimo samprata, savyje

talpinanti moralinį, psichologinį ir struktūrinį elementus, leidžia atrasti kritinėje teorijoje (pvz., C. Wrighto Millso sociologinės vaizduotės ir Paulo Freirės kritinės sąmonės sampratos) minimą priežastinį ryšį tarp asmeninio kentėjimo (*private troubles*) ir socialinio pasaulio (*public issues*). Remiantis šia struktūrine (ne)pripažinimo samprata, patiriama gėda ir kentėjimas nuo nepagarbos gali būti įveikti per į(si)galinimą, į(si)traukiant į socialinę kovą, į kolektyvinį pasipriešinimo veiksmą. Tokia į(si)galinimo koncepcija taikytina kritiniame socialiniame darbe visų pirma paslaugų gavėjams, numatant atitinkamus vaidmenis socialiniams darbuotojams. Tačiau būtų galima tokią pat sampratą taikyti ir socialiniams darbuotojams, kurie taip pat kenčia nuo nepripažinimo, tik kitaip nei paslaugų gavėjai. Socialiniai darbuotojai kenčia nuo asmeninio ir profesinio nepripažinimo, nuo nevisavertiškumo ir gėdos jausmo, būdami organizacijos darbuotojai, socialinio darbo lauko ir profesijos atstovai.

3. *VEIKLOS TYRIMO DALYVAUJANT* METODOLOGIJOS TAIKYMO ORGANIZACIJŲ TYRIMUOSE SAVITUMAS

3.1. *VEIKLOS TYRIMO DALYVAUJANT* SAMPRATA

3.1.1. DALYVAVIMO IR POKYČIŲ SKATINIMAS: INOVATYVI IR SAVITA TYRIMO METODOLOGIJA

Veiklos tyrimas (*VT*) ir *Veiklos tyrimas dalyvaujant* (*VTD*) yra interpretatyvistiniai kokybinių tyrimų metodai, kurie išeina už tradicinio socialinių mokslų metodologijų sampratos (Brydon-Miller, 2001; Mctaggart, 1991). Tyrėjai drauge su dalyviais naudoja šiuos metodus socialinei problemai nustatyti ir įvardyti, duomenims rinkti, konceptualizavimo, planavimo, įgyvendinimo bei įvertinimo procesams vykdyti, tuo pačiu metu sprendžiant realias problemas ir generuojant naujas žinias (Khan & Chovanec, 2010).

Kaip teigia Winter, Munn-Giddings (2001), veiklos tyrimo samprata nėra nei paprasta, nei vienareikšmė. *Veiklos tyrimas* ar *Veiklos tyrimas dalyvaujant*? Žodis *dalyvaujant* pridedamas prie *Veiklos tyrimo*, siekiant parodyti politinį tyrimo kontekstą, tyrėjų įsipareigojimą bendruomenei ar organizacijai, tikintis, kad tyrimo rezultatai bus naudingi ir vertingi tai bendruomenei ar organizacijai. *Veiklos tyrimas dalyvaujant* taip pat reiškia tyrėjų ir bendruomenės ar organizacijos narių bendradarbiavimą, be to, tyrimo dalyvių aktyvaus įsitraukimo į analizės ir sprendimo procesus intenciją. Kai kurie tyrėjai ne visada prideda žodį *veiklos* prie termino *tyrimas dalyvaujant*, teigdami, kad emancipacija ir transformacija visada buvo jo pagrindas (Kindon, Pain & Kesby, 2010).

Tyrėjai daug dėmesio skyrė Kurto Lewin'o darbams ir pateikė jo teorijos apibendrinimus (Argyris, 1993; Argyris, Putnam & Smith, 1985). Autoriai išskyrė keturias esmines Lewin'o darbų temas. Pirma, Lewin'as integruoja teoriją su praktika, pritaikydamas socialinius mokslus tyrinėjimui, realaus gyvenimo problemas ir sujungdamas visas problemas į teoriją, t. y. *VT* apima realių problemų socialinėse sistemose pokyčių eksperimentavimą. Tyrimas fokusuojamas į tam tikrą problemą, siekiama pagelbėti kliento

sistemai (pvz., mūsų atveju – organizacijai). Antra, Lewin'as sumodeliavo tyrimą pritaikydamas visumą, paskui atskirdamas dalimis. Apskritai, tai lyg socialinė vadyba, apimanti pasikartojančius problemos atskleidimo, planavimo, veikimo ir vertinimo ciklus. Trečia, jis sukūrė konstruktus kurie galėtų būti panaudoti apibendrinimui ir supratimui individualiu atveju, ypač atliekant tyrimą kaip intervenciją, ir pasiūlė idėją, kad dalykas gali būti suprastas tik tada, kai bandoma jį pakeisti. Be to, būsimas pokytis veiklos tyrime paprastai apima ugdymąsi, numanant mąstymo ir veikimo modelių organizacijoje pokyčius. Efektyvus ugdymasis priklauso nuo klientų įsitraukimo patiems atliekant analizę, atrandant faktus, nevaržomai įsitraukiant į naujas veiklos rūšis. Ketvirta, Lewin'as rūpinosi, kad socialiniai mokslai tarnautų demokratijai, tuo būdu keisdamas tiriamųjų vaidmenį nuo subjektų į klientų taip, kad efektyvios pagalbos atveju tyrimas galėtų pagerinti gyvenimo kokybę ir vestų prie labiau pagrįsto žinojimo. Penkta, tuo pačiu metu tai numato indėlį ir pagrindinėms socialinių mokslų žinioms ir kasdienio gyvenimo socialiniam veiksmui. Teigiama, kad keliant aukštus standartus teorijos plėtotei ir ją empiriškai tikrinant, nėra aukojami iš teorijos kylantys teiginiai ir neprarandamas ryšys su praktika (Coghlan & Brannick, 2010).

Veiklos tyrimas savaime nurodo veiklą, kuri tuo pačiu metu yra ir informacijos rinkimo ir praktinės veiklos forma. Tačiau *Veiklos tyrimas* taip pat nurodo kai ką skirtingo. Jis siūlo galimybę imtis tokio socialinio tyrimo, kuris įtraukia žmones į pokyčio procesą, paremtą profesiniu, organizaciniu ar bendruomenės veiksmu. Dar įdomiau, nėra įgrisusios atotrūkio tarp teorijos ir praktikos problemos. Kita vertus, tai kartu yra mokymosi forma tiems, kurie dalyvauja. Antai, Winter, Munn-Giddings (2001) *veiklos tyrimu* siūlo vadinti savo praktiką ir supratimą, gerinančių žmonių sukurtas situacijas.

Apie 1980-uosius *VTD* buvo taikomas daugiausia bendruomenės plėtotės ir tarptautiniuose kontekstuose. *VTD* buvo suprasta kaip alternatyva sudėtingiems plėtotės tyrimams, be to, kaip priemonė įtraukti žmones kaip aktyvius savo pačių praktikos tobulinimo dalyvius (Kindon, Pain & Kesby, 2010).

Veiklos tyrimo dalyvaujant konceptualizavimui labai padėjo Freire (1970) sukurta kritinio mąstymo ugdymo, arba išnaudojamųjų pedagogikos, teorija. Anot Freire, žmonės turi ir gali išsivaduoti iš pavergiančiųjų

organizacinių ar socialinių struktūrų ne tik jas atpažindami, bet ir suvokdami, kad jie gali keisti šias struktūras, išsivaduodami iš išnaudojančių santykių ir kurdami demokratiniais principais grįstas struktūras.

Marja-Liisa Swantz pirmoji panaudojo tyrimo dalyvaujant terminą Tanzanijoje. Taip ji apibūdino savo darbą, kuriuo ji integravo bendruomenės narių ekspertines žinias į vietos plėtotės projektus. Orllando Fals-Borda panaudojo terminą *Veiklos tyrimas dalyvaujant* Kolumbijoje. Juo jis su kolegomis siekė plėtoti alternatyvias institucijas ir procedūras tyrimui, kuris galėtų lemti radikalius socialinius pokyčius (Kindon, Pain & Kesby, 2010).

Kindon, Pain ir Kesby (2010) apibūdina pagrindines *VTD* charakteristikas. Visų pirma autoriai įvardija *VTD* tikslus, kuriais siekiama pakeisti praktikas, socialines struktūras ir socialines medijas, kuriose slypi iracionalumas, neteisingumas ir nepatenkinamos egzistavimo formos. *VTD* dalyvius traktuoja kaip reflektuojančius agentus, gebančius dalyvauti visuose tyrimo etapuose. Be to, *VTD* yra veikiamas konteksto ir sprendžia realaus gyvenimo problemas, integruoja bendruomenės vietines vertybes ir įsitikinimus į intervencijas ir rezultatus. Skirtingos veiklos bendruomenėje laikomos galimybe praturtinti tyrimo procesą. *VTD* įtraukia dalyvius ir tyrėjus į bendradarbiaujantį žinių kūrimo procesą ir veda prie naujų reikšmių konstravimo reflektuojant veiklas. Pagal tai, ar kylančios veiklos išsprendžia įtrauktų žmonių problemas, ar bendruomenės savivoka išauga, *VTD* matuoja naujų žinių patikimumą.

Kaip teigia Coghlan, Brannick (2010), dauguma išlaisvinančių ar emancipacinių veiklos tyrimų yra tik *VTD* variantai. Atliekant *Veiklos tyrimą dalyvaujant* organizacijos kontekste pagrindinis dėmesys kreipiamas į išorinį organizacijos kontekstą ir apima lygiateisį bendruomenės dalyvavimą, siekiant keisti vienus ar kitus savo būklės ar struktūros aspektus. *VTD* pabrėžia galios ir bejėgiškumo klausimus, veda prie žmonių įgalinimo konstruoti ir naudoti savo pačių žinojimą (Selener, 1997).

Khan ir Chovanec (2010) akcentuoja pasitikėjimu grįstus santykius su darbdaviais kaip esminį aspektą tyrimo procese, kuris reikalauja derybų ir abipusiškumo. Santykiai tarp tyrėjo ir kitų tyrimo dalyvių turi būti tokie, kad tyrimo dalyviai galėtų išsakyti savo įžvalgas tiek apie problemas, tiek apie rezultatus. Reason ir Bradbury (2008) pateikia tokį *Veiklos tyrimo dalyvaujant* (*VTD*) apibrėžimą:

Veiklos tyrimas dalyvaujant yra demokratinis procesas, susijęs su praktinių žinių kūrimu, siekiant vertingų humaniškų tikslų, yra grįstas pasaulėžiūros, kuria mes tikime istoriniu momentu. Veiklos tyrimo dalyvaujant metu siekiama sujungti veiksmą ir refleksiją, teoriją ir praktiką, veikiant su kitais, ieškant praktinių socialinių problemų sprendimų situacijose, kurios kelia susirūpinimą žmonėms. Veiklos tyrimas dalyvaujant skiriasi nuo tradicinių akademinių tyrimų, kadangi turi skirtingus tikslus, yra grindžiamas skirtingais santykiais, skirtingu žinių suvokimu ir santykiu su praktika.

Reason ir Bradbury (2008) teigia, kad *VTD* jau naudojamas pačiose įvairiausiose aplinkose, analizuojant organizacijų plėtros, vystymosi, pokyčių problemas ir klausimus. *VTD* gali būti taikomas bendruomenėse, įvairiose verslo, švietimo, sveikatos ir medicinos, socialinio darbo organizacijose, siekiant padidinti žmonių įsitraukimą, įgalinimą, tobulinant bendruomenes ir organizacijas.

McIntyre (2008) *Veiklos tyrimą dalyvaujant* apibūdina kaip kritinio dialogo ir kolektyvinės refleksijos procesą, kuriame tiek tyrėjai, tiek tyrimo dalyviai išgyvena dialektinį keitimosi procesą, situacijoje, kurioje jie veikia. Pasak Kidd, Krall (2005), *Veiklos tyrimas dalyvaujant* tiek teoriškai, tiek praktiškai gali būti paaiškinimas kaip tyrimas, kuris susideda iš: dalyvavimo (būti dalimi kažkuo, kur yra dalinamasi) ir veiksmo (pokyčio atskleidimas, išnešimas). Pagrindiniai šio tyrimo aspektai atspindi šiuos kertinius elementus: supratimą, abipusį įsitraukimą, pokytį ir asmeninį augimą, kuris vyksta tyrimo proceso metu. Atliekant *Veiklos tyrimą dalyvaujant* vyksta tyrimo dalyvių įgalinimas, auginant jų sąmoningumą.

Kidd ir Krall (2005) *Veiklos tyrimą dalyvaujant* apibūdina kaip dinaminį procesą, kylantį iš unikalių poreikių, iššūkių ir mokymosi iš specifinės grupės patirties. Reiškinio supratimas vyksta reflektuojant. Tai būtina *Veiklos tyrimo dalyvaujant* sąlyga. Šis tyrimo strategija daugiausiai siejama su kritine ir socialinio konstruktyvizmo paradigmomis, kadangi iniciatyvus *Veiklos tyrimas dalyvaujant* yra grindžiamas dialogu, kuris siekia ir tyrėjų, ir tyrimo dalyvių įgalinimo. Tyrime dalyvaujančių asmenų vertybės yra centrinė veiklos tyrimo dalyvaujant ašis.

Veiklos tyrimai įrodė savo naudingumą tiek mokslinio tyrimo praktikoje, tiek ir teorijoje. Tačiau, nepaisant šio metodo pripažinimo tarptautiniu mastu, veiklos tyrimas stokoja vieno aiškaus ir visuotinai pripažįstamo

apibrėžimo. Autoriai (Altrichter, Kemmis, McTaggart & Zuber-Skerritt, 2002) aptaria esamą probleminę situaciją šioje srityje ir pateikia diskusijai apibrėžimus, kurie padėtų geriau suprasti veiklos tyrimo metodą. Siūlomi du apibrėžimai. Pirmasis yra sudarytas Brisbeno tarptautiniame simpoziume apie veiklos tyrimą 1989 m. ir skamba taip:

> *Jeigu Jūsų situacijai būdinga tai, kad žmonės reflektuoja ir tobulina savo darbą; glaudžiai tarpusavyje sieja savo refleksiją ir veiklą; viešina savo patirtį ne tik kitiems dalyviams, bet ir visiems su tuo darbu ar situacija suinteresuotiems asmenims, t. y. jų darbo ir situacijos (vieša) teorija ir praktika; ir jeigu Jūsų situacijoje vis labiau išryškėja pačių tyrimo dalyvių (ar su kitų pagalba) duomenų rinkimas sąryšyje su juos dominančiais klausimais; dalyvavimas priimant sprendimus (keliant problemą ir atsakant į klausimus); dalinimasis galiomis ir santykinis hierarchijos suspendavimas, siekiant profesinės demokratijos; bendradarbiavimas tarp grupės narių kaip „svarbiausios bendruomenės"; savirefleksija, savęs vertinimas ir savęs valdymas, kurį atlieka autonomiški ir atsakingi asmenys ir grupės; progresyvus (ir viešas) mokymasis veikiant ir darant klaidas planavimo, veiksmo, stebėjimo, reflektavimo, pakartotinio planavimo ir t. t. „savireflektyvioje spiralėje"; refleksijos, palaikančios „(savi)refleksyvaus praktiko" idėją; tada Jūsų situacija yra tokia, kurioje vyksta veiklos tyrimas (p. 130).*

Antrasis apibrėžimas pateikiamas kaip trijų ciklų modelis, kai kiekvieną ciklą sudaro keturios veiklos tyrimo fazės: planavimas, veikla, stebėjimas, refleksija. Šis modelis sudarytas remiantis Kurto Lewin'o darbu, kurį vėliau išplėtojo Kemmis ir McTaggart (1988). Panašiai kaip Kemmis ir McTaggart pasiūlytas modelis – daugelis autorių *VTD* procesą apibūdina kaip spiralinį tarp nuolatinio veiksmo ir refleksijos (žr. 4 lentelę).

VTD procesas skiriasi nuo kitų socialinių tyrimų metodų. Tradiciškai tyrimuose atsiribojama nuo vertybių, yra išankstinis – teorinis – tikrovės supratimas, kuriuo remdamasis tyrėjas kuria žinias, naudodamas informantų suteikta informacija. *VTD* yra inovatyvi ir savita tyrimų metodologija, nes turi savo vertybių sistemą, problemos ar klausimo tikrovės supratimą, vertina tas žinias ir žinių sistemas, kurias turi tyrime dalyvaujanti bendruomenė. Pagrindinis šio tyrimo metodo elementas yra tai, kad galia pereina nuo tyrėjo prie bendruomenės. Tyrėjas, kaip priemonė pokyčiams, veikia labiau nei savininkas, vadovas ar ekspertas (Walter, 2009).

4 lentelė

Veiklos tyrimo dalyvaujant **procesas ir jo stadijos (Kindon, Pain & Kesby, 2010)**

Stadija	Veiklos
Veiksmas	Sukurti santykius ir bendrą veiklos darbotvarkę tarp visų suinteresuotų šalių. Bendradarbiaujant apžvelgti aktualius klausimus ir informaciją. Susitarti dėl laiko.
Refleksija	Apie tyrimo dizainą, etiką, galios santykius, žinių konstravimo procesą, reprezentaciją ir atsiskaitomumą.
Veiksmas	Vystyti santykius. Identifikuoti vaidmenis, atsakomybes ir etines procedūras. Sukurti supratimo memorandumą. Bendradarbiaujant sukurti tyrimo procesą ir priemones. Diskutuoti ir identifikuoti siekiamus rezultatus.
Refleksija	Apie tyrimo klausimus, dizainą, darbo santykius ir informacijos reikalavimus.
Veiksmas	Dirbti kartu, siekiant įgyvendinti tyrimo procesą ir pradėti domenų rikimą. Įgalinti kitų dalyvavimą. Bendradarbiaujant analizuoti gautą informaciją. Pradėti planuoti veiklą kartu.
Refleksija	Apie tyrimo procesą. Įvertinti kitų dalyvavimą ir atstovavimą . Įvertinti poreikį tolesniam tyrimui ir (arba) skirtingas veiksmų galimybes.
Veiksmas	Planuoti tyrimo informacijos veiksmą, kuris gali apimti grįžtamąjį ryšį dalyviams ir kitiems įtakingiesiems.
Refleksija	Įvertinti veiksmą ir visą procesą.
Veiksmas	Identifikuoti tolesnio tyrimo dalyvaujant galimybes ir veiksmus su ar be akademiniais tyrėjais.

Bennett (2004) išskiria tokias *VTD* vertybes:

- problema kyla iš bendruomenės, joje apibrėžiama, analizuojama ir sprendžiama;
- pagrindinis tyrimo tikslas yra radikali socialinės realybės transformacija, įsitraukusių žmonių gyvenimo pagerinimas. Dalyviai yra pagrindiniai naudos gavėjai;
- visos bendruomenės aktyvus dalyvavimas tyrimo procese;
- tyrimas įtraukia bejėgių žmonių grupes;
- tyrimo procesas padeda įsisąmoninti dalyvaujantiems žmonėms savo pajėgumus ir mobilizuotis tobulėjimui;

- bendruomenės dalyvavimas tyrime užtikrina tikslesnę ir autentišką socialinės realybės analizę;
- tyrėjas yra įsipareigojęs dalyvis ir besimokantysis tyrimo procese.

3.1.2. *VEIKLOS TYRIMO DALYVAUJANT* METODOLOGIJOS KRITIKA

Veiklos tyrimo dalyvaujant metodologijos inovatyvumas ir savitumas lemia kritiką, kuri yra natūrali akademinio diskurso dalis. Pasak Khan ir Chovanec (2010), nors *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologija pripažįstama holistine, dalyvaujanti ir įgalinanti, vis tik ši metodologija sulaukia kritikos ir yra persvarstoma. Autoriai nurodo Cook ir Kathari (2001), kurie meta iššūkį tradicinei *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologijai, kurios turinys yra konsultavimas, bendradarbiavimas ir socialinis pokytis. Autoriai įveda terminą *dalyvavimo tironija* ir kaltina tradicinio *Veiklos tyrimo dalyvaujant* tyrėjus tuo, kad šie pernelyg rūpinasi vietiniu lygmeniu ir netyrinėja platesnių reikšmių. Tyrėjams siūloma vengti iliuzinio dalyvavimo, kuriame *Veiklos tyrimas dalyvaujant* yra įprastai pristatomas kaip antitezė iš viršaus į apačią raidos požiūriui. Be to, autoriai ragina tyrėjus vengti kolonijinio imperializmo, kuriame eurocentristiniai idealai yra kriterijus ir grupės traktuojamos kaip homogeninis vienetas. Autorių manymu, nerealu tikėtis, kad dalyvaujantys projektai gali transformuoti egzistuojančius galios santykių modelius.

Khan ir Chovanec (2010) taip pat pristato Hickey ir Mohan (2004) kaip revizionistus, atveriančius naują požiūrį į dalyvaujančius projektus. Pirmiausia šie autoriai rekonceptualizuoja dalyvavimą, įgalinimą ir plėtotę (*development*). Pasak autorių, *dalyvavimas* skirtingiems žmonėms turi skirtingą reikšmę. Taigi, atliekant dalyvaujantį tyrimą, svarbu išsiaiškinti, kokią prasmę dalyvavimui suteikia konkretus dalyvis. *Veiklos tyrimo dalyvaujant* tyrėjai turi skatinti pilietiškumą kaip norminį dalyvavimo tikslą. Vis dėlto marginalizuojami žmonės turi ribotą kontrolę, įtaką ir priėjimą. Taigi, atliekant mikrolygmens intervencijas, taip pat svarbu darytį įtaką didesnėms struktūrinėms ir (arba) sisteminėms sistemoms (makrolygmuo). Šiuo atveju, tyrėjas turi būti kaip advokatas, veikiantis kartu su marginalizuojamomis grupėmis. Pasak autorių, rekonceptualizuodami įgalinimo sąvoką, Hickey ir Mohan (2004) pasisako už Fuko galios idėją, pagal kurią galia prasismelkia į visus sistemos lygius. Autoriai primena, kad galia juda

ne viena kryptimi (pvz., iš viršaus į apačią ar atvirkščiai), bet visada yra ginčytinų klausimų ir pasipriešinimas, kaip mechanizmai atsako į engėjišką galią. Šios idėjos svarbios ir svarstant grupių galią, atkreipiant dėmesį, kad vidinė grupių dinamika gali būti tokia pat svarbi, kaip ir išorinių socialinių struktūrų. Autoriai perspėja apie „grupių tironiją“, kada tie, kurie turi daugiau galios grupėje, kalba už kitus. Ši įgalinimo koncepto revizija ragina tradicinio *Veiklos tyrimo dalyvaujant* tyrėjus pripažinti, kad žmonės yra skirtingi, keičiasi, turi įvairialypius identitetus ir kaip individualus asmuo gali būti slopinami grupėje. Rekonceptualizuodami socialinio pokyčio sampratą, Hickey ir Mohan (2004) atkreipia dėmesį, kad išorės tyrėjai gali pripažinti, kad socialinis pokytis yra ilgalaikis ir nelinijinis procesas. Tačiau, kada socialiai ir ekonomiškai marginalizuojami žmonės yra tiesiogiai įtraukiami į sprendimų priėmimą, jie gali motyvuotai tuoj pat pasiekti reikiamus rezultatus.

Khan ir Chovanec (2010) pristato ir *Feministinio veiklos tyrimo* (*FVT*) (*Feminist Action research*) idėjas, kurių viena teigia, kad tyrėjas tuo pačiu metu turi išlaikyti ir atstumą, ir pasinerti į tyrimą. Taip pat tyrėjas turi nuolatos žinoti tiek savo paties (pačios) subjektyvumą ir pozicionavimąsi, įskaitant savo socialinę poziciją, privilegijas ir galią, tiek ir ideologines nuostatas, šališkumus, prielaidas ir išankstinius nusiteikimus. Kaip teigia autoriai, ir *Veiklos tyrimas dalyvaujant*, ir *Feministinis veiklos tyrimas* atkreipia dėmesį, kad iš šalies atėjęs tyrėjas turi užtikrinti, kad visų dalyvių balsai būtų išgirsti.

Be to, Khan ir Chovanec (2010) pristato ir Brydon-Miller (2004) supratimą, kad *FVT* idealai, išlaisvinimas ir transformacija yra trumpalaikiai ir neįtraukia moterų asmeninės patirties naratyvų, todėl tiek *Veiklos tyrimas dalyvaujant*, tiek *Veiklos tyrimas* įvardijami kaip androcentriniai. FVT šalininkai teigia, kad istorijos ir asmeninės patirties atskleidimas yra metodai, kurie užtikrina, kad visi balsai būtų išgirsti. Nors, kaip pastebi Khan ir Chovanec (2010), istorijų pasakojimas gali būti rizikingas tam tikroms visuomenės grupėms. Tai leidžia kitoms visuomenės grupėms ir tyrėjams tyrinėti daugialypę priespaudą ir identitetus. Pasak Brydon-Miller (2004), *FVT* šalininkai įsitikinę, jog tyrėjas ar išorės ekspertas turi ne tik studijuoti situaciją, jis (ji) taip pat turi veikti kaip aktyvistas.

Aprašyta tradicinio *Veiklos tyrimo dalyvaujant* kritika ir bandymai ją rekonceptualizuoti susiję su anksčiau aptartu *neoveiklos tyrimo dalyvaujant*

sampratos atsiradimu ir plėtote, taip pakviečiant *Veiklos tyrimo dalyvaujant* tyrėjus permąstyti, kokia samprata remiasi jų tyrimas, kokie esminiai ir kritiniai momentai laukia tyrėjų, turinčių ambicijų įgyvendinti *veiklos tyrimą dalyvaujant*.

3.1.3. ORGANIZACIJOS PASIRENGIMO KEISTIS INICIJAVIMAS, TAIKANT *VEIKLOS TYRIMĄ DALYVAUJANT*

Šiuolaikinėse organizacijose vykstantys procesai yra kompleksiniai ir nenuspėjami, todėl, norint juos suvokti, reikia visų darbuotojų pastangų. *Veiklos tyrimas dalyvaujant* (*VTD*) leidžia kurti žinias, remiantis kiekvieno dalyvaujančiojo specifine patirtimi konkrečioje srityje (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011). *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologija atsirado iš problemų sprendimo grupėse bei organizacijose praktikos, kuri įtraukia visus suinteresuotus asmenis į sprendimo priėmimo procesus juos įgalinant ir skatinant prisiimti atsakomybę už savo sprendimus ir elgesį. Todėl tokia tyrimo metodologija ypač vertinga tiek moksliškai, tiek praktiškai, sprendžiant organizacijose kylančias problemas ir vystant bet kurios organizacijos potencialą (Oral, 2012). Ši metodologija leidžia suderinti, sujungti vadybos mokslą ir operacijų (veiksmų) tyrimus, susiejant tiksliųjų mokslų metodologiją ir veiklos tyrimo praktiką į vieningą vienetą.

Veiklos tyrimas dalyvaujant dažniausiai sujungia mokslinius darbuotojus, tyrėjus, organizacijos valdybą, profsąjungų atstovus ir darbuotojus į jungtinį problemų sprendimo procesą, kuriame apsvarstomi skirtingi požiūriai ir suderinami skirtingi interesai. Kadangi toks požiūris reikalauja vadovų ir darbuotojų dirbti kartu, apibrėžiant problemas ir vystant sprendimo būdus, sumažėja patiriamas stresas (Neale, Singer, Schwartz & Schwartz, 1982, cit. pagal Heaney et al., 1993). Be to, anot Baskerville (1999), *VTD* yra ne vienas monolitinis tyrimo metodas, o tam tikra klasė tyrimo metodų (cit. pagal Butler et al., 2008). Iš esmės *VTD* yra dviejų etapų procesas: pirmasis etapas yra skiriamas organizacijai įsivertinti, o antrasis – bendradarbiavimui, kai drauge veikiant siekiama problemos išsprendimo.

Dalyvaujantys veiklos tyrimai yra plačiai taikomi darbo ir organizacinės psichologijos tyrimuose, susijusiuose su organizaciniu elgesiu bei organizacijų vystymu. Ypatingas dėmesys skiriamas techninių ir socialinių sistemų, egzistuojančių organizacijoje, atitikimo analizei, kuri siejama

su tokiais konstruktais kaip kritinis mąstymas, kritinis sąmoningumas, įgalinimas. Pagrindiniai autoriai, dirbantys šioje srityje, – Brown (1992), Readon, Welsh, Kreiswirth, Forrester (1993), Foot Whyte (1992) (cit. pagal Bennett, 2004).

Kaip teigia Radermacher ir Sonn (2007), tokio pobūdžio tyrimas turi įvairiapusės naudos tyrimo dalyviams bei organizacijai. Dalyvaujantys tiriamieji yra vertinami ir gerbiami, tyrimo metu plėtojami komandiniai ryšiai, esančios problemos yra sprendžiamos naudojant vidinius resursus ir esant skirtingiems dalyviams (labai skirtingi asmenys). Proceso metu skatinamas lankstumas, reikalingas prisitaikyti prie konkrečių situacijų. Taip pat tarp tyrimo dalyvių viso proceso metu kuriami santykiai. Pastebimi svarbūs tyrimo dinamikos pokyčiai: tyrėjas yra mokinys, o tiriamieji dėl savo turimos patirties yra ekspertai (vyksta įgalinimas), atmetamas tyrėjas kaip ekspertas bei profesionalas. Be to, ugdomas kritiškumas tiek tyrimo procesui, tiek ir organizacijoje vykdomoms veikloms.

Daugelis tyrimų įrodo, jog *VTD* galima vertinti kaip efektyvų būdą pokyčiams skatinti tiek individualiu, tiek ir organizaciniu lygmeniu, sprendžiant įvairaus pobūdžio bei apimties problemas. *VTD* pabrėžia jausmų kūrimą, galios ir veiksmo pasidalijimą su tyrimo dalyviais. Tyrimo metu yra sujungiamas tyrimo dalyvių žinojimas ir veiksmas (Marshall, 2011). *VTD* siūlo kolektyvinį mąstymo būdą ir imtis veiksmų besimokant tam tikro modelio, kuris skatina tyrimo dalyvius vizualizuoti organizacijos procesus. Tam tikru laipsniu savireflektyvaus mokymosi procesai veiklos tyrime dalyvaujant skatina pergalvoti ankstesnius tyrimo praktikos procesus ir tokiu būdu veda prie teorinės alternatyvos, kuri galiausiai prisideda prie pagrindinių tyrimo pobūdžio pokyčių, t. y. pokyčių organizacijoje, struktūroje, sprendimų priėmimo procese, normose, įsitikinimuose bei etiniuose elgesio kodeksuose, pristatant naujas organizacinės kultūros formas (Yu, 2004). Be to, *VTD* įgalina dalyvius įsitraukti į savo realybę, nagrinėjant tam tikrus klausimus. *VTD* įtraukia į tikslų formulavimą ir sprendimų priėmimą: darbuotojai įsipareigoja toms veiklos, kurių procese dalyvauja (Patten, Mitton & Donaldson, 2006).

Kitaip nei vienkartinė apklausa, *Veiklos tyrimas dalyvaujant* paprastai padeda sukaupti labai daug informacijos apie pačią organizaciją, t. y. organizacijos vertinimo apklausos ir interviu, darbo grupėse įvertinimas, diskusijų su dalyviais užrašai, organizacijos oficialūs dokumentai, tarpinės

ir galutinės ataskaitos, tyrėjų dienoraščio užrašai (Kalliola, 2009). Turint šią informaciją, lengviau rengti intervencijas, inicijuojant pokyčius organizacijoje.

Ypač populiarus ir naudingas *VTD* metodas organizacijų vystymo srityje. *VTD* ir organizacijų vystymas yra tarsi „pusseserės“ (Reason & McArdle, 2012). Suomijoje veiklos tyrimas yra labai reikšmingas organizacijų vystymuisi, ypač įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą ir mokymąsi darbe (Kalliola, 2009). Labai didelį potencialą tokia tyrimo metodologija turi medicinos srityje (Reason, 1999), policijos pajėgų organizacijoje (Mead, 2002), statybos sektoriuje (Ballard, 2005), vystant ekologiškai darnią veiklą, skatinant bendradarbiavimą organizacijos viduje (Mullet, Jung & Hills, 2004), tobulinant organizacijos kultūrą (Marshall & McLean, 1988), sprendžiant lyties ir rasės diskriminavimo klausimus organizacijoje (Aymer, 2005; Byan, 2000) ar lyderystę bendruomenėse (Ospina et al., 2003) (cit. pagal Reason, McArdle, 2012), taip siekiant organizacijų veiklos efektyvumo.

VTD metodologija itin vertinga norint vystyti komandinį darbą organizacijose bei dalintis gerąja patirtimi tarp skirtingų organizacijų. Komandiniu darbu organizacija gali didinti savo produktyvumą, lankstumą bei darbinio gyvenimo kokybę (Rolfsen et al., 2012). Dviejose Norvegijos gamybinėse organizacijose *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologija buvo naudojama, siekiant su tyrėjais įvertinti ir išmokti, kaip panaudoti komandinio darbo formą ir vystyti organizacijas šia kryptimi. Tokio pobūdžio tyrimas leido subalansuoti vadovų ir darbuotojų požiūrius ir sukaupti abiems šioms grupėms reikalingų žinių. Buvo orientuojamasi į trijų dimensijų komandos modelį (techninė dimensija, valdymo dimensija ir normatyvinė dimensija). Pusiau struktūruotų interviu bei refleksijų metu gauta informacija, pateikta darbuotojams, atvėrė erdvę galimiems ateities veiksmams ir tyrimams, susijusiems su komandine veikla organizacijose (Rolfsen, 2012).

Įvairūs literatūros šaltiniai nurodo, kad *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologija labai vertinga tyrinėjant ir darant intervenciją organizacijose, kuriose kyla konfliktų (Gozzoli et al., 2012). Pirmiausiai yra tyrinėjami veiklos tyrimo procesai, kurie sukelia arba padeda išvengti konflikto dinamikos organizacijose, kuriose vykdomi veiklos tyrimai. Taip pat *VTD* gali būti orientuotas į specifinių įgūdžių tyrimą ir ugdymą

(pvz., sprendimų priėmimo), kai yra daroma prielaida, kad gebėjimas spręsti ir valdyti konfliktus organizacijoje yra vienas iš tyrimo kintamųjų. Dar daugiau, *VTD* konfliktų kontekste siekiam ugdyti, formuoti įgūdžius bei procedūras konfliktams valdyti organizacijose, skatinti įsipareigojimą šiems suformuotiems procesams arba tobulinti profesinius darbuotojų veiksmus, kai jie dirba esant akivaizdžioms arba mažiau akivaizdžioms konfliktinėms sąlygoms (Gozzoli et al., 2012). Gozzoli (2012) pristatytoje studijoje į tyrėjus buvo kreiptasi su intervencijos prašymu. Alzheimerio liga sergančiųjų priežiūros, gydymo ir reabilitacijos centre (Italijoje) siekta geriau suprasti, kodėl pastaruoju metu centras gavo daug nusiskundimų iš pacientų giminių, kodėl daug pacientų buvo perkelti į kitus priežiūros centrus ir kodėl šiame centre yra tokia didelė specialistų (darbuotojų) kaita. Konfliktas tyrime buvo vertinamas kaip inovacijų šaltinis ir potencialas, o ne vien tik problema. Taigi stengtasi, kad medicinos personalas ir vadovai ne tik geriau suprastų save, bet ir kritiškai reflektuotų apie savo darbą, darbo kontekstą, kitaip tariant, buvo siekiama pokyčių ir tarpusavio pasitikėjimo organizacijoje. Tyrimo rezultatai itin džiugino, nes pati tyrimo metodologija skatino ne tik išgyventi konfliktus ir įtampą (Gozzoli, 2012), bet ir gilintis į problemą, ieškoti išeičių.

Veiklos tyrimo dalyvaujant metodas apima mokymosi, kaip vieno pagrindinių intervencijos rezultatų, idėją (Kalliola, 2009). *Veiklos tyrimas dalyvaujant* yra įvardijamas kaip alternatyvi žinių produkavimo sistema. Šio tyrimo metodologija turi potencialą būti keičiančioji (Radermacher, Sonn, 2007). Į tyrimo dalyvius žiūrima ne į kaip pasyvius tyrimo žinių objektus, bet kaip į aktyvius pagalbininkus, kuriant žinias apie jų pasaulį ir problemas, su kuriomis jiems tenka susidurti (Cawston, Mercer & Barbour, 2007). Todėl organizacijoje *VTD* gali pasitarnauti siekiant perteikti sudėtingą teorinę informaciją praktikoje dirbantiems darbuotojams per pakankamai trumpą laiką, didinant darbuotojų praktinius įgūdžius. Tyrėjai šiuo atveju veikia tarsi katalizatoriai padėdami tyrimo dalyviams apsibrėžti poreikius, įvertinti ir pagerinti esamą situaciją (Patten et al., 2006).

Pasak Whitney, Trosten-Bloom, Rader (2010), organizacijos sėkmė priklauso ne nuo pavienių darbuotojų veiklos, bet nuo jų tarpusavio santykių. Kada šie santykiai mėgstami, tada darbuotojai įsitraukia, jaučia įkvėpimą ir įsipareigojimą organizacijai. Kada abi pusės viena kitą palaiko, tada

daugiausiai potencialo kūrybiniams pokyčiams. Būtent *VTD* metodologija padeda gerinti sąveikas tarp darbuotojų, kuria palankų psichologinį klimatą. Šis metodas stiprina santykius ir supratimą tarp atskirų individų bei grupės, sudarytos iš skirtingų užimamų pozicijų organizacijoje. Skatinama diskusija bei didinamas žinojimas apie specifinius iššūkius, su kuriais galima susidurti. Taip pat konstruojamos žinios bei praktikoje pritaikomi naujai įgyti įgūdžiai (Marshall, 2011).

Kaip buvo minėta anksčiau, pagrindiniai *VTD* tikslai organizacijoje – vystyti individą, organizaciją bei organizacijų tinklus, akcentuojant struktūras, lyderystę, pasitikėjimą, valdžią – galią (Huxham, Vangen, 2003). Apžvelgti mokslinių tyrimų rezultatai atskleidžia, jog metodologija gali būti naudinga komunikacijai gerinti, klimatui tobulinti, konfliktų sprendimo įgūdžiams vystyti, kartu gerinant ir visos organizacijos veiklos efektyvumą. Tačiau tam tikromis sąlygomis tokia tyrimo metodologija turi ir rizikos. Huxham ir Vangen (2003) atlikto tyrimo *VTD* projektine veikla užsiimančioje organizacijoje rezultatai ir pati veikla nebuvo itin džiuginanti, nes paskatino nemažai nepasitenkinimo tyrimo procesu bei kėlė įtampą ir konfliktus organizacijose (Huxham, Vangen, 2003).

3.1.4. *VEIKLOS TYRIMO DALYVAUJANT* PRITAIKYMO ORGANIZACIJOSE PATIRTIS IR MODELIAI

Moksliniai šaltiniai pateikia pačių įvairiausių *Veiklos tyrimo dalyvaujant* pritaikymo pavyzdžių skirtingo dydžio bei nuosavybės tipo organizacijose, sprendžiant įvairaus pobūdžio problemas. Žemiau pristatoma užsienio šalių autorių praktika, taikant *VTD*, galimi iššūkiai, aptariamos kitos problemos, su kuriomis galima susidurti atliekant panašius tyrimus ir Lietuvos organizacijose.

Patten ir kt. (2006) pristato *Veiklos tyrimo dalyvaujant* teorinį modelį, pritaikomą didelėje ir sudėtingoje sveikatos priežiūros organizacijoje, siekiant sukurti makrolygmens prioritetines sritis. Įgyvendinant pristatomą modelį, dalyvavo komanda, kurią sudarė du sveikatos ekonomistai, tyrėjas, aukštesnysis vadovas ir gydytojai. Projekto metu buvo pastebima glaudi sąveika tarp tyrėjų bei tyrimo dalyvių, išryškėjo aiškios tyrėjų pastangos suprasti kontekstą, kuriame buvo kuriamas makrolygmens

prioritetinių sričių požiūris. Projekte laikytasi svarbiausių kokybinio tyrimo principų:

- Tyrėjai išlaikė gilų kontaktą su vyresniais sprendimų priėmėjais jų darbo kontekste.
- Tyrėjai siekė bendro supratimo apie kontekstą už tyrimo ribų (pvz., organizacijos struktūra ir kultūra, jos istorija bei procedūros, susijusios su tiriama aplinka, jos vidinės bei išorinės taisyklės ir t. t.).
- Tyrėjai bandė užfiksuoti duomenis tų individų, kurie galėtų įgyvendinti tyrimo metu kuriamą programą.

VTD leido tyrėjams pabūti organizacijoje ir atrasti trukdžius, kuriant makrolygmens modelį. Tyrėjai ėmėsi iniciatyvos rašyti projekto pasiūlymą, bet reikšmingas indėlis buvo ir iš sprendimų priėmėjų pusės. Tyrėjai išplatino projekto pasiūlymą sprendimus priimantiems asmenims, sulaukę sutikimo, kūrė ryšius su pagrindiniais projekto dalyviais. Šis tyrimas apėmė kokybinius duomenų rinkimo būdus: dokumentų analizę, dalyvių stebėjimą, giluminį interviu ir *fokus* grupes. *VTD* proceso metu sveikatos ekonomistai dalyvavo ne tik kaip tyrėjai, bet ir kaip konsultantai. Visų susitikimų bei mokomųjų pristatymų metu *fokus* grupėse bei interviu buvo vedami dalyvaujančio stebėjimo užrašai. Tyrėjai prisijungdavo prie dalyvių susitikimų siekdami vadovauti dalyvaujančiam stebėjimui bei kurti grupės dinamikos, vaidmenų ir pagrindinių probleminių klausimų, kurie turėjo būti nagrinėjami interviu metu *fokus* grupėje bei tolimesniuose ilgalaikiuose tyrimuose, supratimą (Patten et al., 2006). Išsamiau šio tyrimo fazės pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė

***Veiklos tyrimo dalyvaujant* fazės**
(sudaryta pagal Patten, Mitton, Donaldson, 2006)

Fazė	Turinys, proceso aprašymas
Ankstesnių bei dabartinių prioritetinių sričių praktika	Tyrėjai susitikdavo su aukštesnio lygio vadovais ir gydytojais sprendimų priėmimo procesams aprašyti, nurodydavo informacijos šaltinius, grupės dinamiką bei vaidmenis ir organizacijos kultūrą. Tai padėjo tyrėjams suprasti prioritetines sritis regioninėje Kanados sveikatos priežiūros įstaigoje. Taip pat buvo atlikta sprendimų priėmimo struktūros socialinė analizė, siekiant užtikrinti visų reikiamų dalyvių įtraukimą į *VTD* procesą.

5 lentelės tęsinys

Fazė	Turinys, proceso aprašymas
Ankstesnių bei dabartinių prioritetinių sričių refleksija	Refleksijos buvo renkamos iš aukštesnio lygio vadovų bei gydytojų apie jų dabartinę praktiką bei procesus dalyvaujant *fokus* grupėse, siekiant gauti informacijos apie jų įsitraukimą, įtaką, geresnio supratimo poreikį, rūpesčius bei pasiūlymus, susijusius su ankstesnių bei dabartinių prioritetinių sričių praktika. Taip pat buvo naudojami kokybiniai interviu *face to face*, siekiant surinkti gilesnes ir asmeniškas refleksijas apie grupės dinamiką, politinę bei tarpasmeninę įtaką, asmeninių vertybių svarbą prioritetinių sričių praktikoje.
Prioritetinių sričių ekonominių principų pristatymas	Aukštesniojo lygio vadovams buvo vedami mokymai siekiant kurti žinias, būtinas organizacijos prioritetinių sričių praktikai pakeisti. Mokymai apėmė fundamentalių ekonominių principų pristatymą. Pagrindinio pristatymo metu buvo fiksuojama grupės dinamika, supratimo bei naujų sąvokų išmokimo ir įgūdžių pagerėjimas, motyvacijos lygis, galimi įgyvendinimo iššūkiai.
Prioritetinių sričių modelio kūrimas ir įgyvendinimas	Tyrėjai ir tarpininkai bendrai kūrė ir tobulino makrolygmens prioritetinių sričių požiūrį kartotiniu būdu. Tai reiškia, kad tyrėjai pristatė informaciją ir procesus, besiremdami literatūra ir ankstesne patirtimi, o sprendimų priėmėjai atmesdavo arba priimdavo šią informaciją ir pridėdavo savo patirties.
Struktūros išgryninimas	Refleksijos ir pasiūlymai buvo gauti iš priimančių sprendimus, kurie buvo ką tik užbaigę panašaus projekto įgyvendinimą. Kita *fokus* grupė (kaip ir antroje fazėje) bei naujų dalyvių interviu *face to face* suteikė informacijos apie tam tikrus iššūkius, netikėtai kilusius 4 fazėje. Taip pat buvo prašoma refleksijų apie *VTD* projektą, vykusius procesus ir rezultatus bei perspektyvas finansuoti modelį.
Nepriklausomas prioritetinių sričių modelio pritaikymas	Tyrėjai pasitraukė iš proceso. Modelį savarankiškai įgyvendino aukštesnio lygio vadovai.
Tolesnis *VTD*	Interviu su aukštesnio lygio vadovais, siekiant surinkti refleksijas apie jų savarankišką prioritetinių sričių modelio pritaikymą.

Aksal (2009) aprašo *VTD* panaudojimą, siekiant gerinti nuotolinių studijų kokybę Eastern Mediterranean universitete. Tyrimo metu išryškėjo komunikacijos proceso ir kuratorių vaidmens palengvinant bendravimą ir išvengiant socialinių barjerų mokymosi (mokymo) procese svarba. Buvo naudojami tokie metodai kaip *fokus* grupės, mokymai, giluminiai interviu, turinio analizė. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kuratoriams darbas nuotolinių studijų srityje buvo naujas ir jiems trūko žinių apie komunikacijos ir

socializacijos svarbą studentų žinių įsisavinimo procese. Kaip teigia tyrimo autoriai, mokydamasis nuotolinių studijų būdu studijuojantysis įgalinamas aktyviai dalyvauti bendravime mažoje grupėje. Grupės narių įgalinimas komunikuoti ir bendradarbiauti vieniems su kitais yra svarbus konstruktyvaus mokymosi ir mokymo nuotoliniu būdu elementas. Aksal (2009) teigia, kad *VTD* buvo naudingas ir sėkmingas pokyčiams įdiegti ir nuotolinėms studijoms vystyti.

Butler ir kiti (2008) analizuoja *VTD* taikymą, diegiant žinių valdymo sistemas bei kitus IT sprendimus valstybinėse ir nevalstybinėse institucijose. Autoriai mano, kad *VTD*, kuris pabrėžia praktiką ir situacinės praktinės teorijos (angl. *situated practical theory*) svarbą, yra idealus metodas siekiant gilinti supratimą apie žinių valdymo sistemų dizainą ir naudojimo galimybes valstybinėse ir nevalstybinėse organizacijose.

Sankaran ir Ranjan (2010) aprašo tyrimus dviejose organizacijose Indijoje ir Singapūre ir teigia, jog *VTD* yra naudingas metodas, norint įgyvendinti pokyčius organizacijose. Pasak autorių, planas–veiksmas–stebėjimas ir reflektavimas, kuriuos jie naudojo įdiegdami pokyčius organizacijose, efektyviai veikė organizacijos procesus. Jie cituoja Dick (2002), kuris teigia, jog *VTD* privalumas yra tai, kad *VTD* yra lankstus procesas, talpinantis savyje veiksmą ir tyrimą vienu metu.

Tyrime organizacijoje Singapūre dalyvavo šeši asmenys, kurių vienas buvo ir tyrėjo vaidmenyje. *VTD* metu siekta tobulinti tyrime dalyvavusių darbuotojų vadovavimo įgūdžius. Tiesioginis šio tyrimo rezultatas – vadovavimo modelio sukūrimas organizacijoje. Organizacijos Indijoje, kurioje taikytas *VTD*, siekis – iš biurokratinės organizacijos tapti į klientą orientuota (*customer-centric*) organizacija. Tyrėjo užduotis buvo sukurti modelį, kuris būtų naudojamas organizacijoje, siekiant, jog ji taptų labiau į klientą ir kokybę orientuota. Tyrimo metu atskleista, kad organizacijoje įsigalėjusi kastų su specifine hierarchine sistema bei bendravimo ypatumais sistema. Tai buvo silpninanti komandinį darbą priežastis. Nustatęs šią problemą tyrėjas sutelkė dėmesį į jos sprendimą per įvairių procesų, skatinančių didesnį sutelktumą bei komandinį darbą, diegimą organizacijoje.

Dar vienas *Veiklos tyrimo dalyvaujant* pritaikymo pavyzdžių Didžiojoje Britanijoje (Munn-Giddings, Hart, Ramon, 2005): siekiant įvertinti neigiamas streso darbe pasekmes, buvo atliktas bendras *VTD*, sujungiantis dvi organizacijas Jungtinėje Karalystėje (Sveikatos priežiūros trestas ir Socia-

linių paslaugų organizacija). Projekte dalyvavo profesionalų komanda iš Anglijos politechnikos universiteto, dirbanti su vyresnio lygmens vadovais ir darbuotojais minėtose įstaigose, kurių tikslas – sukurti psichikos gerovės strategiją kiekvienoje iš jų. Šiame tyrime *VTD* buvo suprantamas kaip metodas, į tyrimo procesą įtraukiantis ir pokyčius, aktyviai projekto eigoje dalyvaujant dalininkams, ir priimant bendrus sprendimus bendroms problemoms spręsti. Autoriai nurodo, kad nepaisant tyrimo pradžioje kilusių iššūkių, *VTD* metodas padėjo darbuotojams atskleisti problemos ypatumus ir priimti realius sprendimus.

3.1.5. METODOLOGINIAI NIUANSAI IR SUBTILYBĖS ĮGYVENDINANT *VEIKLOS TYRIMĄ DALYVAUJANT*

Lippitt (1979) (cit. pagal Coghlan, Brannick, 2010) išskyrė tris skirtingas prasmes, priskirtas terminui *veiklos tyrimas*, kuris atspindi skirtingus tyrėjo vaidmenis. Pirma, diagnostinis tyrimas yra vykdomas veiklos procesų vykstantiems (besitęsiantiems) aspektams tyrinėti. Šiuose tyrimuose tyrėjas renka duomenis ir juos pristato tiems, kurie turi imtis tam tikrų veiksmų. Tyrimas prasideda nuo tyrėjo interesų ir yra naudingas organizacijai, iš dalies kaip atsiskaitymas už tai, kad leido tyrėjui atlikti tyrimą (kad įsileido tyrėją į organizaciją). Lippitt'o požiūriu tai nesudaro veiklos tyrimo. Antra, veiklos tyrimo termino prasmė numato duomenų rinkimo procedūrą iš pačios sistemos dalyvių (pvz., organizacijos darbuotojų), suteikiamas grįžtamasis ryšys apie radinius, atliekant intervenciją, kurios tikslas – daryti įtaką (reikia tikėtis, naudingu būdu) veiksmams sistemos procesuose. Trečioji prasmė veiklos tyrimą apibrėžia kaip procedūrą, kurios metu socialinės sistemos dalyviai yra įtraukiami į duomenų apie save rinkimo procesą. Jie naudoja duomenis, kuriuos generuoja peržvelgti faktams, liečiantiems juos pačius, imantis tam tikro korekcinio ar plėtotės veiksmo. Šiame modelyje tyrėjas ir tyrimo dalyviai dirba kartu bendradarbiaudami.

Tyrėjams, atliekantiems veiklos tyrimus dalyvaujant organizacijose ar bendruomenėse, kyla klausimas, kaip svarbu, kad tyrėjai būtų žinomi organizacijai ar bendruomenėms, kuriose atliekamas tyrimas. Pasak Coghlan (2003), tyrėjui, kuris yra priimtas bendruomenės narys, *VTD* įgyvendinimas yra ideali situacija, kadangi dalyvaujantys metodai veikia tada, kada yra stiprus tarpusavio ryšys bei pasitikėjimas tarp tyrėjų ir tyrimo dalyvių.

Anot Coghlan, pasitikėjimui įgyti reikia ne vienerių metų. Įvedamas dar vieną terminas – *veiklos tyrimas iš vidaus* (*insider action research*), kada tyrėjas ar tyrėjai yra visateisiai bendruomenės nariai. Vis tik viduje esantis tyrėjas, turėdamas tokių privalumų, kaip supratimas bendruomenės, kurioje atliekamas tyrimas, žinojimas bendruomenės kasdieninio gyvenimo taisyklių ir normų, gali suprasti kasdienę kalbą ar žargoną, pasiremti savo patirtimi. Tyrėjas, esantis organizacijos viduje, gali dalyvauti diskusijose (klausti klausimų pokalbio metu) ar tiesiog stebėti, kas vyksta natūralioje aplinkoje.

Vis dėlto, pasak autoriaus, yra pavojų, kada tyrėjas yra bendruomenės ar organizacijos viduje. Visų pirma, pokalbių metu tyrėjas gali neiti gilyn, o pasiremti savo išankstiniu žinojimu, kai kurie ypač nemalonūs klausimai gali būti apeiti dėl tam tikros hierarchinės priklausomybės. Be to, autorius nurodo pavyzdžių, kad tyrėjas, esantis organizacijos viduje, buvo suprastas kaip siekiantis paaukštinimo, o ne atliekantis tyrimą, kitame tyrime tyrėjas pasijuto susipainiojęs tarp savo kaip tyrėjo ir darbuotojo vaidmens.

Taigi veiklos tyrimo esminė idėja yra ta, kad šiame tyrime naudojami moksliniai tyrimo metodai svarbių socialinių ar organizacinių problemų sprendimams tyrinėti, veikiant kartu tyrėjams ir tiems, kurie tas problemas patiria tiesiogiai (Coghlan, Brannick, 2010). Organizacijos tyrimo atveju tai būtų tyrėjų ir organizacijos darbuotojų bendras tiriamasis darbas. Dabartinė *VTD* teorija ir praktika remiasi daugybe bandymų visame pasaulyje, nors tarp jų yra nemažai metodologinių, epistemiologinių ir politinių skirtumų.

Kaip jau buvo minėta, *Veiklos tyrimas dalyvaujant*, kaip vienas iš veiklos tyrimų, yra kokybinių tyrimų metodas. Winter ir Munn-Giddings (2001) nuomone, *veiklos tyrimas* šiek tiek pakeičia kai kuriuos esminius tyrimo aspektus, kaip jie suvokiami tradiciškai. *Duomenų rinkimo* procese visi tyrimo dalyviai yra tyrėjai, taigi duomenų rinkimas yra bendra visų dalyvių iniciatyva, siekiant suteikti balsą skirtingoms perspektyvoms. Taigi duomenų rinkimas turi būti daugiau nei tik klausimų uždavimas ir turi apimti procesus, kurie skatina visus dalyvius atskleisti savo patirties detales ir trokštamus pokyčius praktikoje tokiu būdu, kad būtų galima juos palyginti tarpusavyje. Be to, iš anksto nenustatoma, kokius duomenis rinkti, tai susitaria dalyviai tarpusavyje. Kiekvieno ankstesnės mintys ir interpretacijos apie įvykius tampa duomenimis vėlesniuose tyrimo etapuose.

Interpretuojant duomenis kyla klausimas, kaip galima eiti toliau už jau žinomų interpretacijų, kurios nepasako mums nieko naujo. Su didelėmis imtimis tai galima pasiekti paprastu kodavimo procesu. Tačiau santykinai maža veiklos tyrimo imtis dažnai reiškia, kad tik koduojant duomenis nepavyks visiškai jų atskleisti. Paprastai veiklos tyrime naudojama atvira kritinės refleksijos forma. Tai apima klausimą apie mūsų spontaniškas įvykių interpretacijas ir jų dalijimąsi bei lyginimą, siekiant didžiausių iššūkio ir abipusio mokymosi galimybių. Galiausiai kodavimo kategorijos iškyla kaip susitartas atrankos rezultatas (Winter & Munn-Giddings, 2001).

Veiklos tyrimo procesui *teorija* nėra fiksuota, autoritetingi teiginiai, kurie apibrėžia, kokia turi būti apklausa, ar kaip mūsų duomenys turi būti paaiškinami. Teorija šiame tyrime turi būti interpretuojama kaip skirtingų galimų paaiškinimų rinkinys. Teorija yra ne tik tai, kas saugoma bibliotekose, bet ir tai, ką mes turime galvoje, kas sukelia mūsų mintis ir jausmus. Taigi veiklos tyrimas visada apima teorinių perspektyvų pasidalijimą tarp dalyvių. Tai reiškia, kad veiklos tyrimas taip pat kuria teorijas ne tik kuriant ryšius tarp kintamųjų, bet ir aprašant specifinius įvykius, kad kiti galėtų suvokti jų reikšmę esant skirtingoms situacijoms (Winter & Munn-Giddings, 2001).

Modernios žinojimo teorijos pabrėžia, kad mūsų žinios egzistuoja kaip numanymų rinkinys, kuris laukia galimo paneigimo ateityje, o racionalumas yra mūsų noras įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą. Veiklos tyrime šis principas yra jo procesų centre. Tyrimas yra nuolatinės derybos tarp skirtingų perspektyvų, o jo pagrįstumas slypi tame, kaip kruopščiai ir tiksliai šis procesas vykdomas (Winter & Munn-Giddings, 2001). Krysik ir Finn (2010) tai vadina atviru (nieko neslepiant) tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodų aprašymu, priskirdami tai kokybinių tyrimų metodologijos vienai iš būtinų sąlygų.

Kyla klausimas, kaip veiklos tyrime gauti rezultatai gali būti *apibendrinami*? Veiklos kontekstai yra tokie sudėtingi ir individualizuoti, kad atitinkamų statistinių krypčių ar įrodymų naudojimas iš kitų kontekstų visada yra interpretacijos klausimas. Taigi galima teigti, kad veiklos tyrimo pamokos, išmoktos konkrečioje situacijoje, yra naudingos ir įdomios kolegoms, atliekantiems tyrimus kituose kontekstuose tiek, kiek ir rezultatai iš kitų tyrimų formų. Per bendradarbiaujančias derybas ir įvertinimą veiklos

tyrimas gali atskleisti reikšmingų struktūrų situacijoje, kurios stipriai rezonuos su begale kitų situacijų.

Veiklos tyrimas visada siekia sukurti konstruktyvų praktinį efektą organizacijos darbui. Kadangi tai yra bendradarbiaujantis procesas, apimantis skirtingus žmones skirtinguose vaidmenyse, jis turi *organizacinę / politinę dimensiją*. Ir nors veiklos tyrimas yra labai mažos apimties, jis niekada nebus privatus ar slaptas. Kita vertus, jis turi būti išdiskutuotas ir aptartas su visais asmenimis, kurie gali būti suinteresuoti (vadovais, tarybomis ir pan.). Taigi veiklos tyrimas turi kiek įmanoma greičiau tapti bendru projektu. Jį reikėtų pradėti nuo politinės situacijos analizės.

Tyrimo etika taip pat kelia daug klausimų. Veiklos tyrimo tyrėjai tiria situacijas, kuriose patys dalyvauja, todėl jaučia etinę atsakomybę kitiems – kolegoms ar grupės nariams, vieni kitiems, kaip darbuotojai klientams. Veiklos tyrime asmuo neatsitraukia nuo etinių santykių tam, kad taptų tyrėju, o dar labiau juos sustiprina (Winter & Munn-Giddings, 2001). Todėl ypatingas dėmesys skiriamas santykių etikai ir situacinei etikai, akcentuojamos dalyvių tarpusavio sąveikos bei tyrėjo įsitraukimas, reagavimas čia ir dabar (Keatinge, 2010). Taigi tokie principai kaip įsipareigojimas kitų gerovei, informuotas sutikimas, žalos prevencija ir vengimas, pagarba teisėms, konfidencialumas yra ir veiklos tyrimo principai (Winter & Munn-Giddings, 2001; Keatinge, 2010).

Kaip teigia Keatinge (2010), *VTD* atkreipiamas dėmesys į tyrėjo galią, vykdant veiklos tyrimą, kuria svarbu pasinaudoti tinkamai, nenusižengiant etikos taisyklėmis. Autorius pateikė konkrečius etinius klausimus, kuriuos svarbu apgalvoti. Pirma, kada tyrimas atliekamas mažose, pastoviose bendruomenėse, kuriose tyrimo dalyvių tik keletas ir tyrėjas yra vidinis, svarbu laikytis konfidencialumo, anonimiškumo. Neišvengiama vaidmenų maišatis, kada tyrėjas kartu yra ir grupės ar bendruomenės narys. Kyla tyrėjo galios ir tyrimo dalyvių paklusimo klausimas.

Antra, kada *VTD* atliekamas tyrėjo iš išorės, kuris nėra organizacijoje vykdomos veiklos specialistas, gali kilti organizacijos ar padalinio, kuriame vyksta tyrimas, vadovo nepasitikėjimas tyrėju, veiklos tyrimo metu įgavusiu pasitikėjimą ir valdžią iš darbuotojų. Taip pat tyrėjas gali patirti spaudimą iš tų organizacijų etikos padalinių, aiškiai apsibrėžti tikslus ir veiklas, ką sunku įvardinti prieš veiklos tyrimą. Kada *VTD* atliekamas

skirtingose kultūrose, kaip teigia autorius, skiriasi supratimas „kas yra etinė dilema ir kaip ją interpretuoti“ (Keatinge, 2010).

Partnerystė yra tarsi vertybinis ir filosofinis *VTD* pagrindas. Kalbant apie *VTD* naudojamas metodikas ir tyrėjų bei tyrimo dalyvių bendradarbiavimą, kyla klausimas, ar jie gali dirbti kartu, neprarasdami kontrolės tyrimo procesui. Tyrimo rezultatai ir pradžios taškai gali būti labai skirtingi, jei jie apibrėžiami paslaugų gavėjų. Tyrimo dalyvių požiūrio priėmimas gali iškelti klausimus ir požiūrius, kurie yra žymiai platesni, nei tam tikrų individų poreikiai. Kita vertus praktikai, dalyvaujantys tyrime, dažniausiai bus linkę manyti, kad jų paslaugos yra reikalingos ir naudingos, kai jų vartotojai gali tuo abejoti. Šie klausimai sukelia sunkumų *VTD* partnerystės modelyje. Vis tik *VTD* tyrėjai priima nuostatą, kad tokia partnerystė yra įmanoma. Holman apibrėžia keletą būdų, kaip tyrėjai ir dalyviai gali dirbti kartu. Pirma galimybė – siekti, kad paslaugų vartotojų požiūriai būtų renkami nepriklausomų tyrėjų. Antra, dalyvių grupė, padedanti tyrėjų komandai, turi dokumentuoti duomenis apie jų rūpesčius. Trečias būdas – bendruomenės darbuotojas padeda dalyviams patiems atlikti duomenų rinkimo veiklas. Ketvirtas būdas – valdanti vietinių gyventojų grupė su bendruomenės darbuotojais planuoja ir atlieka tyrimą, kurio rezultatus aprašo gyventojai (Winter & Munn-Giddings, 2001).

Aptariant *VTD* metodiką, svarbus požiūris į organizaciją. Šiandien biurokratinis organizacijų charakteris vis labiau traukiasi, kadangi šalia formalių autoriteto ir atsiskaitomybės santykių vis svarbesni tampa neformalūs elgesio modeliai, kurie pakeičia santykius ir tikslus. Organizacija taip pat gali būti suprantama kaip politinė sistema, kurioje grupės varžosi tarpusavyje arba veikia kaip save organizuojančios grupės, gebančios keistis ir keisti vien kitą. *VTD* praktikoje šioje srityje yra pastebėta keletas neatitikimų ir probleminių sričių: dažniausiai anksčiau atliktuose tyrimuose (Tavistock Institute, 1993; Whyte, 1991). *VTD* aprašomas kaip tyrimas, atliekamas organizacijos vadovų, o mokslininkai dalyvauja ekspertų ir (arba) konsultantų vaidmenyje, siekdami išspręsti problemas ar inicijuoti pokyčius. Kai kuriuose *VTD* tyrėjai valdė pagrindinius tyrimo proceso aspektus, tada jie siūlė labiau bendradarbiaujantį modelį tarp organizacijos narių ir išorės tyrėjų, tačiau šis modelis taip pat labai aiškiai atskiria tyrėjų ir praktikų vaidmenis. Elden (1981) aprašo, kaip sunku tyrėjui neprimesti savo paties požiūrio ar metodų, bet dirbti su personalu, vystant jų pačių

prioritetus ir jų pačių kalbą, siekiant analizuoti jų situaciją. Tai reikalauja naujų vaidmenų santykių, kurie gali būti sunkūs personalui (dėl darbų gausos ir laiko stokos), vadovams (kurie turėjo perleisti dalį savo galių) ir tyrėjams, kurie turi atsisakyti savo ekspertizės, kuri suvokiama, kaip jų pagrindinė kvalifikacija. Tokiu būdu iškyla besimokančios organizacijos modelis. Tai yra organizacijos mokysi modelis, kuris siekia ne formuluoti socialiai svarbų vaidmenį socialiniams mokslininkams, bet formuoja pačių vadovų, kaip praktikų, vaidmenis ir tikslus (Winter & Munn-Giddings, 2001).

3.2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS ORGANIZACIJŲ PASIRENGIMO KEISTIS LIETUVOJE *VEIKLOS TYRIMO DALYVAUJANT* ETAPAI, METODAI, IMTIS IR ETIKA

3.2.1. TYRIMO LOGIKA

Veiklos tyrimas dalyvaujant numato pačias įvairiausias duomenų rinkimo ir analizės metodikas. Priešingai nei daugumoje kitų tyrimų, kur metodai (instrumentai) paprastai tampa svarbesni už tyrimo tikslus ir rezultatus (analizuojamo reiškinio turinį), *Veiklos tyrime dalyvaujant* svarbiausia yra įtraukti konkrečius žmones į konkrečių bendruomenių ar organizacijų valdymą, siekiant vienų ar kitų idealų ir vertybių. Dažnai kitokie, nei *Veiklos tyrimas dalyvaujant*, tyrimai yra kritikuojami, pasitelkiant šunį vizginančios uodegos metaforą, kur instrumentai (uodega) lemia tyrimo turinį (šuo). *Veiklos tyrime dalyvaujant* įgalinimas, dalyvavimas ir pokyčiai yra svarbiau už instrumentus; todėl *Veiklos tyrimas dalyvaujant* yra vadinamas demokratiniu.

Atliekant socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms organizacijų pasirengimo keistis Lietuvoje *Veiklos tyrimą dalyvaujant* buvo pasirinktas sudėtingas – trijų etapų – duomenų rinkimo ir analizės kelias.

Pirmuoju etapu įgyvendintas kokybinis interpretacinis tyrimas, taikant *fokus* grupių metodą. Šiame etape tyrėjai be jokių išankstinių nuostatų siekė išgirsti praktinę organizacijų patirtį, jų keliamus klausimus, rūpesčius, idėjas, įtampas, pasiekimus, iššūkius ir pan. Tikslas – pasirengti kitiems tyrimo etapams, kitiems tyrimams, kad žinojimas būtų grindžiamas ne tik teorinėmis prielaidomis, tačiau ir praktiniu žinojimu. *Veiklos tyrimo*

dalyvaujant esmė ir yra suderinti teorinį ir praktinį žinojimą, siekiant naudos žmonėms ir organizacijoms.

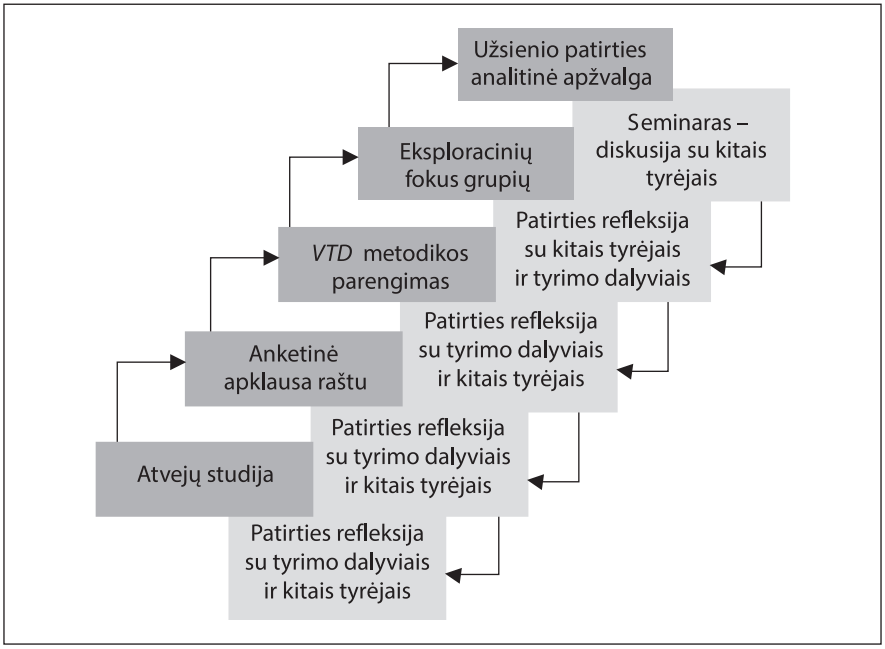
Antruoju etapu įgyvendintas kiekybinis tyrimas socialinių paslaugų organizacijų pasirengimo pokyčiams tendencijoms identifikuoti. Kiekybinio tipo apklausa, naudojant klausimyną, taip pat sėkmingai gali būti taikoma atliekant *Veiklos tyrimą dalyvaujant*, jei respondentų atsakymai yra traktuojami ne tik kaip nuomonės ir patirtis, bet ir kaip lūkesčiai pokyčiams. Be to, respondentų patirtis, nuomonė ir lūkesčiai yra laikomi reikšmingais ar net ekspertine informacija iš praktikos (iš vidaus), kuria reikia grįsti tolesnius veiksmus ir sprendimus. Ypač svarbu tai, kad klausimynas rengiamas ne teoriniu pagrindu, o teorinį žinojimą derinant su praktiniu žinojimu, gautu pirmame tyrimo etape.

Trečias tyrimo etapas yra skirtas naujoms žinioms, konkrečių organizacijų pokyčiams konstruoti. Svarbu atpažinti esminius suvokimo lūžius, kurie gali įvykti organizacijose, aptariant kiekybinio tyrimo rezultatus, reflektuojant savo patirtis, dialoguojant apie savo organizacijos iššūkius ir poreikius keistis. Freire, vienas *Veiklos tyrimo dalyvaujant* konceptualių pagrindėjų, teigia, kad reflektavimas, dialogas nutraukia tylą, žadina sąmoningumą ir išlaisvina organizacinę kultūrą. Freire sakė: „Nėra žodžio, kuris tuo pačiu nebūtų praktika; taigi, tarti žodžius reiškia keisti praktiką." (1970, p. 2) Kitaip tariant, dialoguojanti organizacija atsiveria pokyčiams. Tai ir buvo trečiojo tyrimo etapo esminis tikslas – atsiverti pokyčiams.

Vienas esminių *Veiklos tyrimo dalyvaujant* bruožų yra nuolatinis tyrimo dalyvių – tyrėjų ir praktikų – diskutavimas, tikslinant tyrimo problemą, tyrimo klausimus, tyrimo metodus, drauge aiškinantis tyrimo rezultatus ir jų interpretavimą. Iš esmės nuolatinis diskutavimas, tyrimo probleminių klausimų ir tyrimo rezultatų nuolatinė peržiūra atgalinio ryšio davimas ir (arba) gavimas, reflektavimas tyrėjų kartu su tyrimo dalyvių grupe yra vienas iš pagrindinių kokybinio tyrimo (ypač veiklos tyrimo dalyvaujant) kokybės, pagrįstumo ir patikimumo, kokybiniuose tyrimuose dar vadinamo kruopštumu, kriterijų. Tradiciškai metodologinėje literatūroje ši procedūra anglų kalba vadinama *credibility* (lietuviškai galėtų būti įvardinama kaip *įtikinamumas* (Shenton, 2004). *Įtikinamumas*, kaip veiklos tyrimo kokybės kriterijus, pasiekiamas, kai tyrėjai gerai (iš vidaus) susipažįsta su tyrime dalyvaujančių organizacijų kultūra; kai taikomi ir tarpusavyje derinami įvairūs tyrimo metodai; kai sukuriami tyrimo dalyvių – tyrėjų ir praktikų –

dialogai, padedantys gauti autentišką informaciją; kai reflektuojama tyrimo patirtis, peržiūrimi gauti duomenys, tyrime naudojamos teorijos, kurios derinamos su tyrimo rezultatais. Be to, duomenys nuolat peržiūrimi, aptariami, ieškoma geriausių sprendimų. Kiti autoriai išskiria dar vieną kriterijų, angliškai vadinamą *dependability*, kurį lietuviškai iš dalies būtų galima versti *pasitvirtinamumu*. *Pasitvirtinamumas* reiškia tyrėjų atsižvelgimą į kintantį tyrimo kontekstą ir kintančias aplinkybes. *Pasitvirtinamumas* užtikrinamas visuose tyrimo etapuose, įtraukiant visus tyrimo dalyvius į diskusiją, tyrimo eigos ir rezultatų aptarimą. Tokia nuolatinė tyrimo eigos ir rezultatų refleksija arba tiesiog tyrimo rezultatų pasitvirtinimas, pasitelkiant įvairius požiūrius ir patirtis, smarkiai padidina tyrimo rezultatų patikimumą (Curry, Nembhard & Bradley, 2009). Kartais ši *pasitvirtinamumo* procedūra vadinama *tyrinėjamuoju auditu* (angl. *inquire audit*) (Adena, Meyers, Brent, 2006; Cronholm, Goldkuhl, 2004).

Taigi, siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą, viso tyrimo metu buvo atliekamos dalyvaujančio veiklos tyrimo kokybės *įtikinamumo* ir *pasitvirtinamumo* procedūros. Atliekant pirmo, antro ir trečio tyrimo etapo kokybinius ir kiekybinius tyrimus, nuolat universitete buvo organizuojamos diskusijos ir (arba) seminarai, apvalaus stalo diskusijos. Į diskusijas su tyrėjais buvo kviečiami tyrime dalyvaujančių organizacijų vadovai ir darbuotojai, kiti tyrėjai. Šiose diskusijose buvo aptariami tyrimo tikslai, tyrimo probleminiai klausimai, tyrimo metodai, tyrimo rezultatai ir jų interpretavimas. Iš viso tyrimo eigoje tokių metodologinių seminarų, tyrimo rezultatų *įtikinamumui* ir *pasitvirtinamumui* užtikrinti, tyrimo įgyvendinimo refleksijai, atgaliniam ryšiui gauti buvo suorganizuotas vienas seminaras-diskusija, keturi metodologiniai seminarai, viena apvalaus stalo diskusija bei organizuota baigiamoji konferencija. Be to, baigiamoji konferencija organizuota kartu su viena tyrime dalyvavusių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų. Seminaruose, diskusijose dalyvavo nuo 17 iki 29 dalyvių, baigiamojoje konferencijoje dalyvavo apie 100 dalyvių iš visos Lietuvos. Iš viso organizuotuose seminaruose ir renginiuose dalyvavo 29 tyrėjai, įskaitant projekto vykdytojus ir apie 60 įvairaus socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo. Svarbu pastebėti, kad šie tyrėjų ir praktikų susitikimai labai padėjo realizuoti tyrimą ir prisidėjo prie tyrime dalyvaujančių organizacijų įsigalinimo, o taip pat prie tyrimo rezultatų patikimumo. Tokia įgyvendinto *Veiklos tyrimo dalyvaujant* logika schema pavaizduota 2 pav.



2 pav. **Įgyvendinto *Veiklos tyrimo dalyvaujant* logikos schema**

3.2.2. PIRMAS TYRIMO ETAPAS. *FOKUS* GRUPĖS, SIEKIANT ATPAŽINTI SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ POREIKĮ KAITAI

Pirmo etapo metu buvo atlikti *fokus* grupių interviu su savivaldybės pavaldumo ir privačiomis stacionariomis ir (arba) nestacionariomis socialinės globos paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiomis įstaigomis. Šiame etape buvo siekiama kartu su įstaigų darbuotojais aptarti esamą situaciją ir identifikuoti poreikį pokyčiams.

Šiame tyrimo etape tyrimas buvo atliktas keturiose organizacijose. Dvi organizacijos tai biudžetinės savivaldybių pavaldumo įstaigos, teikiančios senyvo amžiaus žmonėms socialinės priežiūros ir dienos socialinės globos paslaugas jų namuose. Kitos dvi organizacijos – privataus kapitalo įmonės, teikiančios ilgalaikės (stacionarios) globos ir slaugos paslaugas. Laikantis anonimiškumo principo, tyrimo ataskaitoje organizacijų pavadinimai yra neįvardijami. Pirmoji organizacija tyrime vadinama *Biudžetinė įstaiga Nr. 1*, antroji organizacija – *Biudžetinė įstaiga Nr. 2*. Atitinkamai likusios dvi

privataus kapitalo įmonės ataskaitoje yra vadinamos *Privati įstaiga Nr. 1* ir *Privati įstaiga Nr. 2*.

Fokus grupės interviu su *Biudžetine įstaiga Nr. 1* vyko Vytauto Didžiojo universitete, tyrėjų pasiūlytose patalpose. Šis sprendimas buvo priimtas pačių įstaigos darbuotojų prašymu, kadangi tyrimo įgyvendinimo metu organizacijoje nebuvo reikiamų ir laisvų patalpų tokiam interviu atlikti. Tyrime dalyvavo paslaugų į namus skyriaus vadovė, socialinė darbuotoja ir slaugytoja. Dėl interviu laiko, vietos ir dalyvių sudėties tyrimo vadovė tarėsi su vadove, atsakinga už pagalbos į namus senyvo amžiaus žmonėms paslaugas. *Fokus* grupės interviu su *Biudžetinės įstaigos Nr. 2* darbuotojomis vyko pačioje įstaigoje, pasitarimams skirtame kabinete. Interviu dalyvavo įstaigos direktorė, pavaduotoja ir socialinė darbuotoja, paslaugų į namus organizatorė bei dvi tyrėjos.

Fokus grupės interviu su *Privačia įstaiga Nr. 1* vyko Vytauto Didžiojo universitete, tyrėjų pasiūlytose patalpose. Interviu dalyvavo įstaigos vadovė, buhalterė ir viena slaugytoja. Rengiantis šiam interviu ir kviečiant organizacijos vadovę dalyvauti tyrime, dvi tyrėjos buvo nuvykusios į pačią įstaigą ir turėjo susipažinimo pokalbį su įstaigos vadove (kuri taip pat yra ir įstaigos dalininkė) bei įstaigos buhaltere. Šio susitikimo metu buvo aptarti lūkesčiai ir galimybės įstaigai ir jos darbuotojams dalyvauti tyrime, taip pat tyrėjos buvo supažindintos su įstaigos patalpomis. Vizito metu tyrėjos pastebėjo, kad patalpos reikiamai įrengtos slaugos paslaugoms teikti, bet diskusijų ar pokalbių atskiro kabineto įstaigoje nėra, tad buvo sutarta, kad tinkamesnė vieta tyrimo interviu – universitetas. *Fokus* interviu su *Privačios įstaigos Nr. 2* vadove (ir savininke), kitu įstaigos savininku ir slaugytoja vyko pačioje įstaigoje. Visų keturių interviu trukmė – nuo pusantros valandos iki dviejų.

Ruošiantis *fokus* grupių interviu, tyrėjos su įstaigų vadovais derino laiką bei galimus tyrimo dalyvius iš anksto. Šiame tyrimo etape organizacijoms pakviesti buvo sukurtas informacinis vieno puslapio bukletas, kuriame pateikta informacija apie projektą, taip pat apibrėžta galima nauda organizacijai. Dėl tyrėjų užimtumo interviu su *Biudžetinės įstaigos Nr. 2* darbuotojais buvo vieną kartą keičiamas. Kvietimas buvo pateiktas toms biudžetinėms organizacijoms, su kuriomis tyrimą įgyvendinanti tyrėjų komanda turi užmezgusi ilgamečio bendradarbiavimo ryšius. Kvietimą dalyvauti tyrime telefonu išsakė pati tyrimo vadovė. Organizacijų vadovėms

susidomėjus elektroniniu paštu joms buvo išsiųsta informacija. Galbūt dėl ilgamečio bendradarbiavimo ir jau įgyto pasitikėjimo, galbūt dėl susidomėjimo tyrimo pobūdžiu abi biudžetinės įstaigos priėmė kvietimą dalyvauti projekte.

Ieškant privačių įstaigų buvo sudarytas privačių įstaigų sąrašas, kurios teikia privačias globos ir (arba) slaugos paslaugas senyvo amžiaus žmonėms X mieste. Organizacijoms pakviesti buvo panaudotos dvi strategijos. Viena jų – kreiptasi į socialines paslaugas teikiančios organizacijos vadovę, su kuria tyrimo vadovė turi ilgametį bendradarbiavimo ryšį (jai rekomendavus paskambinta į vieną iš 12 sąraše esančių organizacijų). Taip buvo užmegztas ryšys su *Privačia įstaiga Nr. 1*, kuri po tyrėjų vizito į jų įstaigą sutiko įsitraukti į tyrimo projektą.

Privati įstaiga Nr. 2 buvo atrinkta po kiek ilgesnių paieškų. Mėnesį tyrimo vadovė derinosi dėl galimybės atlikti tyrimą su viena slaugos įstaiga, kuri tiek pagal teikiamų paslaugų pobūdį, tiek pagal pavaldumą, darbuotojų skaičių būtų tinkama dalyvauti tyrime. Tyrimo vadovė kalbėjosi su įstaigos vadove, kuri sutikimą dalyvauti tyrime galėjo duoti tik sutikus įstaigos pagrindiniams akcininkams. Vis tik derybų procese įstaigos vadovė įvardijo, kad per darbų gausą neturi galimybės paklausti akcininkų jų dėl sutikimo. Be to, pati vadovė teigė, kad ją neramina laikas, kurį turės darbuotojai praleisti tyrimo veiklose, nes darbo grafikai yra įtempti, tad nebus kam pakeisti darbuotojų. Įstaigos vadovei buvo siunčiamas informacinis laiškas, taip pat buvo siunčiami paaiškinamieji laiškai, bandant motyvuoti organizaciją sutikti dalyvauti tyrime. Taigi šiame tyrimo etape antroji privati organizacija buvo atrinkta naudojantis sudarytu sąrašu ir tiesiog išsiuntus paklausimą į keletą organizacijų. Buvo pakviesta organizacija, kuri į kvietimą dalyvauti projekte atsiliepė elektroniniu paštu. Atrinkta *Privati įstaiga Nr. 2* yra viešoji įstaiga, įsteigta privačių steigėjų už jų asmenines lėšas. Organizacija parodė susidomėjimą tyrimu ir mielai sutiko dalyvauti tyrime. Gavus teigiamą atsakymą iš dviejų privačių organizacijų toliau kvietimai nebuvo siunčiami. Taip pat, reikia pastebėti, kad prieš atrenkant antrąją privačią įstaigą, buvo skambinta ir į kelias kitas organizacijas pagal sąrašą. Iš vienos organizacijos gautas gana griežtas atsisakymas teigiant: „Skambinkite kitiems, kodėl mums, yra ir kitų." Tai leidžia manyti, kad organizacijų atrankos dalyvauti tyrimo projekte gali būti komplikuotos ir labiausiai pasiteisina strategija, besiremianti

ankstesniu tyrėjų komandos bendradarbiavimu arba, paprastai tariant, remiantis profesiniais ryšiais.

Organizacijų trumpas pristatymas pateikiamas laikantis anonimiškumo principų, tad miestai, organizacijų pavadinimai yra nenaudojami. *Biudžetinė įstaiga Nr. 1.* – savivaldybės socialinių paslaugų centro skyrius – teikia dviejų rūšių paslaugas: pagalba į namus senyvo amžiaus žmonėms ir žmonėms su negalia, dienos socialinę globą asmens namuose. Pagalbos į namus skyriuje dirba keli socialiniai darbuotojai, 2 vairuotojai ir apie 50 socialinio darbuotojo padėjėjų. Dienos socialinės globos asmens namuose paslaugas teikia slaugytoja, slaugytojų padėjėjai ir socialinių darbuotojų padėjėjai. *Biudžetinė įstaiga Nr. 2* – analogiškas kitos savivaldybės socialinių paslaugų centro padalinys. Įstaiga taip pat teikia dviejų rūšių paslaugas: pagalba į namus senyvo amžiaus žmonėms ir žmonėms su negalia ir dienos socialinė globa asmens namuose. Pagalbos į namus skyriuje tyrimo įgyvendinimo metu dirbo vienas socialinis darbuotojas ir apie 20 socialinio darbuotojo padėjėjų bei kelios slaugytojų padėjėjos.

Privati įstaiga Nr. 1 – tai kelerius metus veikiantys stacionarūs slaugos namai, teikiantys slaugos namų paslaugas. Įstaigos vadovė ir savininkė taip pat yra ir licencijuota slaugytoja. Įstaigoje dirba buhalterė, kelios slaugytojos ir apie dešimt slaugytojų padėjėjų. Beveik pusė darbuotojų dirba puse etato. *Privati įstaiga Nr. 2* – tai naujai vos pirmus metus veikianti įstaiga, teikianti ilgalaikės globos ir slaugos paslaugas. Įstaiga įsikūrusi namų aplinką primenančiose patalpose. Įstaigai vadovauja pati įstaigos savininkė, kuri turi medicininį išsilavinimą. Įstaigoje taip pat dirba viena slaugytoja ir viena slaugytojos padėjėja, kuri tyrimo atlikimo metu lankė specialius slaugytojos padėjėjoms skirtus kursus. Šiuo metu įstaiga turėjo kiek mažiau nei dešimt klientų, tačiau išreiškė planus plėtrai.

Duomenims rinkti pasirinktas eksploracinių *fokus* grupių metodas, kuris naudojamas, siekiant nustatyti naujų ar mažai tiriamų reiškinių konceptus ir įvertinti naujus. Šis metodas geriau nei kiti leidžia išskirti, kiek įmanoma daugiau tiriamo reiškinio ypatybių. Pirmame etape atliekamas tyrimas buvo santykinai įvardijamas kaip žvalgomasis tyrimas, kuriuo buvo siekiama pažinti dabartinę organizacijų situaciją, numatyti galimus organizacijų lūkesčius pokyčiams ir įvertinti organizacijų galimybes (žmogiškuosius, laiko, vietos išteklius ir kt.) įgyvendinti veiklos tyrimą dalyvaujant organizacijoje.

Fokus grupė buvo vykdoma remiantis iš anksto tyrėjų aptarta eiga. Įvadinėje dalyje tyrėjos pristatė paties tyrimo idėja, aptarė etikos klausimus, akcentuodamos žalos organizacijai nedarymo principą bei anonimiškumą ir konfidencialumą. Vėliau buvo pereita prie pagrindinių šio etapo tyrimo temų.

- **Organizacijos dabartis akcentuojant, kas yra gerai organizacijoje?** Organizacijos užduotys. Kokias paslaugas teikia? Kiek darbuotojų? Kiek klientų? Kaip vertina kiekybinius rodiklius? Naujų paslaugų įvedimas. Kas vyksta sėkmingai? Kas sekasi sunkiai? Kaip su mokėjimu už paslaugas? Kiek klientų moka? Koks pageidavimas iš organizacijos administracijos; savivaldybės administracijos? Ką manote apie mokančių klientų skaičiaus didėjimą? Kokia organizacijos padėtis rinkoje? Ar jaučia konkurenciją?
- **Organizacijos dinamika.** Organizacijos vertybės, kultūra ir klimatas (ar svarbiau darbuotojų gerovė, ar darbo rezultatas? Kas yra gero darbo rezultatas? Kas yra geras darbuotojas? Kas yra geras vadovas? Vadovavimo stilius. Kokius sprendimus tenka priimti? Kaip jie priimami? Papasakokite kokią nors vieną konfliktinę situaciją? Kaip sprendėte? Kaip dažnai tai vyksta? Kaip dažnai taip sprendžiama?
- **Personalo valdymas.** Vidinė komunikacija, darbuotojų susitikimo vietos, darbuotojų skatinimo sistemos, pasidalijimas funkcijomis, karjeros galimybės, subjektyvi savijauta, požiūris į inovacijas ir pokyčius, darbo prasmės suvokimas. Ką darbuotojai kalba apie darbą? Ar rekomenduotumėte dirbti tokį darbą savo draugams?
- **Poreikis pokyčiams.** Ką reikėtų keisti? Ką reikėtų įdiegti? Ką norėtumėte keisti? Kaip norimas pokytis turėtų įvykti? Galima naudoti „stebuklo" klausimą, pvz., kokia jūsų svajonių organizacija? Kas ten ir kaip turėtų vykti?
- **Planuojamas tyrimas.** Trukmė. Kada pradėti? Metų laikas svarbus? Tyrimo susitikimų vieta: pati organizacija ar universitetas? Susitikimų laikas, trukmė, dažnumas. Susitikimų formos, metodai. Kas dalyvautų? Ar būtų svarbūs darbuotojams pažymėjimai už dalyvavimą tyrime?

Numatytos temos kone išsamiai aptartos, nors kai kurios interviu metu buvo praleistos, perkeliant jas vėlesniam tyrimo etapui. Visi *fokus* grupės interviu buvo įrašyti į diktofoną, perrašyti. Išrašų tekstas sudarė analizės

medžiagą, kuria remiantis buvo kuriama teorija apie organizacijoje vykstančius procesus. Laikantis tyrimo audito procedūros, interviu įrašai ir išrašai yra saugomi tyrėjų dokumentuose.

3.2.3. ANTRAS TYRIMO ETAPAS. KLAUSIMYNAS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ PASIRENGIMO POKYČIAMS TENDENCIJOMS IDENTIFIKUOTI

Šio tyrimo etapo tikslas – jungiant organizacijų praktinį ir tyrėjų mokslinį žinojimą, identifikuoti ir palyginti socialines paslaugas teikiančių verslo įmonių (privačių) ir viešojo sektoriaus (valstybinių) organizacijų psichologinius ir socialinius veiksnius, kurie sudaro prielaidas organizacijos pasirengimui pokyčiams. Tyrimo tikslinė grupė – socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios organizacijos.

Buvo keliami tokie tyrimo uždaviniai: 1) nustatyti pagrindinius valstybinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų funkcionavimą paaiškinančius veiksnius; 2) įvertinti valstybinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų skirtumus; 3) išanalizuoti valstybinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą bei įvertinti organizacijų plėtrą prognozuojančius veiksnius; 4) atskleisti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms aktualius, su jų psichosocialiniu funkcionavimu susijusius klausimus.

Į tyrimą buvo pakviestos 74 socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios organizacijos (40 savivaldybių biudžetinių įstaigų ir 34 privataus kapitalo įmonės). Tyrime sutiko dalyvauti 25 (33,78 proc.) socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios įmonės: 17 (42,5 proc.) savivaldybių biudžetinių įstaigų ir 8 (23,52 proc.) privataus kapitalo įmonės. Tyrime dalyvavo 401 biudžetinei (valstybinei) įstaigai atstovaujantis respondentas ir 109 – privataus kapitalo įmonių darbuotojai. 95,7 proc. tyrimo dalyvių sudarė moterys, kas dar sykį atskleidžia socialinių paslaugų organizacijų specifiką lyčių ir kitokių sociologinių konstruktų (pvz., profesijų statuso, socialinės-humanitarinės veiklos vaidmenų ir pan.) požiūriu. Apklausoje dalyvavo respondentai nuo 19 iki 70 metų (amžiaus vidurkis – 43 metai, standartinis nuokrypis – 11 metai). Daugiau nei pusė (60,1 proc.) respondentų nurodė turintys aukštąjį ir beveik du penktadaliai (39,9 proc.) teigė turintys žemesnį nei aukštasis išsilavinimą.

Aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų grupėje daugiau buvo įgijusių universitetinį (33,9 proc.) nei neuniversitetinį (kolegijos) (26,3 proc.). 38,6 proc. nurodė įgiję socialinio darbuotojo, 9,8 proc. – slaugytojo profesiją. 40 proc. respondentų nurodė kitą profesiją ir 11,6 proc. savo profesijos nenurodė. Tarp kitų profesijų nemažai darbuotojų nurodė įgiję socialinio pedagogo, socialinio darbuotojo padėjėjo ar slaugytojo padėjėjo profesiją. Taip pat buvo nurodytos šios profesijos: ekonomisto, buhalterio, administratoriaus, architekto, audėjo, amatininko, barmeno, bibliotekininko, dietologo, ergoterapeuto, filologo, floristo, geodezininko, gydytojo, ikimokyklinio ugdymo specialisto, inžinieriaus, kineziterapeuto, kirpėjo, konditerio, masažuotojo, odontologo, pardavėjo, padavėjo, pedagogo, prekybos komersanto, psichologo, pradinių klasių mokytojo, personalo vadybininko, reabilitologo, siuvėjo, socialinio slaugytojo, statybos inžinieriaus, sveikatos edukologo, šaltkalvio, technologo, techniko-elektriko, teisininko, traukinių palydovo, trenerio, vadybininko, veterinarijos gydytojo, verpėjo bei zooinžinieriaus. Tyrime dalyvavo 2,7 proc. organizacijos vadovų, 9,6 proc. padalinio vadovų ir 83,1 proc. nevadovaujančias pareigas užimančių asmenų. 4,5 proc. savo pareigų nenurodė. Bendras tyrime dalyvavusių darbo stažas yra nuo 0,3 iki 49 metų (darbo stažo vidurkis – 16,3 metai). Konkrečioje organizacijoje, t. y. organizacijoje, kurioje vyko apklausa, asmenys teigė dirbantys nuo kelių mėnesių iki 32 metų (darbo stažo vidurkis – 6, 7 metai).

Apklausoje dalyvavusių taip pat buvo teiraujamasi, kokios yra organizacijos, kurioje jie dirba teikiamos paslaugos. 32,7 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje vykdoma trumpalaikė socialinė globa ir 47,8 proc. nurodė savo organizacijoje teikiantys ilgalaikę socialinę globą. 41,8 proc. tyrimo dalyvių teigė, kad jų įstaiga teikia socialinės priežiūros (pagalbos į namus) paslaugą. 30,2 proc. nurodė, jog organizacija, kurioje dirba, teikia dienos globos asmenims namuose ir 29,6 proc. – slaugos paslaugas. Tarp kitų teikiamų paslaugų buvo minimos šios: apgyvendinimas nakvynės ar savarankiško gyvenimo namuose, ilgalaikis apgyvendinimas, socialinės rizikos šeimų apgyvendinimo paslaugos, bendros socialinės paslaugos, darbas su socialinės rizikos šeimomis, dienos užimtumo bei dienos centro paslaugos, kineziterapija, nemokamas maitinimas, higienos paslaugos, aprūpinimas rūbais, paslaugos neįgaliesiems, socialinės paslaugos bendruomenei, socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugos, vaikų dienos grupės.

26,7 proc. respondentų teigė dirbantys socialiniais darbuotojais, o 35,5 proc. – socialinio darbuotojo padėjėjais. Tyrime taip pat dalyvavo 6,5 proc. asmenų, dirbančių slaugytojais, bei 9,0 proc. – slaugytojo padėjėjais. 18,2 proc. dirbo kitose pareigose ir 3,9 proc. nenurodė kokį darbą dirba organizacijoje. Tarp kitų pareigų buvo minimos šios: direktorius, direktoriaus pavaduotojas, personalo vadovas, psichologas, gydytojas, kineziterapeutas, slaugytojas, socialinis pedagogas, socialinio darbo organizatorius, vyriausiasis socialinis darbuotojas, specialistas, administratorius, amatų specialistas, auklėtojas, barmenas-padavėjas, dienos užimtumo specialistas, ergoterapeutas, globėjas, pagalbinis darbuotojas, ūkvedys, užimtumo specialistas, vairuotojas, valytojas, virėjas.

Respondentai nurodė savo organizacijoje aptarnaujantys nuo 1 iki 3 200 klientų. 1,8 proc. respondentų nurodė dirbantys labai mažoje (iki 10 darbuotojų) organizacijoje. 35,9 proc. teigė, jog dirba mažoje (11–49 darbuotojų), o 62,4 proc. – vidutinėje (50–249 darbuotojai) organizacijoje.

Iš viso surinkta 510 kokybiškai užpildytų klausimynų.

Iš pradžių organizacijų bei respondentų atrankai buvo taikomas kvotinės atrankos metodas. Buvo siekiama, jog apklausoje dalyvautų tiek pat biudžetinių ir privataus kapitalo organizacijų. Tačiau, tyrimui įpusėjus, dėl mažo vis dar veikiančių privataus kapitalo įmonių, teikiančių paslaugas senyvo amžiaus žmonėms skaičiaus bei mažo sutinkančiųjų dalyvauti tyrime organizacijų skaičiaus, imta taikyti visuminė atranka kartu su sniego gniūžtės metodu, ieškant daugiau veikiančių privataus kapitalo organizacijų.

Tyrimo klausimynai buvo sudaromi remiantis mokslinių užsienio darbų apie *Veiklos tyrimą dalyvaujant* bei tyrimo rezultatais, gautais *fokus* grupių socialines paslaugas teikiančiose organizacijose metu.

Tyrimo metodas – apklausa raštu. Klausimynai buvo renkami trimis būdais: pildomi dalyvaujant tyrėjui, paliekami organizacijoje ir vėliau atvykstama jų pasiimti bei siunčiami organizacijai paštu. Vis tik, prieš siunčiant paštu, tyrėjai tiesiogiai susisiekdavo su organizacijos vadovu ir tik sutarus, ir gavus organizacijos vadovo leidimą dalyvauti tyrime, anketos būdavo siunčiamos organizacijoms.

Tyrimo tikslams pasiekti anoniminėje anketoje naudoti klausimynai, matuojantys 6 lentelėje aprašytus organizacinius veiksnius. Siekiant

įvertinti pagrindinius *organizacijos funkcionavimo* aspektus, buvo pasirinktas *Organizacijos diagnostikos klausimynas* (angl. *Organizational diagnosis questionaire – ODQ*; Preziosi (1980) lietuvių kalba parengė L. Gustainienė). Šis klausimynas yra paremtas praktikams pateikiamu Weisbordo modeliu, kuriame apimamos septynios organizacijos funkcionavimo sritys (tikslai, struktūra, vadovavimas, santykiai tarp darbuotojų, paskatinimų sistema, naudingi mechanizmai bei požiūris į pokyčius). *Organizacijos diagnostikos klausimynas* yra naudingas siekiant identifikuoti stipriąsias bei tobulintinas sritis organizacijoje.

Pasitenkinimo darbu klausimynu (angl. *The Job Satisfaction Survey – JSS*; Spector (1997) lietuvių kalba parengė Gustainienė, Kern, Astrauskaitė) matuotas bendrasis *pasitenkinimas darbu* ir devyni pasitenkinimo darbu aspektai (paaukštinimo galimybės, privilegijos, darbo organizavimas, darbo pobūdis, užmokestis, vadovavimas, pripažinimas, bendradarbiai).

Darbuotojų požiūris į organizacijos plėtrą buvo matuojamas 3 teiginiais, kurie sukurti remiantis *fokus* grupių metu įvardintais paslaugas teikiančioms organizacijoms aktualiais klausimais. Šioms organizacijoms svarbu ne tik tai, jog darbuotojai norėtų, kad organizacija plėstųsi, bet ir jų pastangos prisidėti prie šios plėtros.

Stresas darbe buvo vertinamas 6 teiginiais, kuriais įvardyta darbuotojų jaučiama įtampą dėl skirtingų šaltinių. Šaltiniais pasirinkti pagrindiniai paslaugas teikiančių organizacijų darbo aspektai.

Anketoje naudota ir modifikuota *Vadovavimo efektyvumo* klausimyno lietuviška versija, kurią parengė Stelmokienė ir Endriulaitienė (2012) (pagal originalą Heck ir kt., 2000). Klausimynas skirtas darbuotojų suvokiamo vadovavimo ypatumams įvertinti. Jis sudarytas iš 29 klausimų apie subjektyviai suvokiamus vadovo elgesio būdus, kurie apibūdina vadovo atliekamą vizijos ir tikslų nustatymą, padalinio valdymą, tarpasmeninius santykius, bendravimo ir reprezentavimo įgūdžius.

Konfliktai organizacijoje buvo matuojami 2 teiginiais, kurie apibūdina konfliktų dažnumą bei jų sprendimo būdą.

Komandinis darbas vertintas 3 teiginiais apie darbuotojų norą dirbti komandoje bei pasitikėjimą kolegų efektyvumu ir bendruomeniškumu.

6 lentelė

Tyrime naudotų klausimynų aprašymas

Tiriamas reiškinys	Trumpas reiškinio apibūdinimas	Poskalės	Teiginių pavyzdžiai	Teiginių skaičius	Patikimumas (Cronbacho alfa)
Pagrindiniai organizacijos funkcionavimo aspektai	Bendros stipriosios bei tobulintinos organizacijos funkcionavimo sritys darbuotojų vertinimu	Tikslai	Aš suprantu organizacijos, kurioje dirbu, tikslą.	5	0,563
		Struktūra	Darbo pasidalijimas šioje organizacijoje padeda siekiant jos tikslų.	5	0,802
		Vadovavimas	Vadovavimo pobūdis padeda vystytis šiai organizacijai.	4	0,754
		Santykiai	Mano asmeniniai ir profesiniai santykiai su bendradarbiais yra geri.	5	0,678
		Paskatinimai	Visi darbai, kuriuos reikia atlikti, yra siejami su atitinkamu paskatinimu.	5	0,713
		Naudingi mechanizmai	Aš turiu visą informaciją, reikalingą sėkmingam darbui.	5	0,742
		Požiūris į pokyčius	Ši organizacija sugeba keistis.	5	0,646
Pasitenkinimas darbu	Darbuotojo požiūris, emocinė reakcija į darbą bei įvairių jo aspektų vertinimas	Paaukštinimo galimybės	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių.	4	0,711
		Privilegijos	Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose.	4	0,729
		Darbo organizavimas	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	4	*0,293*
		Darbo pobūdis	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.	4	0,634
		Užmokestis	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	4	0,727
		Vadovavimas	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	4	0,749
		Pripažinimas	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	4	0,707
		Bendradarbiai	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	4	0,508
		Komunikacija	Man neaiškūs šios organizacijos tikslai.	3	*0,438*
		Bendras	–	35	0,883

6 lentelės tęsinys

Tiriamas reiškinys	Trumpas reiškinio apibūdinimas	Poskalės	Teiginių pavyzdžiai	Teiginių skaičius	Patikimumas (Cronbacho alfa)
Organizacijos plėtra	Požiūris į organizacijos plėtrą	–	Norėčiau, kad mano organizacija teiktų įvairesnes paslaugas.	3	0,674
Stresas darbe	Subjektyviai jaučiama įtampa, kylanti dėl skirtingų šaltinių darbe	–	Santykiai su klientais man kelia įtampą.	6	0,711
Vadovavimo efektyvumas	Darbuotojų požiūris į vadovo atliekamas veiklas	Vizijos ir tikslų nustatymas	Mano vadovas teisingai ir racionaliai skirsto išteklius.	8	0,910
		Padalinio valdymas	Mano vadovas teisingai ir racionaliai skirsto išteklius.	8	0,907
		Bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	Vadovas efektyviai reprezentuoja padalinį ir jo narius už savo organizacijos ribų.	5	0,874
		Tarpasmeninių santykių vystymas	Mano vadovas palaiko pozityvius ir produktyvius santykius padalinyje.	8	0,908
Komandinis darbas	Darbuotojų požiūris į komandinį darbą	–	Kolektyvo nariai yra visada pasiruošę bendradarbiauti, padėti vienas kitam.	3	*0,230*

Anketą iš viso sudarė 130 klausimų / teiginių. 12 iš jų buvo susiję su sociodemografinėmis tiriamųjų charakteristikomis. Likusieji 118 teiginių buvo skirti socialines paslaugas teikiančių organizacijų svarbiems reiškiniams įvertinti (1 lentelė). Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius skalėje nuo 0 – neturiu informacijos iki 4 – visiškai sutinku (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sutinku), kiek kiekvienam iš teiginių jie pritaria.

Įvertinus kiekvieno klausimyno bei jį sudarančių poskalių patikimumą, į tolesnę analizę nebuvo įtrauktos darbo organizavimo ir komunikacijos poskalės, kuriomis norėta įvertinti darbuotojų pasitenkinimą šiais su darbu susijusiais aspektais, kadangi jos neatitiko patikimumo (Cronbacho alfa > 0,5) grupės duomenų analizei reikalavimų. Šiuo tikslu atsisakyta ir komandinio darbo skalės.

Tyrimo duomenys apdoroti *SPSS 22.0* ir *Mplus 6.12* programomis. Reiškinių skalių patikimumui ir vidiniam suderinamumui patikrinti naudotas *Cronbach alpha* patikimumo koeficientas. Tyrimo duomenims aprašyti naudota aprašomoji statistika. Analizuojant rezultatus naudoti parametriniai statistiniai kriterijai: nepriklausomų imčių Stjudent t kriterijus vidurkiams palyginti, dispersinė analizė ANOVA vidurkių skirtumams tarp grupių nustatyti, Pearson'o koreliacijos koeficientas tiesiniam ryšiui tarp kintamųjų nustatyti, taip pat dalinė koreliacinė analizė, siekiant kontroliuoti galimai reikšmingą kintamąjį, analizuojant ryšius tarp dviejų reiškinių, struktūrinių lygčių modeliavimas, naudojant kelių analizę (angl. *path analysis*) numatytiems hipotetiniams priežastiniams ryšiams tarp kintamųjų pagrįsti. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0{,}05$.

3.2.4. TREČIAS TYRIMO ETAPAS. ATVEJO STUDIJA KONSTRUOTI POKYČIŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE PLANAVIMO IR VALDYMO STRATEGIJAS

Trečio etapo metu buvo atliktos dvi atvejo studijos. Atvejo studija yra tyrimo metodas, kuris siekia aprašyti, suprasti, numatyti ir (arba) kontroliuoti asmenis (procesus, žmones, bendruomenes, organizacijas, grupes, pramonės sritis ir pan.). Woodside (2010) teigia, kad šis apibrėžimas yra platesnis nei Yin (2003) pateikiamas atvejo studijos apibrėžimas, kuriame teigiama, kad atvejo studija yra empirinis tyrimas, kuris tyrinėja dabartinį fenomeną *realiame* gyvenimo kontekste, ypač tuo atveju, kada ribos tarp fenomeno ir konteksto nėra aiškiai apibrėžtos. Woodside (2010) pateikiamas

apibrėžimas nurodo, kad atvejo studija yra tyrimas, kuriame naudojama kokybinio tyrimo metodologija.

Atvejo studija kuria žinias iš detalių ir siekia išskirti bei ieškoti problemos supratimo, būdingo pačiam atvejui. Manoma, jog atvejo studijos metu galima suprasti problemą, klausimą, konceptą ir pan. Kaip teigia Krysik ir Finn (2010), atvejo studija – tai turtingas, detalizuotas ir giluminis vieno ar kelių vienetų (atvejų) aprašymas. Vienetas gali būti: asmuo, šeima, grupė, organizacija, bendruomenė ar netgi didesnė sistema, pvz., Lietuvos socialinės apsaugos sistema. Atvejo sistema tyrinėja esminius sistemos elementus, tokius kaip istorija, motyvacija, pasaulėžiūra, taip pat ir vedančius modelius ir procesus, paaiškinančius, kaip sistema funkcionuoja. Naudojami detalūs teikiamos paslaugos užrašai (kas, ką, kada, kaip, su kuo ir pan.) ir keliamos hipotezės (kokybiniuose tyrimuose labiau tiktų prielaidos), kodėl atliekama intervencija yra efektyvi, kodėl ne. Pastarasis Krysik ir Finn (2010) aiškinimas labiau tiktų kiekybiniams tyrimams. Gali būti aiškinama, kad atvejo studijoje dažnai naudojami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai. Šiame tyrime atvejo studija yra naudojama kaip vienas iš kokybinio tyrimo metodų, skirtų detaliai aprašyti ir paaiškinti dviem atvejams: biudžetinių įstaigų ir verslo įstaigų, teikiančių senyvo amžiaus žmonėms globos ir slaugos paslaugas specifiniame kontekste. Kaip teigia Yin (2003), atvejo studija taip pat naudojama, siekiant suprasti didesnę sistemą kaip organizaciją ar bendruomenę. Naudojamas dalyvaujantis stebėjimas, giluminiai interviu, neformalūs pokalbiai, esamų dokumentų analizė, kaip darbo užrašai, laiškai. Tyrimo tikslas yra atskleisti asmenų sistemoje subjektyvias patirtis ir suprasti, kaip jie socialiai konstruoja savo pasaulį.

Atvejo studija taip pat apibūdinama kaip *strategija*, pripažįstant, kad atvejo studija yra labiau pozicija ar požiūris nei metodas, stebėjimas ar interviu. Atvejo studija yra *tyrimas* plačiąja prasme, apimantis taip pat ir tiriamo reiškinio įvertinimą. Tai yra *empirinis tyrimas* ta prasme, kad remiasi rinkimu duomenų apie tai, kas vyksta. Atvejo studija yra *detalus tyrimas,* kai tyrinėjama ir ieškoma, kas yra specifinio tam tikrame atvejyje. Pasak Willig (2008), atvejo studija šiuo požiūriu apima būtent ideografinę perspektyvą. Atvejo studija tyrinėja *fenomeną kontekste*, kada ribos tarp paties fenomeno ir konteksto nėra aiškios.

Atvejo studija kreipia dėmesį į kompleksines žmonių situacijas. Atvejo studija reikalauja iš tyrėjų kruopščiai ir visapusiškai aprašyti atvejį. Šia

prasme atvejo studija – tai realaus pasaulio tyrimas, kur dėmesys skiriamas konteksto detalėms, siejant atvejus su aplinka, kurioje jie reiškiasi. Atvejo studija siekiama suprasti, *kas vyksta* tam tikroje specifinėje situacijoje. Šiuo atveju atvejo studija siekia atskleisti individualius požiūrius, mintis, jausmus, kurie atskleidžiami tyrimo dalyvių pasakojimuose. Šie pasakojimai gali būti analizuojami, naudojant grindžiamąją teoriją, interpretuojamąją fenomenologiją, ir pagrįsti prielaida, kad yra ryšys tarp to, ką žmonės kalba apie savo patirtį ir pačios patirties (Willig, 2008). Laiko dimensija yra svarbus atvejo studijos apsektas, kadangi atvejo studija tyrinėja procesus, vykstančius tam tikrame laike. Tai reiškia, pasak autorės, kad dėmesys pokyčiams ir vystymui yra svarbus atvejo studijos bruožas. Pastarasis atvejo studijos bruožas yra aktualus *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologijoje.

Įgyvendinant *Veiklos tyrimo dalyvaujant* trečiąjį etapą buvo laikomasi *Veiklos tyrimo dalyvaujant* principų ir vertybių. Laikantis *Veiklos tyrimo dalyvaujant* metodologinės prieigos, tyrėjai kartu su organizacijų vadovais ir darbuotojais siekė identifikuoti patiriamas praktines problemas, kartu buvo svarstomi galimi problemos sprendimo būdai, analizuojami pokyčio ir tyrimo rezultatai.

Duomenims rinkti buvo naudojami individualūs interviu, *fokus* grupės interviu ir diskusijų grupės, organizuojant metodologinius seminarus grįžtamajam ryšiui iš tyrimo dalyvių gauti. Interviu metu buvo ne tik siekiama suprasti organizacijose esančią situaciją, tai yra diagnozuoti organizacijoje pasireiškiančius psichosocialinius veiksnius bei požiūrį į organizacijos plėtrą. Pokalbių metu buvo skatinama kritinė turimos patirties refleksija, naujų idėjų generavimas, projektuojant galimus pokyčius organizacijoje. Interviu metu buvo pateikiami klausimai remiantis temomis, išryškėjusiomis atlikus kiekybinį tyrimą. Kiekybinio tyrimo duomenų faktorinė analizė leido išskirti penkis faktorius, kurių pagrindas sudarė kokybinio tyrimo metu pateiktus individualaus ir *fokus* grupės interviu klausimus:

1. Skirtingos darbuotojų vertinamos tiesioginio vadovo vadovavimo organizacijoje veiklos ir pasitenkinimas tiesioginio vadovo vadovavimu.
2. Organizacijos lygmens procesų valdymo vertinimas iš darbuotojų pozicijos.
3. Paskatinimų sistema organizacijoje.

4. Darbuotojų pasitenkinimas darbo pobūdžiu ir emocinėmis darbo sąlygomis (žemas įtampos lygis darbe dėl skirtingų šaltinių).
5. Darbuotojų požiūris į organizacijos plėtrą (noras teikti įvairesnes paslaugas; nusiteikimas dirbti papildomai, jeigu organizacija plėstų savo veiklas; nusiteikimas prisidėti prie organizacijos verslumo didinimo).

Kiekybinio tyrimo faktorinės analizės rezultatai buvo panaudoti sudarant sąrašą temų, kuriomis numatyta kokybinio tyrimo metu kalbėtis su organizacijų vadovais ir darbuotojais. Formuluojant interviu temas bei klausimus, taip pat buvo atsižvelgta į tyrimo anketoje pateikto atviro klausimo atsakymų turinio analizę. Analizės metu išskirti tokie sėkmingą organizacijos funkcionavimą lemiantys veiksniai: finansavimo organizacijai didinimas; atlyginimų kėlimas darbuotojams; papildomų etatų steigimas; galimybė dirbti didesniu krūviu; galimybė kelti kvalifikaciją; karjeros galimybės; komandinio darbo ir bendradarbiavimo būtinybė; geri darbuotojų tarpusavio santykiai; tinkamos darbo sąlygos; atsakomybių ir pareigų aiškus pasiskirstymas; diegiamos naujovės; mažinama biurokratija; gera informacijos sklaida organizacijoje; viešinama plačiajai visuomenei socialinio darbo profesijos svarba; darbuotojų sąžiningumas; paslaugų įvairovės didinimas; teisinės bazės tobulinimas.

Remiantis teorinių šaltinių analize, eksploracinių *fokus* grupių rezultatais bei kiekybinio tyrimo rezultatais, buvo sukurtas kokybinio tyrimo duomenų rinkimo instrumentas, kurį sudarė tokios bendros temos:

- ***Bendras organizacijos funkcionavimo vertinimas.*** Buvo klausiama, kaip tyrimo dalyviai supranta organizacijos tikslą? Kaip organizacijos struktūra padeda siekti organizacijos tikslų? Kokias darbo sutartis turi darbuotojai (neterminuotas, terminuotas ar kt.)? Kaip vadovavimo pobūdis padeda vystytis šiai organizacijai? Kaip apibūdintumėte asmeninius ir profesinius santykius su bendradarbiais? Kaip esate skatinamas darbe? Kaip perduodama informacija organizacijoje? Kas moka už paslaugas? Ar klientas moka už paslaugas? Kiek, kaip, kas lemia? Kas yra jūsų klientas? Kokie reikalingi šiai organizacijai pokyčiai ir kt.
- ***Atliekamo darbo, profesijos, organizacijos specifika.*** Koks darbo turinys? Kokia įprastinė darbo diena? Kokia išimtinė darbo diena? Koks darbas jūsų organizacijoje laikomas efektyviu? Kaip vertinamas darbas skirtingų specialistų ir darbuotojų skirtingose hierarchijos pozicijoje?

Kaip bendradarbiaujama su kitomis institucijomis? Ar rekomenduotumėte savo organizaciją kaip puikią vietą dirbti savo draugams? Kokius žodžius tam parinktumėte (jeigu nerekomenduotumėte, kodėl) ir kt.

- ***Požiūris į organizacijos plėtrą.*** Ar norėtumėte, kad organizacija, kurioje dirbate, galėtų užsidirbti papildomų pajamų? Kam tos pajamos būtų reikalingos? Kaip manote, ar turi organizacija galimybių tai padaryti? Galbūt jau turite pavyzdžių? Ar norėtumėte dirbti papildomai (tarkime, visas darbo krūvis), jeigu organizacija plėstų veiklos sritis? Galbūt jau turite šios praktikos pavyzdžių? Kas jums yra verslumas? Kokias matote savo organizacijos verslumo galimybes? Kaip prie tų galimybių norėtumėte prisidėti ir kt.
- ***Komandinis darbas.*** Kiek savo darbe atpažįstate komandinio darbo? Kaip jums svarbu kitų kolegų darbo rezultatas? Kaip pasireiškia bendradarbiavimas tarp kolegų jūsų organizacijoje ir kt.
- ***Konfliktų dažnis bei valdymas organizacijoje.*** Kaip pasireiškia jūsų organizacijoje konfliktai? Kaip sprendžiami konfliktai? Kokie sprendimai padaryti ir kas juos priėmė? Kaip buvo derinami skirtingų žmonių poreikiai konfliktų sprendime ir kt.
- ***Stresas darbe.*** Kokie streso šaltiniai jūsų darbe? Kada ir kaip pasireiškia įtampa jūsų darbe dėl santykių su kolegomis? Kaip įtampa darbe susijusi su darbo pobūdžiu (įskaitant klientus)? Kaip įtampa darbe susijusi su darbo krūviu? Kaip įtampa darbe susijusi su reikalavimais darbo kokybei? Kaip tvarkotės su įtampa darbe ir kt.
- ***Pasitenkinimas darbu bendrai ir atskirais aspektais.*** Kaip vertinate savo darbo užmokestį? Ar tai deramas atlygis už jūsų darbą? Kokias matote paaukštinimo galimybes savo darbe? Kaip paaukštinimo galimybes savo organizacijoje galite palyginti su kitomis organizacijomis? Kokias lengvatas ir (arba) privilegijas gaunate savo darbe šalia gaunamo atlyginimo? Kaip jaučiate, kad jūsų darbas yra vertinamas ir pripažįstamas (vadovų, kolegų, klientų ar kt.)? Kaip jūs vertinate darbo organizavimą? Kaip jums patinka jūsų kolegos? Kaip jums patinka jūsų darbo pobūdis? Kaip vertinate su darbu susijusios informacijos perdavimą (komunikaciją)? Kaip manote, ar komunikacija yra efektyvi? Kokie privalumai ir ar trukdžiai šiam efektyvumui pasiekti ir kt.

- ***Suvokiamas vadovavimo efektyvumas.*** Vadovams buvo pateikti tokie klausimai: Kaip jums kaip vadovui pavyksta teisingai ir racionaliai paskirstyti organizacijos ar jos padalinio išteklius? Kaip jūs kaip vadovas išreiškiate strateginius organizacijos tikslus? Kaip jūs kaip vadovas pasakote, ko norite iš savo darbuotojų? Kaip jūs prisidedate prie pozityvių ir produktyvių santykių organizacijoje? Kaip jūs kaip vadovas atstovaujate organizacijai ar padaliniui ir jo darbuotojams už organizacijos (ar padalinio) ribų? Darbuotojams buvo pateikti tokie klausimai: Kaip vadovui pavyksta teisingai ir racionaliai paskirstyti organizacijos ar jos padalinio išteklius? Kaip paskirstomi žmonės vienoms ar kitoms užduotims atlikti? Kokias matote tobulinimo galimybes? Kas tai turėtų daryti? Kaip aiškiai jūsų tiesioginis vadovas išreiškia strateginius organizacijos (ar padalinio) tikslus? Ar jūs žinote, kur organizacija eina? Kaip aiškiai jūsų tiesioginis vadovas išreiškia savo lūkesčius jūsų tiesioginiam darbui? Kaip vadovas prisideda prie pozityvių ir produktyvių santykių organizacijoje (ar padalinyje) vystymo? Kaip efektyviai vadovas atstovauja organizacijai (ar padaliniui) ir jo nariams už organizacijos (ar padalinio) ribų ir kt.
- ***Poreikis pokyčiams.*** Kokias naujas paslaugas planuojate įvesti? Jeigu neplanuojate, kaip manote, kodėl neturite tokių planų? Kas turėtų keistis, kad pradėtumėte planuoti naujas paslaugas? Kas generuoja idėjas naujoms paslaugoms? Kaip kyla tos idėjos? Kaip reklamuojate savo teikiamas paslaugas? Kaip tyrinėjate rinką ieškodami klientų? Kaip pritraukiate klientų? Kaip gaunate atgalinį ryšį, kuris parodo jūsų tiekiamų paslaugų tinkamumą šios dienos senyvo amžiaus žmonių globos ar slaugos paslaugų rinkoje? Kaip matote savo perspektyvą? Kokios šios dienos rizikos? Kokios ateityje gali būti rizikos? Į kokį klientą orientuota paslaugų kokybės vadybos sistema? Kas yra jūsų organizacijos konkurentai? Kokie yra jūsų privalumui ir trūkumai šioje konkurencinėje rinkoje? Kaip organizacijos vieta (fizinė) svarbi paslaugų paklausai ir kt.

Interviu pabaigoje buvo pateikti klausimai, skirti tyrimo interviu refleksijai, klausiant tyrimo dalyvių kokios temos, jų manymu, svarbios organizacijos funkcionavimui nebuvo paliestos interviu metu bei kokie paklausti klausimai buvo netikėti ar į kuriuos buvo sunku atsakinėti. Pastarieji buvo pateikti siekiant atgalinio ryšio iš tyrimo dalyvių apie jų dalyvavimą tyrimo interviu ir (arba) suteikti galimybę pasakyti tai, ko interviu metu vis tik

nepavyko pasakyti. Biudžetinių įstaigų atvejo analizė leido įžvelgti, kad tyrimo dalyviai tyrimo interviu matė, kaip galimybę išsakyti jiems rūpimus klausimus, net jeigu, kaip patys tyrimo dalyviai įvardijo, nebuvo lengva kalbėti. Tarp „nelengvų“ klausimų, jų manymu, buvo kalbėjimas apie kritinius ir probleminius jų darbo aspektus, neigiamų emocijų išsakymas (tyrimo interviu buvo įvardintas kaip „išsiliejimas“, tikintis, kad „gal paskui lengviau bus“ (socialinių darbuotojų padėjėja)). Be to, tyrimo dalyvės vertino, kad tyrimo interviu buvo diskusija ir aiškiai suprato, kad jos yra lygiavertės tos diskusijos dalyvės, įnešusios savo indėlį. Kaip teigė viena tyrimo dalyvė: „Aišku, mes galėjome sakyti „taip“ – „ne“, bet tai būtų ne diskusija. Neįdomu.“ Tyrimo dalyvės aiškiai įvardijo, kad jų atviravimas ir bandymas pasakoti savo patirtis sąžiningai tyrimo interviu metu yra jų atsakomybė. Kaip teigė viena tyrimo dalyvė: „Nesąžininga būtų pasakyti, kad <…> viskas auksu žiba.“ Kita vertus, tyrimo dalyvės gana įvairiai išreiškė supratimą, kurį suvokė interviu metu. Vieną tyrimo dalyvę nustebino klausimas apie atlyginimą. Ji pareiškė, jog jai pavyko išsakyti savo nuomonę apie tai, ką galvojanti apie savo darbo atlygį, net jeigu apie tai kalbėti ir nebuvo lengva. Privačių įstaigų atveju šie atgaliniam ryšiui skirti klausimai nebuvo išplėtoti, tyrimo dalyviai atsakinėjo gana glaustai, teigdami, kad „viskas buvo paklausta“ arba nukreipdami atsakymus kita linkme. Šie skirtumai galbūt galėtų būti paaiškinami tuo, kad biudžetinių įstaigų darbuotojai turi didesnę patirtį dalyvauti tyrimuose ir yra kritiškesni tyrėjams nei privačių įstaigų darbuotojai. Galbūt tyrėjams pritrūko atkaklumo paskatinti tyrimo dalyvius atgaliniam ryšiui gauti.

Išvardintos temos ir potemės buvo panaudotos sudarant pusiau struktūruoto interviu temas, kaip duomenų rinkimo instrumentą. Tačiau duomenims rinkti buvo panaudota ne tik pusiau struktūruoto interviu metodika, bet remtasi ir *aktyvaus* interviu (Holstein, Gubrium, 1997; Gubrium, Holstein, 2002) bei *epizodinio* interviu (Flick, 1998) idėjomis. Tyrimo duomenų rinkimo procese organizacijų vadovai ir darbuotojai buvo traktuojami aktyviais subjektais, o ne pasyviais į tyrėjų pateiktų klausimų atsakymų davėjais. Tad tyrimo interviu metu gautas tekstas yra laikomas socialiniu konstruktu, kurį kartu diskutuodami konstruoja interviu dalyviai – tyrėjai ir tyrimo dalyviai. Naudojantis epizodinio interviu idėjomis, tyrimo dalyviai buvo kviečiami pateikti pavyzdžių iš savo darbinės patirties, siekiant suprasti jų darbo situacijas.

Trečiajame *Veiklos tyrimo dalyvaujant* tyrimo etape dalyvavo dvi biudžetinės savivaldybių pavaldumo įstaigos, teikiančios socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims jų namuose. Dalyvauti buvo pakviestos įstaigos, dalyvavusios projekto pirminiame etape. Biudžetinių įstaigų atvejį sudarė dvi savivaldybės pavaldumo organizacijos, veikiančios skirtingose savivaldybėse. Savivaldybės įmonė yra iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja pasitikėjimo teise. Savivaldybės įmonės tikslas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims atveju – teikti viešąsias paslaugas, siekiant tenkinti viešuosius interesus (Savivaldybės įmonių įstatymas, 1994).

Laikantis anonimiškumo ir žalos tyrimo dalyviams nedarymo, įstaigų pavadinimai, miestai, kuriuose jos veikia, bei kita jas padedanti atpažinti informacija yra nenaudojama. Be to, šiame tyrime abi įstaigos sudaro pasirinkto atvejo ribas, todėl tyrimo ataskaitoje jos nebus išskirtos kaip atskiros įstaigos, bet vadinamos vienu apibendrintu pavadinimu – *biudžetinės įstaigos atvejis*. *Biudžetinių įstaigų atvejį* sudarė įstaigos, kurias galima priskirti vidutinėms įstaigoms, kuriose dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų (Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, 2002).

Socialinės paslaugas asmens namuose senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose biudžetinėse organizacijose didžiausią personalo dalį sudaro socialinio darbuotojo padėjėjos (nuo daugiau kaip 20 iki daugiau kaip 50 darbuotojų), kurių darbą koordinuoja socialinės darbuotojos (viena socialinė darbuotoja koordinuoja nuo 10 iki 20 lankomosios priežiūros darbuotojų darbą). Paslaugų teikime taip pat dirba slaugytojos, kineziterapeutės, slaugytojų padėjėjos. Visi darbuotojai įdarbinti pagal nuolatines darbo sutartis. Laikinos darbo sutartys sudaromos tik pavaduojantiems darbuotojams. Tyrimo duomenų rinkimo metu apie 10 darbuotojų buvo įdarbinti laikinai (pavadavo atostogose esančius nuolatinius darbuotojus). Pavaduojantys darbuotojai kviečiami ir tokiais atvejais, jeigu kuri darbuotoja suserga ilgesniam laikui. Ligos atveju iki vienos savaitės krūvis yra tiesiog paskirstomas kitoms darbuotojoms. Visos socialinės darbuotojos dirba visu etatu. Beveik visos lankomosios priežiūros darbuotojos dirba visu etatu. Yra kelios pensinio amžiaus moterys ir studentės, kurios dirba pusę etato savo pačių noru. Kelios darbuotojos dirba kituose darbuose, tad šiame dirba tik pusę etato.

Biudžetinės įstaigos paslaugas asmenims teikia darbo dienomis nuo 8.00 iki 17.00 val. Įprastinė organizacinė struktūra: vedėjas, vyriausiasis socialinis darbuotojas arba socialinio darbo organizatorius, pavaduotoja, socialinės darbuotojos, lankomosios priežiūros darbuotojos, užimtumo specialistė, bendrosios praktikos slaugytoja, kineziterapeutė ir slaugytojų padėjėjos.

Duomenų rinkimo metu buvo pravesti pokalbiai su biudžetinių įstaigų vadovais, paslaugas koordinuojančiomis socialinėmis darbuotojomis ir ar padalinių vadovais, pokalbiai su lankomosios priežiūros darbuotojomis. Iš viso atlikti keturi tyrimo interviu su įstaigų vadovais, vienas individualus interviu su socialine darbuotoja, vienas *fokus* grupės interviu su socialiniais darbuotojais, trys *fokus* grupės interviu su socialinio darbuotojo padėjėjomis ir kineziterapeute. Tyrime dalyvavo du vadovai, keturios socialinės darbuotojos, 11 socialinių darbuotojų padėjėjų ir viena kineziterapeutė. Jauniausiai tyrimo dalyvei buvo 29 metai, vyriausiai – 70 metų. Visos tyrimo dalyvės buvo moterys. Tyrimo interviu trukmė nuo vienos iki trijų valandų. Tyrimo interviu vyko nuo 2013–2014 metais. Tyrėjų komanda tiek parengtiniams pokalbiams, tiek tyrimo interviu į organizacijas vyko daugiau nei dešimt kartų.

Antroji atvejo studija atlikta privačiose įstaigose, teikiančiose stacionarias socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms. Dalyvauti buvo pakviestos įstaigos, dalyvavusios kiekybinio tyrimo etape. Privačių įstaigų atvejį sudarė dvi privačios organizacijos, veikiančios skirtingose savivaldybėse. Privačios įstaigos nėra išlaikomos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų ir jų steigimą ir veiklą reglamentuoja Viešųjų įstaigų įstatymas (1996). Šiame įstatyme teigiama, kad viešoji įstaiga – „tai pagal šį ir kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą“.

Laikantis anonimiškumo ir žalos tyrimo dalyviams nedarymo, įstaigų pavadinimai, miestai, kuriuose jos veikia bei kita jas padedanti atpažinti informacija yra nenaudojama. Be to, šioje ataskaitoje abi privačios įstaigos sudaro pasirinkto atvejo ribas, todėl tyrimo ataskaitoje jos nebus išskirtos kaip atskiros įstaigos, bet vadinamos vienu apibendrintu pavadinimu – privačių *įstaigų atvejis*. *Privačių įstaigų atvejį*, kaip ir *biudžetinių įstaigų atvejį*

sudarė įstaigos, kurias galima priskirti vidutinėms įstaigoms, kuriose dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų.

Privačiose įstaigose stacionarios paslaugos teikiamos nuo 50 iki 80 senyvo amžiaus žmonių. Paslaugos finansavimas yra mišrus: gaunamos dotacijos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų, bet didžiąją dalį apmoka pats paslaugos gavėjas arba jo artimieji. Kai kuriais atvejais paslaugos gavėjas moka visą paslaugos kainą.

Privačios įstaigos stacionarias paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikia ištisą parą septynias dienas per savaitę. Stacionarių įstaigų personalo struktūrą ir skaičių lemia stacionarių įstaigų licenzijavimo tvarka (Licenzijavimo taisyklės, 2014). Vadovų oficialios darbo valandos yra darbo dienomis nuo 8.00 iki 17.00 val. Taip pat dirba ir buhalteriai, socialiniai darbuotojai, slaugytojai. Lyginant su biudžetinėmis įstaigomis, privačiose įstaigose nėra socialinių darbuotojų padėjėjų. Slaugytojų padėjėjų darbas yra organizuojamas pamainomis, taip vadinamu slenkančiu grafiku, tad slaugytojų padėjėjoms tenka dirbti ir savaitgaliais, ir švenčių dienomis. Įprastinė organizacinė struktūra: vadovas, socialinis darbuotojas, vyriausiasis slaugytojas, slaugytojai, slaugytojų padėjėjos ir kineziterapeutas. Slaugytojų padėjėjos sudaro didžiąją dalį personalo. Kas atsakingas už slaugytojų padėjėjų darbo koordinavimą nėra aišku. Vienoje įstaigoje numanoma, kad tai – socialinis darbuotojas, kitoje – lyg ir slaugytoja. Bet kuriuo atveju tyrimo interviu rezultatų analizė atskleidė, kad pačios slaugytojos save laiko save reguliuojančia komanda be aiškaus vadovo.

Didžioji dalis darbuotojų įdarbinti pagal nuolatines darbo sutartis. Su kai kuriomis slaugytojų padėjėjomis sudaromos laikinos sutartys. Dauguma darbuotojų dirba visu etatu. Dirbantys ne visu etatu darbuotojai įvardijo tai kaip savo pačių pasirinkimą. Pvz., viena slaugytoja šį darbą įvardijo tik kaip papildomą prie pagrindinio darbo gydymo įstaigoje, kur ji gali save realizuoti kaip slaugytoja. Kai kurios tyrime dalyvavusios slaugytojų padėjėjos teigė, kad turi ir kitų pajamų, kadangi gaunamas atlygis už darbą neleidžia joms išgyventi ir patenkinti šeimos poreikių.

Duomenų rinkimo metu vyko pokalbiai su privačių įstaigų vadovais, socialinėmis darbuotojomis, slaugytojomis, slaugytojų padėjėjomis ir kineziterapeutu. Iš viso pravesti keturi tyrimo interviu su įstaigų vadovais, vienas individualus interviu su socialine darbuotoja, du individualūs interviu su slaugytojomis, vienas individualus interviu su kineziterapeutu,

vienas *fokus* grupės interviu su socialiniais darbuotojais, vienas *fokus* grupės interviu su slaugytojomis, keturi fokus grupės interviu su slaugytojų padėjėjomis. Iš viso tyrime dalyvavo 3 vadovai, 3 socialinės darbuotojos, 4 slaugytojos, 14 slaugytojų padėjėjų ir 1 kineziterapeutas. Jauniausiai tyrimo dalyvei buvo 26 metai, vyriausiai – 58 metai. Tyrime dalyvavo 24 moterys ir 1 vyras. Tyrimo interviu trukmė nuo 0,5 iki 1 valandos 40 minučių. Tyrimo interviu vyko 2013–2014 metais. Tyrėjų komanda tiek parengtiniams pokalbiams, tiek tyrimo interviu vyko į organizacijas daugiau nei dešimt kartų. Vienas interviu su vadovu vyko tyrėjų darbo vietoje. Lyginant su tyrimo procesu biudžetinėse įstaigose, privačiose įstaigose teko koreguoti tyrimo strategiją, trumpinant interviu ir pravedant daugiau individualių interviu nei *fokus* grupių. Tai lėmė pačios įstaigos teikiamų paslaugų pobūdis, kadangi stacionarių paslaugų teikimas organizuojamas komandomis ir darbuotojų darbo grafiko intensyvumas labai didelis. Todėl tyrimo duomenų rinkimo procese, kalbantis su viena tyrimo dalyve (slaugytoja), kitoms teko pavaduoti tyrimo interviu užimtą kolegę ar koleges.

Atvejo studijų tyrimo rezultatų analizės duomenis sudarė individualių ir *fokus* grupės interviu išrašų tekstas. Tiek individualūs susitikimai su vadovais, tiek grupiniai susitikimai su darbuotojais buvo įrašomi į diktofoną ir perrašyti, paruošiant tekstinius tyrimo duomenis analizei. Teksto analizė buvo atliekama taikant grindžiamosios (*grounded theory*) atviro ir teorinio kodavimo metodus ir diskurso analizės metodus. Teksto analizėje rėmėmės prielaida, kad interviu yra socialiai sukonstruotas tekstas, kuris nėra objektų, įvykių ar egzistuojančių kategorijų atspindys. Interviu tekstas kaip socialinis tekstas buvo suprantamas kaip aktyviai konstruojantis analizuojamų veiksnių versijas (Potter, Wetherell, 1987; cit. Naujanienė, 2007, p. 22). Naujanienė (2007, p. 23), remdamasi Parton (2003), nurodo, kad *kalba* ne tik konstruoja realybę bet ir aktyviai ją keičia, keičiantis suvokimui, požiūriams.

Teksto analizės metu kreipiamas dėmesys į tokius psichosocialinius organizacijos veiksnius kaip komunikacija ir bendradarbiavimas organizacijoje, organizacijos misijos, tikslų aiškumas, organizacijos vertybės, darbuotojų atliekamų vaidmenų ir funkcijų aiškumas, konfliktų sprendimo kultūra, darbuotojų suvokiamas stresas, vadovavimo ypatumai, paskatinimų sistema, pokyčių organizacijoje poreikis ir valdymas ir kt. Kitas diskusinių pokalbių analizės objektas – tyrėjų naudotų metodų, skatinant

kritines diskusijas, individualių ir grupinių susitikimų su vadovais ir darbuotojais metu tinkamumas.

Teksto analizei taikyta grindžiamosios teorijos konstrukcionistinė versija, kurioje kreipiamas reikiamas dėmesys į tyrėjo vaidmenį tyrimo procese. Šią grindžiamosios teorijos konstrukcionistinę versiją pristatė Charmaz (2006), teigdama, kad ši versija – tai refleksyvi grindžiamosios teorijos versija. Remiantis šiuo požiūriu, kategorijos ir teorijos *ne iškyla* (*emerge*) iš duomenų, bet yra *sukonstruotos* tyrėjo sąveikoje su duomenimis. Tyrėjas paaiškina, sudėlioja ir pateikia duomenis, o ne atranda tvarką tarp duomenų. Pripažįstama, kad tyrėjo sprendimai, klausimai, kuriuos kelia analizuodamas duomenis, ir būdas, kaip naudojamas analizės metodas, o taip pat tyrėjo asmenybė, teorinis ir metodologinis pasirengimas, formuoja tyrimo eigą ir rezultatus. Taigi, remiantis Willig (2008), gauti rezultatai yra tik viena iš galimų teorijų ar realybės versijų, bet ne vienintelė tiesa, sukurta iš duomenų.

Konstrukcionistinis požiūris atpažįstamas ir kitų organizacijų tyrėjų darbuose. McNiff (2002) teigia, kad svarbu atkreipti dėmesį, kad organizacijos nėra struktūros, bet žmonės, kurie kartu veikia, sąveikauja ir kuria tam tikrą realybę. Pasak autoriaus, jeigu pašalinsi struktūras, organizacija vis tiek gyvuos, tačiau, jeigu pašalinsi iš organizacijos žmones, – organizacijos neliks. Tad tyrimo metu teorija apie organizaciją yra remiantis organizacijoje dirbančių žmonių papasakotomis istorijomis kuriama teorija. Dar daugiau, autorius teigia, kad teorija yra gyvenimo teorijos, kurios parodo žmonių bendro darbo procesus. Šios teorijos visada yra generuojamos ir transformuojamos, taip atliepiant Willig išsakytą teiginį, kad kiekvieno tyrimo metu kuriama teorija yra tik viena iš daugelio galimų tiesų. Kokybinio tyrimo duomenų analizės metu sukurti konstruktai leidžia konceptualizuoti psichosocialinių organziacijos funkcionavimą ir poreikį pokyčius lemiančių veiksnių konstruktus.

Tyrimo duomenų analizės eiga rėmėsi Krysik ir Finn (2010) pasiūlytais kokybinių tyrimų analizės žingsniais. Pirmiausia duomenys buvo redukuojami juos skaitant ir, tyrėjo manymu, tinkamas dalis „karpant“ ir perkeliant į analizės lentelę. Kartu perkeltiems duomenims buvo formuluojama kategorija, apibūdinamos ypatybės, dimensijos ir kuriama bei plėtojama istorija (*etic perpesktyva*). Tiesioginis interviu išrašo tekstas (*emic perspektyva*) pasvirusiu tekstu atskira pastraipa pateikiamas ir galutinės tyrimo

ataskaitos tyrimo rezultatų dalyje, taip norint užtikrinti tyrimo patikimumą bei išryškinant tyrimo dalyvių požiūrių svarbą. Rengiant tyrimo ataskaitas, apie analizės rezultatus buvo diskutuota metodologinių seminarų metu. Seminaruose dalyvavo ne tik projekte dirbantys tyrėjai, bet ir tyrėjai iš kitų aukštųjų mokyklų, vadovai bei darbuotojai organizacijų, kuriose teikiamos paslaugos senyvo amžiaus asmens namuose.

Tyrimo etika. Įgyvendintos atvejo studijos remiasi detaliu žmonių profesinės patirties įvykių aprašymu, kada siekiama surinkti kaip įmanoma daugiau patirties detalių. Tai ypač aktualizuoja tyrimo duomenų anonimiškumo ir konfidencialumo klausimus. Viskas, kas susiję su tyrimo dalyviais, tyrime tampa tyrimo duomenimis, be to, dalyvių tiesioginė kalba yra naudojama publikacijose ar tyrimo ataskaitose. Todėl, siekiant konfidencialumo, kai kurias detales, aptarę su tyrimo dalyviais, tyrėjai pasilieka sau teisę neskelbti galutinėje ataskaitoje. Pvz., neskelbiami miestai, kai kurių organizacijų tikslus aptarnaujamų klientų skaičius, darbuotojų skaičius, vadovų išsilavinimo duomenys ir pan. Anonimiškumas šiame tyrime reiškia organizacijų ir darbuotojų vardų, pavardžių, adresų neįvardijimą.

Dar vienas svarbus šiame tyrime etikos principas – žalos organizacijoms ir tyrimo dalyviams nedarymas. Siekiant laikytis šio principo, galutiniame tyrime pateikiamos interpretacijos konceptualizuojamos ir lyginamos su kitų tyrimų rezultatais, siekiant gautus rezultatus padaryti kaip galima objektyvesnius ir išvengti tyrimo dalyvių „kaltinimo“ dėl galbūt kai kuriais atvejais ne visai priimtino elgesio darbe.

4. SOCIALINES PASLAUGAS SENYVO AMŽIAUS ŽMONĖMS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ POKYČIUS LEMIANČIŲ PSICHOSOCIALINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

4.1. ORGANZIACIJOS MISIJA, TIKSLAI IR VERTYBĖS

Tarpusavio sąveika organizacijoje yra būtina siekiant bendrų organizacijos tikslų. Bendras organizacijos tikslas yra sudėtingas, daug laiko užimantis ir dažnai kompleksinis, todėl jis yra aukščiau, nei vieno organizacijos žmogaus gebėjimai šį tikslą pasiekti. Organizacija, subūrusi asmenis su skirtingais gėbėjimais ir įgūdžiais, tampa pajėgi siekti išsikelto tikslo. Tik keletas organizacijų gali efektyviai veikti naudojant vieno žmogaus resursus. Netgi mažos organizacijos ar šeimos verslai yra priklausomi nuo įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos turi skirtingi organizacijos nariai ar darbdaviai tam, kad pasiektų išsikeltus tikslus (Keyton, 2005). Tyrimo tikslas – atskleisti, kaip personalas supranta organziacijos misiją ir tikslus.

Bendro organizacijos tikslo siekimas parodo jos narių sutelktumą, suvokimą, kodėl, dėl ko organizacija yra įkurta, kokie jos siekiai. Dažniausiai organizacijos tikslas yra platus, kompleksinis, tačiau visgi tyrimo dalyviai visi vieningai teigė žinantys, dėl ko jie dirba ir koks yra organizacijos tikslas. Tyrimo dalyvių pasakojimuose organizacijų tikslas atskleidžiamas kaip paslaugų teikimas senyvo amžiaus žmonėms (padėti jiems kaip galima ilgiau gyventi savo namuose). Vadovų tikslo įvardijime minima integracija į visuomenę bei paslaugų namuose paskirtis, kaip alternatyva stacionarioms socialinėms paslaugoms. Šie tikslai yra atpažįstami ir politiniuose dokumentuose, apibūdinančiuose socialinių paslaugų asmens namuose senyvo amžiaus žmonėms paskirtį. Tyrime dalyvavusios biudžetinės įstaigos vadovas į klausimą apie organizacijos tikslą atsakė taip:

> *Mūsų organizacijos tikslas yra sumažinti žmonių socialinę atskirtį, <…> kad kuo ilgiau jie (seni žmonės) galėtų gyventi savo namuose ir nepereitų į stacionarias socialines paslaugas teikiančias įstaigas. Kuo ilgiau juos išlaikyti namuose.* [Vadovas]

Tyrime dalyvavusios biudžetinės įstaigos vadovas organizacijos tikslą išplečia ir paaiškina, kad tikslo įgyvendinimas ir siekimas padeda klientui būti visaverčiu ir tiesiog pasijusti žmogumi savo namuose. Tyrimo dalyvis kalbėjo:

> *Tai iš tikrųjų pagrindinis tikslas ir ką mes sakom visiems ir pristatydami šitą paslaugą apskritai seniūnijose, skleisdami informaciją apie teikiamas paslaugas, tai kad padėtume žmogui kuo ilgiau gyventi savo namuose ir likti kuo labiau savarankiškam. Ir tų funkcijų, kurių jis savarankiškai negali atlikti, tiesiog padedam organizuoti. Taip padedant jam pasijausti tokiu pilnavertišku tuo nariu ir tuo pačiu leidžiant suprasti, kad atėjus pagalbai jis kuo puikiausiai gali gyventi, nejausti dėl to diskomforto.* [Vadovas]

Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų vadovai organizacijos tikslus siejo su pagalba senyvo amžiaus artimiesiems išlikti darbo rinkoje, perduodant rūpestį seno amžiaus artimuoju globos įstaigai. Tikslų apibūdinime dominuoja pagalba artimiesiems ir jie gali būti traktuojami kaip tie, į kuriuos nukreipta įstaigos veikla. Įstaigos vadovų teiginiuose atsiskleidžia jų supratimas senstančios visuomenės konteksto ir didėjančio poreikio šioms paslaugoms. Stacionari globos įstaiga, pasak privačių įstaigų vadovų, skirta senyvo amžiaus žmogaus paskutiniam „gyvenimo tarpsniui nugyventi“, pagalba jam „oriai išeiti anapilin“. Tyrimo dalyvių pasakojimuose atsiskleidė ir supratimas, kad stacionari globa yra paslauga, kuri yra paskutinė alternatyva, kada jau išnaudotos visos kitos galimybės. Tai gali būti siejama ir su oficialiąja retorika, pasisakant už bendruomeninių paslaugų plėtrą. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Toks gyvenimo tempas, kai žmonės apkrauti savo darbais ir visuomenė sensta, ir tiem seniems žmonėms nėra galimybių dabarties prižiūrėti juos namų sąlygom, nes reikia dirbt ir užsidirbti atlyginimą ir išsilaikyti savo gyvenimą, savo vaikus ir visa kita, tiesiog yra toks poreikis. Yra didžiulis poreikis senam žmogui padėti. Jam garbiai, pagarbiai, oriai išeiti, kaip sako, anapilin. Nugyventi paskutinį gyvenimo tarpsnį.* [Vadovas]

> *Tai tiesiog nu... va toks ir tikslas yra – padėti tiem žmonėms, kurie čia yra ir pamato, koks... Mūsų gyventojai ir, ir jie paskui plečia iš lūpų į lūpas, eina pasako apie mūsų, kiek jiem palengvėjo savo gyvenime, darbų aplinkoje, santykiuose su šeimos nariais. Ir leidžia pagalba apsispręsti ir kitiems*

žmonėms kreiptis į mūsų instituciją. Į mūsų ar į kitas institucijas ir būtent pagelbėti taip sau, savo šeimai, savo artimam. Tai va, mūsų toks ir tikslas – padėti tiek tiem, kurie turi problemą, prižiūrint seną žmogų, ir tiem abiem seniem žmonėms, kad jie būtų prižiūrėti. Kiek galima padoriau išeitų su mažesniais skausmais, tarkim, ar ten su fizinės pagalbos. [Vadovas]

Ateitų tik tada, kada reikia. Čionai (į stacionarios globos įstaigą), kad jie kuo ilgiau išliktų savo namuose. [Vadovas]

Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų vadovų pasakojimuose apie organizacijos misiją ir paskirtį atsiskleidė organizacijos, kaip verslo įmonės, kuri turi veikti efektyviai, tai yra siekti, kad visos įstaigoje esančios vietos būtų užimtos, tikslas. Įstaiga turi veikti konkurencingai ir siekti lyderiauti paslaugų rinkoje, teikiant kuo kokybiškesnes paslaugas. Heally (2005), rašydama apie laisvos rinkos apraiškas socialinių paslaugų rinkoje, teigia, kad įstaigos, besivadovaudamos laisvos rinkos principais, konkuruoja su kitomis tokio paties pobūdžio įstaigomis ir siekia gerinti paslaugų kokybę. Be to, įstaigų veikiančių laisvos rinkos sąlygomis, vadovams būtina suprasti visuomeninį ir politinį kontekstą, rūpintis įstaigos teikiamų paslaugų įvaizdžiu ir siekti, kad paslaugos taptų matomos ir geidžiamos potencialių paslaugų gavėjų. Tyrimo dalyvių pasakojimai liudija minėtus organizacijos tikslų aspektus:

Pirmiausia, tai galbūt, kad turėti paklausą, kad užpildyti tai, ką tu darai, kad pilnai funkcionuotų pati kaip įstaiga. O kad taip būtų, priklauso ir nuo darbo kokybės. Tai, kad toks tikslas ir yra, kokybiškų paslaugų teikimas ir toksai būtų kaip siekiamybė, kad galbūt savam regione būti tokiais galbūt kaip ir aukščiausios kokybės institucija, teikianti tokias paslaugas. [Vadovas]

Mes turim, sakykim, pačią visuomenę formuoti, kad ta nuomonė, kad senelių namai ar globos namai nėra blogis. Nėra blogis, o yra gėris, sakykim, kad tai yra pagalba, parama šeimoms, kurios nu tuo metu sunkiai būna joms, sunkiai einasi, tai tiesiog išlaisvinti juos, kad jie gali išeit į darbus, tęsti savo veiklą, o jų seneliais mes pasirūpinsim. Tai tiesiog reikia formuoti tą nuomonę, kad tai nėra blogai, tai yra gerai. [Vadovas]

Panašiai su oficialiąja biudžetinių įstaigų vadovų išsakyta retorika siejamas ir tyrime dalyvavusių biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų

išsakytas organizacijos tikslas, įvardijant paslaugų reikšmę bendruomenei, siekiant gerinti senyvo amžiaus žmogaus gerovę, teikiant jiems asmens namuose paslaugas. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Sumažinti tą atskirtį senyvo amžiaus asmenų, kad jie socializuotųsi. Tai mūsų toksai pagrindinis tikslas – padėti jiems kuo ilgiau išlikti, gyventi savo namuose.* [Socialinė darbuotoja]

> *Tikslas – tai padėti žmonėms, N rajono gyventojams gyventi savarankiškesnį gyvenimą, kuo ilgiau išbūti savo aplinkoje, šeimoje, bendruomenėje ir tiesiog gerinti jų gerbūvį, būvį ir tuo pačiu tą pagalbą teikiant, tokią, kokią mes ją teikiame, įvairias paslaugas socialines.* [Socialinė darbuotoja]

Tyrime dalyvavusi biudžetinės įstaigos socialinė darbuotoja organizacijos tikslus siejo su pagalba žmogui – „kažkuo“, siekiant kad žmogus galėtų gyventi namuose:

> *Nu tai kaip pagelbėti tiesiog žmonėms. Labiau. Padėti tiems, kurie negali kažkuo tai. Kad galėtų savo tuose namuose gyventi.* [Socialinė darbuotoja]

Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų darbuotojų pasakojimuose galima įžvelgti, kad paslaugų tikslas suprantamas kaip pagalba artimiesiems, bet jų retorikoje daugiau pasireiškia pagalba ir rūpestis senoliu, kuriam teikiama stacionari pagalba. Socialinių darbuotojų ir kitų specialistų pasisakymuose galima įžvelgti tikslo supratimą, paremtą kasdienio darbo patirtimi, suvokiant, kad įstaiga, kurioje dirbama, turi sudaryti orias, saugias sąlygas, teikiant globos ir slaugos paslaugas senyvo amžiaus žmonėms.

> *Padėti pacientam ir jų artimiesiems. Iš tikrųjų, kai nėra, kur palikt, žmonės dirba, o žmonės vis tiek, jeigu mes darbus, iš kažko reikia irgi gyvent.* [Slaugytojų padėjėjos]

> *Kiek įmanoma kažkokį žmogiškumą palaikyti. <...> Kad žmogus saugiai jaustųsi. <...> ir sveikai.* [Socialinis darbuotojas]

Tyrimo dalyvių pasakojimuose, apibūdinant organizacijos tikslus, atsiskleidžia paslaugos gavėjo charakteristikos, pateikiant jį kaip ligotą, neįgalų tiek fiziškai, tiek protiškai. Tyrimo dalyvių pasakojimuose atsiskleidžia, kad būtent paslaugos gavėjo fizinė ir protinė būklė lemia organizacijos tikslus ir jų darbinę elgseną. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

Nu tai priežiūra žmonių, neįgalių žmonių, ligotų tokių, senyvo amžiaus. <...> Nu, sakau, tokia kaip slaugos priežiūros įstaiga. [Kineziterapeutas]

Tikslas, <....> palaikyti kuo kokybiškesnį gyvenimą pagyvenusiems žmonėms. [Slaugytoja]

Pagrindas globoti va šituos va žmones, kurie neįgalūs, ir fiziškai, ir protiškai. Nu vieni, aišku, kurie gali pasisakyti, tai – pliusas, už tai gali pabendrauti, daugiau padėti jiem kur tai. O tie, kurie be šito negali, tai jau intuityviai pats prieini, jau kiek galėdamas žodžiu žmoniškai palaikai dar kol kas jų gyvybę. [Slaugytojų padėjėjos]

Tyrime dalyvavusios biudžetinių įstaigų socialinės darbuotojos ir socialinių darbuotojų padėjėjos praplečia oficialaus tikslo retoriką ir teigia, kad svarbu yra ir sudaryti sąlygas asmens namuose gaunančio senyvo amžiaus artimiesiems dalyvauti darbo rinkoje, apsilankyti pas specialistus arba tiesiog pailsėti. Tyrimo dalyvės, kalbėdamos apie įstaigos tikslą, išsakė tokią nuomonę:

Ir artimiesiems, iš tikrųjų tai ir artimiesiems. Tiem padėt vaikam. Nes visi yra dirbančio amžiaus ir tuos senolius savo palieka vienus namuose, tai jiems tikrai reikalinga ta pagalba. Jis negali prižiūrėt visą dieną. [Socialinė darbuotoja]

Padėti artimiesiems, kad galėtų eiti į darbus, tiesiog pas gydytojus pasistiprinti, kad nebūtų pririšti prie šitų žmonių. <…> Kad žmogus kuo ilgiau būtų savo namuose, ne valdiškoje įstaigoje. <…> Tai čia yra labai didelis dalykas. Pagrindas. Čia mes prie to taip pripratome, kad mums sunku atrinkti, kodėl taip yra. [Socialinių darbuotojų padėjėjos]

Tyrime dalyvavusios socialinių darbuotojų padėjėjos organizacijos tikslus siejo su savo darbinėmis funkcijomis, kaip, pavyzdžiui, nupirkti senyvo amžiaus žmogui maisto produktų. Jų pasakojime atsiskleidžia paslaugas gaunančio senyvo amžiaus žmogaus vienišumas, finansinis ir fizinis saugumas. Tyrimo dalyvės pasakojime galima atpažinti, kad ji save mato kaip „saugotoją“ žmogaus nuo „negerų vaikų“, kurie išnaudoja savo senyvo amžiaus tėvus:

Tai yra pagalba senyvo amžiaus žmonėms, kurie šiandieną yra vieniši ir nepajėgūs patys sau ką nors pasidaryti. <…> Tikslas – gyventi savo namuose.

<…> Kad padėti ir dar ir apsaugoti nuo tokių <…> kur vaikai negeri <…> Kad ne per daug išnaudotų, kad apipirkti, kad liktų pinigėlių jiems patiems, o ne vaikai paimtų. [Socialinių darbuotojų padėjėja]

Vienos iš tyrimo dalyvių kalboje stebimas paprastas, trumpas, aiškus suvokimas, koks yra organizacijos tikslas, paremtas jos teikiamų paslaugų paskirtimi:

Padėt neįgaliems žmonėms. Pagalba žmonėms namuose. Tai tikslas tiesiog, pavadinimas reiškia tikslą. [Socialinių darbuotojų padėjėja]

Privačių įstaigų darbuotojų pasakojimuose atsiskleidė ir privačioms įstaigoms aktualus finansinio efektyvumo aspektas. Tyrimo dalyviai įsitikinę, kad paslaugos skirtos padėti pagalbos reikalingo senolio artimiesiems išlikti darbo rinkoje, suteikti senyvo amžiaus žmogui orias sąlygas nugyventi paskutinį gyvenimo tarpsnį silpstant tiek fizinei, tiek protinei sveikatai. Viena tyrimo dalyvė, jau kalbėdama apie organizacijos tikslą, netiesiogiai užsiminė, kad šių įstaigų tikslas yra uždirbti pinigų, gaunant juos už senyvo amžiaus žmonėms teikiamas globos ir slaugos paslaugas. Mokėjimo už paslaugas našta, tyrimo dalyvės supratimu, gula ant senolio artimųjų pečių. Be jau anksčiau įvardinto artimųjų poreikio išlikti darbo rinkoje tyrimo dalyvių pasakojimuose galima įžvelgti kelias priežastis, kodėl artimieji pasirenka paslaugas net ir turėdami finansinių nepatogumų. Pirma, tai bendruomeninių paslaugų (būtent sveikatos) nepakankamumas, antra, suteikiamų medicininių paslaugų prieinamumas. Artimųjų sveikatos būklė atsiskleidžia kaip dar viena priežastis, kodėl artimieji kreipiasi pagalbos į privačias stacionarias paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančias įstaigas. Tyrimo dalyviai teigė:

Gali šeimos nariai padėti, bet praras (šeimos nariai) finansinius patogumus, nes čia vis tiktai iš to ir gyvena, tam ir skirti tie namai. Ir, be to, medicininė pagalba. Nes galbūt ne visi galėtų slaugytoją iškviesti ar panašiai, o čia vietoj ir gydytoja, ir slaugytoja. [Slaugytojų padėjėjos]

Nu arba sveikatos dar neturi artimieji patys. Užtat ir guldo. [Slaugytojų padėjėjos]

Tyrimo dalyvių pasakojimuose aiškėja, kad privačios stacionarios paslaugos yra suprantamos kaip būtinybė, kada žmonės dėl artimojo ligos,

negalios ar silpnumo priversti derinti darbo bei šeimos įsipareigojimus su įsipareigojimu prižiūrėti globos ar slaugos reikalaujantį artimąjį. Tyrimo dalyvės įvardija, kad šios paslaugos svarbios ir geriems santykiams su artimuoju palaikyti, ir gebėti pasirūpinti savo šeima, ir tinkamai globai bei medicininei pagalbai suteikti:

> *Ką išgyvena (artimieji), kai namuose žiūri ir santykiai su darbu, su savo laisvalaikiu, ir su savo sveikata, ir su savo artimaisiais, ir su vaikais, ir su visais. Kai atiduoda (artimąjį stacionariai globai), kaip išlaisvėja, ir kai jie ateina pas savo artimą, jau su meile. Ir sako – aš galiu išglostyt tai mamai kiekvieną pirščiuką ir atsimenu save, kai eidavau namo ir galvodavau, ką jinai bus dar padarius, ir tarpais, sako, nors ir suvoki, kad tai liga, kad tai ir visa kita. Bet pareini jau pervargęs, nes keliesi ir naktį, ir visa kita. Ir sako, atrodo, paėmus papurtytum ar tiesiog net ir trenktum. Yra net išsiugdo, kaip sakant, tokia neapykanta, toksai pyktis, et, sako. Nors supranti, kad...* [Vadovas]

> *Džiaugiuosi, kad tokių vat įstaigų yra. Jos tikrai yra labai reikalingos. Nes tikrai tų žmogelių tos pagalbos reikalauja daug. Iš tikro tai daug, žinokit, yra ir tikrai reikia jos, ir gerai, kad jų yra. ..... Netgi, sakyčiau, dar ir daugiau galėtų būt. Nes, sakau, žmonės tikrai tos pagalbos reikia. <...> Grįžta, gi žmonės dirba iki penkių. Nu tai ir būna tas žmogus vienas. Nu tai jau geriau slaugoj, vis tiek ir priežiūra, ir tabletės paduotos, ir vaistai, jeigu reikia suleisti, ir perrišimai, ir viskas. Nu tai... Dabar daug gi tų ir su Alzheimeriu, su viskuo, nu tai tu juos be priežiūros visiškai negali palikt.* [Slaugytoja]

Organizacijos tikslų apibūdinime atsiskleidžia ir organziacijos bei jos atskirų narių vertybinės nuostatos. Individualūs organizacijos nariai turi savo vertybes, bet vertybės, kurios yra pasidalinamos tarp organizacijos narių, tampa itin svarbios, kadangi jos sukuria organizacijos kultūrą. Vertybė yra „papilitusi tendencija teikti pirmenybę tam tikros valstybės reikalams, lyginant su kitomis“ (Hofstede, 2001, p. 5), ir tai lemia mūsų požiūrį į įvairovę. Vertybės yra strategijos, tikslai, principai arba savybės, kurios yra laikomos idealiomis, vertinamos ar pageidautinos, jos – kaip rezultatas sukurti gaires organizacinei elgsenai. Vertybės turi ir intensyvumą, ir kryptį. Taigi vertybės gali būti matomos kaip skirtingos dimensijos, turinčios skirtingus pliusų ir minusų polius, pavyzdžiui, racionalios prieš neracionalias

ir pavojingos prieš saugias. Dažnai kalbama apie organizacijas, kurios turi vertybes. Tiksliau, žmones organizacijoje sieja bendros vertybės. Vertybės yra žmogaus savybės todėl, kai mes kalbame apie organizacijas, turinčias vertybes, turime omenyje tai tik metoforiškai (Stackman, Pinder & Connor, 2000; Keyton, 2005, p. 24).

Vertybės gali būti apibrėžiamos kaip objektai, privalumai, standartai ar sąlygos, kurios patenkina ar yra suvokiamos kaip patenkinančios poreikius ir kurios nurodo žmogaus veikimo kryptį (Stackman, Pinder, Connor, 2000, p. 38). Siekiant atskleisti, kokiomis vertybėmis dalijasi biudžetinių įstaigų darbuotojai savo darbe, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokiais trimis žodžiais apibūdintų savo organziaciją. Šių žodžių analizė atskleidė gana skirtingą požiūrį. Biudžetinių įstaigų vadovų apibūdinime galima atrasti įvardintų žodžių susietumą su oficialia tikslų retorika, o socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų apibūdinime be atpažįstamos oficialiosios retorikos buvo akcentuojami darbo kokybę apibūdinantys veiksniai, įvardijant darbo aplinkos saugumą, streso nebuvimą, darbuotojų tarpusavio santykius. Be to, tokie žodžiai, kaip „moki“, „operatyvi“, „prieinama“, „kontroliuojama“, „stipri“, „patikima“, gali būti siejami su organizacijos darbuotojų siekiu veikti efektyviai tiek paslaugų organizavimo, tiek finansiniu aspektu.

> *Pagalba, rūpestis, atjauta.* [Vadovas]
>
> *Šilta, draugiška ir aktyvi. Socialines paslaugas teikianti. Geras kolektyvas.* [Socialinės darbuotojos]
>
> *Geras paslaugų teikimas. Labai gera aplinka. Nėra streso. Paslaugi, komunikuojanti, moki. Operatyvi, nuoširdi ir prieinama. Patikima, stipri ir reikalinga. Sąžininga, atsidavusi, kontroliuojama. [Socialinio darbuotojo padėjėjos]*

Privačiose įstaigose dirbančių tyrimo dalyvių organizacijas apibūdinančių žodžių analizė atskleidė darbo vertybes, orientuotas į darbo turinį: „slauga“, „globa“, „gydymas“, „priežiūra“. Kiti žodžiai gali būti siejami su darbo organizavimu („komandinis darbas“) bei paslaugų kokybe: „kokybiška“, „sąžininga“, „nuoširdumas“, „dėmesingumas“. Vadovo apibūdinime galima įžvelgti ir vadybinės elgsenos apsektą, teigiant, kad organziacija yra „perspektyvi“.

Kokybiška, sąžininga ir perspektyvi. [Vadovas]

Slauga, gydymas ir atjautimas. Komandinis darbas. Nuoširdumas. Dėmesingumas. Globa, atsakomybė, jautrumas. [Slaugytojų padėjėjos]

Priežiūra, saugumas, šiluma. Ačiū Dievui, kad yra (tokių įstaigų). [Slaugytojos]

Rūpestis, slauga, priežiūra. Bendravimas su žmonėmis. [Kineziterapeutas]

Ashkanasy, Wilderom ir Peterson (2000) teigia, kad diskusija apie vertybes leidžia kalbėti apie konstruktą, kuriame yra socialinis, kognityvinis ir elgsenos apsektai. Šis derinys leidžia kalbėti apie vertybių konstrukto potenciją. Kaip teigia autoriai, kadangi vertybės yra socialinės, jos reflektuoja patirties ir supratimo istoriją, kuri apibūdina tam tikrą žmonių grupę visuomenėje. Kadangi vertybės yra kognityvinės, jos reflektuoja patirties ir supratimo istoriją su tam tikra grupe žmonių ar visuomene. Kadangi vertybės yra reflektuojamos elgsenoje, tam tikros grupės žmonių tipinės vertybės veikia elgseną ir sąveikas tarp žmonių. Tai leidžia manyti, kad vertybės visuomenėje lemia asmens vertybes, t. y. laikomasi nuomonės, kad vertybės yra socialiai sukonstruotos.

Stackman, Pinder ir Connor (2000) nuomone, vertybės išryškina požiūrius, kurie veikia su darbu susijusią elgseną (p. 37). Darbo vertybės, pasak autorių, tai atraminė būsena troškimų, kuriuos žmonės realizuoja ar nori realizuoti darbe. Analizuojant tyrimo dalyvių įvardintus pagrindinius žodžius, kuriais jie apibūdina savo organizaciją, galime įžvelgti jų darbo vertybes. „Pagalba“, „rūpestis“, „atjauta“, „atsidavusi“, „paslaugi“ – vertybės, kurios atspindi visuomenės, klientų ir jų artimųjų keliamą lūkestį socialinių paslaugų įstaigoms ir paslaugų teikėjams. „Operatyvi“, „moki“, „stipri“, „kontroliuojama“ siejasi su vadybininkų keliamais lūkesčiais paslaugų efektyvumui. Vis dėlto „saugi aplinka“, „nėra streso“ yra darbuotojų išreikši troškimai, apibūdinantys darbo sąlygas ir darbo kokybę.

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasakojimuose įvardintus organizacijų tikslus ir deklaruojamas vertybes, galima išskirti biudžetinėse įstaigose dirvančių tyrimo dalyvių aiškiai suprantamą jiems visuomenės priskirtą misiją – teikti paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, siekiant jiems sudaryti sąlygas, kuo ilgiau gyventi savo namuose ir išvengti stacionarios globos paslaugų. Paslaugų teikimas kaip pagalba artimiesiems ir leidimas jiems

išlikti darbo rinkoje taip pat įvardijamas vienu iš biudžetinės organizacijos tikslų. Tyrimo dalyvių išsakytos vertybės siejasi su jų (kaip operatyviai paslaugas teikiančių įstaigų) darbuotojais, kuriems svarbi atjauta, rūpestis ir kurie trokšta savo darbe nepatirti streso ir dirbti esant saugioms darbo sąlygoms. Privačiose įstaigose dirbančių tyrimo dalyvių pasakojimai atskleidė, kad organizacijos tikslai siejami su stacionarių paslaugų turiniu ir paslaugų poreikiu senyvo amžiaus žmonėms ir jų artimiesiems. Beje, artimieji kaip paslaugos gavėjai dominuoja tyrimo dalyvių pasakojimuose. Privačios įstaigos savo veikloje susiduria su laisvos rinkos iššūkiais ir rūpinasi maksimaliu įstaigoms paslaugų gavėjų skaičiumi, kuris užtikrina organizacijos finansinį stabilumą. Tad ne veltui tikslų ir vertybių retorikoje dominuoja į paslaugos turinį, paslaugų kokybę nukreipti teiginiai. Tai, kad ženklią personalo dalį sudaro slaugytojai ir jų padėjėjai, susiję su tuo, kad tikslų ir vertybių teiginiuose dominuoja su sveikata, slauga ir medicina sietini teiginiai.

4.2. POKYČIAI IR PLĖTRA ORGANIZACIJOJE

Siekiant atskleisti organizacijos darbuotojų pasirengimą pokyčiams, buvo analizuota, koks personalo požiūris į organizacijos atvirumą ir pastangas vykdyti pokyčius, kurie yra reikalingi organizacijai. Organizacijos vadovai iš pažiūros dažnai išlieka instrumentiniame lygmenyje – atliekantys nurodymus – ir dažnai dėl to negali „pasiekti" darbuotojų jausmų ir minčių. Tai nėra neįprasta, kai organizacijos siekia dirbti pagal suplanuotus kultūrinius pokyčius. Dawson (2003, p. 168) siūlo kad, kalbėjimas apie laikiną klimatą organizacijoje kaip „nuovargio pokytį" tarp skirtingų organizacijos narių gali sukelti prieštaringų rezultatų: „Daugeliui, pokyčiai darbe yra tarsi asmeninės teritorijos pažeidimas ir tikėtina, kad tai gali iššaukti cinizmą ir frustraciją daugiau nei tikėjimą ir euforiją pokyčiais." Visgi išlieka tyrimų stoka, kurie analizuotų organizacijos ambicingas pastangas pokyčiams ir atskleistų iš karto tiesioginį poveikį organizacijos narių mintims ir jausmams (cit. Alvesson, Sveningson, 2008, p. 107).

Analizuojant respondentų požiūrį į pokyčius ir organizacijos plėtrą, pirmiausia pateikiama aprašomoji tyrime analizuotų reiškinių analizė (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Analizuotų reiškinių aprašomoji statistika

Reiškiniai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Požiūris į pokyčius	3,14	0,44	1	4
Požiūris į organizacijos plėtrą	2,94	0,62	1	4

Remiantis aprašomąja statistika, galima teigti, jog darbuotojų požiūris į pokyčius bei organizacijos plėtrą yra teigiamesnis nei vidutinė reikšmė.

Toliau bus pateikiama reiškinių palyginimo pagal pagrindines darbuotojų sociodemografines bei organizacijų charakteristikas analizė.

8 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)

	Profesija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
Organizacijos požiūrio į pokyčius vertinimas	Soc. darbuotojas	3,12	0,45	0,309	0,734
	Slaugytojas	3,18	0,46		
	Kita	3,12	0,44		
Požiūris į organizacijos plėtrą	Soc. darbuotojas	2,88	0,64	2,468	0,086
	Slaugytojas	3,09	0,57		
	Kita	2,91	0,61		

Pastabos: Socialiniai darbuotojai N = 197, slaugytojai N = 50, kita N = 199.

Kaip matome 8-oje lentelėje, darbuotojų požiūris į pokyčius bei organizacijos plėtrą nesiskiria, atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančiose organizacijose dirbančių darbuotojų profesiją.

9 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t)

	Išsilavinimas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Organizacijos požiūrio į pokyčius vertinimas	Aukštasis	3,10	0,47	**2,339**	**0,020**
	Neaukštasis	3,20	0,38		
Požiūris į organizacijos plėtrą	Aukštasis	2,90	0,64	1,210	0,227
	Neaukštasis	2,97	0,57		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai.

9-oje lentelėje pateiktas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą. Rezultatai rodo, kad aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai palankiau vertina organizacijos požiūrį į pokyčius nei aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai.

Taip pat atliktas valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų vertinamų reiškinių palyginimas. Remiantis 10-oje lentelėje pateikta informacija, galima teigti, jog privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai ir valstybinio sektoriaus darbuotojai nesiskiria pagal požiūrį į pokyčius bei organizacijos plėtrą.

10 lentelė

Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (taikant Stjudent t)

	Organizacijos tipas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Organizacijos požiūrio į pokyčius vertinimas	Valstybinė	3,14	0,44	–0,175	0,861
	Privati	3,15	0,45		
Požiūris į organizacijos plėtrą	Valstybinė	2,94	0,61	0,487	0,626
	Privati	2,91	0,64		

Siekiant atskleisti analizuotų reiškinių sąsajas su darbuotojų darbo stažu, buvo atlikta koreliacinė analizė. Dalinės koreliacijos leido įvertinti reiškinių ryšius kontroliuojant amžių. Rezultatai neparodė sąsajų tarp darbo stažo organizacijoje ir požiūrio į pokyčius bei organizacijos plėtrą.

11 lentelė

Analizuotų reiškinių sąsajos su darbo stažu organizacijoje (kontroliuojant darbuotojų amžių)

Reiškiniai	Darbo stažas organizacijoje	Darbo stažas organizacijoje kontroliuojant amžių
Organizacijos požiūrio į pokyčius vertinimas	–0,018	–0,058
Požiūris į organizacijos plėtrą	–0,019	–0,031

Pastabos: * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$

Kokybinio tyrimo metu tyrimo dalyviai buvo pakviesti diskutuoti pokyčių temomis. Biudžetinės įstaigos vadovas, paklausus apie galimus pokyčius organizacijoje, išreiškė nuomonę, kad visų pirmiausia reikalingi pokyčiai pačioje sistemoje, kalbant apie bendrą situaciją Lietuvoje:

> *Jeigu tai būtų, kaip aš sakau, visos Lietuvos sistema arba modelis, tai visi bendrai, tarkime, ekspertų grupė, manau, kad tikrai rastų sprendimą, kaip tai galėtų būti organizuojama. Tai būtų, be abejo, neįprasta ir nekomfortabili situacija, reikėtų būti lankstesniems visiems, nes, kaip ir minėjote, biudžetas, personalo specialistams darbas papildomas, grafikai keičiasi, bet jeigu būtų kažkokie pokyčiai visos sistemos, tai būtų įmanoma, nes dabar, tarkime, kad budėtų darbuotojai, parą kažkuris iš darbuotojų ir galėtų nuvykt, nu tai tam, žinoma, kad nėra lėšų.* [Vadovas]

Biudžetinės įstaigos vadovas, atsakydamas į klausimą apie pokyčius, siekė paaiškinti situaciją, kad vienas iš reikalingų pokyčių yra paslaugų asmens namuose teikimas visą parą. Tačiau šiam pokyčiui įgyvendinti nėra sukurta tam reikalinga teisinė bazė, o ir lėšų trūkumas šiai dienai to neleistų net organizuoti. Vadovė vėliau plėtojo mintį, kad reikalingas pokytis ir visuomenės informavimo srityje, kad žmonės lengviau įsileistų svetimus žmones į artimą aplinką. Viešinimas, visuomenės švietimas apie teikiamas paslaugas asmens namuose, tyrimo dalyvės manymu, yra labai svarbūs:

> *Tai iš tiesų vėlgi klausimas ir mes dažnai apie tai galvojame, kiek mes atliepiame poreikį, kuris yra, mes labai tikimės, kad mes padedame tiems, kuriems reikia, dar kiti išsisprendžia tas problemas patys savaime. Tai tiesiog pats tas organizavimas, tai daugiau turbūt viešinimas apie tai, kad žmogus žinotų, girdėtų ir įprastų prie minties, kad na gali ateiti. Tiesiog tas visuomenės švietimas yra labai svarbus, nes sunku įsileisti svetimą žmogų į namus.* [Vadovas]

Tyrime dalyvavę privačių įstaigų vadovai pasakojo, kad pokyčių reikia tokių, kurie palengvintų jų klientams mokėjimo naštą. Bet, siekiant šio tikslo, atsiranda papildoma dokumentacija, papildomas darbas ir, kol įstaigai netrūksta klientų, jie (vadovai) nėra linkę rūpintis dotacijų iš valstybės gavimu. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

> *Mes patys nieko nedarom. Mes patys nieko. <...> Jie mums duoda galimybę, mes turim užpildyt ten tuos dokumentus, įsivertinti, kiek mūsų paslaugos*

kainuoja ir jie, tarkim, jau jie mums siųstų. Mum to nereikia. Mes turim tų klientų. Mum dėl to klientų nereikia. [Vadovai]

Privačių įstaigų vadovai atskleidė savo išmanymą apie situaciją socialinių paslaugų rinkoje ir didėjantį paslaugų senyvo amžiaus žmonėms poreikį. Tačiau, kai buvo kalbama apie galimus pokyčius, neliko nepastebėtas nenoras kažką keisti. Tas nenoras gali būti paaiškinamas vadovų bandymu spręsti problemas anksčiau, pavyzdžiui, teikti paslaugas asmens namuose, bet, esant klientų nepajėgumui, sumokėti už paslaugas. Ši paslaugų plėtros sritis toliau neplėtojama. Tyrimo dalyvės pasakojime atsiskleidė ir socialinių paslaugų plėtojimo galimybė pasinaudoti Europos Sąjungos fondų lėšomis, tačiau, nutrūkus finansavimui, privačiai teikiamos paslaugos asmens namuose yra per brangios klientams.

Dėl paslaugų į namus. Vat irgi paslaugų į namus poreikis milžiniškas, skambina ir skambina, ar galėtumėt. Nu viskas mūsų net neįperka. Mes turim atlyginimą išmokėt, mokesčius sumokėti, jeigu mes, kaip sako, gyvenam sąžiningai ir tvarkai pagal įstatymus, tiesiog niekas neįperka mūsų paslaugos. Ir baigiasi tuo. Nes tada tikrai geriau atiduoti į stacionarą. <...> Tai vietoj to, kaip sako, galim kaip plėtoti šitą dalyką, kad į namus galėtum eiti. Mes tą vykdėm, mes turėjom ir 40, kaip sako, žmonių, kai vykdėm europinį projektą, mes ėjom į namus <...> Ir tą poreikį esam čiupinėję ir tas galimybes save esam įvertinę. Ir išleisdavom 40 žmonių į skirtingas vietas ir gebėjom juos kuruot ir visa kita, tai šiai dienai tiesiog jų niekas neįperka. [Vadovai]

Privačiuose globos namuose dirbančios slaugytojos, kalbėdamos apie pokyčius, dalijosi savo žiniomis apie tai, kaip senyvo amžiaus žmonėms paslaugos yra teikiamos kitose šalyse. Tyrimo dalyvė leidžia suprasti, kad jos papasakotas paslaugų teikimo variantas jai atrodo priimtinas ir siektinas, nors abejojama galimybe tai įgyvendinti Lietuvoje.

Aš tai, pavyzdžiui, norėčiau žinot, kaip pas mus nėra galimybės turbūt, bet taip norėčiau vat ir aš man teko bendrauti su giminaite, kuri dirba Anglijoj. Jie turi grupę žmonių, 10 žmonių, jinai dirbo ir ten tokia va yra aplinka, kur jinai, nu kaip, dirba su tuo 10 žmonių. Jinai juos maudo, jinai prižiūri. Jinai ne viena, ten yra grupelė žmonių. Ar slaugytoja, dar kažkas, bet jos trise dirba. <...> Jinai rūpinasi vaistais, jinai veža juos pas gydytojus, jinai veža juos į procedūras, jinai eina su jais pasivaikščioti. Ne tai, kad su visais

iš karto, bet ta prasme, kada tu atėjai į darbą, vat: „Laba diena, šiandien mes skaitysim knygą.“ Močiutė atsisėda, ten jinai skaito. Ten tokio, kaip socialinio darbuotojo, nėra, ten tiesiog jie nu iš principo. <...> Ir nori gal apie gydymą paskaityti ir televizorių žiūrėti, ar ten valgys šiandien pusryčius, jinai valgys kambary savo. Tai man atrodo tada žmogui būtų paprasčiau. [Slaugytoja]

Pakvietus biudžetinėse įstaigose dirbančias socialines darbuotojas ir jų padėjėjas kalbėtis apie galimus pokyčius organizacijoje dažnai buvo sulaukta atsakymų, kad čia viskas gerai ir jokių pokyčių nereikia. Suprantama, konfortabili situacija, fiksuotas darbo laikas, neterminuotos darbo sutartys, nedideli, bet stabilūs atlyginimai, gaunamos socialinės garantijos leidžia darbuotojoms jaustis saugiai. Ko gero, tai riboja galimybes naujiems iššūkiams patirti, naujoms idėjoms į organizaciją ateiti.

Tyrime dalyvavęs privačiuose globos namuose dirbantis kineziterapeutas buvo linkęs rūpestį dėl pokyčių palikti vadovams. Jis kalbėjo:

Ką čia reiškia pasiūlyčiau. Ką reiškia daryt naujo ar kaip. Bet nu ką aš čia. Čia vis dėlto vadovai yra, kurie sprendžia. Ką čia prisiūlysi. [Kineziterapeutas]

Tyrime dalyvavusi privačios įstaigos slaugytoja, pakviesta diskutuoti apie pokyčius, garsiai persvarstė įstaigoje teikiamas paslaugas, pirmenybę teikdama gydymo paslaugoms ir apmąsčiusi, kad viskas su gydymo ir (arba) slaugos paslaugomis yra gerai („darbas gerai organizuotas“), teigė, kad jokių pokyčių poreikio ji nemato. Tyrimo dalyvės pasakojimas atskleidžia situaciją, kad vis labiau globos namai senyvo amžiaus žmonėms panašėja į slaugos ligonines, kur fiziologiniams poreikiams tenkinti telkiami pagrindiniai žmogiškieji ir materialūs ištekliai. Tyrimo dalyvė kalbėjo:

Net nežinau, sakyčiau, kad čia šitas darbas gal net gerai organizuotas, kad čia tokio labai tų pakeitimų net nežinau. <...> Net nežinau, sakau čia tas. Kad čia ir ta daktarė ateina, ir viskas, aš sakau čia <...> Vaistai visą laiką sudėlioti, čia mūsų administratorė, kaip mes sakom, vyr. seseriai juos suruošė ir be jokių tokių nieko. Sauskelnių visą laiką palikta. Net nežinau, žinokit, ką dar galima padaryt daugiau. [Slaugytoja, Privati įstaiga]

Tyrimo dalyviams dalijantis mintimis apie galimus ir reikiamus pokyčius organizacijoje, pastebėta, kad nė vienas tyrimo dalyvis neužsiminė apie atlyginimų didinimą. Tik paklausus tyrėjams, ar atlyginimas tenkina, tyrimo dalyviai su entuziazmu patvirtino, kad tikrai norėtų, jog jis būtų didesnis. Šis neužsiminimas apie atlyginimą gali reikšti darbuotojų supratimą, kad jie neturi jokios galios daryti įtaką didesniam atlygiui už darbą gauti:

> *O kad mes nepagalvojom <...> Nepagalvojom. Žinot, kiekvienas nori didesnio atlyginimo. <...> Aišku, kad norim.* [Slaugytojos, Privati įstaiga]

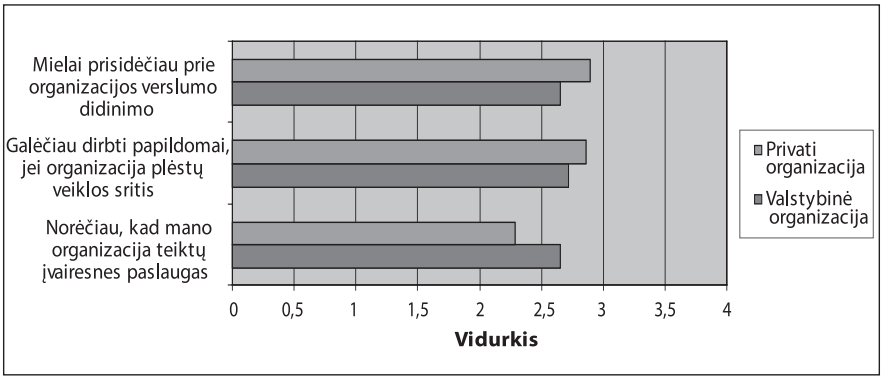
Papildomai buvo atliktas ir valstybinio bei privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrio į organizacijos plėtrą atskirų aspektų palyginimas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Valstybinio ir privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrio į plėtrą aspektų palyginimas

Požiūris į plėtrą	Organizacijos tipas	Grupės dydis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
1. Norėčiau, kad mano organizacija teiktų įvairesnes paslaugas	Valstybinė	385	2,65	1,24	**2,670**	**0,008**
	Privati	107	2,29	1,24		
2. Galėčiau dirbti papildomai, jei organizacija plėstų veiklos sritis	Valstybinė	390	2,72	1,07	–1,258	0,210
	Privati	107	2,86	0,98		
3. Mielai prisidėčiau prie organizacijos verslumo didinimo	Valstybinė	391	2,65	1,23	**–1,983**	**0,049**
	Privati	107	2,89	1,03		

Išsamesnė atskirų plėtros klausimų analizė išryškino skirtumus tarp sektorių. Valstybinėse organizacijose dirbantys darbuotojai labiau nei privataus sektoriaus darbuotojai norėtų, kad jų organizacija teiktų įvairesnes paslaugas ir patys mielai prisidėtų prie organizacijos verslumo didinimo (žr. 12 lentelę, 3 pav.).



3 pav. **Valstybinio ir privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrio į organizacijos plėtrą aspektų vertinimo skirtumai**

Apklausos raštu pabaigoje respondentų buvo teiraujamasi, kas dar, jų nuomone, yra svarbu, kad organizacija, kurioje jie dirba sėkmingai gyvuotų. Respondentai minėjo aspektus, susijusius su finansiniu aprūpinimu (apsirūpinimu), tokius, kaip finansavimo organizacijai didinimas, atlyginimų kėlimas darbuotojams, papildomų etatų steigimas bei galimybė pasididinti etatą. Taip pat buvo minimi aspektai, susiję su kvalifikacijos kėlimu bei galimybe jiems, kaip darbuotojams, būti paaukštintiems. Teigiama, kad turėtų būti palaikomi geri tarpusavio santykiai bei bendradarbiaujama tiek organizacijos viduje, tiek su klientais bei kitomis institucijomis, organizacijos turėtų dirbti kaip viena komanda. Turėtų būti gerinamos darbo sąlygos, aiškios atsakomybės ir pareigos, tinkamas darbų padalijimas (pasidalijimas), turėtų būti diegiamos naujovės ir mažinamas biurokratizmas. Taip pat buvo minima, kad turėtų gerėti informacijos sklaida organizacijos viduje bei būtų skleidžiama daugiau informacijos plačiajai visuomenei apie socialinio darbuotojo darbą, teikiamas paslaugas. Kad organizacija sėkmingai gyvuotų taip pat reikia, kad visi darbuotojai sąžiningai atliktų savo darbą, kad visad būtų klientų. Respondentų nuomone, taip pat reikalingas teikiamų paslaugų įvairovės didinimas bei, dalies manymu, reikalingi tam tikri valstybės įstatymų arba organizacijos vidaus įstatų, taisyklių pakeitimai.

Kiekybinio tyrimo metu respondentų buvo klausiama, kas dar yra svarbu, kad jų organizacija sėkmingai gyvuotų. Analizės metu išskirtos kelios

kategorijos: finansinis aprūpinimas (apsirūpinimas), galimybė tobulėti, bendradarbiavimas, gerų santykių palaikymas su klientais, institucijomis bei organizacijos viduje, pokyčiai, susiję su darbo sąlygų gerinimu, didesnė informacijos sklaida ir keletas mažesnių kategorijų.

Analizuojant respondentų atsakymus apie finansinį aprūpinimą (apsirūpinimą), atlyginimus, susijusius su lūkesčiais, respondentai teigė:

„Atlyginimų didinimas (6 k.)“, „Darbuotojai turi būti motyvuojami, o pinigai ne vienintelė priemonė“, „Darbuotojai turėtų gauti daug didesnį atlygį už darbą, būti skatinami materialiai, nes tai specifinis darbas, reikalaujantis didelio profesinio išprusimo, tolerancijos“, „Darbuotojų noras ir pastangos organizacijos labui, kurios būtų tinkamai materialiai įvertintos“, „Daugiau skatinti darbuotojus piniginėmis išmokomis arba atlyginimo pakėlimu“, „Didesnės algos skatintų žmonių motyvaciją“, „Didesnis atlyginimas už savo darbą“, „Geresnis atlygis už atliekamą darbą“, „Didinti socialinių darbuotojų atlyginimus“, „Geras darbo įvertinimas ir atlygis už atliktą darbą, kad kiltų, didėtų“, „Kad atlyginimas atitiktų pagal specialybę ir darbą, padidėtų“, „Nežeminančio atlygio už darbą“, „Per maži atlyginimai už atliktą darbą“, „Daugiau materialinių paskatinimų dirbantiems, tokių kaip atlyginimo kėlimas, premijos“, „Deja valstybė soc. darbą dirbančiųjų nevertina ne tik dėl mažiausių šalyje mokamų atlyginimų <...>“, „Geras mokestis už atliekamą darbą“, „Tik atlyginimo padidinimas“, „Už vieną atlyginimą nedirbti su dviem žmonėm. Reiktų tinkamo žmogiško atlyginimo“, „Finansinis darbo įvertinimas pagal turimą kvalifikaciją ir pareigybinį atlikimą, dabar to nėra“, „Daugiau privilegijų, didesni atlyginimai“, „Didesni atlyginimai, kurie padidintų atliekamų darbų svarbą ir vertinimą“, „Didesnių atlyginimų visiems įstaigos darbuotojams, t. t. ir vadovam“, „Darbuotojų skatinimas – teisingas atlygis už kokybišką darbą“, „<...> atlyginimo augimo“, „Deramas, tinkamas įvertinimas“, „Atlyginimas mažas, galėtų bent būti už transportą kompensuojama, nes mašinos yra nuosavos ir į jas reikia įdėti kapitalą, t. y. tech. apžiūra, draudimas, benzinas ir gedimai. Arba didinti atlyginimą“, „<...> atitinkamas atlygis už didelį darbo krūvį ir dideles darbo valandas“.

Dar viena galimybė padidinti savo finansinę gerovę, respondentų nuomone, – didesnio darbo krūvio galimybė ar naujų etatų steigimas. Savo lūkesčius respondentai vardijo taip:

„<...> galimybė gauti papildomo darbo (pvz., nuo 0,5 etato iki pilno)“, „Gerinti med. priežiūrą, didinant slaugytojų skaičių“, Labai svarbu pagal klientų poreikius didinti darbuotojų skaičių“, „<...> kad nedirbtų vienas už du“.

Analizuojant respondentų nuomonę apie galimybę tobulėti, išsakytas lūkestis siekti karjeros:

„Perspektyva būti paaukštintam“, „Kad būtų galimybės tobulėti aukštesnėje srityje, karjeros galimybės“, „Kad matytum perspektyvą pasiekti aukštesnės pozicijos“.

Galimybė siekti karjeros buvo siejama su galimybe tobulėti. Savo lūkesčius respondentai vardijo taip:

„Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas nemokamai (3 k.)“, „Didesnių lėšų kvalifikacijos tobulinimui“, „Kvalifikacijos nemokamas kėlimas“, „Kad daugiau būtų organizuojami seminarai darbuotojų kvalifikacijos kėlimui“, „Labai svarbu <...> kelti darbuotojų kvalifikaciją...“, „Labai svarbu žinoti, kokiais įstatymais vadovautis. Juos mokėti pritaikyti konkrečioje situacijoje, nes kiekvienas klientas yra labai skirtingas ir pasitaikiusi problema būna nauja ir ją reikia mokėti tinkamai išspręsti, o tai užima daug laiko, kurio negali parodyti vadovui ar kitam bendradarbiui. Manau, reiktų kokių mokymų, kur duotų vadovą, apibendrintą įstatymų su įvairiomis situacijomis“, „Paslaugos kokybiškumas, keliant kvalifikaciją užsienyje“, „Sudaryti galimybes kelti kvalifikaciją darbuotojams (skirti lėšų seminarams, mokymams)“, „Svarbu kad būtų nemokamų kvalifikacijos kėlimo kursų“, „<...> dirbančiam, naujam žmogui suorganizuoti mokymus, supažindinti su darbu“, „Teikti psichologinės pagalbos mokymus darbuotojams, dirbantiems su neįgaliaisiais“.

Bendradarbiavimas, gerų santykių palaikymas su klientais, institucijomis bei organizacijos viduje buvo siejamas su gerais vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykiais, supratingu ir palaikančiu vadovu:

„Empatija, tolerancija, lankstumas <...> tarp vadovo ir darbuotojų“, „Darbuotojo ir vadovo susikalbėjimas, tolerancija, supratingumas“, „Nuolat palaikyti kontaktus tarp darbuotojų ir vadovų“, „Reikia komunikuoti vadovybei su savo darbuotojais bei rasti kompromisą tarp kliento ir darbuotojo poreikių“, „Sėkmingas darbdavių ir darbuotojų bendradarbiavimas“, „Geri santykiai su valdžia, kuo daugiau kalbėtis, visiems bendrai spręsti iškilusias problemas, dalintis naujomis idėjomis ir būti kaip viena šeima“, „<...> komunikabilumas darbuotojų ir vadovų“, „Supratingas vadovas“, „Kad vadovas išklausytų abi puses ir prieitų prie tos, išvados, kuri būtų teisingiausia ir sąžiningiausia“, „<...> vadovo supratimas“, „Tarpusavio palaikymas, įsiklausymas į darbuotoją, jo lūkesčius“, „Tiesioginio vadovo didesnis domėjimasis darbuotojų jausmais ir darbuotojų palaikymas, užtarimas“,

„Tinkamas vadovo požiūris į darbuotojus, supratingumas“, „<...> darbuotojų skatinimas, motyvavimas ir vadovo palaikymas prieš klientus“, „Geras vadovas“.

Bendradarbiavimas buvo siejamas ir su tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Respondentai savo lūkesčius vardijo taip:

„Bendradarbiavimas su kitais soc. paslaugas teikiančiais centrais, NVO bei kitomis organizacijomis“, „Didesnio bendradarbiavimo iš kitų institucijų, gydytojų“, „Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, jų geranoriškumas, siekiant bendro tikslo“, „Geranoriškumo savivaldybei iš tiesioginio vadovo (soc. paramos skyriaus vedėjos), požiūrio į įstaigą, soc. darbuotojus ir klientus“, „X miesto savivaldybės soc. paramos skyriaus vadovė, savivaldybės administracija ir miesto taryba nenori įsiklausyti į soc. įstaigų poreikius, nepritaria BĮ teikiamiems prašomiems pokyčiams, siūlomiems tvarkų pakeitimams“, „Trūksta susikalbėjimo tarp savivaldybės, administracijos, miesto tarybos ir BĮ soc. miesto įstaigų“.

Bendradarbiavimas buvo siejamas ir su bendradarbiavimu organizacijos viduje, gerais tarpusavio santykiais bei komandiniu darbu:

„Darbuotojų bendradarbiavimas bei geri kolektyvo santykiai tarpusavyje“, „Nuoširdūs ir draugiški tarpusavio santykiai“, „Empatiškumas, draugiškumas vieni kitų atžvilgiu“, „Geri tarpusavio santykiai su kitais bendradarbiais, bendradarbiavimas“, „Kad darbuotojai mylėtų ir gerbtų mūsų direktorę <...> ir darbuotojos gerbtų viena kitą“, „Kad tarp darbuotojų būtų geri santykiai“, „Manau, labai svarbu yra susikalbėjimas tarp bendradarbių, vienas kito supratimas“, „Meilės ir tolerancijos vienas kitam“, „Bendradarbiavimas tarpusavyje ir geri santykiai“, „Nuolatinis darbas, siekiant palaikyti gerus darbuotojų tarpusavio santykius“, „Organizuoti bendras išvykas darbuotojų, palaikyti kolegiškumą“, „Susidirbimas, geras supratingas kolektyvas“, „Empatija, tolerancija, lankstumas <...> tarp kolegų“, „Savitarpio pagalba ir supratimas“, „Savitarpio supratimas, nuoširdus bendravimas, nuomonių išsakymas tarp kolektyvo narių“, „Svarbu gera, šilta, draugiška atmosfera darbe, draugiškas kolektyvas“, „Tarpusavio santykiai kolektyve“, „Tarpusavio susikalbėjimas“, „Tolerancija tarp kolegų (2 k.)“, „Mano nuomone, kad organizacija sėkmingai gyvuotų, turi būti ir vadovai, ir darbuotojai kaip vienas kumštis“, „Bendri tikslai“, „Lygybė ir bendros pastangos“, „Darnus komandinis darbas, atsidavimas darbui, pagarba ir supratingumas“, „Komandinis darbas (5 k.)“.

Geri darbuotojų ir klientų tarpusavio santykiai taip pat buvo priskirti bendradarbiavimo kategorijai:

„Reikalinga harmonija tarp darbuotojų ir klientų“, „Kad darbuotojai mylėtų ir gerbtų mūsų gyventojus“, „Empatija, tolerancija, lankstumas <...> tarp darbuotojų ir klientų“, „Pagarba senyvo amžiaus žmonėms“.

Lūkesčiai pokyčiams, susijusiems su darbo sąlygų gerinimu, buvo siejami su tinkamu darbų pasidalijimu, aiškiomis atsakomybėmis ir pareigomis:

„Pagarba ir teisingas darbo krūvio paskirstymas“, „Sėkmingas kadrų parinkimas bei tinkamas darbo paskirstymas“, „Racionalaus ir proporcingo darbų paskirstymo“, „Paslaugos, teikiamos klientui, turėtų būti struktūruotos, suskirstytos dienomis arba perduotos kitiems darbuotojams“, „Tinkamas darbų paskirstymas“, „Aiškios užduotys bei aiški atsakomybė“, „Aiškesnis pasidalinimas darbais“, „Aiškumas, kas tau priklauso, o kas – ne“.

Lūkesčiai pokyčiams, susijusiems su darbo sąlygų gerinimu, buvo siejami su naujovių diegimu:

„Labiau pritaikytos darbo sąlygos“, „Darbo vietų ir reikalingų priemonių neturėjimas ir trūkumas“, „Daugiau darbui reikalingų priemonių (ryšio)“, „Geresnės patalpos ūkio reikalams“, „Labiau modernizuoti priemones“, „Labai svarbu <...> gerinti darbo sąlygas“, „Trūksta didesnių patalpų dienos centrui“, „<...> naujos patalpos, kuriose būtų geresnės darbo sąlygos“, „Naujovių diegimas darbe“, „Atvirumas pokyčiams“, „Daugiau naujų idėjų ir drąsos jų bandymui“, „Kuo daugiau naujovių, kurios palengvintų darbą ir klientams būtų saugiau ir naudingiau“, „Mažiau popierizmo“, „Kad būtų mažiau popierizmo, daugiau socialinio darbo“, „Mažinti rašliavos, daugiau tikrojo darbo“.

Kiekybinio tyrimo metu respondentai išsakė lūkesčius dėl informacijos. Tai buvo siejama su informacijos apie socialinius darbuotojus ir jų atliekamas funkcijas visuomenėje sklaida. Respondentai teigė:

„Kad organizacija sėkmingai gyvuotų, svarbiausia, kad ligoniai būtų plačiau supažindinami apie šių įstaigų darbą, būtų teikiama daugiau informacijos laikraščiuose, per TV“, „Daugiau pagarbos ir įvertinimo šiai profesijai. Reikia skleisti informaciją apie specialybę, norint to sulaukti“, „Soc. darbo svarbą gerai žino ir vertina žmonės, dirbantys šį darbą. Mano darbovietėje dirba jauni, gabūs ir iniciatyvūs žmonės, gebantys sumanymus (renginius) sėkmingai realizuoti. Tačiau reikia visuomenės ir valstybės pripažinimo

mūsų specialybei“, „Visuomenės požiūrio formavimas į šią veiklos sritį, reklama“, „Žinios skleidimas, reklama apie paslaugas“, „Bendradarbiavimas su socialinę pagalbą teikiančiomis įstaigomis apie siūlomas paslaugas šioje organizacijoje, informacijos visuomenėje skleidimas“.

Taip pat buvo išreikštas lūkestis didesnei informacijos sklaidai tarp darbuotojų. Respondentai nurodė:

„Informacijos apsikeitimas“, „Informacijos sklaida tarp darbuotojų“, „Kad darbuotojai žinotų, kas vyksta organizacijos viduje“, „Laiku ir vietoje pateikti visą su darbu susijusią informaciją“.

Kiekybinio tyrimo metu, atsakydami į pateiktą atvirą klausimą, respondentai išreiškė nuomonę dėl sąžiningai atliekamo darbo, siūlomo didesnio klientų skaičiaus, teikiamų paslaugų įvairovės, teisinių dokumentų pokyčių ir kt. Respondentai teigė:

„Gerai atliekamas darbas ir sąžiningumas“, „Kad visi atliktų savo darbą taip, kaip reikia!“, „Kad visi tos pačios spec. darbuotojai, vienodai atliktų darbus“, „Reikalinga, kad darbas būtų atliekamas sąžiningai, atsakingai“.

„Kad netrūktų slaugomų ligonių“, „Daug klientų“, „Klientų turėjimas“, <...> kad būtų daugiau klientų“.

„Praskleisti socialinių paslaugų įvairovės sritį“, „Planuoti ir įgyvendinti įvairesnę socialinių paslaugų teikimą dienos centruose“, „Teikti daugiau paslaugų“.

„Valstybės požiūrio ir įstatymų pasikeitimas, vertinant pagyvenusių ir neįgalių žmonių poreikius, jų priežiūrą“, „Realus gerovės valstybės modelio taikymas Lietuvoje, sutvarkyta teisinė bazė“, „Lankstesnis darbo apmokėjimo reglamentavimas, steigėjo palaikymas“, „Sudaryti motyvacinę sistemą: jei daugiau atlieki darbų, įdedi pastangų, atlyginimas auga“, „Kad darbuotojai siektų aukštesnio išsilavinimo, būtina skatinti atlyginimo sistemą (koeficientą) pagal išsilavinimo lygį. Šiaip reiktų suvienodinti reikalavimus darbuotojas pagal išsilavinimą“, „Nekaitomas klientų skaičius“.

„Iniciatyvos „iš apačios“, „Tolygus darbuotojų išsilavinimas“, „Svarbu būtų įkurti darbuotojų profesinę sąjungą“, „Paslaugų teikimo kainos didėjimas leistų teikti klientui (gyventojui) kokybiškesnes paslaugas“, „Papildomas darbo laikas po 17 val., sudarant slenkantį grafiką ir viršvalandžių apmokėjimą“, „Supervizijų kolektyvui, tiesiogiai dirbančiam su klientais“.

Įgyvendinant atvejo studijas, tyrimo dalyvių buvo paprašyta pasidalyti patirtimi, kaip organizacijose gimsta naujos idėjos ir kaip yra jos įgyvendinamos, siekiant pokyčių organizacijoje. Biudžetinėje įstaigoje dirbanti socialinė darbuotoja pasakojo:

> *<...> būna ir spontaniškai kartais idėja tokia gimsta arba pasikalbėti važiuojant iš kliento, pavyzdžiui, ir girdint, kad jis va samdosi ir mes jam siūlom savo paslaugą pavyzdžiui, nes jisai sako, ai aš turiu pas mane ateina, aš jam moku. Va čia būna dvylika valandų, paskui dar ir savaitgaliais ateina ir taip maždaug mes siūlome savo paslaugas su tomis visomis komandomis ir sako maždaug, bet juk jūs čia tik aštuonias valandas, o pas mane ateina tai va tiek. Ir mes ups, mes tiek negalime pasiūlyti, tada čia toks gaunasi ir paskui grįžtant, aišku, kyla diskusijos apie tai, kad galbūt nu va kur čia ką čia galima padaryti, kad tą išspręsti arba kaip padaryti, galiausiai tada kitaip mūsų paslaugas patrauklias.* [Socialinė darbuotoja]

Pateiktas pavyzdys atskleidė, jog naujos idėjos kyla siekiant kliento poreikių patenkinimo ir patrauklumo paslaugų teikime.

Biudžetinių įstaigų darbuotojų pasakojimuose poreikis pokyčiams buvo siejamas su jų darbo sąlygų gerinimu bei darbo pobūdžio keitimu. Socialinės darbuotojos pokyčius siejo su „popierizmo“ mažinimu:

> *Norėtųsi mažiau, sakykim, mums popierizmo, daugiau socialinio darbo. Mums konkrečiai. Tai aš taip galvočiau. Va mūsų socialinių darbuotojų tai, kad mažiau būtų tų popierių, tokių skaičiavimų, tokių, o būtų būtent dagiau socialinio darbo.* [Socialinės darbuotojos]

> *Dirbo va tuos buhalterinius daugiau darė nu toks žmogus, nu buhalterė turbūt ir buvo. Aš neatsimenu, kokios pas ją buvo pareigos, nes mūsų darbas nu iš tiesų nėra toks. O jį turi daryti, <…> Kiek per žurnalus visus viskas rašyt reikia.* [Socialinės darbuotojos]

Darbuotojų verslumo kategorija išryškėjo, analizuojant duomenis apie finansinį paskatinimą. Tyrėjai siekė atsakyti į klausimą, kodėl taip kategoriškai socialinių darbuotojų padėjėjos atsisako dirbti viršvalandžius. Tyrimo metu paaiškėjo, kad dažnai socialinių darbuotojų padėjėjos dirba šio tipo įstaigose vien dėl socialinių garantijų ir dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų turi papildomų finansinių šaltinių. Viena tyrimo dalyvė atviravo, kad verslumas siejasi su jos darbštumu, kada ji, teikdama socialinės

priežiūros paslaugas senyvo amžiaus žmogui jo namuose, likusį laisvą nuo darbų laiką stengiasi užsiimti papildomu darbu, kuris, gali būti, yra hobis ar net papildomas pajamų šaltinis. Tačiau toks tiesioginio darbo laiko netinkamas išnaudojimas yra kontroliuojamas asmens, kuriam teikiamos paslaugos. Tyrimo dalyvė kalbėjo:

> *Kad tu neišeitum, neduok Dieve anksčiau, arba atsisėstum, nors, sakau, aš kadangi dar užsiiminėju rankdarbiais, dabar grįžau po atostogų, tai taip jau nieko ir nedarysi dabar. Sakau, darysiu kitą savaitę. O kai pradedi daryti, o tai ten į tuos lapus įrašėte, kad karoliukus veriat? Nes ji, kai mato, kai aš dirbu, jai būna šiokia tokia atrakcija, nes nu ji niekuo užsiimti negali, tai atrodo nu gerai, o tai ką čia padarei, o tai kaip čia darai, nu ta prasme, lyg tai kaip užsiėmimas. O paskui staiga, po savaitės šast priekaištais. Ir tu galvoji, nu tai dabar čia kaip.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Kita socialinio darbuotojo padėjėja teigė dirbanti privačiai ir prižiūrinti senyvo amžiaus žmogų jo namuose:

> *<...> Aš turiu žmogų privačiai. <...>. Ir aš kaip sakau, aš tą žmogų dar įsivaikinau. Turiu globą tam žmogui.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Taigi oficialus darbas, derinamas su neoficialiu darbu, leidžia manyti, kad neoficiali veikla siejasi su nenoru dirbti viršvalandžių ar papildomo darbo, net jeigu tai ir pagerintų finansinę padėtį. O kineziterapeutė, dirbanti visą darbo krūvį, atidirbusi visas valandas taip pat dar dirba papildomai, tačiau įstaigoje papildomų darbo valandų atsisakytų:

> *Prie šito darbo dar plius savaitgaliais, tai greičiausiai ne, nes ir aš turiu ir pati dar papildomai pacientų iš tarnybos privačios, tai nu ir tai jau užtenka krūvio. Aš namo grįžtu visą laiką apie aštuntą valandą. <…> Papildomai aš turiu dabar vieną pacientą tiktai, nes daugiau jau ir nepajėgčiau. Tai ką žinau, dirbu po valandą dar papildomai. Iš šito darbo važiuoju pas aną klientą ir padirbu valandą, tada važiuoju namo.* [Kineziterapeutė]

Tyrimo dalyvės, pakviestos diskutuoti apie norimus ar reikalingus pokyčius savo darbe, ne visada gebėjo įvardyti, kokių nori pokyčių, bet už žodžiai „galbūt jau rytoj bus kitaip“ leido suprasti, kad jos nėra patenkintos savo darbu arba nesijaučia gerai dirbdamos tokį darbą. Socialinės darbuotojos aiškiai išsakė savo nuomonę, kad norėtų dirbti socialinį darbą, nes šiuo metu dirba labiau buhalterinį darbą:

Aš tai kažkaip nu, aišku, viskas lygtai taip, bet vis tiek kažko tai viltingai tikimės, gal nu kažkas vis tiek turi į gerą, nu o kas į gerą, tai aš pati nežinau. Vis tiek. (Tyli.) Nu nestovėsim vietoj ar kaip, juk kažkas va tokio į viltį judėjime man toks su kažkuo taip susieju. Va šiandien yra taip, o galbūt jau rytoj bus kitaip. Norėtųsi, kad būtų, nu vis tiek kažkokių galbūt pokyčių. Aišku, tai galbūt tik nuo mūsų priklauso, bet va man tokio kažkokio norėtųsi apibūdinimo. Su kažkokia perspektyva. Kad viltingai taip. [Socialinė darbuotoja]

Konkrečiai to socialinio darbo, žinokit, aš imu, jeigu taip laiko atžvilgiu, žinokit, ten mes kiek ten jo lieka <…> va čia va galbūt yra šitas viltingas, viltis tame <…> Tuos buhalterinius, aplamai aš išstumčiau. Ko gero, taip norėtųsi. <…> Grynai matematika. Nu kažkokio socialinio nėra tikrai. <…> nė su žiburiu nėra <…> Skaičiuoji, kad skaičiai sutaptų. [Socialinė darbuotoja]

4.3. PASITENKINIMO DARBU VEIKSNIŲ ANALIZĖ

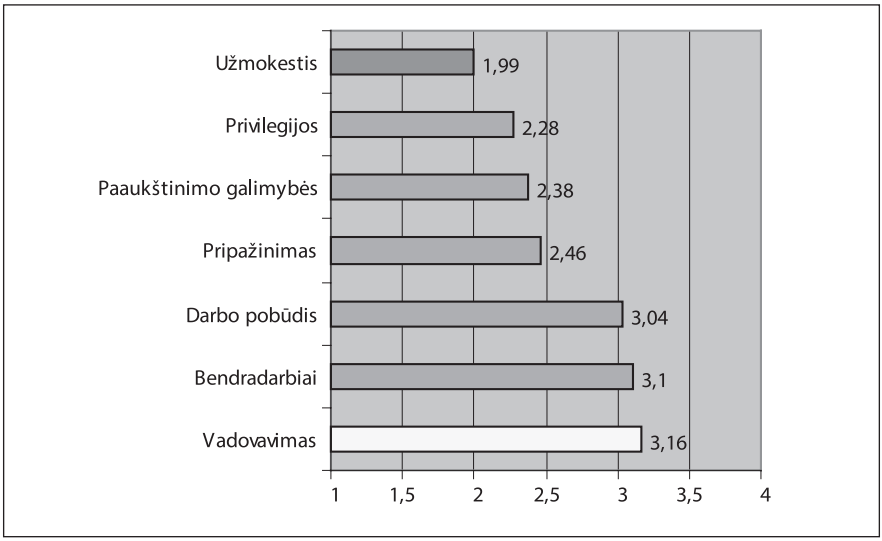
Kiekybinio tyrimo metu pasitenkinimas darbu buvo vertinamas 35 klausimais, matuojančiais skirtingus pasitenkinimo darbu aspektus. 13-oje lentelėje pateikti skirtingi pasitenkinimo darbu aspektai, apibrėžiant poskalių vidinio suderinamumo rodikliais.

Prieš duomenų analizę atlikta pasitenkinimo darbu aprašomoji statistika (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Pasitenkinimo darbu aprašomoji statistika

Pasitenkinimo darbu aspektai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Paaukštinimo galimybės	2,38	0,57	1	4
Privilegijos	2,28	0,57	1	4
Darbo pobūdis	3,04	0,52	1,25	4
Užmokestis	1,99	0,61	1	4
Vadovavimas	3,16	0,57	1	4
Pripažinimas	2,46	0,58	1	4
Bendradarbiai	3,1	0,45	1,75	4



4 pav. **Pasitenkinimas įvairiais darbo aspektais (pateikiami statistiškai reikšmingi duomenys)**

Analizuojant pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais duomenis (2 pav.), išryškėjo, jog darbuotojai statistiškai reikšmingai mažiausiai (lyginant su kitais pasitenkinimo darbu aspektais) patenkinti gaunamu užmokesčiu ir statistiškai reikšmingai labiausiai (lyginant su kitais pasitenkinimo darbu aspektais) patenkinti vadovavimu organizacijoje. Žemiau už vidutinę reikšmę taip pat įvertintas pasitenkinimas tokiais darbo aspektais, kaip privilegijos, paaukštinimo galimybės bei pripažinimas (žr. 4 pav.).

Tyrimo metu vadovavimas organizacijoje išryškėjo kaip svarbus veiksnys, lemiantis tiek darbuotojų pasitenkinimą darbu, tiek jų požiūrį į organizacijos plėtrą. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiesioginio vadovo veiklos ir darbuotojų pasitenkinimas vadovavimu yra tiesiogiai susiję su darbuotojų nusiteikimu prisidėti prie organizacijos verslumo didinimo.

Tyrimo dalyviai, kalbant apie vadovavimą socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje, išryškino vadovo gebėjimą įsiklausyti, išgirsti, bendradarbiauti:

> *<...> mane tenkina vadovavimas dėl to, kad galima kalbėtis, derintis, bendrauti ir leidžia tiesiog pasireikšti man pačiai ir mane tas tenkina toks vadovavimo stilius. Kada aš galiu išreikšti savo nuomonę ir mes kartu galime*

rasti tą bendrą išeitį, kad nėra taip, kad aš pasakiau arba mes pasakėme ir taip jau bus. Ir aš einu ir darau. Būna visaip, bet paprastai išklauso ir manęs <...>. [Socialinė darbuotoja]

Socialinės darbuotojos pateiktas pavyzdys iliustruoja demokratinio vadovavimo stilių šioje organizacijoje.

Kita tyrime dalyvavusi socialinė darbuotoja akcentavo galimybę ir laisvę priimant sprendimus. Jai svarbu, kad vadovas atkreipia į dėmesį į jos išsakytas mintis ir planuojamus veiksmus:

Ta prasme, mes visą laiką derinamės tarpusavyje, jeigu matome, kad va tas toks vadovavimo stilius, kai visada jauti, kad yra vadovavimas. <...> yra duodama laisvės ir man tiems sprendimams priiminėti ir tiesiog problemų spręsti būtent atsižvelgiama, kaip aš galvoju, kokia mano nuomonė, ką čia reikėtų daryti, ir tada bendrai susėdam ir pasižiūrime, čia susitinka, nesutinka, galbūt yra ir trečias variantas <...>. Ir tada susėdame ir kartu žiūrime, jeigu jau tada neišsprendžiame, kartais būna ir su socialinių darbuotojų padėjėjomis, tarkime, jeigu tai liečia kokį klientą, pasikalbame. [Socialinė darbuotoja]

Socialinių darbuotojų padėjėjos, pakviestos pasidalinti patirtimi vadovavimo tema, teigė, kad joms malonu, kai vadovas visuomet išklauso, sudaro galimybes išvažiuoti atostogauti nesuplanuotu iš anksto metu, geba įsigilinti į kiekvieną situaciją ir yra dėmesingas kiekvienam darbuotojui:

Tu ne svetimas. Tu nesi tiesiog etatas, tu esi žmogus, direktorė, ko gero, žino kiekvienos mūsų vardą, žino, kur mes dirbame. Jeigu paskambiname dėl problemos, galų gale asmeniškai gali ateiti, visą laiką. Aš dirbusi daug visokių įmonių ir visokio tipo, ir visokio mąsto, šičia aš jaučiuosi tikrai labai gerai. [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Viena iš tyrimo dalyvių mananti, kad galbūt toks teigiamas vadovavimo stiliaus vertinimas yra ir dėl to, kad jos nedirba pačiame biure, o jame apsilanko tik keletą kartų per mėnesį. Ji apie savo įstaigos vadovą pasakojo:

Visą laiką į tą žmogų atsižvelgia, ar tu gali, ar tu negali. Mano nuomone, tai čia liuksiškai vadovauja. Aš sakau, gal aš jei būčiau pačiame ofise, tai gal kas būtų kitaip. O čionai tai atvažiuoju į mėnesį vieną, du, tris kartus, jeigu dažniau. [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasitenkinimas darbu susijęs su galimybe dirbti darbą pagal savo pašaukimą ir kvalifikaciją. Tyrime dalyvavusios privačių įstaigų slaugytojos savo pasakojime išreiškė įsitikinimą, kad jų darbas yra medicininių procedūrų teikimas, kurias atlikdamos jos jaučia net palaimą. Ta palaima kyla iš darbe matomo rezultato, kada jų suleistos injekcijos pagelbėja žmogui. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Medicininės procedūros. <...> Žiauru sakyt, bet taip yra. <...> Taigi seselės mes esam iš pašaukimo. Mūsų atlyginimai nėra dideli. Tu tiesiog dirbi, kad mėgsti tą darbą. Taip, kad žmogui va padėjai, pavyzdžiui. Ar kokių vaistų nupirkai ir jam padėjo. Tai mes susiėjusios džiaugiamės. <...> Didžiausią palaimą teikia. Jeigu, pavyzdžiui, žmogui skauda, tai suleidai injekciją ir žmogus sako „dabar gerai". <...> Mes tai tą darbą tai į namus parsinešam. <...> Tai šitas teikia iš tikrųjų pačią didžiausią palaimą. <...> Čia mūsų yra tiesioginis darbas.* [Slaugytoja]

> *Man labai patinka, kas liečia mediciną. Bet čionai jos mažai, aišku <...> Jo. Aš, aš, man akys nušvinta, aš pamatau, aš žinau, kad man reikės perrišti, ten, kad ir kokio gylio ta pragula bebūtų, bet man labai smagu. Man smagu, man gerai. Aš labai gerai jaučiuosi. Nu ir visos, visos ten stomos keitimas, kateterio įvedimas... Aš labai to noriu, bet čia mažai yra.* [Slaugytoja]

Tyrimo dalyvių įvardyta atlygio suma buvo siejama su subjektyviu savo darbo bei pragyvenimo poreikių tenkinimu. Remiantis tyrimu, atliktu EBPO šalyse (Fujisawa & Colombo, 2009), jų norimas atlygis siektų vidutinį šalies atlygį, kas, deja, tėra įgyvendinta tik Danijoje.

Tyrime dalyvavusios slaugytojų padėjėjos kalbėjo apie teigiamus darbo pobūdžio aspektus, teigė, kad jas tenkina darbo grafikas, derinamas darbo ir poilsio režimas. Kita vertus, netinkamas darbo krūvio planavimas buvo įvertintas kaip nepasitenkinimas darbo pobūdžiu. Tai leidžia manyti, kad personalas, atsakingas už darbuotojų darbo grafikus, juos su darbuotojais turi derinti individualiai. Tai, tikėtina, kelia įtampą vyriausiajam slaugytojui ar kitam už darbuotojų grafiko sudarymą atsakingam darbuotojui. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Nu, grafikas. Pavyzdžiui, aš nežinau, ar dėl kitų kitaip galbūt dirba. Man kas yra labai palanku, kai vidury savaitės būna laisva diena. Tu kažkiek tai atsiplėši, tu pailsi ir vėl sugrįžti <...> Nesukrautų, pavyzdžiui, vieną savaitę*

nu daug labai dienų darbo. Nes man kitą savaitę truputį, labai sunki savaitė. <...> Sunki, nu, kad nesugrūstų. Ta prasme, kad būtų tokie vienodi maždaug tarpai. [Slaugytojų padėjėja]

Atlyginimo dydžio neadekvatumas atliekamam darbui buvo išreikštas tyrime dalyvavusių slaugytojų padėjėjų pasakojimuose. Tai buvo susiję ir su tuo, ką jos savo darbe norėtų keisti:

Pasakysiu tiesiai šviesiai, dabar va, kaip pasakyt, šiuo metu daugiausiai žmonės kreipia į atlyginimą.<...> Yra rodiklis didžiausias atlyginimas <...> Jau mažių mažiausiai kokie 1,5 tūkstančio, 1 800, jau mažiausiai. Aš manau. Bet čia jau yra toli nuo realybės, aišku, čia gali ir nusikalbėt. Nu, bet apie tokį aš įsivaizduočiau. [Slaugytojų padėjėja]

Siekiant įvertinti pasitenkinimo darbu aspektus skirtingose socialinėse ir demografinėse darbuotojų grupėse, buvo atliktas pasitenkinimo darbu palyginimas pagal pagrindines darbuotojų sociodemografines bei organizacijų charakteristikas, naudojant ANOVA metodą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)

Pasitenkinimo darbu aspektai	Profesija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	Soc. darbuotojas	2,33	0,57	0,481	0,618
	Slaugytojas	2,38	0,61		
	Kita	2,39	0,57		
Pasitenkinimas privilegijomis	Soc. darbuotojas	2,24	0,54	0,173	0,841
	Slaugytojas	2,27	0,56		
	Kita	2,27	0,58		
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	Soc. darbuotojas	3,05	0,52	0,947	0,389
	Slaugytojas	3,11	0,51		
	Kita	3,00	0,54		

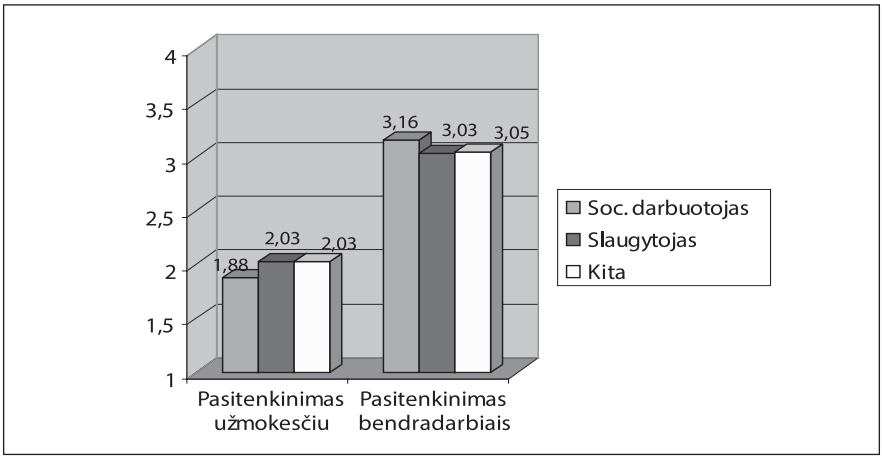
14 lentelės tęsinys

Pasitenkinimo darbu aspektai	Profesija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
Pasitenkinimas užmokesčiu	Soc. darbuotojas	1,88	0,61	**3,401**	**0,034**
	Slaugytojas	2,03	0,56		
	Kita	2,03	0,61		
Pasitenkinimas vadovavimu	Soc. darbuotojas	3,14	0,57	0,069	0,933
	Slaugytojas	3,15	0,59		
	Kita	3,16	0,57		
Pasitenkinimas pripažinimu	Soc. darbuotojas	2,44	0,58	0,043	0,958
	Slaugytojas	2,42	0,54		
	Kita	2,44	0,58		
Pasitenkinimas bendradarbiais	Soc. darbuotojas	3,16	0,45	*3,024*	*0,050*
	Slaugytojas	3,03	0,49		
	Kita	3,05	0,44		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai, pasviruoju šriftu pažymėtos statistinės skirtumų tendencijos. Socialiniai darbuotojai N = 197, slaugytojai N = 50, kita N = 199.

Kiekybinio tyrimo duomenys rodo, kad slaugytojos labiau patenkintos darbo pobūdžiu nei socialiniai darbuotojai ir kiti darbuotojai. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jų pasitenkinimas matomais darbo rezultatais. Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų slaugytojų pasakojimai parodė, kad geras darbo rezultatas yra geras suteiktų medicininių procedūrų rezultatas. Teikiamų procedūrų konkretumas ir akivaizdžiai matomas rezultatas leidžia slaugytojoms patirti sėkmės jausmą darbe. Socialinių darbuotojų darbe, atliekant užduotis, konkretumo yra mažiau, todėl, tikėtina, kad mažiau ir galimybių džiaugtis akivaizdžiai matomais savo darbo rezultatais. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Žmogus va sukarščiavo ir žinot, kaip būna, sako, mirties priežastis, nu, neduok dieve, jeigu jisai paprastai senas žmogus, nu yra priežastis ir nuo ko numiršta. Sukarščiuoja, nieko, ir antibiotikai, lašinės – viskas. Nu, bet niekas neveikia, nu supranti, kad tai yra nu tiesiog priežastis. Bet, jeigu va žmogus buvo toks visai, atrodo, ir staiga po viso to gydymo nu vat susveiko, tai tada irgi. Nu tada labai smagu. Sakau, bet čia tikras va mediko darbas.* [Slaugytojos]



5 pav. **Pasitenkinimo užmokesčiu ir bendradarbiais palyginimas grupėse pagal darbuotojų profesijas**

Remiantis 14-oje lentelėje ir 5-ame pav. pateikta informacija, atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančiose organizacijose dirbančių darbuotojų profesiją, galima teigti, kad socialiniai darbuotojai nurodė esantys mažiau patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu nei kitą profesiją įgiję, tačiau dirbantys socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose organizacijose. Taip pat stebima statistinė tendencija, jog socialiniai darbuotojai yra nežymiai labiau patenkinti santykiais su kolegomis darbe nei kitos profesijos atstovai.

15-oje lentelėje pateiktas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (Stjudento t kriterijus) pagal darbuotojų išsilavinimą.

15 lentelė

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudento t)

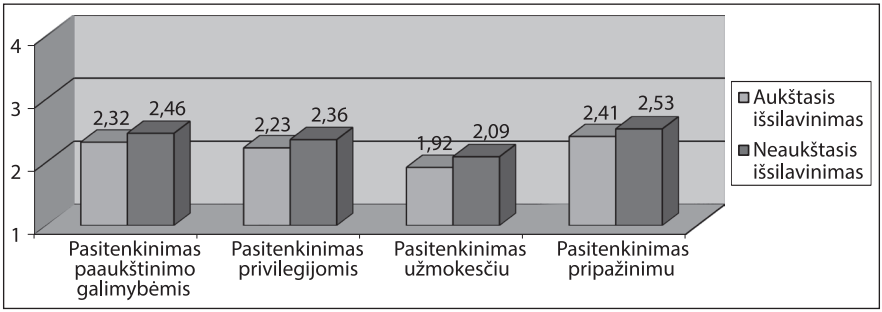
Pasitenkinimo darbu aspektai	Išsilavinimas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	Aukštasis	2,32	0,56	**2,670**	**0,008**
	Neaukštasis	2,46	0,56		
Pasitenkinimas privilegijomis	Aukštasis	2,23	0,55	**2,430**	**0,015**
	Neaukštasis	2,36	0,58		

15 lentelės tęsinys

Pasitenkinimo darbu aspektai	Išsilavinimas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	Aukštasis	3,01	0,53	1,577	0,115
	Neaukštasis	3,08	0,51		
Pasitenkinimas užmokesčiu	Aukštasis	1,92	0,60	**3,141**	**0,002**
	Neaukštasis	2,09	0,61		
Pasitenkinimas vadovavimu	Aukštasis	3,13	0,59	1,513	0,131
	Neaukštasis	3,20	0,52		
Pasitenkinimas pripažinimu	Aukštasis	2,41	0,57	**2,315**	**0,021**
	Neaukštasis	2,53	0,58		
Pasitenkinimas bendradarbiais	Aukštasis	3,09	0,44	–0,398	0,691
	Neaukštasis	3,08	0,44		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai, pasviruoju šriftu pažymėtos statistinės skirtumų tendencijos.

Rezultatai rodo, kad aukštojo išsilavinimo neturintieji yra labiau patenkinti paaukštinimo galimybėmis, gaunamomis privilegijomis, darbo užmokesčiu ir pripažinimo sistema organizacijoje, kurioje dirba, palyginti su tais darbuotojais, kurie turi aukštąjį išsilavinimą (žr. 6 pav.).



6 pav. **Aukštąjį ir kitokį nei aukštasis išsilavinimą turinčių darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas**

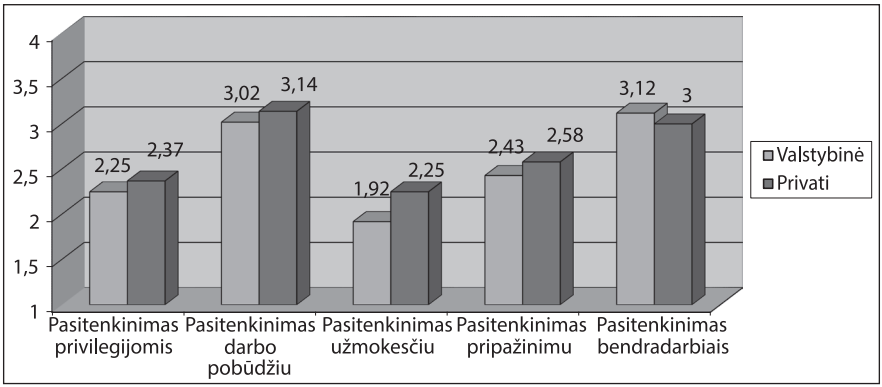
Taip pat atliktas valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas (Stjudento t kriterijus). Remiantis 16-oje lentelėje ir 7-ame pav. pateikta informacija, galima teigti, jog privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai palankiau vertina paskatinimų sistemą, yra labiau patenkinti privilegijomis, darbo pobūdžiu, pripažinimu, o valstybinio sektoriaus darbuotojai yra labiau patenkinti bendradarbiais.

16 lentelė

Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas (taikant Stjudento t)

Pasitenkinimas darbo aspektais	Organizacijos tipas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	Valstybinė	2,37	0,58	–0,599	0,549
	Privati	2,41	0,56		
Pasitenkinimas privilegijomis	Valstybinė	*2,25*	*0,56*	*–1,955*	*0,051*
	Privati	2,37	0,61		
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	Valstybinė	3,02	0,53	**–2,246**	**0,025**
	Privati	3,14	0,49		
Pasitenkinimas užmokesčiu	Valstybinė	1,92	0,57	**–5,202**	**0,001**
	Privati	2,25	0,7		
Pasitenkinimas vadovavimu	Valstybinė	3,17	0,59	0,466	0,641
	Privati	3,14	0,5		
Pasitenkinimas pripažinimu	Valstybinė	2,43	0,58	**–2,508**	**0,012**
	Privati	2,58	0,57		
Pasitenkinimas bendradarbiais	Valstybinė	3,12	0,45	**2,642**	**0,008**
	Privati	3	0,43		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai, pasviruoju šriftu pažymėtos statistinės skirtumų tendencijos.



7 pav. **Privačiame ir valstybiniame sektoriuose dirbančių darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas**

Personalo pasitenkinimas darbu susijęs su tuo, kaip darbuotojai pasitiki savo profesiniais gebėjimais ir profesiniu veikimu. Kokybinio tyrimo metu atsiskleidė, kad nežiūrint tyrimo dalyvių išreikšto mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių trūkumo, tyrimo dalyvių pasakojimuose išryškėjo jų meistriškumas ir, matyt, gyvenimiška patirtimi paremtas elgesys su senyvo amžiaus klientų pykčio proveržiais. Tyrimo dalyvė, kalbėdama apie konkrečią stacionarių globos namų gyventoją, kuri patiria pykčio priepuolius, pasirodė jautri, gebanti suprasti, įsijausti į seno žmogaus emocinę būseną ir gyvenimo situaciją:

> *Ir tada jau jai nervai tada pakrinka. Ji nebežino, kas su ja darosi. Ji tiesiog jau ima nebemąstyti. Jin ateina visa drebanti, nežino, kas darosi. Nu tai jau tada mes dukrų tų ir imamės, kaip sakyt. Mes dukrom tampam ir, ir tu ją morališkai palaikai, mes ten pripasakojam, kad nu gal užsiėmus, gal ką. Ir paskiau duodi, pavyzdžiui, nu, kad ir valerijono duodi. Biškį aprimsta, už rankos palaikai. Nu ir, ir... nes žmogus pradeda nesiorientuot. Va kaip šita tai, jin tiesiog jau erdvėj nesiorientuoja. Ji dreba ir žodžio neištaria.* [Slaugytojos]

Darbuotojų pasitenkinimas darbu susijęs ir su matomais darbuotojų darbo rezultatais. Tokiais darbo rezultatais tampa globos įstaigos gyventojai, kurie, gyvendami įstaigoje, sustiprėja fiziškai ir pradeda savarankiškai atlikti tam tikras kasdienio gyvenimo veiklas. Tyrimo dalyvės teigė:

> *Buvo kai kurie žmonės gulėjo, kaip atsiprašant, kaip lentos kokie, o dabar ir jau truputėlį pavaikšto, ir patys pasėdi ir, žodžiu, gali pavalgyti viską. Nu. Tai va. Matosi ta būklė, kad geresnė žmogaus negu anksčiau.* [Kineziterapeutas]

> *Būna tokie variantai, kai ligonį net atveža. Nu žmonės ne kokie būna, tai mes išties vat nepasigyrus davedam žmogų jau išties geros kokybiško, kaip sakant, fizinės padėties. Vartomi visi.* [Slaugytojų padėjėjos]

Privačių stacionarių globos namų slaugytojų pasakojimai atskleidė, kad joms geras darbo rezultatas yra geras suteiktų medicininių procedūrų rezultatas:

> *Žmogus va sukarščiavo ir žinot, kaip būna, sako, mirties priežastis, nu, neduok dieve, jeigu paprastai senas žmogus, nu yra priežastis ir nuo*

ko numiršta. Sukarščiuoja, nieko, ir antibiotikai, lašinės, viskas, nu, bet niekas neveikia, nu supranti, kad tai yra nu tiesiog priežastis. Bet jeigu va žmogus buvo toks visai, atrodo, ir staiga po viso to gydymo nu vat susveiko, tai tada irgi. Nu tada labai smagu. Sakau, bet čia tikras va mediko darbas. [Slaugytojos]

Tyrime dalyvavusios slaugytojų padėjėjos taip pat išreiškė pasitenkinimą matomais darbo rezultatais:

Ne, tai sakau, kai sutvarkai, tai žmogus kvepia švara, jisai aišku jis nepajunta, ar jisai šlapias, ar jisai sausas. Jeigu jisai, nu, bet tu jį sutvarkai, jisai nu gražus, jisai, kaip pasakyt. Nu ir pasodint jau malonu, ir valgyt. [Slaugytojų padėjėjos]

Galimybė dirbti darbą, kuriam turi pašaukimą ir reikiamą kvalifikaciją, sudaro prielaidas jaustis veiksmingam savo darbe. Privačių įstaigų slaugytojos išreiškė įsitikinimą, kad jų darbas yra medicininių procedūrų teikimas ir tai atlikdamos jos jaučia net palaimą. Ta palaima kyla iš jų darbe matomo rezultato, kada suleistos injekcijos padeda žmogui:

Medicininės procedūros. <...> Žiauru sakyt, bet taip yra. <...> Taigi seselės mes esam iš pašaukimo. Mūsų atlyginimai nėra dideli. Tu tiesiog dirbi, kad mėgsti tą darbą. Taip, kad žmogui va padėjai, pavyzdžiui. Ar kokių vaistų nupirkai ir jam padėjo. Tai mes susiėjusios džiaugiamės. <...> Didžiausią palaimą teikia. Jeigu, pavyzdžiui, žmogui skauda, tai suleidai injekciją ir žmogus sako „dabar gerai". <...> Mes tai tą darbą tai į namus parsinešam. <...> Tai šitas teikia iš tikrųjų pačią didžiausią palaimą. <...> Čia mūsų yra tiesioginis darbas. [Slaugytojos]

Man labai patinka kas liečia mediciną. Bet čionai jos mažai, aišku <...> Jo. Aš, aš, man akys nušvinta, aš pamatau, aš žinau, kad man reikės perrišti, ten, kad ir kokio gylio ta pragula bebūtų, bet man labai smagu. Man smagu, man gerai. Aš labai gerai jaučiuosi. Nu ir visos, visos ten stomos keitimas, kateterio įvedimas... Aš labai to noriu, bet čia mažai yra. [Slaugytoja]

Tyrimo dalyviai kalbėjo apie medicininių, slaugos ir priežiūros paslaugų teikimą savo darbe ir čia išreiškė vienokį ar kitokį pasitenkinimą. Pasakojimuose atsispindėjo ne tik dominuojantis požiūris į priežiūrą, bet

ir ignoravimas žmogaus dvasinių, intelektualinių ir kitų poreikių, tiesiog žmogiškojo ryšio vengimas:

> *Jeigu man nebetelpa į valandas tas, ką aš darau fiziškai, tai, kodėl aš turiu dabar sakysim tam žmogui pasakoti kažkokias tai pasakas ir jis kada klauso, jis nerėkia.<...> Bet mano darbas, tai stovi. Aš galiu jam tarkim barzdą skusti, vat buvo toks atvejis, aš diedukui skutau barzdą tris kart per dieną. Nes jis tuo momentu būdavo ramus. Kitais momentais jis eidavo ir buvo neramus. Tai va, sakysim.* [Slaugytojų padėjėjos]

Vienas iš psichosocialinių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų pasirengimui pokyčiams, išskirtas kiekybinio tyrimo metu, – paskatinimų kategorija. Ši kategorija yra aprašoma analizuojant dvi skirtingas paskatinimo sistemos dimensijas: finansinis skatinimas ir nefinansinis skatinimas. Paskatinimų kategorija susijusi su lyderystės ir organizacijos kultūros kategorijomis. Kiti tyrėjai nurodo, kad viena iš efektyvios lyderystės dimensijų apima kitų stiprinimą ir motyvavimą, padrąsinant kokybiškesnei veiklai (Luthans, 2000). Finansiniai ir nefinansiniai paskatinimai ar apdovanojimai ir yra naudojami šiam tikslui. Darbuotojų paskatinimai susiję su jų pripažinimu. Kaip teigia Luthans (2000), darbuotojų pripažinimas yra efektyvios lyderystės priemonė. Pripažinimas reiškia pripažinti žmogaus vertę. Pripažinimas – svarbus žmogiškasis poreikis (Taylor, 1994). Pasak autorės, pripažinimas leidžia individui tapti „iki galo žmogišku“. Žmonės siekia sukurti tokius santykius, kad vyktų abipusis pripažinimas, o tai tampa prielaida savęs realizavimui. Pripažinimas – tai savęs vertinimas, pagarba sau, pasitikėjimas savimi. Tai savęs įtvirtinimas kaip asmens, kuris turi teigiamų savybių, bruožų ir kompetencijų, – atsakingi veikėjai, turintys statusą ir galintys prisidėti prie bendrų projektų. Savęs realizavimas yra intersubjektyvus. Pripažinimas – tai gėris, kuris ateina iš kitų, kurį gali suteikti kiti. Pripažinimas auga, kai komunikacijos, bendravimo partnerių skaičius didėja. Nepagarba esti tada, kai žmonės struktūriniu požiūriu atskirti nuo tam tikrų teisių (teisių dalyvauti institucinėje tvarkoje, priimti sprendimusir t. t.).

McLaughlin (2014) teigia, kad pripažinimas dažnai yra svarstomas kaip asmeniškas poreikis. Vis dėlto pripažinimo politikos atstovai teigia, kad tai, kas asmeniška, yra politiška (angl. *personal is the political*). Asmeniniai santykiai, kuriuose glūdi pripažinimas ar nepripažinimas, visada turi

politinį aspektą. Kultūrinis pripažinimas reiškiasi, kai esu pripažintas kaip asmuo, priklausantis tam tikrai grupei pagal grupinį identitetą.

Pavyzdžiui, mūsų tyrimo atveju asmuo gauna tam tikrą pripažinimą kaip socialinis darbuotojas, dirbantis paslaugų senyvo amžiaus žmonėms srityje. Šiuo atveju svarbus ne tiek jo individualus pripažinimas, kiek su asmeniui priklausančiomis savybėmis pripažintas ir kultūrinis, ir socialinis identitetas. Mūsų tyrime atsiskleidė skirtingi socialinio identiteto konstruktai: socialinis darbuotojas, slaugytojas, slaugytojo padėjėjas, socialinio darbuotojo padėjėjas, paslaugų teikėjas senyvo amžiaus žmonėms, moteris, kaip pagrindinė paslaugų teikėja senyvo amžiaus žmogui ir kt.

McLaughlin (2014) teigia, kad atskirtis (ir atitinkamai nepakankamas pripažinimas) gali vykti pagal tam tikras socialines kategorijas: etniškumas, lytis, priklausymas tam tikrai socialiniai grupei. Be to, simbolinis pripažinimas neturėtų būti atskiriamas nuo materialinio. Abu reikalingi: ir atitinkamas, ir (arba) tinkamas materialinis paskirstymas, kartu kultūrinis pripažinimas (pavyzdžiui, grupinis pripažinimas, kai esi pripažintas, kaip tam tikros grupės narys).

Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms srityje pasireiškia ypatingai sudėtingas socialinio identiteto fenomenas. Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonių srityje susikerta skirtingos socialinio identiteto kategorijos: socialiniai darbuotojai, jų padėjėjai, slaugytojai, slaugytojų padėjėjai ir kt. Remiantis Bourdieu, socialinis darbas yra atskiras profesinis laukas, priklausantis nuo kitų profesinių laukų. Pripažinimo klausimas yra susijęs su kitų profesinių laukų galiomis. Kiek socialinio darbo profesija ar jos profesionalai turi galios? Juk nepripažinimas yra nepakankama galia atitinkamiems sprendimams daryti, profesinio įnašo nepripažinimas.

Slaugytojų padėjėjos, dirbančios privačiuose globos namuose, įvardijo jaučiančios pasitikėjimą iš slaugytojų pusės. Darbas kartu ta pačia kryptimi gali būti siejamas su jų kaip kolegių pripažinimu iš slaugytojų pusės. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Ir labai ir į mus kažkaip tai pasitikinčiai kreipiasi ir vat pasako, kam diabetas koks, va šiandien to žmogaus neliečiam, tegu ilsisi. Ir panašiai. Nu taip toksai labai vienpusiškas toksai darbas gaunasi. Ne priešiškumai, o ta pačia kryptim. Šypsena.* [Slaugytojų padėjėjos]

Tyrime dalyvavusios slaugytojos teigiamai atsiliepė apie slaugytojų padėjėjas. Tyrimo dalyvė kalbėjo:

> *Čia mūsų tas kolektyvas, aš turiu pasakyt labai šaunus ir nusiskundimų tikrai neturiu. Labai šaunios mergaitės. Jos sukasi, kaip vijurkai.* [Slaugytoja]

Abipusis pritarimas, palaikymas, paskatinimas už gerai atliktus darbus pasireiškia vertikaliame lygmenyje. Darbuotojai, vertindami vienas kito darbą, akcentuoja abiejų pusių darbo svarbą, teikiant paslaugas senyvo amžiaus žmogui:

> *Tai pasako, pasako. Jo sako, sako, matosi, kad pagerėjus būklė to paciento. Atkreipia dėmesį. <...> Nu tai „šaunu, gerai", aš irgi sakau gerai, laiku ten ar pakeitėt man prieš mankštą reikia žmogus, būtų sutvarkytas viską. Taigi nevedžiosi ten apsidariusį. Tai va. Laiku ateina arba ten pasakai, ateina, ilgai laukt nereikia. Pakeičia sutvarko.* [Kineziterapeutas]

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, įtakos kategorijoje buvo išskirtos vadovavimo ir skatinimo temos. Skatinamas suvokiamas kaip apibusė parama, darbe taikomos privilegijos. Viena iš efektyvaus vadovavimo dimensijų apima kitų pastiprinimą ir motyvavimą, padrąsinant kokybiškesnei veiklai. Finansiniai ir nefinansiniai paskatinimai ar apdovanojimai ir yra naudojami šiam tikslui (Luthans, 2000). Autorė teigia, kad darbuotojų pripažinimas yra efektyvios lyderystės priemonė. Atliktas tyrimas didelėje nepelno siekiančioje organizacijoje atskleidė, kad darbuotojai asmeninį pripažinimą už gerai atliktą darbą vertina kaip kritiškai svarbų veiksnį paskatinimų sistemoje (p. 31).

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad paskatinimų sistema organizacijoje yra susijusi su visais trimis darbuotojų požiūrio į organizacijos plėtrą aspektais (noru teikti įvairesnes paslaugas; nusiteikimu dirbti papildomai, jeigu organizacija plėstų savo veiklas; nusiteikimu prisidėti prie organizacijos verslumo didinimo). Buvo daroma išvada, kad kuo darbuotojai labiau patenkinti paskatinimų sistema organizacijoje, tuo palankiau vertina organizacijos plėtrą. Todėl kalbantis su kokybiniame tyrime dalyvavusių biudžetinių ir privačių organizacijų vadovais ir darbuotojais, teirautasi apie paskatinimus organizacijoje.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kaip respondentų požiūris į organizacijų funkcionavimo sritis siejasi su jų išsilavinimu. Kiekybinio tyrimo

rezultatai parodė, kad aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų ir aukštojo išsilavinimo neturinčiųjų socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojai panašiai vertina organizacijos plėtrą, organizacijos procesų valdymą, darbo pobūdį ir emocines sąlygas, taip pat panašiai patenkinti tiesioginio vadovo vadovavimo veiklomis. Tačiau aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai palankiau vertino paskatinimų sistemą organizacijoje, nei aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Kokybinio tyrimo metu tyrimo interviu buvo atlikti su organizacijų vadovais, socialiniais darbuotojais, slaugytojais, kineziterapeutais, slaugytojų padėjėjais ir socialinių darbuotojų padėjėjais. Paskutinėms dviem darbo pareigybėms nėra keliamas reikalavimas turėti aukštąjį išsilavinimą. Tad bandant interpretuoti kiekybinio tyrimo rezultatus, galima numanyti, kad socialinių darbuotojų padėjėjai ir slaugytojų padėjėjai palankiau vertina paskatinimų sistemą organizacijoje nei socialiniai darbuotojai ir slaugytojai.

Pasitenkinimas darbu susijęs ir su darbo priemonių ir įrangos tinkamumu. Tyrimo metu išryškėjo, kad biudžetinių įstaigų, teikinačių paslaugas senyvo amžiaus žmogaus namuose, aktualios darbo priemonės yra susijusios su nuvykimu į kliento namus, tai yra transporto išlaidų kompensavimas, telefonai, darbo rūbai, avalynė ir kt. Be to, šiame darbe darbo priemonės yra darbo pirštinės, prijuostės, valikliai ir kt. (Kuznecovienė, Naujanienė, 2014). Tyrime atsiskleidė skirtumas tarp miesto ir kaimo, kuomet mieste tampa aktualus autobusų ir (arba) troleibusų transporto mėnesinio bilieto kompensavimas, o kaime – darbuotojo asmeninio automobilio kuro išlaidų padengimas. Viena iš tyrime dalyvavusių įstaigos vadovių teigė:

> *Kartais tenka klampoti vienkiemiais arba tenai kaimo keliais, tai reikia netgi ir specifinių rūbų. Plius transportas ir kompensacija už transportą, mes jiems dabar teikiame, skiriame kompensaciją transporto, bet turbūt tas nuvykimas į darbą ir iš darbo būtų irgi svarbus. Tai mes apie tai galvojame.* [Vadovas]

Kita tyrime dalyvavusi vadovė teigė, kad rūpinimasis darbuotojų pasitenkinimu darbu yra siejamas su žmogiškųjų išteklių didinimu ir apsirūpinimu darbo priemonėmis. Tai susiję su darbuotojų motyvacija. Tyrimo dalyvės pasakojimas atskleidė, kad jai, kaip vadovei, tenka dažnai diskutuoti su atsakingais asmenimis, siekiant pagerinti darbuotojų darbo sąlygas. Tyrimo dalyvė kalbėjo:

Daugiau tų žmogiškųjų išteklių ir visada nuolat kalbame apie tą tokią darbuotojų materialinę bazę. Nėra paprasta, kiekvienas darbuotojas turi mobilų telefoną, turi kolegių mobiliuosius telefonus, jos gali kartu kalbėtis, būti, klientas – skambinti. Joms yra nemokamas tas telefonas. [Vadovė]

Tyrime dalyvavusi socialinė darbuotoja detalizuoja, koks yra socialinio darbuotojo padėjėjo darbo priemonių krepšelis, teikiant dienos socialinę globą asmens namuose:

Mūsų darbuotojai yra aprūpinti telefonais, taip pat dujų balionėliais. <…> Ai, jeigu mes kalbame apie pagalbą į namus, dienos globą, jos aprūpintos visomis higienos priemonėmis, dezinfekciniais skysčiais, pirštinėmis, chalatais aprūpintos yra, kad uniforma tokia visom vienoda. [Socialinė darbuotoja]

Privačių įstaigų darbuotojai palankiai vertino darbui reikalingos įrangos bei priemonių tinkamumą. Kineziterapeutas turėjo siūlymų, ką dar būtų galima būtų įsigyti, nors kalbėdamas vis išreikšdavo abejonę, ar klientų būklė leistų pasinaudoti visomis galimomis kineziterapijos priemonėmis: Gal kad priemonių daugiau. <...> Tiesiog nežinau. Tokių, kur lavintų fizinę jėgą daugiau. Nu ką čia daugiau nelabai čia, nu lygiagrečių gal kokių, bet kad čia tos lygiagretės. <...> Nu yra vaikštynės. Yra toksai dviratukas ten kojom minamas. Nu, žodžiu, yra dar tokių priemonių reiškia, spaudinėt tie visokie kamuoliukai tokie. Nu šiaip tai jie stiprina. [Kineziterapeutas]

Slaugytojų padėjėjos vardijo kūno priežiūros priemones, leisdamos suprasti, kad jos yra tinkamos ir jų pakanka. Be to, tyrimo dalyvė, sukaupusi patirtį kitoje įstaigoje, vertino turimų priemonių gausą, lygindama su prastomis sąlygomis ankstesnėje darbovietėje. Be to, tyrimo dalyvių vardinamos darbo priemonės leidžia suprasti darbo pobūdį, kur pagrindinė veikla – rūpinimasis senyvo amžiaus žmogaus kūno priežiūra. Tyrimo dalyvės teigė:

Kur jau be pirštinių. <...> Vienkartinės būtinai. Skuduriukai irgi va tenai pas mus būtini. Sukarpyti, viskas atskirai. Taip mes naudojam. <...> Vienkartiniai. <...> išmetam laukan iš karto. <...> Tualetinis popierius.<...> Kremai kūno valymui ir vanduo, muilas, soda. Čia priklausomai kokios yra... <...> Padėtis. Nuo situacijos jo. [Slaugytojų padėjėjos]

Sauskelnes, prausimo pieneliai yra, vanduo <...> „Tena“ taip. Yra kas dar? Nu įvairūs tie pieneliai, jau sakiau, ar ne? <...> Ir vandeniu taip. Pirštinės jau čia visą laiką (juokiasi). <...> Vienareikšmiškai.<...> Geros iš tikrųjų pirštinės. <...> Vienkartinės įvairių dydžių kiekvienam pritaikytos nuo mažiausio iki didžiausios. <...> Taip, dydžių, aš tai, pavyzdžiui, nustebau iš tikrųjų. Kad yra dydžių. Nes pas mus toj ligoninėj, nu be galo prastos, žinot, su pudra, pudra ir vienodo dydžio. <...> aš tose pirštinėse paskęsdavau. Nu bet <...>. Bet ir su ta pudra. O čia vinilinės pirštinės tai labai geros iš tikrųjų. Labai <...>. Nes plaunam su skudurėliais. <...> Nu ir panaudoji ir išmeti. Nu iš tikrųjų <...>. Iš karto iš karto viskas į šiukšles ir švaru ir iš kart į konteinerį ir tvarkingai. [Slaugytojų padėjėjos]

Davė taip aprangą.<...> Yra pasirinkimas duotas, ar norim skalbti čia, atskirai, jau sudeda darbuotojų, bet aš kažkaip renkuosi pati skalbt, aš ir susitvarkau, išsilyginu, turiu dvi poras, jeigu reikėtų pasikeisti. [Slaugytojų padėjėjos]

Kokybinio tyrimo duomenų analizės metu iškilo paskatinimų kategorija, kuri taip pat siejama su pasitenkinimo darbu konstruktu. Ši kategorija yra aprašoma išskiriant keletą paskatinimo sistemos dimensijų ir ypatybių: finansinis skatinimas; lygiavertis skatinimas; palaikymas; lengvatos. Kokybinio tyrimo duomenų analizė parodė, kad organizacinėje struktūroje žemiausiai esantys darbuotojai sulaukia paskatinimų ir iš socialinių darbuotojų, ir iš slaugytojų, o vidutinės grandies darbuotojai paskatinimų tikisi iš vadovo.

Biudžetinės įstaigos socialinių darbuotojų padėjėjų, lankomosios priežiūros darbuotojų buvo klausiama apie jų gaunamas lengvatas, paskatinimus darbe. Pirma mintis, kurią išsakė viena tyrimo dalyvė: „Nieko“ negauname.“ Biudžetinės įstaigos vadovo pasakojimas iš dalies gali būti grįstas tyrimo dalyvių pesimizmu, kalbant apie skatinimus biudžetinėje įstaigoje. Biudžetinės įstaigos vidaus tvarkos aprašai bei finansinės galimybės yra veiksniai, kurie, pasak biudžetinės įstaigos vadovo, lemia skatinimo sistemą organizacijoje. Įstaigos vadovas kalbėjo:

Darbo vidaus taisyklėse, tvarkos aprašuose yra numatyta, kad darbuotojams gali būti skiriami priedai arba priemokos. Tą galime daryti, tai viskas vėlgi priklauso nuo mūsų turimo finansavimo. [Vadovas]

Socialinių darbuotojų padėjėjos lengvatas ar paskatinimus siejo su jų darbo supratimu iš socialinių darbuotojų pusės ir susikalbėjimu. Šis susikalbėjimas, pasak tyrimo dalyvių, yra įmanomas tik tuo atveju, jeigu socialinės darbuotojos turi lankomosios priežiūros darbo patirties, pabrėžiant, kad „tai labai svarbu“. Priešingu atveju, anot tyrimo dalyvių, – „liūdna“.

Analizuojant paskatinimų temą, atsiskleidė ir lankomosios priežiūros darbuotojų turima galia. Ši galia pasireiškia per socialinio darbuotojo profesionalumo neigimą, t. y. „geras tik tas socialinis darbuotojas, kuris dirbo mūsų darbą“, jų turimą autonomiją, galimybę pačioms dėliotis laiką kaip kam patogiau ir pan.

> *Labai gera, kai ateini pas gerą socialinį darbuotoją ir randi bendrą kalbą su juo. Ar tą arbatą gerdama. Ir tave <…> gerai supranta, todėl, kad jinai praėjus tą kelią, jinai žino. Jinai žino tą darbą.* [Socialinės darbuotojos padėjėja]

> *Labai svarbu. Socialinis darbuotojas, kad paragautų šitą pūdą druskos. Ką čia dirba socialinio darbuotojo padėjėjas. Padėjėja ar padėjėjas. Jeigu nesusidūręs, ir tai, žinokit, liūdna. Tada liūdna.* [Socialinės darbuotojos padėjėja]

Siekiant atskleisti pasitenkinimo darbu sąsajas su darbuotojų darbo stažu, buvo atlikta koreliacinė analizė (17 lentelė). Dalinės koreliacijos leido įvertinti reiškinių ryšius kontroliuojant amžių.

17 lentelė

Pasitenkinimo darbu sąsajos su darbo stažu organizacijoje (kontroliuojant darbuotojų amžių)

Pasitenkinimo darbu aspektai	Darbo stažas organizacijoje	Darbo stažas organizacijoje kontroliuojant amžių
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	–0,038	–0,078
Pasitenkinimas privilegijomis	–0,136**	–0,115*
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	–0,106*	–0,151**
Pasitenkinimas užmokesčiu	–0,117*	–0,114*
Pasitenkinimas vadovavimu	–0,226**	–0,233**
Pasitenkinimas pripažinimu	–0,150**	–0,151**
Pasitenkinimas bendradarbiais	–0,139**	–0,166**

Pastabos: * –p < 0,05; ** –p < 0,01

Rezultatai parodė, jog darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimo rezultatai susiję su jų darbo stažu, tačiau koreliacijos yra silpnos (žr. 18 lentelę). Galima pastebėti tendenciją, jog, didėjant darbuotojų darbo stažui, analizuotų aspektų vertinimai žemėja, t. y. darbuotojai tampa kritiškesni, mažiau palankūs. Ši tendencija išlieka ir kontroliuojant amžių, kuris yra stipriai susijęs su darbo stažu, todėl, atliekant koreliacinę analizę, šį kintamąjį siūloma kontroliuoti.

Kokybinio tyrimo metu atsikleidė, kad privačių įstaigų darbuotojų darbo stažas yra trumpesnis nei biudžetinių. Be to, žinant paslaugų senyvo amžiaus žmonėms situaciją Lietuvoje, galima numanyti, kad kiekybinio tyrimo apklausoje dalyvavę privačių įstaigų darbuotojai turi mažesnį darbo stažą, nes pačios įstaigos dažniausiai veikiančios tik kelerius metus. Tad kiekybinio tyrimo metu pastebėtas tiesioginis ryšys tarp darbuotojų darbo stažo ir pasitenkinimo darbu gali paaiškinti ir didesnį darbuotojų, dirbančių privačiose įstaigose, pasitenkinimą darbu, lyginant su biudžetinių įstaigų darbuotojų pasitenkinimu darbu.

4.3. ORGANIZACIJŲ KULTŪRA IR VADOVAVIMAS

Pristatant kiekybinio tyrimo rezultatus, pirmiausia pateikiama aprašomoji organizacijos kultūrai priskiriamų tyrime analizuotų reiškinių analizė (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Analizuotų reiškinių aprašomoji statistika

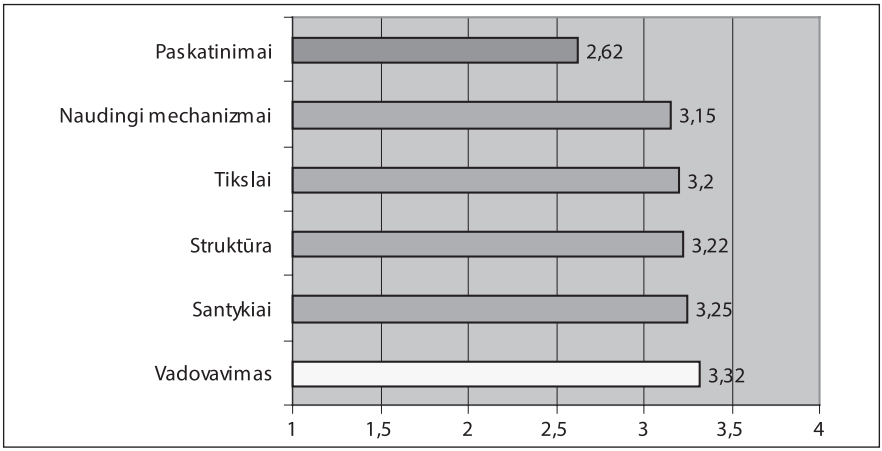
Reiškiniai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Pagrindinių organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas	Tikslai	3,2	0,4	1,75	4
	Struktūra	3,22	0,5	1,20	4
	Vadovavimas	3,32	0,5	1,25	4
	Santykiai	3,25	0,46	1,25	4
	Paskatinimai	2,62	0,57	1	4
	Naudingi mechanizmai	3,15	0,48	1	4

18 lentelės tęsinys

Reiškiniai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Vadovavimo efektyvumo vertinimas	Vizijos ir tikslų nustatymas	3,22	0,48	1,25	4
	Padalinio valdymas	3,27	0,47	1,12	4
	Bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	3,28	0,5	1	4
	Tarpasmeninių santykių vystymas	3,31	0,49	1,20	4
Patiriamas stresas darbe		2,06	0,54	1	3,67

Vertinant pagrindinius organizacijos funkcionavimo aspektus, išsiskyrė darbuotojų požiūris į paskatinimų sistemą (statistiškai reikšmingai žemiausias vertinimas, palyginus su kitais vertintais aspektais). Vadovavimo vertinimas buvo įvertintas aukščiausiai (statistiškai reikšmingai aukščiausias vertinimas, palyginus su kitais vertintais aspektais) (žr. 8 pav.).

Tyrime dalyvavę darbuotojai aukštai įvertino visas efektyviam vadovui svarbias vadovavimo veiklas (iš visų elgesio būdų išskirdami tarpasmeninių santykių vystymą kaip, jų nuomone, vadovų statistiškai reikšmingai efektyviausiai atliekamą veiklą).



8 pav. **Pagrindinių organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas**

Privačioje globos įstaigoje dirbančių tyrimo dalyvių pasakojimuose apie tarpusavio bendravimą dominavo tokie apibūdinimai kaip „gražiai bendraujame“, „padedame vienas kitam“ ir pan. Atsižvelgiant į tyrime atskleistą individualistinį darbo pobūdį, galima teigti, kad tai daugiau susiję su lūkesčiais santykiuose, nei atitinka patį santykių pobūdį. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Kaip kada. Mes čia labai gražiai bendraujam. Nes, jeigu reikia, tai, jeigu apkūnumas didesnis ar kažkas, ar kažkokios pragulos, jeigu yra iš kažkur atvežti nauji ligoniai, reikia irgi užgydyt, tai tada tikrai va draugiškai pasikviečiam, palaiko. Nu va toki. Čia tam bendravime tarpusavy jau susitari.* [Slaugytojų padėjėja]

> *Kažkaip nu yra vis tiek komandinis darbas, padedi viena kitai. <...> Čia būtų neįmanoma, jeigu 4 žmonės ateina ir kiekvienas jau sau daro. Vis viena reikia susitart.* [Slaugytojų padėjėja]

> *Nu su kokia kompanione dirbi, kažkaip pasidėlioji tą darbo dieną, nu... kažkaip pasidėlioji darbus, nu kad, kad viską spėtum iš tikrųjų komandiškai. Viskas taip iš tikrųjų.* [Slaugytojų padėjėja]

> *Nėra taip, kad lauki kažkokios akimirkos, kad galėtum pasakyt. Gali vat, jeigu nėra, jei neužsiėmę, ir jei užsiėmę, tai po to, kai jau atsilaisvina, va tada.* [Slaugytojų padėjėja]

Kiekybinio tyrimo metu respondentės išreiškė lūkestį pasididinti darbo krūvį ir norą dirbti visu etatu, kaip galimybę pasigerinti finansinę savo gerovę. Vis tik kokybinio tyrimo metu privačioje įstaigoje dirbanti slaugytoja pasisakė priešingai. Darbas privačioje įstaigoje jai yra kaip papildomas darbas šalia pagrindinio, kur ji gali save realizuoti kaip medicinos darbuotoją, slaugytoją:

> *Šiaip gal nu, kaip ne. Ne dėl to, kad čia kažkas tai blogiau ar ką. Bet aš, žinokit, jau įpratus. Aš ten 30 metų dirbu. Tai ten mano tiesiog, kaip sako, antri namai. O čia dar, žinot, dar biskį mažai, sakau, kažkaip tai ir ... ten jau daugiau kažkaip tai sakau. Daugiau pripratus, daugiau prie visko. Aišku, ir čia jau dabar, ką aš žinau, apsipratus. Nu ten daugiau medicininio darbo. <...> kitoks ten darbas. Ir taip, kad jau sukeist daugiau gal nenorėčiau.* [Slaugytoja]

Atlyginimo dydžio neadekvatumas atliekamam darbui buvo išreikštas tyrime dalyvavusių slaugytojų padėjėjų pasakojimuose. Tai buvo susiję ir su tuo, ką jos savo darbe norėtų keisti. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

> *Pasakysiu tiesiai šviesiai, dabar va, kaip pasakyt, šiuo metu daugiausiai žmonės kreipia į atlyginimą. <...> Yra rodiklis didžiausias atlyginimas <...> Jau mažių mažiausiai kokie 1,5 tūkstančio, 1 800, jau mažiausiai. Aš manau. Bet čia jau yra toli nuo realybės, aišku, čia gali ir nusikalbėt. Nu, bet apie tokį aš įsivaizduočiau.* [Slaugytojų padėjėjos]

Privačiuose globos namuose dirbančių tyrimo dalyvių įvardyta suma buvo siejama su jų subjektyviu savo darbo vertinimu bei pragyvenimo poreikių tenkinimu. Tačiau, remiantis tyrimu, atliktu EBPO šalyse (Fujisawa & Colombo, 2009), jų norimas atlygis siektų vidutinį šalies atlygį. Tai, deja, tėra įgyvendinta tik Danijoje.

Privačiuose globos namuose dirbančios tyrime dalyvavusios slaugytojų padėjėjos kalbėjo apie teigiamus darbo pobūdžio aspektus, teigė, kad jas tenkina darbo grafikas, kai derinamas darbo ir poilsio režimas. Kita vertus, netinkamas darbo krūvio planavimas buvo įvertintas kaip nepasitenkinimas darbo pobūdžiu. Taigi personalas, atsakingas už darbuotojų darbo grafikus, turi juos derinti su darbuotojų individualiais poreikiais. Tai, tikėtina, kelia įtampą vyriausiajam slaugytojui ar kitam už darbuotojų grafiko sudarymą atsakingam darbuotojui. Tyrimo dalyvė teigė:

> *Nu grafikas. Pavyzdžiui, aš nežinau, aš dėl kitų kitaip galbūt dirba. Man kas yra labai palanku, kai vidury savaitės būna laisva diena. Tu kažkiek tai atsipūši, tu pailsi ir vėl sugrįžti <...> Nesukrautų, pavyzdžiui, vieną savaitę nu daug labai dienų darbo. Nes man kitą savaitę truputį, labai sunki savaitė. <...> Sunki nu, kad nesugrūstų. Ta prasme, kad būtų tokie vienodi maždaug tarpai.* [Slaugytojo padėjėja]

Biudžetinėje įstaigoje dirbanti tyrime dalyvavusi socialinė darbuotoja išsakė nuomonę, kad stengiasi atskirti tiek profesinius, tiek asmeninius santykius darbe, tačiau pasitelkia įvairius būdus parodyti darbuotojai dėmesį, ją išklausyti, nepaisant didelio darbo krūvio ir dirbamų viršvalandžių. Darbuotojų išklausymas ir dėmesys, jos nuomone, itin svarbus teikiant paslaugas kliento namuose. Indiviudalūs pokalbiai, kavos gėrimas,

dėmesingumas asmeniniams lankomosios priežiūros darbuotojų klausimams yra priemonės, vedančios į darbuotojų sutelktumą ir įsipareigojimą organizacijai:

> *Mano profesiniai santykiai su bendradarbiais užima didesnį laiką negu asmeniniai, kadangi pastaruoju metu gyvenu darbe ir miegu beveik, nes du mėnesiai dar tiktai koordinuoju be tos pagalbos į namus ir dienos globos taip pat ir malkos nemokamos, ir pagalbiniai darbai. Tai va, jie visi mano kontaktus gerai žino. Tai va, o su pačiomis darbuotojomis tie santykiai yra geri, jos nebijo pas mane ateiti paklausti, aš visą laiką sakau, kad jeigu yra tiktai kažkas, sakykite, klauskite ir nebijokite. Ir ateina, ir mes pasikalbame. Ir iš jų aš daug dalykų sužinau apie klientus, kada jos ateina, tas pats kavos gėrimas, kur ateina realiai, jos pasipasakoja, kad va šiandien buvau, va ten tokio ir tokio sveikata pablogėjo, va čia buvo taip va, kad jie planuoja, o čia jau va metinės artėja žmonos, tai va tas.* [Socialinė darbuotoja]

Biudžetinėje įstaigoje dirbanti tyrime dalyvavusi socialinė darbuotoja teigė, kad organizuojant ir teikiant klientui socialines paslaugas jo namuose, neįmanoma nedirbti komandoje. Komanda šiuo atveju suprantama kaip diada tarp socialinio darbuotojo ir lankomoios priežiūros darbuotojo. Socialinė darbuotoja teigė:

> *Turbūt tiesiog sąlygos priverčia dirbti komandoje, kadangi jeigu nebus glaudaus bendravimo ir bendradarbiavimo, nu tai tada ir prasidės pykčiai ir nesutarimai.* [Socialinė darbuotoja]

Biudžetinėje įstaigoje dirbančios socialinių darbuotojų padėjėjos tyrimo interviu metu iliustravo bendravimą ir bendradarbiavimą įstaigoje pavyzdžiais iš praktinės patirties. Komandos sutelktumas ir abipusė parama joms reikšminga tam, kad nesijaustų vienišos, nesuprastos. O kaip privalumą įvardija ir tokias situacijas, kai iš organizacijos pas klientą namuose lankosi keli skirtingi specialistai, leidžiantys joms pasijausti turinčiomis tam tikrą profesinį statusą. Socialinio darbuotojo padėjėjos teigė:

> *Tu tada nesijauti vienas, su tavimi dar kažkas yra, kad galų gale pamatytų ir tas darbo palyginimas ir suprastų, kad tu čia ne šiaip sau tarnaitė, o tu esi iš įstaigos, žmoniškai ta prasme.* [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Pasitikėjimas socialiniu darbuotoju, įstaigos vadovu svarbus lankomosios priežiūros darbuotojoms. Socialinio darbuotojo padėjėja, dirbanti biudžetinėje įstaigoje, kalbėjo:

> *Aš negirdėjau, kad čia kas būtų, kad nesuprastų, kad neįeitų į padėtį tavo <...>. Aš sakau, aš dabar, pavyzdžiui, man reikia dar tris mėnesius nedirbau ir man dar reikia 10 dienų nemokamų atostogų, nes aš noriu į užsienį išskristi, ta prasme, tai paprašiau direktorės, jokių problemų. Jokių. Ir taip tiesiai šviesiai sakai, kaip yra.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Vienoje iš organizacijų dirbanti kineziterapeutė kalbėjo apie tai, kad gerą organizacijos klimatą pavyksta išlaikyti galbūt dėl to, kad nėra trinties organizacijos viduje. Tyrimo dalyvės manymu, kolektyvas yra draugiškas, nors, kita vertus, jos matymas paremtas tuo, kad ji nedaug laiko praleidžia pačioje organizacijoje, nes pagrindinį darbo laiką būna paslaugos gavėjo namuose:

> *Pačiam ofise tai man bent jau visi draugiški, visas personalas labai geras. Aš čia labai mažai laiko praleidžiu, tai man čia tikrai labai. Kaip iš tikrųjų čia ilgesnį laiką būna, tikriausiai atsirastų ir trintis ar kažkas, bet dabar čia tikrai labai geras kolektyvas.* [Kineziterapeutė]

Visgi tyrimo dalyviai atskleidžia, kad galbūt susitikimai organizuojami per retai, norėtųsi susitikti ir pabūti kartu dažniau, pasidalinti rūpimais klausimais, galbūt pasimokyti drauge seminaruose ar tiesiog išvykti kartu į išvyką. Tyrimo dalyvės pasakojimas atskleidžia jos troškimą turėti bendrų veiklų organizacijoje:

> *Išvykos kartą į metus. Susirinkimai į ketvirtį gal kartą, o seminarai tai daugiau prasidės gal rudenį, gal bus, gal ir ne. <...> Retai, sakyčiau. <…> Nu kolektyvo tai išsiilgsti, žinokite, tikrai.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Galima manyti, kad bendrumo jausmas siejamas su bendru veikimu organizacijoje, numatomais susitikimais, kurie įgyvendinami per bendrus susirinkimus, mokymus, neformalias išvykas ar indiviudalius pokalbius su kolegomis, vadovais.

Atvejo studijų metu vadovavimo klausimas aptartas bent keliuose lygmenyse. Įstaigų vadovai yra atsakingi už organizacijos tikslų ir misijos

atstovavimą bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis bei klimato gerinimą organizacijoje. Socialinių darbuotojų ar socialinio darbo organizatorių, slaugytojų lygmenyje vadovavimas buvo svarstomas kaip gebėjimas organizuoti ir kontroliuoti socialnių darbuotojų padėjėjų ar slaugytojų padėjėjų darbą, gebėti spręsti jų darbe su klientais ar tarpusavyje kylančius konfliktus. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

> *Mūsų vadovavimo būdai, mes stengiamės kuo daugiau suorganizuoti tų tokių kolektyvą jungiančių dalykų.* [Vadovas]

> *Nu aš tai galvoju...mhm. Tai, aišku, ji turi gebėti sutelkti visą kolektyvą, suorganizuoti tą visą darbą, kad sklandžiai viskas vyktų, pastebėti, kažkokią jau numatyti, kokia gali įvykti konfliktinė situacija, nes čia taip yra ir gebėti išspręsti tas problemas.* [Vadovas]

Epitetai „geras“, „draugiškas“, „malonus kolektyvas“, „geri vadovai“ minimi daugelio tyrimo dalyvių. Tad „geras vadovas“ yra dalis „gero kolektyvo“. Tyrimo dalyvių pasakojimai ir prasmės, kurias jie suteikia „geram“ kolektyvui leidžia intepretuoti šiuos pasisakymus ir kaip esamą situaciją organizacijose ir kaip trokštamą. Vadovo supratingumas, bendravimas su žmonėmis, siekis atsižvelgti į individualius poreikius darbuotojų pasakojimuose buvo siejamas su jų poreikiu derinti darbo ir poilsio grafikus. Tai buvo siejama su „gero vadovo“ kategorija. Tyrimo dalyvė teigė:

> *Taip nes turi būti poilsio režimas ir darbo režimas, į tuos va atsižvelgia visus dalykus. Labai atsižvelgia į... ta prasme, jeigu tu tarkim turi užsiplanavus kažkokią tai dieną, tau jau jos neįdės į grafiką. Jau tuos dalykus atsižvelgia, bet tai jau reikia ne iš vakaro aišku pasakyti.* [Slaugytojų padėjėja]

> *Čia geras, sakau, kolektyvas labai malonus. Su žmonėm nieko negali pasakyt apie vadovus. Tikrai gerai. Geri vadovai.* [Kineziterapeutas]

Toliau pateikiama kiekybiniame tyrime vertintų reiškinių palyginimo pagal pagrindines darbuotojų sociodemografines bei organizacijų charakteristikas analizė.

19 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose su kultūra susijusių analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)

Bendrieji organizacijos funkcionavimo aspektai	Profesija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
Organizacijos tikslų vertinimas	Soc. darbuotojas	3,18	0,40	0,301	0,740
	Slaugytojas	3,23	0,37		
	Kita	3,20	0,43		
Organizacijos struktūros vertinimas	Soc. darbuotojas	3,22	0,45	0,767	0,465
	Slaugytojas	3,25	0,62		
	Kita	3,17	0,54		
Organizacijos vadovavimo vertinimas	Soc. darbuotojas	3,31	0,48	0,100	0,905
	Slaugytojas	3,33	0,56		
	Kita	3,30	0,53		
Organizacijoje egzistuojančių santykių vertinimas	Soc. darbuotojas	3,27	0,38	0,732	0,482
	Slaugytojas	3,19	0,60		
	Kita	3,23	0,49		
Organizacijos paskatinimų sistemos vertinimas	Soc. darbuotojas	2,58	0,53	0,530	0,589
	Slaugytojas	2,67	0,67		
	Kita	2,62	0,61		
Organizacijos naudingų mechanizmų vertinimas	Soc. darbuotojas	3,10	0,47	1,153	0,221
	Slaugytojas	3,23	0,55		
	Kita	3,14	0,49		

Pastabos: soc. darbuotojai N = 197, slaugytojai N = 50, kita N = 199.

Remiantis 19-oje lentelėje pateikta informacija, atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančiose organizacijose dirbančių darbuotojų profesiją, galima teigti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp socialinių darbuotojų, slaugytojų ar kitą profesiją įgijusių, tačiau dirbančių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose organizacijose, darbuotojų nenustatyta nei vienoje su organizacijos kultūros vertinimu susijusioje srityje, apibūdinančioje bendruosius organizacijos funkcionavimo aspektus ($p > 0{,}10$).

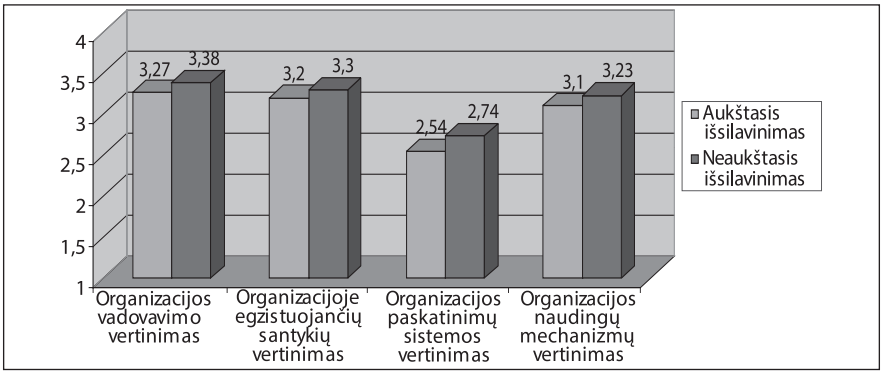
20 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų kultūrai svarbių reiškinių (bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų) palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t)

Bendrieji organizacijos funkcionavimo aspektai	Išsilavinimas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Organizacijos tikslų vertinimas	Aukštasis	3,19	0,40	0,207	0,836
	Neaukštasis	3,20	0,38		
Organizacijos struktūros vertinimas	Aukštasis	3,19	0,50	1,001	0,317
	Neaukštasis	3,24	0,49		
Organizacijos vadovavimo vertinimas	Aukštasis	3,27	0,52	**2,384**	**0,018**
	Neaukštasis	3,38	0,46		
Organizacijoje egzistuojančių santykių vertinimas	Aukštasis	3,20	0,46	**2,239**	**0,026**
	Neaukštasis	3,30	0,44		
Organizacijos paskatinimų sistemos vertinimas	Aukštasis	2,54	0,56	**3,959**	**<0,001**
	Neaukštasis	2,74	0,56		
Organizacijos naudingų mechanizmų vertinimas	Aukštasis	3,10	0,48	**3,013**	**0,003**
	Neaukštasis	3,23	0,47		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai.

20-oje lentelėje pateiktas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą. Rezultatai atskleidžia, kad aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai palankiau vertina organizacijos vadovavimo, organizacijoje egzistuojančių santykių, paskatinimų sistemos ir naudingų mechanizmų sritis nei aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai (žr. 9 pav.).



9 pav. **Pagal darbuotojų išsilavinimą besiskiriančių bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas**

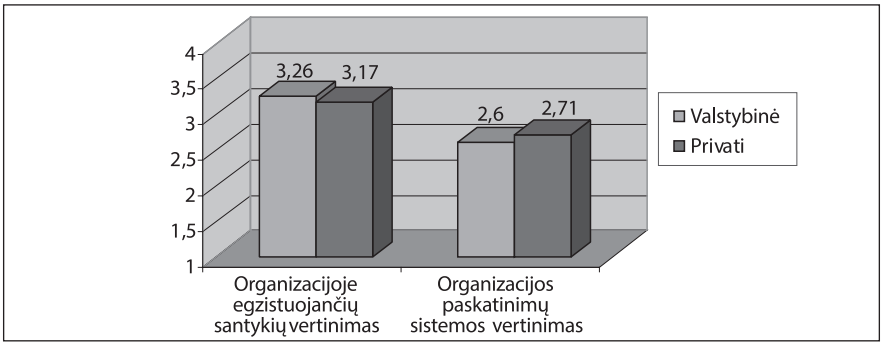
Taip pat atliktas valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų vertinamų reiškinių palyginimas. Remiantis 21-oje lentelėje ir 10-ame pav. pateikta informacija, galima manyti, jog privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai palankiau vertina paskatinimų, o valstybinio sektoriaus darbuotojai palankiau vertina organizacijoje egzistuojančius santykius.

21 lentelė

Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (taikant Stjudent t)

	Organizacijos tipas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Organizacijos tikslų vertinimas	Valstybinė	3,21	0,4	0,744	0,457
	Privati	3,17	0,41		
Organizacijos struktūros vertinimas	Valstybinė	3,22	0,49	0,235	0,814
	Privati	3,21	0,53		
Organizacijos vadovavimo vertinimas	Valstybinė	3,32	0,5	0,247	0,805
	Privati	3,31	0,51		
Organizacijoje egzistuojančių santykių vertinimas	Valstybinė	3,26	0,44	1,824	0,069
	Privati	3,17	0,49		
Organizacijos paskatinimų sistemos vertinimas	Valstybinė	*2,6*	*0,55*	*–1,743*	*0,082*
	Privati	2,71	0,64		
Organizacijos naudingų mechanizmų vertinimas	Valstybinė	3,14	0,49	–0,763	0,446
	Privati	3,18	0,48		

Pastabos: pasviruoju šriftu pažymėtos statistinės skirtumų tendencijos $p < 0,10$.



10 pav. **Privačiame ir valstybiniame sektoriuose besiskiriančių bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų vertinimas**

Siekiant atskleisti analizuotų reiškinių sąsajas su darbuotojų darbo stažu, buvo atlikta koreliacinė analizė. Dalinės koreliacijos leido įvertinti reiškinių ryšius kontroliuojant amžių. Rezultatai parodė, jog darbuotojų įvairių organizacijos aspektų vertinimo rezultatai susiję su jų darbo stažu, tačiau koreliacijos yra silpnos (žr. 22 lentelę). Galima pastebėti tendenciją, jog didėjant darbuotojų darbo stažui analizuotų aspektų vertinimai žemėja, t. y. darbuotojai tampa kritiškesni, mažiau palankūs, lyginant su mažesnį stažą turinčių darbuotojų vertinimais.

22 lentelė

Analizuotų bendrųjų organizacijos funkcionavimo aspektų, susijusių su organizacijos kultūra, sąsajos su darbo stažu organizacijoje (kontroliuojant darbuotojų amžių)

Reiškiniai organizacijoje	Darbo stažas organizacijoje	Darbo stažas organizacijoje kontroliuojant amžių
Tikslai	–0,053	–0,071
Struktūra	–0,099*	–0,128**
Vadovavimas	–0,102*	–0,136**
Santykiai	–0,122**	–0,144**
Paskatinimai	–0,116*	–0,112*
Naudingi mechanizmai	–0,139**	–0,161**

Pastabos: * –$p < 0,05$; ** –$p < 0,01$.

Organizacijos tikslų vertinimai nėra susiję su darbo stažo trukme organizacijoje. Aptartos tendencijos išlieka ir kontroliuojant amžių (žr. 22 lentelę),

kuris yra stipriai susijęs su darbo stažu, todėl, atliekant koreliacinę analizę, šį kintamąjį siūloma kontroliuoti.

Remiantis 23-ioje lentelėje pateikta informacija, atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančiose organizacijose dirbančių darbuotojų profesiją, galima manyti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp socialinių darbuotojų, slaugytojų ar kitą profesiją įgijusių, tačiau dirbančių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose įstaigose, darbuotojų nenustatyta nei vienoje su vadovavimo efektyvumu susijusioje srityje.

23 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose su kultūra susijusių vadovavimo aspektų palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)

Vadovavimas	Profesija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
Vadovo vizijos ir tikslų nustatymo efektyvumas	Soc. darbuotojas	3,20	0,49	0,048	0,953
	Slaugytojas	3,22	0,51		
	Kita	3,21	0,47		
Vadovo padalinio valdymo efektyvumas	Soc. darbuotojas	3,24	0,46	0,246	0,782
	Slaugytojas	3,29	0,48		
	Kita	3,26	0,49		
Vadovo bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	Soc. darbuotojas	3,23	0,51	0,653	0,521
	Slaugytojas	3,28	0,54		
	Kita	3,29	0,50		
Vadovo tarpasmeninių santykių vystymo efektyvumas	Soc. darbuotojas	3,28	0,50	0,063	0,933
	Slaugytojas	3,36	0,45		
	Kita	3,32	0,50		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai, pasviruoju šriftu pažymėtos statistinės skirtumų tendencijos. Socialiniai darbuotojai N = 197, slaugytojai N = 50, kita N = 199.

Tai reiškia, kad visų pareigybių darbuotojai vadovavimo efektyvumo komponentus (tiek vizijos ir tikslų nustatymą, tiek padalinio valdymą, tiek vadovo reprezentavimo, tiek tarpasmeninio bendravimo įgūdžius) vertina panašiai.

24-oje lentelėje pateiktas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose vertintų vadovavimo efektyvumo komponentų palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą.

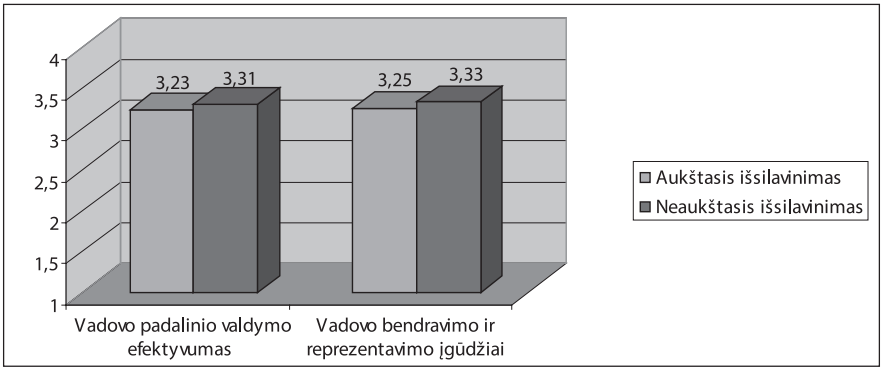
24 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų vadovavimo efektyvumo aspektų palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t)

Vadovavimas	Išsilavinimas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Vadovo vizijos ir tikslų nustatymo efektyvumas	Aukštasis	3,19	0,50	1,385	0,167
	Neaukštasis	3,25	0,44		
Vadovo padalinio valdymo efektyvumas	Aukštasis	3,23	0,49	*1,965*	*0,050*
	Neaukštasis	3,31	0,43		
Vadovo bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	Aukštasis	3,25	0,52	*1,776*	*0,076*
	Neaukštasis	3,33	0,43		
Vadovo tarpasmeninių santykių vystymo efektyvumas	Aukštasis	3,28	0,49	1,405	0,161
	Neaukštasis	3,34	0,47		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai, pasviruoju šriftu pažymėtos statistinės skirtumų tendencijos.

Rezultatai atskleidžia, kad aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai palankiau vertina organizacijos vadovo valdymo efektyvumą bei vadovo bendravimo ir reprezentavimo įgūdžius, nei aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai. (žr. 11 pav.), nors rezultatai atskleidžia tik statistinę tendenciją ir neperžengia statistinio reikšmingumo ribos.



11 pav. **Pagal darbuotojų išsilavinimą besiskiriančių vadovavimo efektyvumo komponentų vertinimas**

Toliau analizuojamas šiame tyrime dalyvavusių valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų vadovavimo efektyvumo komponentų vertinimas. Remiantis 25-oje lentelėje pateikta informacija, galima teigti, jog priešingai nei būtų galima tikėtis, statistiškai reikšmingų skirtumų privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių darbuotojų požiūryje į vadovavimo efektyvumą nenustatyta ($p > 0,10$).

25 lentelė

Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų vadovavimo efektyvumo komponentų palyginimas (taikant Stjudent t kriterijų)

	Organizacijos tipas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Vadovo vizijos ir tikslų nustatymo efektyvumas	Valstybinė	3,23	0,48	0,640	0,523
	Privati	3,2	0,47		
Vadovo padalinio valdymo efektyvumas	Valstybinė	3,28	0,47	0,745	0,457
	Privati	3,24	0,47		
Vadovo bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	Valstybinė	3,3	0,5	1,279	0,201
	Privati	3,23	0,47		
Vadovo tarpasmeninių santykių vystymo efektyvumas	Valstybinė	3,32	0,5	0,834	0,405
	Privati	3,28	0,46		

Siekiant atskleisti, kaip darbuotojų požiūris į vadovavimą yra susijęs su jų darbo stažu, buvo atlikta koreliacinė analizė. Dalinės koreliacijos leido įvertinti reiškinių ryšius kontroliuojant amžių.

26 lentelė

Vadovavimo efektyvumo komponentų sąsajos su darbo stažu organizacijoje (dalinė koreliacija kontroliuojant darbuotojų amžių)

Reiškiniai	Darbo stažas organizacijoje	Darbo stažas organizacijoje kontroliuojant amžių
Vizija	–0,157**	–0,190**
Valdymas	–0,154**	–0,179**
Bendravimas	–0,189**	–0,224**
Santykių vystymas	–0,150**	–0,186**

Pastabos: * –$p < 0,05$; ** –$p < 0,01$.

Rezultatai atskleidė, jog darbuotojų vadovavimo efektyvumo komponentų vertinimas yra susijęs su jų darbo stažu, tačiau koreliacijos yra silpnos (žr. 26 lentelę). Galima pastebėti tendenciją, jog didėjant darbuotojų darbo stažui analizuotų aspektų vertinimai žemėja, t. y. darbuotojai tampa kritiškesni, mažiau palankūs vadovui, lyginant su mažesnį stažą turinčių darbuotojų vertinimais.

Organizacijos subjektyvaus kultūros vertinimo sudėtine dalimi tampa patiriamas stresas ir įtampa darbe. Ši kategorija kone vaizdžiausiai parodo, ką patiria asmenys, dirbdami tokio pobūdžio darbą. Atlikus kiekybinio tyrimo rezultatus, matyti, kad darbo pobūdis ir emocinės darbo sąlygos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų nusiteikimu prisidėti prie organizacijos verslumo didinimo. Be to, kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad privataus sektoriaus darbuotojai palankiau vertina atliekamo darbo specifiką bei jaučia mažesnę įtampą darbe nei valstybinio sektoriaus darbuotojai. Kiekybinio tyrimo metu pastebėta, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo prasčiau vertina emocines darbo sąlygas ir yra mažiau patenkintas atliekamo darbo pobūdžiu.

Siekiant atskleisti streso pasireiškimą, buvo analizuojami streso šaltiniai, streso suvokimas, kaip pasireiškia vaidmenys stresinėse situacijose ir ar esant galimybei būtų dirbami viršvalandžiai. Streso kategorijoje socialinių darbuotojų padėjojos akivaizdžiai iliustravo, kas sukelia stresą, kaip tai paveikia ir kaip stengiamasi jį įveikti. Fizinis nuovargis ir psichologinė įtampa socialinių darbuotojų darbe – vienas iš streso šaltinių. Biudžetinėje globos įstaigoje dirbančios socialinių darbuotojų padėjėjos pasakojo:

> *Žinokite, pavargai, atsisėdai galų gale kažkaip tas fizinis krūvis, kažkur trak trak nulekia, bet tas psichologinis jis persekioja kai uodega.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

> *Žinokit, jo ir žinokit, galvoji ir paskui nemiegi jau. O paskum nuovargis yra, kai neišsimiegi, nu.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Apie darbe patiriamą stresą kalbėjo ir biudžetinių įstaigų vadovai, vardydami, kad vienas iš šaltinių yra nesusikalbėjimas su kitomis įstaigomis. Vadovų pasakojime atsiskleidė ir jų supratimas apie darbuotojų patiriamą stresą. Įstaigos vadovė teigė:

Žinai, kad yra problema, bet susiduri su kokiomis teisinėmis, nežinau, kitų įstaigų kažkokiu ne geranoriškumu. Tai, aišku, labai didelis stresas, darbuotojams irgi. Būna, kad stresas, aišku, su klientu, pavyzdžiui, pačiais klientais gali būti, gali su klientų artimaisiais kažkokia konfliktinė situacija, kažkoks nepasitenkinimas. [Vadovė]

Darbuotojų tas <…> jų krūvis emocinis yra per didelis, kol jie labai daug problemų per dieną išsprendžia tų žmonių, pergyvena ir viską, tai iš tikrųjų rizika tiems visiems perdegimams tikrai yra. Nu, aišku, tos jau patyrusios mūsų darbuotojos gal jos kažkaip tai jau tvarkosi, išmokę ten jau ir atsiriboti ir visaip. [Vadovas]

Biudžetinėse įstaigose dirbančios socialinio darbuotojo padėjėjos mano, kad stresas kyla ir dėl kliento nuotaikų svyravimų ir dėl naujų klientų:

Nu, kad nueisi, nežinai, kokia nuotaika, reikia prie kiekvieno <...> žinoti jau kaip elgtis, kaip įeiti, o jeigu netiks. Kai eini į naują šeimą, kai jau ateini jau pas tuos, kur pripratusi, tai jau žinai jų nuotaikas. Pasižiūri į akis, jau netgi žinai, kokia to žmogaus nuotaika. Veido išraiška, kaip jis miegojo, jau tu žinai viską. [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Viena biudžetinėje įstaigoje dirbanti socialininė darbuotoja paaiškino, kad jai stresas dažniausiai kyla, kai sulaukia itin smulkmeniškų nurodymų tiek iš kliento šeimos, tiek iš paties kliento. Tuomet tampa irzli, pikta. Ji teigė:

Man, pavyzdžiui, didžiausias stresas ir didžiausias pasiutimas ima, kai tu turi daryti ne taip, kaip supranti, kad tai yra tavo darbas, tu, rodos, moki mes visi čia ne maži vaikai, ir kai tau, pavyzdžiui, aiškina, tu turi vis tiek klausyti, ką tau sako, tu turi valyti šaldytuvą su rožiniu skudurėliu, ne su mėlynu. [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Vienai iš kineziterapeučių didžiausias stresas kyla kelyje, važiuojant pas klientą į namus:

Pagrinde dėl vairavimo, nes visada įtampa. Pas žmogų išsikrauna, jis irgi išsekina, nu pas kiekvieną būna savaip sunku ir dar iš karto į automobilį, važiuoji į kitą, jeigu dar reikia paskubėti, tai vėl. Stresas kelyje pagrinde. [Kineziterapeutė]

Anot kitos tyrimo dalyvės, didžiausias streso šaltinis jai – klientai. Patirtą stresą ji perduodavo artimiesiems, kurie net pasijuokdavo iš jos dirbamo darbo. Socialinio darbuotojo padėjėja, dirbanti biudžetinėje įstaigoje, reflektuodama teigė:

> *Mano vyras sako, taigi turi svajonių darbą. Dabar jau net nežinau, dabar tris mėnesius nebuvusi darbe ėjau kaip iš naujo, bet turėjau žiauriai nusiteikti, nes vis tiek sutinki tą savo pamaininę, vis tiek aš žinau, kokius cirkus krečia, nes ten iš tikrųjų cirkas. Aš, pavyzdžiui, pusę metų pradėjusi dirbti, aš buvau žvėris, aš pareidavau namo, tai mano vyras sakė, mesk tu darbą nes neįmanoma, nes išgręžia kaip kanarėlę, vietoje citrinos į arbatą iš tikrųjų.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Kalbėdami apie tai, kaip tvarkosi su stresu, patiriamu darbe, tyrimo dalyviai vardijo skirtingas galimybes. Dažnai artimieji tampa streso nuėmimo šaltiniais, jiems tenka išklausyti, paguosti, nuraminti, kyla sunkumų ir tarpusavio santykiuose. Biudžetinėje įstaigoje dirbančios socialinių darbuotojų padėjėjos kalbėjo:

> *Pareini namo pikta. Nors dabar daugumoje aš būnu viena, sūnus gyvena ten už ūkinio, sklypo pusę atskyriau, jis ten pasistatė namą, kad būtų šalia manęs, bet kai dar buvo amžiną atilsį vyras gyvas, aš pareidavau namo, atsisėdu, jis namie būna, jis nori su kažkuo išsikalbėti, aš jam sakau, tu tik manęs nekalbink. Sako, su kuo man kalbėti, tu man pasakyk, sakau, aš nepajėgiu tu supranti, kad aš nepajėgiu. Sakė, aš nesuprantu, kaip tu gali nepajėgti, per dieną nesimatę abu ir ji neturi ką su manimi kalbėti. Ir viskas, baigiasi jis užpyksta, greitai eina į savo kambarį, o aš einu į savo.* [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Psichologinė įtampa neapleidžia darbuotojų, o viena iš įveikos priemonių yra medikamentai. Biudžetinėje įstaigoje dirbanti socialinio darbuotojo padėjėja aiškino:

> *Nu va taip ir tvarkomės, žinokite, paprasčiausiai sakau, imi raminančius.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Biudžetinėje įstaigoje dirbanti socialinė darbuotoja apie patiriamą stresą suvokia iš organizmo siunčiamų signalų. Apie patiriamą stresą darbe ji pasakojo:

Stresas irgi dėl to paties kyla, va dabar per tuos du mėnesius jaučiu streso daugiau patiriu, negu per tuos du metus, kur dirbau. Visais įmanomais būdais mane organizmas įspėja apie tai, tai, sakau, taip, žinoma, nu darbo krūvis yra vienas iš tokių dalykų, dėl ko ta įtampa būna, nes kai viskas yra gerai ir žmogus ta prasme normaliai jaučiasi pailsėjęs, mažiau streso turintis, nu tiesiog, nu kaip ir normalią dieną, jis tikrai nu, kaip nebus tos įtampos dėl kažko, o pas mane va jau jaučiu būna tokie. Tai kodėl čia taip, atsiranda tokių, ko anksčiau nebūdavo, manęs neerzindavo kai kurie dalykai, o dabar pradeda erzinti. [Socialinė darbuotoja]

Streso įveikos strategijos dažniausiai yra susikurtos pačių socialinių darbuotojų padėjėjų. Viena darbutoja bando pasėdėti mašinoje, t. y. saugioje aplinkoje, tačiau pripažįsta, kad sunku atsiriboti, po darbo apie tai negalvoti ir su tuo nemoka susitvarkyti:

Nu dabar jau mažiau. Pirmą pusmetį tai kažkas tokio buvo. O dabar tai aš mašinoje pasėdžiu prieš eidama. Aš pareinu namo, nusirengiu iki apatinių ir pasėdžiu. Įsijungiu namų režimą ir tada gerai, o šiaip tai mes nemokame su tuo tvarkytis, mes vis tiek viską parsinešame namo. [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Atostogos socialinių darbuotojų padėjėjų buvo įvardytos kaip galimybė pailsėti, atsipalaiduoti nuo darbe patiriamo streso. Kalbėdama apie stresą, tyrimo dalyvė teigė, kad jai persiduoda klientų patiriamas stresas:

Žinot, esu bandžius tai, reiškia, dviejų savaičių atostogos, nespėji, žinokite, tiktai pirmą savaitę, pirmą savaitę, žinot, kas išeina iš tavęs, stresas. Tų žmonių. [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Darbuotojų vienas kito palaikymas buvo įvardytas kaip būdas atsipalaiduoti nuo darbe patiriamo streso. Išsikalbėjimas ir viena kitos supratimas yra būdas pašalinti įtampą darbe. Tyrime dalyvavusi biudžetinės įstaigos socialinė darbuotoja sakė:

Viena kitai, aš sakyčiau, net ir pasipasakojam. Jeigu, tarkim, atvyksti iš kokio nors įvykio ar ne, ten kokia nors stresinė situacija ar dar kas nors, tai visą laiką ateini, visą laiką gali išsišnekėti, išsipasakoti ir žinai, kad visą laiką liksi suprastas. Tai, aš manau, kad labai geras dalykas darbo atveju

šiuo atveju tokie santykiai. Galim šnekėtis. Suprantam viena kitą. [Socialinė darbuotoja]

Kitu atveju socialinės darbuotojų padėjėjos pripažįsta, kad stresas jų darbe kyla ir dėl to, kad jos bijo būti apkaltintos vagyste ar aplaidžiu darbo atlikimu. Esant tokioms situacijoms, padėti kviečiasi darbuotojas iš pačios įstaigos, taip siekdamos apsaugoti save:

Buvo tai čia, tiesiog supuvo moteriai moliūgas ir likau kalta. Nu tai jau čia tiesiog vadinasi tikriausiai senatvinė dimensija, ir prigalvojo, kad esu KGB agentė, gaunu kelis tūkstančius, skambindavo į centrą ir čia jau, ir čia jau centras važiavo mergaitės labai dažnai ten pas ją, nu čia tiesiog jau kaip ir liga tai moteriai. [Socialinio darbuotojo padėjėjos]

Darbo krūvis ir apimtys yra dar vienas streso šaltinis. Apie tai kalbėjo tyrime dalyvavusi biudžetinių įstaigų socialinė darbuotoja:

Ir aš atėjus iš atostogų ir aš net neturiu, nemano dar tarnybos, tai aš išvis nežinau tų žmonių. Ir aš ieškau per tuos sąrašus, o čia dar skambučiai po skambučių eina. Ir nespėji tiesiog, tiesiog nespėji. Nu jau stresas iš karto. [Socialinė darbuotoja]

Kalbėdamos apie darbo pobūdį tyrimo dalyvės teigė, kad emocinis krūvis jas ypač vargina. Emocinė įtampa darbe kyla matant sunkiai sergančius žmones, su kuriais tenka bendrauti. Privačioje globos įstaigoje dirbantis tyrimo dalyvis kalbėjo:

Nežinau. Kad gana sunkus darbas. Nu vis dėlto tokie po insulto žmonės, sakau ne tiek tą fizinį, kiek psichologinį daugiau, nu dirbu su tokiais žmonėm. Psichologiškai tai, galima sakyti, toks išsunktas būni po to darbo <...> Nu ne turbūt. Nes nu tikrai labai iš... <...> pavargsti jau vis dėlto. Sakau, su tokiais žmonėm tai jau jaučiasi paskui viskas, kai padirbi. [Kineziterapeutas]

Bet šiaip tai jie yra energetiniai vampyrai. Mes gi to didelio fizinio darbo nedirbam, bet <...> psichologiškai labai. [Slaugytoja]

Tyrimo dalyvių pasakojimuose atsiskleidžia paslaugų gavėjų emocinė būsena, kuriai įtakos turi ne tik fiziniai ar emociniai sveikatos sutrikimai, bet ir jų išgyvenamas vienišumo jausmas, pyktis artimiesiems, kad tenka

gyventi globos namuose. Nežiūrint vis labiau didėjančio supratimo, kad globos įstaigų senyvo amžiaus žmonėms teikiamos paslaugos yra būtina paslauga šiuolaikinėse visuomenėse, tradicinis požiūris, kad šeima turi pasirūpinti savo senyvo amžiaus artimu, atsispindėjo ir tyrimo dalyvių pasakojimuose. Šis požiūris atskleidė praktikas, kad globos įstaigose gyvena ne tik dėl sveikatos problemų savo namuose negalintys gyventi senoliai ar vieniši, bet ir tie, kurių prižiūrėti nenori artimieji. Artimųjų pasirinkimas yra pateikiamas kaip priimtinas dėl komplikuotų, sakykim, senolės santykių su sūnaus šeima.

> *Bet jeigu vis tiek, aš taip galvoju, kad gal turbūt tų, kurie turi vaikus, yra 50 proc., kurie negali namuose prižiūrėti, o 50 proc. turbūt yra tada, kada tėvai, nu negražu taip sakyti, bet jau jie nu gerklėj stovi. Taip liaudiškai sakant. Ir tiesiog jie jų ne tai, kad atsikrato, man atrodo, bet nėra to ryšio, koks jisai kažkada buvo. Tie tėvai jau yra neįgalūs. Gal dar rastų tą kampelį, bet jiem ten niekada gerai nebus. <...> Nes mes turim čia tokią vieną močiutę, jos buvo vardadienis ir atvažiavo sūnus ten su marčia jos pasveikinti. Tai marti paruošė stalą, vaišes padengė, nu viskas. Ir sūnus padovanojo gėles. Ta močiutė sako marčiai: „O tu, ką atnešei?“ <...> Sūnus reiškia gėlę atnešė, tai čia yra dovana. <...> Tai ta sako: „Aš daugiau nebeeisiu.“ Jinai nusispjauna, vėl ateina. Nu, taip. Žinot, kaip būna, užgauna. Paskui pamiršta. Bet, sakau, visą laiką va šitaip yra. Ir pavargsti tada. Jinai jau iš tikrųjų namuose gyvent negalėtų, nes yra ir kitos problemos, bet jeigu, sakau, tie santykiai būtų šiltesni, gal rastų ir tą kamputį. Bet kada tokie santykiai, nu vėl sudėtinga.* [Slaugytoja]

Streso šaltiniu tampa ir pats darbo pobūdis, kada tenka teikiant paslaugas pažeisti žmogaus privatumą ar autonomiją. Slaugytojų padėjėjoms įtampa kyla dėl joms keliamo reikalavimo rūpintis žmogus fizine erdve, už kurios tvarką jos taip pat atsakingos. Viena tyrimo dalyvė kalbėjo:

> *Sakysim, jeigu pas jį ateina namiškiai, tai gal jau ten į tą spintelę to žmogaus, jau kaip ir privatu, gal jau nereiktų mum lįsti. Bet kada ten atsidarai ir randi beveik tiktais gyvačių lizdą, tiktais gyvatės nėra, nu tai vis tiek turi tą žmogų kažkokiu. Jis į tave žiūri labai įtariai. Tu lendi į jo privatų, privačią nuosavybę jo. Ir tu turi ten kažkokiu tai būdu išvalyti. Ar kai jis nemato, ar*

kai jis mato, jis geros nuotaikos. Tu turi vat šitą dalyką padaryti. Nu toks yra, kaip pasakyt, lipimas. [Slaugytojo padėjėja]

O tenais tu turi arba jam te aiškinti šimtą metų, kol jisai tau leis, arba jisai tenais kurčias būdamas rėkia. O ten jau gyvatynas. Tai nu tai va tokie dalykai man, pavyzdžiui, tai... Arba, sakysim, irgi nepatinka, kai kai tvarkai tvarkai, o čia praėjo šiu šiu šiu šiu tas koksai nors tvarkytojas ligonis, pacientas. [Slaugytojo padėjėja]

Klientų sveikatos būklė ir jos veikiamas klientų elgesys tyrimo dalyvių pasakojimuose atsiskleidė kaip streso šaltinis darbe. Šią įtampą dar didina artimųjų apsilankymų metu joms keliamas reikalavimas daugiau dėmesio skirti vienam ar kitam žmogui. Kita vertus, artimųjų ilgesys klientams kelia įtampą, kurią šie perduoda darbuotojams:

Arba žinot dar koks variantas būna? Pavyzdžiui, mes tai juos visus pažįstam, ane? Psichinę būseną, visa kita, bet kai ateina, pavyzdžiui, nu pacientų giminės, ten draugai ir vat kviečia jo? Jiem iš šalies iš viso atrodo, o jei gal, bet patikėkit, jau jie yra jau tokioj būsenoj. Jau čia kitaip negali. Jie ne kitokie, va tokie, kokie. Bet va biskį nelabai jaukiai jautiesi, suprantat? Tuo momentu, jeigu apžiūri vieną žmogų, jau negali lėkti prie to vien dėlto, kad jisai pradarė burną. Bet jis pradarė vien šiaip sau, neadekvatus toksai veiksmas. Visiškai. Vat va toks variantas biskį, bent mane biškį, nu iš vidaus įtampą jau tokia. [Slaugytojo padėjėja]

Kartais būna, kad ateini tiesiog pas žmogų, tu jam siūlai vaistus ar ten kažką tai, siūlai kažkokią išeitį, jis viską negatyviai neigia, neigia, neigia, viskas jam negerai, tada spjauni ir išeini. Sakai, jis vis tiek nieko nedaro. Tai sakai, kad ir buvo gydytoja, ir dabar vaistukus tau paskyrė, man jie nepadeda (klientas sako). Nu, žodžiu, viskas yra negerai. <...> Nors atrodo viską padarai. Didesnis dalykas mūsų žmonių yra tas, kad jie, pavyzdžiui, turi artimuosius. Mes turim tokią močiutę. Jeigu pas ją atvažiuoja dukra arba paskambina, viskas gerai ir tada jau ir sveikata kitokia. <...> Bet jeigu neatvažiuoja, tada tu bandai žmogui, nu, kad gal negali. Tai kaip pas mamą. Nu, žodžiu, tada jau jinai būna, kaip sakyt, iš tos geros tampa negera, nes <...> tiesiog taip pyksta žmogus <...>. [Slaugytoja]

Kalbėdamos apie įtampą darbe, slaugytojų padėjėjos buvo linkusios kalbėti apie klientus ir jų elgesį. Fiziškai galintys judėti, bet, pasak tyrimo dalyvių, atminties sutrikimų turintys klientai kelia daugiausia problemų. Nors vis tik galima manyti, kad įtampa kyla ne dėl klientų elgesio, bet dėl slaugytojų padėjėjoms esančių darbų gausos ir jų negalėjimo padėti kiekvienam senyvam žmogui pagal jo poreikius. Pasak slaugytojų padėjėjų, įtampos nekelia gulintys ir dėmesio nereikalaujantys klientai:

> *Įtampą kelia kartais mobilūs tie žmogeliukai, kurie nori daugiau, negu gali, ir tiesiog su realybe nu kaip susipykę ir norisi juos suganyt, kad jie vietoj būtų, kad jie... Nu va tas va kartais sukelia, pavyzdžiui. Kaip suganyt?* [Slaugytojų padėjėjos]

Atsakomybė už žmogaus gyvybę, savarankiškas sprendimų priėmimas ir neturėjimas galimybių pasitarti, ypač dirbant savaitgaliais ar švenčių dienomis, buvo įvardytas kaip įtampą keliantis veiksnys slaugytojų darbe. Tyrimo dalyvė teigė:

> *Oi.... nu įtampa ta, kad, kaip pasakyt, aš lieku atsakinga. Aš turiu nuspręst, jeigu kas blogai ar ką, aš turiu nuspręst, ar kviest greitąją, ar ką. Nu šiaip tai, kai pagalvoji, pas mus vat ligoninėj, kai aš ten dirbu, jeigu blogai ar ką, tai mes kviečiam iš karto gydytoją. <...> O čia jau va atsakomybė, kad aš turiu pati spręst, ar man dar greitąją kviest, ar man kažkokį vaistą paduot jiem, ar dar kažką tai tokį turiu spręst. Nu ką aš žinau, kelia stresą. Nu ką aš žinau, kad to streso, kad labai tokio jau.... Kitas atėjęs visai nedirbęs, tai žinot, gal viskas būtų baisu atrodytų, dabar, kai ten ligoninėj padirbus daug metų, tai tas visa kita, tai ką aš žinau. Čia nėra taip jau ir baisu. Kad čia, sakau, tokio, kad jau labai tokio didelio. Tai, sakau, gal tas biskį, vis tiek atsakomybė tokia.* [Slaugytoja]

Kolegų tarpusavio santykiai, darbų pasidalijimas iškilo kaip dar vienas streso šaltinių slaugytojų darbe. Kartais slaugytojų padėjėjos savo elgesiu slaugytojoms ne padeda, bet apsunkina jai patikėtų užduočių atlikimą:

> *Labiausiai tai mane, aš man išveda iš pusiausvyros maisto dalijimas. Bet čia visų mano kolegių. Jau sakė, nes nu iš tikrųjų, žinokit, nes tada pas mus būna chaosas. Nes eina visos keturios padėjėjos į virtuvę ir tada būna toks..... Šitas šita ir visos tada labai labai nori dalyvauti tame. Ir, žodžiu, nu tada*

tikrai. Aš turiu dvi rankas, nu per pusryčius, tai, sakykim, būna košė. Vienam ta košė, tu turi žinoti žmogų, tur turi žinoti, kuriam trintą maistą, kuris kaip valgo, ar jisai gerai ryja, kiek jam įdėti maždaug. Nes nu nevienodai vis tiek, nes, pavyzdžiui, yra žmogus toks, nu kaip mūsų A. Jis valgo daug, jisai normalus žmogus, jisai, nu tik tiek, kad turi diagnozę, bet jisai yra ir valgus, o, sakyki, ten gulinti kokia močiutė 90 metų, nekramtanti ir sunkiai ryjanti, jai mažiau automatiškai. Nes jinai tiek tikrai nevalgo ir vis tiek parneša. Nu ir va tu iš karto susikaupi. Tu jau žinai kur <...>. Jo jo. Turim. Nu ir ten burokėlius irgi, viską susitrini, sriubą, ir tada jau dedi ten porcijomis. Tai va tas... Ir kai tu žinai, tu dedi tam, aišku, nė vieno nepraleist reikia. Jau žinau, kur ką siųsi. Nes pas mane jau galvoj, jau susidėlioju na va tokį, kaip ir kur ką siųsti. Nuo ko pradedi ir kuo baigsiu. Ir ateina padėjėjos ir prasideda tada rėkimas į ausį. Šitam šitas, šitam šitą. Tada keturias lėkštes. Nu ir labai tas išderina iš tikro. [Slaugytoja]

Darbuotojų tarpusavio santykiai, komunikacija organizacijoje, pasireiškianti gandų skleidimu, iškilo kaip dar vienas streso šaltinis apie tai kalbant privačių įstaigų darbuotojoms:

Nesusikalbėjimai <...> Nesusikalbėjimai <...> kurie da eina iki direktorės ir paskui gaunasi išpūstas burbulas ir tu parsineši namo tokias emocijas. Jautiesi nuskriaustas, kadangi atrodo tu viską darei, o ant tavęs buvo apšnekėta. Nu tai tada kažkaip nemaloniai. [Slaugytojos]

Darbuotojų santykiai su klientais taip pat yra vienas iš įtampą keliančių šaltinių privačių įstaigų darbuotojų darbe:

Kad ir su gyventojais. Lygiai tas pats būna. Jeigu tu atidavei visą dūšią ir jisai vis tiek ant tavęs ką nors pasakė ar apšnekėjo. [Slaugytoja]

Ateini, žmogui viską duodi, gerai vat mūsų J. yra. Jau atrodo viskas ten su juo gražiai. Kitą dieną eina piktas. „Jo, žinoma, jums rūpi, jums niekas nerūpi.“ Nu toksai va tikrai. O paskui. Ir tokią iššaukia nu ne tai, kad gal agresiją, sakyčiau, bet tokį nu, kad geriau neit pas nieką, nes bijai, kad ką nors gali ir įžeist. [Slaugytoja]

Medicininis išsilavinimas ir filosofinis požiūris į gyvenimą ir mirtį leidžia tyrime dalyvavusiai slaugytojai susitvarkyti su darbe patiriamu stresu,

kuris neišvengiamai kyla susidūrus su klientų mirtimis. Tyrimo dalyvė kalbėjo:

> *Nepergyvenu. Man taip atrodo. Šiaip aš čia matau, kaip nu tai yra kaip ir normalus procesas. Aš bandau atsiriboti. Man atrodo, kad aš atsiriboju, bet kartais mes turim jaunų. Tai yra vėžiniai dažniausiai susirgimai. Tada nu sunku. Porą kartų buvo, kad parėjau namo ir aš taip pagavau save galvojant. Bet tik porą kartų. O šiaip nu bandau, atsiriboju, nu... Nežinau galbūt man pasąmonėj kažkas tai. Galbūt dar toliau kažkas išsirutulios, aš nežinau, bet kol kas man mano gyvenimo trukmė.... Nu gyvenimo visi... namuose nu aš neparsinešu. Aš ne. Aš, aš... Net ir šiandien yra, va po to kalbėsim čia su padėjėjomis, kokia ji, „kaip tau?“. Nu nu nu, nieko, nu ne pirmas kartas. Man tai nu ne pirmą kartą laidojam. Sako: „O tai kaip, taip vat tau nieko?“ Tai... Nežinau.* [Slaugytoja]

Tyrimo dalyvės, kalbėdamos apie patiriamą stresą, kliento sveikatos būklę, įvardijo, kad joms taip pat būtų reikalinga specialisto pagalba, padedanti atsiriboti nuo darbe kylančios įtampos. Tarp tokių specialistų įvardytas psichologas:

> *Iš tikrųjų tai gal kartais pačiam reiktų psichologo pagalbos, kaip mes galvojam, nes vis tiek jie (klientai) yra, nu kaip va, geri, nu kaip ten bebūtų.* [Slaugytoja]

Privačiose įstaigose dirbančios slaugytojos teigė, kad įtampą darbe slopina tarpusavio bendravimas su kolegėmis. Galimybė pajuokauti, nusiraminti buvo išreikšta kaip stiprybės šaltinis, leidžiantis darbuotojoms susitvarkyti su darbe kylančia įtampa:

> *Jo, nes būna sueinam, tarpusavy pasijuokaujam, biškį nurimstam ir paskui <...>. Paskui vėl gali eiti.* [Slaugytoja]

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims yra stresą keliantis darbas: kenčia socialinių darbuotojų padėjėjų šeimos narių tarpusavio santykiai, kyla nesutarimų namuose. Dažnai, nesulaukdamos profesinės pagalbos, kylantį stresą darbe darbuotojos siekia įveikti vartodamos medikamentus.

Išsiaiškinti, kaip tyrime dalyvavę socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojai jaučiasi ir kiek patiria streso, susijusio su darbu, buvo

atliekta dispersinė analizė (ANOVA), atkreipiant dėmesį į sociodemografines charakteristikas (žr. 27 lentelę).

27 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose patiriamo streso palyginimas pagal darbuotojų profesiją (taikant ANOVA)

	Profesija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
Patiriamas stresas darbe	Soc. darbuotojas	2,11	0,51	1,519	0,220
	Slaugytojas	2,03	0,54		
	Kita	2,02	0,57		

Pastabos: socialiniai darbuotojai N = 197, slaugytojai N = 50, kita N = 199.

Tyrimo rezultatų analizė statistiškai reikšmingų skirtumų neatskleidė. Tai reiškia, kad visų pareigybių darbuotojai patiria panašų streso, susijusio su darbu, lygį.

Analizuojant patiriamo streso ypatumus pagal tyrime dalyvavusių darbuotojų išsilavinimą, statistiškai reikšmingų skirtumų taip pat nenustatyta (žr. 28 lentelę).

28 lentelė

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose patiriamo streso palyginimas pagal darbuotojų išsilavinimą (taikant Stjudent t)

	Išsilavinimas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Patiriamas stresas darbe	Aukštasis	2,08	0,54	–1,073	0,282
	Neaukštasis	2,02	0,53		

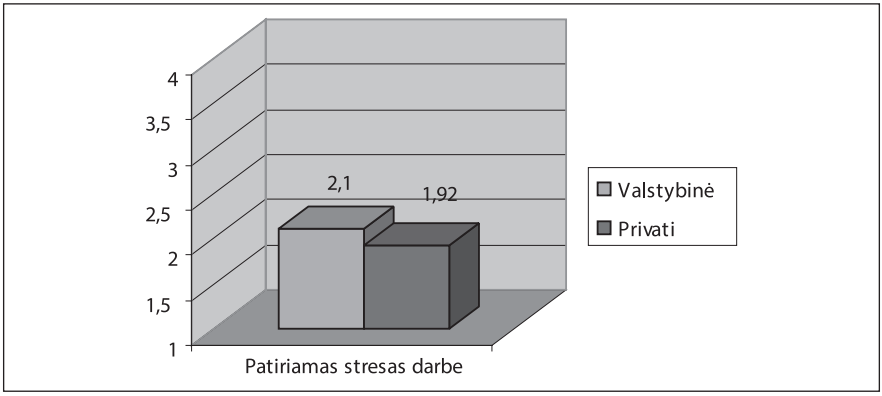
Tačiau analizuojant šiame tyrime dalyvavusių valstybinio ir privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų patiriamo streso vertinimus, nustatyta, kad privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai patiria mažiau streso darbe nei valstybiniame sektoriuje dirbantys darbuotojai (žr. 29 lentelę).

29 lentelė

Valstybinio (401 darbuotojas) ir privataus (109 darbuotojai) sektoriaus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose analizuotų reiškinių palyginimas (taikant Stjudent t)

	Organizacijos tipas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Stjudento t reikšmė	p reikšmė
Patiriamas stresas darbe	Valstybinė	2,1	0,54	**3,158**	**0,002**
	Privati	1,92	0,51		

Pastabos: paryškinti statistiškai reikšmingi skirtumai.



*12 pav. P***rivačiame ir valstybiniame sektoriuose dirbančiųjų tyrimo dalyvių patiriamo streso palyginimas**

Dalinė koreliacinė analizė tarp patiriamo streso darbe bei darbo stažo organizacijoje, kontroliuojant darbuotų amžių, atskleidė, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba konkrečioje organizacijoje, tuo daugiau streso patiria (žr. 30 lentelę), lyginant su trumpesnį darbo stažą turinčiais darbuotojais.

30 lentelė

Analizuotų reiškinių sąsajos su darbo stažu organizacijoje (dalinė koreliacija, kontroliuojant darbuotojų amžių)

Reiškiniai	Darbo stažas organizacijoje	Darbo stažas organizacijoje kontroliuojant amžių
Stresas darbe	0,212**	0,178**

Pastabos: * –p < 0,05; ** –p < 0,01.

Nors koreliacijos koeficientai nėra dideli, kas rodo, kad ryšiai yra silpni, nors ir statistiškai reikšmingi (žr. 30 lentelę), galima pastebėti tendenciją, jog didėjant darbuotojų darbo stažui ir amžiui, emocinė darbuotojų savijauta prastėja.

4.5. PSICHOSOCIALINIAI POŽIŪRĮ Į ORGANIZACIJOS PLĖTRĄ PROGNOZUOJANTYS VEIKSNIAI

Vertinant organizacijos pasirengimą pokyčiams, analizuotas personalo augimas, žvelgiant į personalo apimtį, kurią personalo nariai vertina, naudodamiesi galimybėmis savo profesiniam augimui, įskaitant poreikį mokytis ir kvalifikacijai kelti. Darbuotojų mokymasis susijęs su jų prisitaikymu ir lankstumu. Be to, galimybė tobulėti yra svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys. Tyrimo metu, siekiant pažvelgti į organizacijos gebėjimą pasirengti pokyčiams, buvo klausiama apie galimybes kelti kvalifikaciją, lankytis įvairiuose mokymuose, seminaruose, konferencijose.

Kalbėdamos apie mokymus, privačiose įstaigose dirbančios tyrimo dalyvės buvo nusiteikusios pozityviai, tik išreiškė lūkestį, kad mokymai galėtų būti „ne dėl popieriaus, patvirtinančio kvalifikaciją, bet labiau susiję su realia praktika“. Jos teigė:

> *Iš tikrųjų tai turėjom (mokymų), bet per mažai mes. Galėtų būt ir daugiau. Galėtų šiek tiek daugiau, nes ir visi tie kursai, jie tokie truputėlį, kaip pasakyt, daugiau popieriniai tokie.* [Slaugytojos]

Galima įžvelgti skeptišką požiūrį į kvalifikacijos kėlimo programų turinį. Žinios, įgytos per mokymus, labai gerai, ypač psichologijos, bet, kalbant apie retoriką, atsiskleidžia nusivylimas, matyt, turima omenyje praktinį mokymų nepritaikomumą:

> *Mes baigėmės kursus. Tuose kursuose mus mokė <...>. Ten teorija tai plati, bet, žinot, ten mokė tiktai, kaip pasakyt <...>. Nu, žinot, jau teorija labai turtinga buvo, labai, bet nu...* [Slaugytojų padėjėjos]

Tyrimo metu, ypač biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų padėjėjos, aktualizavo tokią situaciją, kad išėjimas (nors ir valandai) anksčiau iš kliento namų dėl mokslų, dažnai kelia nepasitenkinimo jausmą klientams,

o joms – kaltės jausmą. Tačiau viena socialinio darbuotojo padėjėja ryžosi tęsti mokslus toliau kartu su kolege:

> *Tai dabar <…> aš išeinu va į mokslus va su kolege. Tai dabar jau nenori manęs išleisti į mokslus. Aš grįžtu va penktadienį ir kolegei pasakoju, jau kelia problemą, kad aš išeinu truputį tobulėti <…>.* [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Tyrime dalyvavusių vadovų pasakojimuose apie kvalifikacijos kėlimo poreikį išsiskyrė bent dvi dimensijos. Pirma, tai mokymų poreikis tiems darbuotojams, kuriems kyla sunkumų darbe. Antroji dimensija siejama su mokymais, kurie, kaip minėta, svarbūs motyvuotiems darbuotojams, norintiems kelti savo kvalifikaciją. Pirmoji dimensija suponuoja mintį, kad sitemingi mokymai nėra šiandienos praktika, o mokymai reikalingi tiems darbuotojams, kurie turi sunkumų darbe. Antroji dimensija jau gali būti siejama su kvalifikacijos kėlimu kaip priemone darbuotojams tobulėti savo darbe. Menkos organizacijų finansinės galimybės investuoti į darbuotojų mokymus buvo išsakytos kaip probeminė sritis. Tyrimo dalyviai buvo tokios nuomonės:

> *Padėjėjoms iš tikrųjų reikėtų kažkokių tai tokių, nes kai kurios tikrai nesusitvarko.* [Vadovas]

> *Kartais mes turime galimybę leisti darbuotojus į nemokamus mokymus, tarkime, projekte gauname informaciją, kad yra įgyvendinamas projektas, kad projekte gali dalyvauti penki jūsų darbuotojai. Jų yra (n), tai motyvuoji taip, tas darbuotojas, kuris dirba ar ne irgi motyvuotai, stengiasi, žino, jam yra įdomu jis yra žingeidus, jisai nori tobulėti, tuos darbuotojus ir leidi į tuos mokymus. Tai va, tiesiog tas motyvavimas vyksta per tai. <...> atsiradus galimybei visus darbuotojus skatiname, nesvarbu, kokie jie bebūtų, tai tiesiog ieškoti programų ir projektų kaip papildomo finansavimo šaltinio.* [Vadovas]

Tyrimo dalyviai atskleidė, kad dalyvavimas mokymuose yra galimybė gauti emocinę pagalbą. Socialinio darbuotojo padėjėja sakė, kad į mokymus eina išsikalbėti, pabūti su kitomis kolegėmis, o mokymus vedantis lektorius, klausia ar jos viena kitą pažįsta. Taip pat į mokymus jos vyksta ir siekdamos apsaugoti savo artimuosius nuo neigiamų emocijų perdavimo. Pavyzdys, iliustruojantis situaciją mokymuose:

<...> Aš, pavyzdžiui, aš esu buvusi mokymuose, kur, aišku, aš ten buvau biškį ne į temą, nes ten pagrinde buvo socialinių darbuotojų padėjėjos, kurios yra iš senelių namų, tai ta dėstytoja ji sakė, ar jūs vienos kitas čia pažįstate? Mes – ne, kad mes apie tą patį, mes kaip šablonas. <...> Mums reikia išsikalbėti, kad mes nekankintume savo šeimos narių, nes mano vyras tik pro duris ir maždaug veido bruožai nustatyti. [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Paklausus apie mokymų turinį, paaiškinta, kad mokymuose mokoma, kaip apsisaugoti nuo blogų emocijų, pervargimo. Pateikti tyrimo dalyvių pavyzdžiai iliustruoja, kad mokymai organizacijose turėtų būti organizuojami itin atidžiai, įvertinant lektorių profesionalumą ir pasiruošimą mokymams:

Ir kryžiuojam rankas, ir kojas, kaip mums ten psichologiniai būna, nieko ten. Gali kryžiuoti, gali ką tu nori. Ir žiogelį įsisegti sakė. [Socialinio darbuotojo padėjėja]

Siekiant atskleisti visų analizuotų reiškinių tarpusavio sąsajas, buvo atlikta koreliacinė analizė (žr. 31 lentelę). Ja taip pat buvo tikimasi išsiaiškinti pagrindinio tyrimo kintamojo – darbuotojų – asmeninį požiūrį į organizacijos plėtrą ir kaip, jų nuomone, pati organizacija vertina pokyčius, sąsajas, tikėdamasi sėkmingo funkcionavimo. Pozityvus darbuotojų požiūris į organizacijos plėtrą susijęs su teigiamu paskatinimų sistemos vertinimu, teigiamu organizacijos požiūriu į pokyčius bei aukštu pasitenkinimu darbo pobūdžiu. Teigiamas organizacijos požiūrio į pokyčius vertinimas sietinas su visų kitų analizuotų aspektų pozityviais darbuotojų vertinimais.

Analizuojant koreliacijas valstybiniame ir privačiame sektoriuose, išryškėjo tam tikri niuansai (žr. 32 lentelę): valstybinio sektoriaus darbuotojų teigiamas požiūris į organizacijos plėtrą susijęs su aukštai vertinama paskatinimų sistema, pasitenkinimu darbo pobūdžiu, tačiau žemai vertinamas darbo užmokestis. Privataus sektoriaus darbuotojų teigiamas požiūris į organizacijos plėtrą susijęs su aukštai vertinamu vadovavimu, santykiais, naudingais mechanizmais organizacijoje, pozityvia nuostata, kalbant apie pokyčius, su didesniu pasitenkinimu, paaukštinimo galimybėmis, privilegijomis bei darbo pobūdžiu ir žemesniu vertinimu dėl patiriamo streso darbe.

31 lentelė

Analizuotų reiškinių tiesinis ryšys (Pearson koreliacijos koeficientai) (bendroje imtyje)

Reiškiniai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Org. tikslai	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Org. struktūra	0,594**	1	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Org. vadovavimas	0,587**	0,760**	1	–	–	–	–	–	–	–
4. Org. santykiai	0,500**	0,636**	0,637**	1	–	–	–	–	–	–
5. Org. paskatinimai	0,340**	0,602**	0,553**	0,511**	1	–	–	–	–	–
6. Org. naudingi mechanizmai	0,557**	0,687**	0,728**	0,617**	0,571**	1	–	–	–	–
7. Org. požiūris į pokyčius	0,440**	0,567**	0,637**	0,494**	0,516**	0,668**	1	–	–	–
8. Vad. vizija	0,367**	0,479**	0,54099	0,410**	0,397**	0,521**	0,460**	1	–	–
9. Vad. valdymas	0,381**	0,487**	0,538**	0,451**	0,394**	0,526**	0,460**	0,832**	1	–
10. Vad. bendravimas	0,338**	0,436**	0,516**	0,432**	0,373**	0,477**	0,388**	0,775**	0,827**	1
11. Vad. santykių vystymas	0,386**	0,487**	0,557**	0,467**	0,375**	0,491**	0,424**	0,825**	0,829**	0,811**
12. Pas. paaukštinimo galimybėmis	0,202**	0,361**	0,341**	0,285**	0,523**	0,381**	0,335**	0,383**	0,341**	0,323**
13. Pas. privilegijomis	0,168**	0,337**	0,297**	0,271**	0,514**	0,375**	0,304**	0,263**	0,258**	0,256**
14. Pas. darbo pobūdžiu	0,220**	0,346**	0,335**	0,264**	0,381**	0,402**	0,328**	0,259**	0,227**	0,203**
15. Pas. užmokesčiu	0,133**	0,251**	0,198**	0,187**	0,522**	0,298**	0,204**	0,207**	0,211**	0,184**
16. Pas. vadovavimu	0,399**	0,413**	0,539**	0,446**	0,338**	0,482**	0,378**	0,564**	0,613**	0,581**
17. Pas. pripažinimu	0,285**	0,396**	0,410**	0,337**	0,502**	0,441**	0,340**	0,390**	0,382**	0,349**
18. Pas. bendradarbiais	0,378**	0,347**	0,354**	0,497**	0,182**	0,398**	0,275**	0,357**	0,360**	0,329**
19. Stresas darbe	–0,295**	–0,289**	–0,304**	–0,363**	–0,234**	–0,356**	–0,211**	–0,305**	–0,301**	–0,318**
20. Požiūris į plėtrą	–0,014	0,054	0,086	0,071	0,129**	0,064	0,143**	0,067	0,036	0,078

Pastabos: * –$p < 0,05$; ** –$p < 0,01$.

31 lentelės tęsinys

Reiškiniai	11	12	13	14	15	16	17	18	19
12. Pas. paaukštinimo galimybėmis	0,324**	1	–	–	–	–	–	–	–
13. Pas. privilegijomis	0,204**	0,467**	1	–	–	–	–	–	–
14. Pas. darbo pobūdžiu	0,246**	0,269**	0,256**	1	–	–	–	–	–
15. Pas. užmokesčiu	0,159**	0,457**	0,476**	0,229**	1	–	–	–	–
16. Pas. vadovavimu	0,574**	0,287**	0,249**	0,252**	0,232**	1	–	–	–
17. Pas. pripažinimu	0,364**	0,480**	0,539**	0,355**	0,497**	0,447**	1	–	–
18. Pas. bendradarbiais	0,400**	0,129**	0,100*	0,286**	0,011	0,420**	0,243**	1	–
19. Stresas darbe	–0,303**	–0,156**	–0,218**	–0,380**	–0,209**	–0,423**	–0,378**	–0,399**	1
20. Požiūris į plėtrą	0,077	0,080	0,050	0,175**	–0,075	0,018	–0,009	–0,005	–0,036

32 lentelė

Analizuotų reiškinių tiesinis ryšys (Pearson koreliacijos koeficientai) (valstybiniame ir privačiame sektoriuose)

Reiškiniai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Org. tikslai	1	0,568**	0,551**	0,433**	0,323**	0,533**	0,384**	0,288**	0,282**	0,286**
2. Org. struktūra	0,601**	1	0,822**	0,718**	0,684**	0,756**	0,570**	0,461**	0,487**	0,484**
3. Org. vadovavimas	0,598**	0,742**	1	0,662**	0,632**	0,764**	0,619**	0,477**	0,464**	0,508**
4. Org. santykiai	0,520**	0,612**	0,631**	1	0,620**	0,668**	0,546**	0,351**	0,355**	0,369**
5. Org. paskatinimai	0,351**	0,578**	0,533**	0,487**	1	0,615**	0,510**	0,337**	0,359**	0,391**
6. Org. naudingi mechanizmai	0,566**	0,669**	0,719**	0,609**	0,559**	1	0,685**	0,493**	0,505**	0,516**
7. Org. požiūris į pokyčius	0,457**	0,566**	0,643**	0,481**	0,519**	0,663**	1	0,463**	0,433**	0,520**
8. Vad. vizija	0,389**	0,485**	0,557**	0,427**	0,422**	0,530**	0,460**	1	0,866**	0,866**
9. Vad. valdymas	0,408**	0,487**	0,558**	0,478**	0,411**	0,534**	0,469**	0,822**	1	0,851**
10. Vad. bendravimas	0,351**	0,424**	0,519**	0,447**	0,378**	0,472**	0,355**	0,753**	0,821**	1
11. Vad. santykių vystymas	0,404**	0,476**	0,559**	0,481**	0,385**	0,478**	0,411**	0,817**	0,824**	0,806**
12. Pas. paaukštinimo galimybėmis	0,217**	0,349**	0,320**	0,230**	0,516**	0,377**	0,323**	0,376**	0,321**	0,301**
13. Pas. privilegijomis	0,182**	0,324**	0,286**	0,228**	0,455**	0,375**	0,295**	0,292**	0,289**	0,268**
14. Pas. darbo pobūdžiu	0,263**	0,356**	0,352**	0,273**	0,373**	0,411**	0,339**	0,277**	0,231**	0,202**
15. Pas. užmokesčiu	0,093	0,210**	0,140**	0,142**	0,470**	0,262**	0,174**	0,192**	0,193**	0,174**
16. Pas. vadovavimu	0,413**	0,405**	0,534**	0,438**	0,308**	0,483**	0,365**	0,583**	0,655**	0,610**
17. Pas. pripažinimu	0,293**	0,371**	0,388**	0,299**	0,473**	0,424**	0,319**	0,389**	0,382**	0,345**
18. Pas. bendradarbiais	0,433**	0,355**	0,420**	0,492**	0,199**	0,431**	0,302**	0,387**	0,384**	0,357**
19. Stresas darbe	–0,352**	–0,299**	–0,316**	–0,371**	–0,257**	–0,370**	–0,190**	–0,311**	–0,321**	–0,341**
20. Požiūris į plėtrą	–0,023	0,017	0,051	0,030	0,114*	0,030	0,097	0,041	0,032	0,053

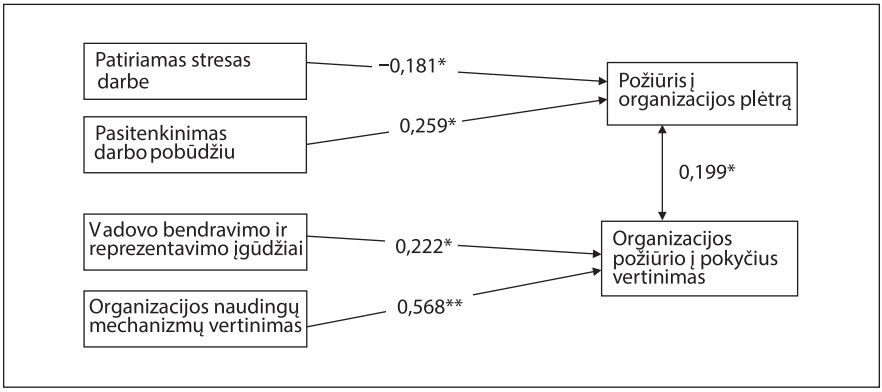
32 lentelės tęsinys

Reiškiniai	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Org. tikslai	0,315**	0,153	0,136	0,078	0,291**	0,347**	0,284**	0,172	–0,115	0,011
2. Org. struktūra	0,531**	0,409**	0,387**	0,326**	0,403**	0,452**	0,500**	0,327**	–0,275**	0,175
3. Org. vadovavimas	0,554**	0,423**	0,344**	0,281**	0,401**	0,566**	0,510**	0,108	–0,278**	0,207*
4. Org. santykiai	0,416**	0,492**	0,440**	0,283**	0,399**	0,490**	0,521**	0,498**	–0,408**	0,193*
5. Org. paskatinimai	0,367**	0,548**	0,672**	0,397**	0,648**	0,475**	0,584**	0,175	–0,128	0,184
6. Org. naudingi mechanizmai	0,552**	0,396**	0,375**	0,360**	0,417**	0,490**	0,505**	0,300**	–0,295**	0,194*
7. Org. požiūris į pokyčius	0,479**	0,379**	0,337**	0,296**	0,307**	0,437**	0,421**	0,187	–0,297**	0,298**
8. Vad. vizija	0,860**	0,413**	0,182	0,206*	0,304*	0,479**	0,421**	0,238**	–0,319**	0,159
9. Vad. valdymas	0,847**	0,426**	0,172	0,232*	0,322**	0,430**	0,409**	0,256**	–0,260**	0,047
10. Vad. bendravimas	0,827**	0,421**	0,246**	0,247**	0,299**	0,451**	0,413**	0,191*	–0,285**	0,168
11. Vad. santykių vystymas	1	0,356**	0,134	0,270**	0,301**	0,82**	0,396**	0,183	–0,296**	0,097
12. Pas. paaukštinimo galimybėmis	0,318**	1	0,564**	0,221*	0,549**	0,338**	0,504**	0,300**	–0,150	0,205*
13. Pas. privilegijomis	0,230**	0,440**	1	0,237*	0,591**	0,374**	0,594**	0,272**	–0,096	0,203*
14. Pas. darbo pobūdžiu	0,247**	0,279**		1	0,158	0,252**	0,373**	0,230**	–0,304**	0,323**
15. Pas. užmokesčiu	0,133**	0,438**	0,426**	0,233**	1	0,418**	0,616**	0,132	–0,125	0,003
16. Pas. vadovavimu	0,594**	0,277**	0,222**	0,256**	0,197**	1	0,579**	0,253**	–0,362**	0,130
17. Pas. pripažinimu	0,364**	0,474**	0,518**	0,341**	0,449**	0,424**	1	0,272**	–0,345**	0,171
18. Pas. bendradarbiais	0,451**	0,091	0,065	0,317**	0,010	0,458**	0,256**	1	–0,355**	0,040
19. Stresas darbe	–0,315**	–0,155**	–0,241**	–0,387**	–0,205**	–0,446**	–0,374**	–0,438**	1	–0,276**
20. Požiūris į plėtrą	0,071	0,046	0,005	0,140**	–0,098*	–0,010	–0,057	–0,021	0,023	1

Pastabos: * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; apatinėje lentelės dalyje reiškinių koreliacijos valstybiniame sektoriuje; viršutinėje lentelės dalyje reiškinių koreliacijos privačiame sektoriuje.

Siekiant nustatyti hipotetinius priežastinius ryšius tarp analizuojamų reiškinių, t. y. privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrio į organizacijos plėtrą ir darbuotojų vertinamo organizacijos požiūrio į pokyčius ir juos prognozuojančius psichosocialinius veiksnius, atliktas struktūrinių lygčių modeliavimas (SEM), naudojant kelių analizę (angl. *Path analysis*). Atliekant šią analizę, atsižvelgiama į kompleksinius ryšius tarp kintamųjų, todėl galima patvirtinti žemesnio lygmens analizės tendencijas, įvertinant teorinio modelio tinkamumą tyrimo duomenims.

Taigi sudaryti du modeliai privataus ir valstybinio sektoriaus darbuotojų duomenims analizuoti, kuriais norėta įvertinti, kurie psichosocialiniai kintamieji yra svarbūs, siekiant prognozuoti darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą, jų vertinimą ir kiek pati organizacija yra nusiteikusi keistis. Atsižvelgiant į tyrimo imties tūrį (valstybinis sektorius – N = 401, privatus sektorius – N = 109), nuspręsta visus reiškinius analizuoti kaip stebimus. Tikintis kuo ekonomiškesnio modelio, pašalinti tie kintamųjų ryšiai, kurių regresijos koeficientai nėra statistiškai reikšmingi.



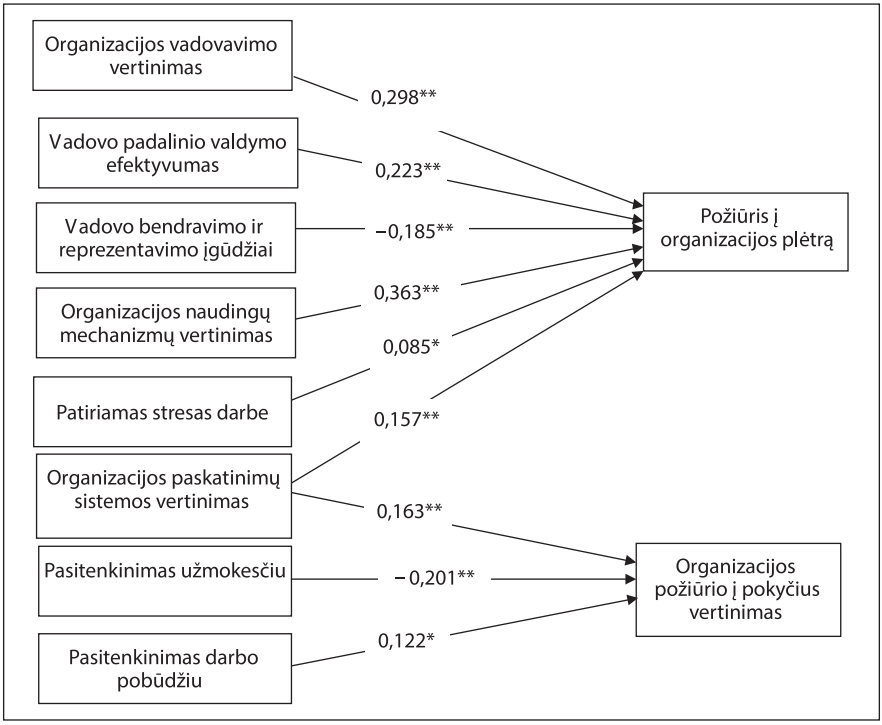
Pastabos: * –p < 0,05, ** –p < 0,01. Pateiktos standartizuotos beta reikšmės.

13 pav. **Privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą ir darbuotojų vertinamą organizacijos požiūrį į pokyčius prognozuojantys veiksniai**

13-ame pav. pateiktas modelis iliustruoja, kokie veiksniai prognozuoja bendrą privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą bei darbuotojų suvokiamą organizacijos požiūrį į pokyčius. Rezultatai rodo, kad modelis gerai atitinka tyrimo duomenis. Tiek modelio

tinkamumo indeksas ($\chi^2(4) = 1{,}559$, $p = 0{,}816$), tiek kiti suderinamumo su duomenimis matai (CFI = 1,00, TLI = 1,075, RMSEA < 0,01, SRMR = 0,025) patvirtino, kad modelis padeda tiksliai aprašyti numatomus ryšius.

Paaiškėjo, kad privataus sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų teigiamesnį požiūrį į organizacijos plėtrą rodo tai, kad jie patiria mažiau streso darbe. Jų pasitenkinimas atliekamo darbo pobūdžiu yra didesnis. Palankesnį organizacijos požiūrio į pokyčius vertinimą prognozuoja teigiamesnis vadovo bendravimo ir reprezentavimo įgūdžių vertinimas bei esami subjektyviai suvokiami naudingi mechanizmai organizacijoje. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad juo palankiau privataus sektoriaus organizacijų darbuotojai vertina pačios organizacijos požiūrį į pokyčius, tuo palankiau jie nusiteikę dėl organizacijos plėtros.



Pastabos: * –p < 0,05, ** –p < 0,01. Pateiktos standartizuotos beta reikšmės.

14 pav. **Valstybinio sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą ir darbuotojų vertinamą organizacijos požiūrį į pokyčius prognozuojantys veiksniai**

14-ame pav. pateiktas modelis atspindi, kokie veiksniai prognozuoja bendrą valstybiniame sektoriuje dirbančių darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą bei darbuotojų suvokiamą organizacijos požiūrį į pokyčius. Šis modelis taip pat gerai atitinka tyrimo duomenis ($\chi^2(7) = 7{,}508$, $p = 0{,}377$, CFI = 0,998, TLI = 0,995, RMSEA = 0,013, SRMR = 0,015).

Gauti rezultatai atskleidė, kad valstybinio sektoriaus socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų teigiamesnį požiūrį į organizacijos plėtrą rodo palankesnis organizacijos vadovavimo vertinimas ir tiesioginio vadovo padalinio valdymo efektyvumo vertinimas. Be to, darbuotojų teigiamesnį požiūrį į organizacijos plėtrą prognozuoja palankesnis subjektyvus organizacijos naudingų mechanizmų ir paskatinimų sistemos vertinimas. Labai netikėta tai, kad mažiau palankiai vertinami vadovo bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai ir stipriau patiriamas stresas darbe yra reikšmingi veiksniai, prognozuojantys palankesnį darbuotojų požiūrį į plėtrą.

Kalbant apie darbuotojų vertinamą organizacijos požiūrį į pokyčius, pastebėta, kad šio reiškinio prognozei svarbus organizacijos paskatinimų sistemos vertinimas, pasitenkinimas užmokesčiu ir atliekamo darbo pobūdžiu: kuo labiau valstybinio sektoriaus darbuotojai yra patenkinti atliekamu darbu ir mažiau patenkinti gaunamu atlygiu bei palankiau vertina paskatinimų sistemą, tuo labiau tikėtina, kad jie organizaciją, kurioje dirba, vertina kaip palankesnę pokyčiams.

Be to, priešingai nei privataus sektorius organizacijose, matyti, kad valstybinio sektoriaus organizacijų požiūris į pokyčius nėra reikšmingai susijęs su darbuotojų požiūriu į organizacijos plėtrą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijose įgyvendinto *Veiklos tyrimo dalyvaujant* (angl. *participatory action research*) rezultatai atskleidė įtampas ir prieštaravimus, kurie turi esminės įtakos nagrinėjamų organizacijų psichosocialiniam funkcionavimui ir pasirengimui pokyčiams. Žemiau pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos apibendrina organizacijų patiriamus iššūkius jų veiklos efektyvumui ir šių iššūkių sprendimo gaires. Remiantis tyrimo įgyvendinimo patirtimi, pateikiamos išvados ir siūlymai, akcentuojant metodologines įgyvendinto *VTD* subtilybes.

1. Pokyčius organizacijose lemia vidinių ir išorinių veiksnių sąveika. Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms teikiančių organizacijų darbuotojų nuostatos į pokyčius ir organizacijos plėtrą yra santykinai teigiamos, darbuotojai apriorišk ai palankiai vertina galimus ir būsimus pokyčius, jų reikalingumą organizacijų plėtrai. Kita vertus, kontekstinės organizacijos išorės sąlygos organizacijoms kelia nerimą. Siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijoje, labai svarbu atsižvelgti tiek į vidinius organizacijos veiksnius (darbuotojų ir vadovų pasirengimas pokyčiams ir motyvacija), tiek į išorinius (pokyčio įgyvendinimui svarbios teisinės ir politinės bazės sukūrimas, visuomenės informavimas, pokyčiams reikalingų resursų paieška, socialinių paslaugų ir darbuotojų pripažinimo visuomenėje klausimas).

2. Organizacijos nėra suinteresuotos inicijuoti pokyčius, kadangi socialinių paslaugų paklausa rinkoje yra didesnė nei jų pasiūla. Organizacijoms nereikia dėti pastangų, siekiant pritraukti klientų, nes klientams reikia paslaugų keleriopai daugiau nei yra vietų socialinių paslaugų organizacijose. Dėl to nei įstaigos vadovybė, nei personalas nėra suinteresuoti inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Socialinių paslaugų pasiūlos ir poreikio disbalansas lemia tai, kad organizacijoms nėra stimulo gerinti paslaugų kokybę. Pokyčius socialinių paslaugų organizacijoje lemia ne tiek paslaugų pasiūlos ir (arba) paklausos logika, kiek profesinė misija. Darbuotojus pokyčiams motyvuoja profesinės realizacijos galimybės, veiklos prasmės atpažinimas, profesionalizacija. Antai, slaugytojos darbe mato prasmę, atlikdamos slaugos užduotis, socialinės darbuotojos, – dirbdamos tiesioginį darbą su klientu, mažinant, jų žodžiais tariant, „buhalterinį ir popierinį darbą“.

3. Socialinių paslaugų organizacijų vadovai ir darbuotojai skirtingai traktuoja poreikį pokyčiams lemiančius veiksnius. Organizacijų vadovai pokyčius organizacijoje ir perspektyvas plėtrai siejo su išoriniais trukdžiais, o darbuotojų išsakyta poreikių pokyčiams samprata atspindėjo vadovo galios ir kompetencijos sritį (užmokestis, darbo grafikai, bendri susitikimai). Organizacijos turės daugiau potencialo ir išteklių pokyčiams, jei tiek vadovai, tiek darbuotojai labiau gilinsis į vadovo lygmens kompetencijas ir turimus išteklius, reikalingus pokyčiams.

4. Darbuotojų darbo sąlygos yra svarbus veiksnys, turintis įtakos pokyčiams tiek privataus, tiek valstybinio sektoriaus organizacijose. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojai mažiausiai patenkinti gaunamu užmokesčiu ir labiausiai patenkinti vadovavimu organizacijoje. Socialiniai darbuotojai, lyginant su kitų profesijų darbuotojais, dirbančiais socialinių paslaugų organizacijoje senyvo amžiaus žmonėms, yra mažiau patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu nei kitą profesiją įgiję darbuotojai.

5. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų išsilavinimas taip pat yra reikšmingas pasitenkinimo darbu veiksnys. Aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai yra labiau patenkinti paaukštinimo galimybėmis, paskatinimo priemonėmis, darbo užmokesčiu ir pripažinimo sistema organizacijoje, lyginant su darbuotojais, kurie turi aukštąjį išsilavinimą. Šiose įstaigose aukštąjį išsilavinimą turintieji – socialiniai darbuotojai ir slaugytojos – pasitenkinimą darbu siejo su galimybe dirbti pagal kvalifikaciją ir pašaukimą. Jei darbuotojas temato menkas galimybes save realizuoti ir darbo pobūdis jam nepatinka, jo pasitenkinimas darbu yra menkas. Menkas pasitenkinimas darbu stipriai mažina motyvaciją. Darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu labiau išreikštas nepasitenkinimas darbu aiškintinas tuo, jog išsilavinimas suformuoja tam tikrą socialinių paslaugų ir savo kompetencijų pritaikymo sampratą ir lūkesčius, kurių realizuoti praktiniame darbe jiems nepavyksta. Įgiję aukštąjį išsilavinimą darbuotojai vertina darbo lauką, savo veiklą, žvelgdami iš bendrųjų ir profesinių kompetencijų perspektyvos. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai supranta daugiau galimų procesų socialinių paslaugų organizacijoje ir profesiniame lauke, pastebi daugiau galimų sąsajų tarp savo kompetencijų ir galimų pokyčių organizacijoje. Todėl darbuotojų nerealizuotos kompetencijos kuria didesnį nepasitenkinimą darbu.

6. Privačiose ir valstybinėse socialinių paslaugų organizacijose darbuotojų pasitenkinimo darbu psichosocialiniai pokyčius lemiantys veiksniai pasireiškia nevienodai. Privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai labiau teigiamai vertina organizacijose veikiančią paskatinimų sistemą, darbo pobūdį, pripažinimą. Valstybinio sektoriaus darbuotojai (labiau nei privačių organizacijų darbuotojai) linkę teigiamai vertinti profesinius santykius su bendradarbiais. Šie skirtingumai atveria galimybes tiek vienoms, tiek kitoms įstaigoms peržiūrėti savo vykdomas praktikas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, ieškoti galimybių, kaip tobulinti silpnąsias puses. Pavyzdžiui, valstybinės įstaigos turėtų atkreipti dėmesį į skatinimo sistemos tobulinimą, darbuotojų pripažinimo klausimus ir kt.

7. Paskatinimai yra svarbi su vadovavimo kultūra ir pasitenkinimu darbu susijusi organizacijos kultūros dalis. Svarbu pažymėti, kad socialinių paslaugų organizacijose materialinio paskatinimo galimybės yra menkos, todėl paskatinimų sistemoje labai svarbios yra kitos, ne su materialiniu atlygiu susijusios priemonės (organizacijos vadovo supratimas apie darbuotojų darbo specifiką, komandos narių pasitikėjimas kolegų darbu, apsikeitimas paskatinimais tarp komandos narių). Kuo aukštesnis darbuotojas ar jo išsilavinimas šioje organizacijos hierarchijoje, tuo didesnius lūkesčius jis kelia organizacijos paskatinimų sistemai. Tad, plėtojant paskatinimų sistemą organizacijose, svarbu atkreipti dėmesį į skirtingo lygmens darbuotojų skatinimo sistemas.

8. Darbuotojų už vidutinį šalies vidurkį mažesni atlyginimai lemia, kad atlyginimo dydis yra svarbus pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys, o atlygio padidėjimas – trokštamas pokytis organizacijose. Ne antraeiliai yra ir kiti pasitenkinimo darbu veiksniai, tokie, kaip darbo sąlygų gerinimas, darbuotojų sutelktumo didinimas per formalius ir neformalius susitikimus, socialinių tinklų kūrimas, vietų ir laiko poilsiui turėjimas, bendra darbo atmosfera bei geri santykiai su kolegomis ir vadovu. Ypač pasitenkinimą darbu didina atsižvelgimas į darbuotojų norus, sudarant darbo grafikus, aprūpinimas reikiamomis priemonėmis, individualių poreikių paisymas. Rekomenduotina didinti socialinių paslaugų darbuotojų atlyginimas, atsižvelgiant į darbo socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms organizacijoje kompleksiškumą: darbas su žmogumi vertybiškai labai svarbus, tačiau darbo rezultato matomumas yra sunkiai pamatuojamas. Drauge su

materialiniu skatinimu reikėtų plėtoti įvairias ne materialinio skatinimo praktikas organizacijose.

9. Tiek biudžetinių, tiek privačių socialinių paslaugų organizacijose galima atpažinti ieškojimą pusiausvyros tarp moteriškosios ir vyriškosios organizacijų kultūros dimensijų. Biudžetinėse įstaigose dirbantys tyrimo dalyviai organizacijos vertybes siejo su darbo operatyvumu, atjauta, rūpesčiu, siekiu palaikyti gerus santykius kolektyve, streso vengimu ir saugių darbo sąlygų turėjimu. Tai leidžia atpažinti dominuojančias moteriškosios kultūros vertybes, orientuotas į harmoningus tarpusavio santykius, bendravimą ir bendradarbiavimą. Taip pat išreikštas noras saugios darbo aplinkos ir streso vengimas leidžia atpažinti neapibrėžtumo vengimo kultūros apraiškas. Privačių įstaigų darbuotojų vertybės siejasi su išsilaikymu paslaugų rinkoje, konkurencija, paslaugų kokybe. Tai yra vyriškosios organizacijų kultūros bruožai. Biudžetinėse įstaigose siekiama palaikyti gerus santykius kolektyve, darbuotojams svarbi atjauta ir supratimas. Tai leidžia atpažinti pusiausvyros tarp moteriškosios ir vyriškosios kultūros dimensijų apraiškas, lyginant su privačiomis įstaigomis. Rekomenduotina, kad senyvo amžiaus žmonėms paslaugas teikiančios įstaigos būtų siejamos su globa, saugumu ir jaukia (gyvenimo namuose ar globos įstaigoje) atmosfera. Taigi poreikių tenkinimas bei jautrumas kitų poreikiams, bendravimas ir bendradarbiavimas, jausmų svarbumo santykiams supratimas, būdingi moteriškajam organizacijų kultūros tipui, turėtų būti trokštama elgsena šio tipo įstaigose.

10. Skirtingo hierarchinio lygmens darbuotojai organizacijoje atskleidė skirtingus darbe patiriamo streso šaltinius. Vadovų lygmenyje streso šaltiniais laikytini bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis sunkumai bei finansinių išteklių klausimai. Socialinių darbuotojų lygmenyje – santykių tarp klientų ir jų šeimos narių problemiškumas, santykiai su pačiais artimaisiais, darbo krūvis ir pobūdis, neatitinkantis profesinės kvalifikacijos ir pašaukimo. Atsakomybė už žmogaus gyvybę ir savarankiškas sprendimų priėmimas kritiniais klientų sveikatos atvejais bei santykiai tarp kolegų buvo vardijami kaip streso šaltinis slaugytojų lygmenyje. Socialinių darbuotojų ir slaugytojų padėjėjų lygmenyje streso šaltiniais laikomi fizinis krūvis ir darbe patiriama psichologinė įtampa, priklausomybė nuo klientų nuotaikų ir sveikatos būklės. Rekomenduotina, kad šio tipo paslaugas teikiančiose įstaigose būtų formuojama elgsena ir vertybės, leidžiančios stresą

darbe traktuoti kaip neatsiejamą nuo darbo pobūdžio. Darbo užduočių neapibrėžtumo ir kompleksiškumo supratimas turėtų būti diskutuojamas vadovų ir darbuotojų lygmenyse, numatant tinkamas rekomendacijas, leidžiančias profesionaliai ir lanksčiai veikti darbe.

11. Tyrimo dalyvių pasakojimuose dominuojantis streso šaltinis – emocinė įtampa darbe ir klientų emocinė būklė. Viena dažniausių streso įveikos strategijų – emocinės įtampos sumažinimas, perduodant ją namiškiams. Kartais darbuotojai naudoja medikamentus stresui mažinti, jausmais ir išgyvenimais dalijasi su kolegomis. Tai leidžia manyti, kad būtent šio streso šaltiniui įveikti darbuotojams reikia tam skirtos nuolatinės organizacinės struktūros, kvalifikacijos tobulinimo programos ir (arba) supervizijos.

12. Priežiūros ir būtiniausių fiziologinių poreikių tenkinimo filosofija dominuoja tiek stacionariose, tiek asmens namuose paslaugas teikiančiose įstaigose. Prevencijos filosofija, senyvo amžiaus žmogaus aktyvinimas ir reabilitacija lieka supratimo ir žinojimo lygmenyje, bet ne praktikos. Socialinis darbas, kurio teorija ir praktika pasisako už holistinį požiūrį į seno amžiaus žmogų, siekiant teikti paslaugas tenkinančias dvasinius, religinius, intelektualinius ir kt. poreikius, praranda ar net neatranda (kalbant apie privačias įstaigas) savo vaidmens. Taigi, galima teigti, kad gerontologijos srityje dirbantys socialiniai darbuotojai turėtų telktis į vertės bendruomenes (angl. *community of value*) ir solidarizuodamiesi padėti vienas kitam didinti savo atliekamo darbo vertę.

13. Fiziologinių ir slaugos poreikių tenkinimo dominavimas liudija, kad socialinio darbo profesija užleidžia savo pozicijas slaugos ir kūno priežiūros paslaugas teikiančiam profesiniam slaugos laukui. Nenuvertinant slaugos personalo indėlio į bendrą paslaugų teikimą, svarbu atkreipti dėmesį, kad socialinio darbo gerontologijoje efemeriškumas prisideda prie stacionarias paslaugas teikiančių organizacijų kultūros – tolimos nuo artimos namams – aplinkos sukūrimo. Skirtingų profesijų atstovų galios ir pripažinimo klausimai, teikiant paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, atpažinti ir atlikus kiekybinį tyrimą, analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnius. Be to, tyrimo dalyvių retorikoje pasireiškiantis noras dirbti „savo“ darbą liudija individualistinės organizacijos kultūros apraiškas. Socialiniai darbuotojai, pagal išsilavinimą ir pašaukimą atstovaujantys kolektyvinei, bendradarbiavimu ir dialogu grįstų santykių kūrimo kultūrai, pasitarnautų kuriant į prevenciją orientuotas paslaugas. Socialiniai darbuotojai taip pat turėtų

prisiimti vaidmenį, didinant darbuotojų sutelktumą, siekiant organizacijos tikslų ar keičiant profesines ambicijas į organizacijos ambicijas.

14. Socialinių darbuotojų padėjėjai ir slaugytojų padėjėjai gali būti pavadinti raktiniais žmonėmis, be kurių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios organizacijos tiesiog negalėtų vykdyti savo veiklos. Be to, tyrimo metu paaiškėjo, kad būtent šios kategorijos darbuotojams būdinga kaita, tad paslaugų įstaigų vadovams, socialiniams darbuotojams, bendrosios praktikos slaugytojams tenka nelengva užduotis – užtikrinti šių darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, motyvaciją ir skatinimą likti šiame darbe. Pripažinimo socialinis konstruktas, leidžiantis pripažinimą traktuoti ne kaip subjektyvų patyrimą, bet kaip socialiai konstruojamą socialinį identitetą, suprantant politinius motyvus, atveria tam tikras galimybes, kuriant darbuotojų organizacijose paramos, motyvavimo ar skatinimo sistemas, net ir esant menkoms finansinėms galimybėms.

15. *Veiklos tyrimo dalyvaujant* (angl. *participatory action research*) esminis principas yra tyrimo dalyvių suvokimas siekti pokyčių. Tai įmanoma tik kuriant bendradarbiaujančius, pasitikėjimu ir tarpusavio pagarba grįstus tarpusavio santykius. Tyrėjai, turintys patirties tiriamajame lauke, turi privalumų, kadangi jiems lengviau užmegzti ir palaikyti draugiškus santykius, kurti pasitikėjimą. Įgyvendinto *VTD* tyrėjų komandoje buvo tyrėjai, kuriems pažįstama darbuotojų ir organizacijų, teikiančių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, veiklos situacija. Šis žinojimas pravertė atliekant eksploracinių *fokus* grupių tyrimą, apklausą raštu, įgyvendinant atvejo studijas. Ieškant ir kviečiant organizacijas dalyvauti tyrime, geriausiai veikė jau turimi socialiniai ryšiai, kada vienų organizacijų vadovai, pažinodami tyrėjus, rekomenduodavo kitoms įstaigoms, ir tokiu būdu („sniego gniūžtės“ principu) didėjo tinklas organizacijų, įsitraukiančių į tyrimo veiklas (tiesiogiai dalyvaujant tyrime ir teikiant duomenis arba dalyvaujant metodologiniuose seminaruose, konferencijose). Be to, bendradarbiaujančio tinklo kūrimas tarp įstaigų, veikiančių gana individualiai, pasitarnavo kaip vienas iš tikėtinų, bet neplanuotų *VTD* tikslų. Į tyrimo veiklas įsijungė privačios įstaigos, kurioms dalyvavimas tyrime buvo pirmoji pažintis su socialiniais tyrimais. Tačiau išankstinis tyrimo lauko žinojimas ir net buvimas lauko viduje turi tam tikrų pavojų, kaip tyrėjų savojo žinojimo primetimas tyrimo dalyviams, nemalonių temų vengimas ir kita, kas turi būti reflektuojama tiek planuojant tyrimą, tiek jį įgyvendinant.

16. Tiek individualių pokalbių metu užduodami reflektyvūs klausimai, tiek diskusinių *fokus* grupių metu pakvietimas kalbėti apie norimus pokyčius, „minčių lietaus“, atgalinio ryšio metodų naudojimas, supratimu grįstos atmosferos kūrimas ir kitų metodų naudojimas bei tyrimo dalyvių įtraukimas į tyrimą nuo jo pradžios yra esminės sąlygos, leidžiančios teigti apie *Veiklos tyrimo dalyvaujant* įgyvendinimą. Ėjimas nuo veiksmo prie refleksijos, derinant tyrėjų vizitus į organizacijas, ir kvietimas diskusijoms bei bendradarbiaujančio paslaugų teikėjų tinklo tarp valstybino ir privataus sektoriaus teikėjų kūrimas leido tyrime dalyvavusioms organizacijoms ne tik geriau suprasti savo situaciją ir poreikį pokyčiams ir plėtrai, bet ir tuos pokyčius įgyvendinti jau projekto vykstant projektui, pasak vienos tyrimo dalyvės, „pereinant nuo žinojimo prie veikimo“. Laiko dimensija šiuo aspektu taip pat svarbi. Įvendinto *Veiklos tyrimo dalyvaujant* patirtis leidžia teigti, kad *VTD* pradžia gali būti laikoma paieška ir kvietimas dalyvauti tyrime jau eksploracinių *fokus* grupių tyrimo pradžioje.

17. Lauko žinojimas, dalyvaujančių metodų naudojimas, bendradarbiavimu ir supratimu grįstos tyrimo kultūros kūrimas buvo sąlyga, nulėmusi tyrimo dalyvių įsitraukimą į atliekamą tyrimą. Supratimas pasireiškė ir derinantis prie organizacijų, o ne tyrėjams patogaus laiko atlikti tyrimą ieškojimas, ne išankstinis, o diskutuojant su vadovu, sudarant tyrimo dalyvių sąrašą, numatant pokalbių trukmę, sutariant dėl laiko ir vietos, lanksčiai derinantis prie organizacijos realybės. Visa tai yra būtina, norint, išvengti organizacijų pasipriešinimo dalyvauti tyrime.

18. *Veiklos tyrimo dalyvaujant* įgyvendinimo kultūra, palaikant ryšį su organizacijomis tyrimo veiklų metu ir diskutuojant bei veikiant kartu sprendžiant paslaugų sektoriaus problemas, leidžia kurti tyrimo kultūrą, kada tyrimas yra matomas ne kaip našta organizacijai, bet galimybė išsakyti savo rūpimus klausimus didesnei bendruomenei bei įgyti simbolinį kapitalą. Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, liudijantys apie dalyvavimą projekto veiklose, yra svarbus veiksnys, motyvuojantis organizacijas dalyvauti tyrime. Organizacijų vadovų požiūriu, dalyvavimas tyrime yra nemokama galimybė sužinoti organizacijos sėkmės formulę ir išsiaiškinti organizacijos narių nuomonę svarbiais organizacijai klausimais. Tai – prasminga ir aktuali intervencijos priemonė, gerinant organizacijų psichosocialinį funkcionavimą bei pasirengimą pokyčiams.

SANTRAUKA

Monografijoje, remiantis įgyvendinto tyrimo patirtimi, išryškinamas *veiklos tyrimo dalyvaujant* (toliau – *VTD*) įgyvendinimo socialinių paslaugų organizacijose savitumas, metodologiniai privalumai ir apribojimai kitų socialinių mokslų tyrimų kontekste. Monografijoje *VTD* analizuojamas kaip metodologinė prieiga, kuri įtraukia dalyvius ir tyrėjus į bendradarbiaujantį žinių kūrimo procesą ir veda prie naujų reikšmių konstravimo reflektuojant veiklas. *VTD* taikymo laukas yra gan platus – jis taikomas bendruomenėse, įvairiose verslo, švietimo, sveikatos ir medicinos, socialinio darbo organizacijose, siekiant padidinti žmonių įsitraukimą, įgalinimą, tobulinant bendruomenes ir organizacijas. Aktualizuojant *VTD* metodologijos taikymo organizacijų tyrimuose savitumą, aptariama *VTD* samprata, metodologijos inovatyvumas, įgalinantis organizacijas keistis pobūdis, metodologiniai niuansai, subtilybės bei kritika. Monografijoje apžvelgiami *VTD* modeliai, procesas, stadijos. Remiantis įgyvendinto *VTD* socialinių paslaugų įstaigose patirtimi, pristatoma tyrimo logika, jo etapai, išryškinant judėjimo nuo veiksmo prie refleksijos būtinybę, tyrimo dalyvių įgalinimo prisiimti atsakomybę už pokyčius organizacijose bei bendradarbiaujančių ir pasitikėjimu grįstų santykių kūrimą tarp tyrėjų ir tyrimo dalyvių. Monografijoje pristatytas tyrimas aktualizuoja psichosocialinį organizacijų funkcionavimą ir pasirengimą pokyčiams, tyrimo rezultatai ir įžvalgos sudaro prielaidas tolesniam organizacijų efektyvumui gerinti. Monografija pristato *VTD* atvejį, kai buvo tiriamos socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios įstaigos.

Lietuvos visuomenei senstant socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančios organizacijos turi gebėti lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos ir klientų poreikius. Tai aktualu tiek valstybinio sektoriaus įstaigoms, tiek verslo įmonėms, vis aktyviau pradedančioms veikti socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms teikimo srityje. Monografijoje pristatoma socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms sektoriaus situacija Europos Sąjungoje bei Lietuvoje. Apžvelgiami teoriniai šaltiniai, nagrinėjantys organizacijų funkcionavimo ir pasirengimo keistis veiksnius, organizacijų efektyvumo, kultūros sampratos ir tipologijos bei su organizacijų psichosocialiniu funkcionavimu susiję veiksniai (pasitenkinimas darbu, vadovavimo aspektai, konfliktai ir jų sprendimo būdai, komandinis darbas, su darbu susijęs stresas). Aktualizuojant psichosocialinių organizacijų funkcionavimo tyrimų poreikį, pristatomi tyrimo rezultatai, atskleidžiantys pokyčių ir plėtros organizacijose prielaidas, darbuotojų išreikštą subjektyvų pasitenkinimą darbu bei organizacijos kultūros ir vadovavimo ypatumus. Monografijoje analizuojami reiškiniai, tokie, kaip pripažinimas, aprėpia ne tik organizacijos ir mezolygmens reiškinius, bet ir sektoriuje, profesiniame lauke bei visuomenėje vykstančius procesus.

Monografijoje pristatomas tyrimas vyko keliais etapais. Pirmuoju etapu įgyvendintas kokybinis interpretacinis tyrimas, taikant *fokus* grupių metodą, kai tyrėjai atskleidė praktinę organizacijų patirtį, jų keliamus klausimus, rūpesčius, idėjas, įtampas, pasiekimus, iššūkius. Šiame tyrimo etape dalyvavo 4 įstaigos: 2 biudžetinės savivaldybių pavaldumo įstaigos, teikiančios senyvo amžiaus žmonėms socialinės priežiūros ir dienos socialinės globos paslaugas jų namuose, ir 2 privataus kapitalo įmonės, teikiančios ilgalaikės (stacionarios) globos ir slaugos paslaugas.

Antruoju etapu įgyvendintas kiekybinis tyrimas, siekiant identifikuoti socialinių paslaugų organizacijų pasirengimo pokyčiams tendencijas. Tyrime dalyvavo 401 biudžetinėms (valstybinėms) įstaigoms atstovaujantis respondentas ir 109 privataus kapitalo įmonių darbuotojai (iš viso 510 respondentų). Šiame tyrimo etape buvo keliami tokie tyrimo uždaviniai: 1) nustatyti pagrindinius valstybinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų funkcionavimą paaiškinančius veiksnius; 2) įvertinti valstybinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų skirtumus; 3) išanalizuoti valstybinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtrą bei įvertinti organizacijų plėtrą prognozuojančius veiksnius; 4) atskleisti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms aktualius, su jų psichosocialiniu funkcionavimu susijusius Trečiajame kokybinio tyrimo etape buvo konstruojamos naujos žinios, skirtos organizacijų pokyčiams. Atliekant šį tyrimą remiamasi grindžiamosios teorijos konstrukcionistine versija (Charmaz, 2006). Šio etapo tyrimui įgyvendinti buvo atliktos 2 atvejo studijos: vienas atvejis – savivaldybių pavaldumo įstaigose, teikiančiose socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims jų namuose. Kitas atvejis – privačiose įstaigose, teikiančiose stacionarias socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms. Duomenims rinkti buvo naudojami individualūs interviu, *fokus* grupės interviu ir diskusijų grupės, organizuojant metodologinius seminarus grįžtamajam ryšiui iš tyrimo dalyvių gauti. Iš viso trečiajame tyrimo etape dalyvavo 5 organizacijų vadovai ir 38 darbuotojai.

Socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijose įgyvendinto *veiklos tyrimo dalyvaujant* rezultatai leidžia atskleisti įtampas ir prieštaravimus, kylančius privataus ir valstybinio sektoriaus įmonėse, pateikti pasiūlymai jiems valdyti. Metodinės *VTD* įgyvendinimo organizacijose rekomendacijos akcentuoja refleksijos, atgalinio ryšio, pasitikėjimu ir pagarba grįstų santykių kūrimą, žalos nedarymo ir kitas sąlygas, kurių laikymasis būtinas sėkmingam *VTD* įgyvendinimui socialinių paslaugų įstaigose.

Raktiniai žodžiai: veiklos tyrimas dalyvaujant, organizacijų efektyvumas, pokyčiai organizacijose, paslaugos senyvo amžiaus žmonėms.

ACTION RESEARCH IN ORGANIZATION. THE CASE OF SOCIAL SERVICES FOR OLDER ADULTS

SUMMARY

The aim of the study presented in the monograph is to reveal peculiarities, methodological strengths and limitations of participatory action research (PAR) in social service organizations. PAR is analysed as a methodological approach which involves scholars and research participants into a process of reflection, knowledge production and construction of new meanings. PAR application area is quite broad – this strategy is applied in communities, business, education, health and welfare organizations in order to increase involvement of citizens as well as their empowerment in communities and organizations. While highlighting originality and singularity of PAR in organizations, authors of the study discuss notions, definitions and distinctive features of PAR. The scholars distinguish novelty, empowering nature, methodological nuances and criticism toward PAR. The monograph presents models, the process, and stages of PAR. Based on PAR implementation in social service organizations, a need for movement from action to reflection and empowerment of research participants to take the responsibility of the changes in organizations is emphasized. The research sheds a light on psychosocial functioning of organizations as well as their readiness for change. Results and insights drawn by the research create preconditions to increase efficiency and effectiveness of organizations.

The investigation presented in the monograph was implemented in social service organizations which provide services for the elderly. Lithuanian population is aging, therefore agencies which provide elderly care should be able to respond to changes in the market and satisfy clients` needs. This is relevant for profit organizations and business enterprises which become more active in the social service sector offering their activities for older people. This study presents the situation of older people in European Union and Lithuania. An overview of theoretical resources is carried out by revealing factors of organizational effectiveness and readiness for changes, concepts and typologies of organizational cultures, elements which are related to psychosocial functioning of organizations: job satisfaction, management, conflicts and their solutions, teamwork and stress at work. Recognition which embraces processes on micro, mezzo and macro levels is another concept that is discussed and analysed in the study.

The research presented in the monograph included several stages. In the first stage of the research, a qualitative interpretative study was carried out by interviewing representatives of focus group. The researchers disclosed practical experiences, ideas, achievements, challenges and concerns, questions and tensions that arose in the organizations. 4 institutions participated in the research in this stage – 2 public organizations of home care and 2 private organizations of institutional long-term care.

In the second stage of the investigation, a quantitative research was conducted to identify tendencies of readiness for change in social service organizations. 401 respondents from municipal and state organizations and 109 respondents from private agencies (510 in total) participated in the survey. In this stage of the research, objectives were: 1) to identify main factors and elements which determine the functioning of public and private agencies for social services; 2) to reveal differences between public and private organizations of social services; 3) to analyse attitude of employees working in public and private organizations toward development of organizations and to evaluate factors which foster agencies‘ development; 4) to delineate issues which are important and relevant for each organization and its psycho-social functioning.

The third stage of the research was dedicated to construct a new knowledge on changes to be initiated in the organizations. 2 case studies were conducted by applying a constructivist version of grounded theory (Charmaz, 2006). The first case study was carried out in municipal organizations of home social services for the elderly. The second case study was conducted in public agencies which provide institutional long-term services for the elderly. The main techniques and methods of this research were individual interviews, interviews with focus groups and group discussions as well as methodological seminars to get a feedback from research participants. Five managers and 38 employees participated in the study.

The research has empowered the authors to provide methodological recommendations for the implementation of PAR in organizations. The study actualized principles and elements of successful implementation of PAR in agencies of social services – a need to reflect processes and get a feedback in organizations, foster creativity and reciprocity in relationships between researchers and research participants at organizations, support trust and respect, avoid harm and disrespect.

Key words: participatory action research, organizational effectiveness, changes in organizations, services for older people.

ŠALTINIAI

1. Adena, B., Meyers, & Brent, A. S. (2006). The Role of Qualitative Research Methods in Evidence-Based Practice. *NASP. Communiqué, Research Reviews, 34*(5).
2. Aksal, F. A. (2009). Action Plan on Communication Practices: Roles of Tutors at EMU Distance Education Institute to Overcome Social Barriers in Constructing Knowledge. *The Turkish Online Journal of Educational Technology, 8*(2), 33–47.
3. Alman, D. (2010). Conflict Analysis using an Organizational Justice Model. Applying Conflict Analysis and diagnostic models to grievance and complaint processes. Prieiga per internetą: <http://knol.google.com/k/david-alman/conflict-analysis-using an/11ytsa5mr372d/11>.
4. Altrichter, H., Kemmis, S., McTaggart, R., & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action research. In *The learning organization, 9*, 125–131.
5. Alversson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Change organizational culture. Cultural change work.* Routledge.
6. Archer, S. (2013). Leadership developments – can there be a return on investment? *Development and Leraning in Organizations: an International Journal, 27*(3), 18–21.
7. Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management, 9*, 127–142.
10. Armenaki, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293–315.
11. Ashe, C., & Nealy, C. (2007). *Business Etiquette: New Day, New Time*. Prieiga per internetą: <https://notesbus.queensu.ca/commerce/2006/commerce.nsf/0/DFDD7F906B43C7F9852574CE00569A27/$file/Tutorial%202%20Reading.Business%20Etiquette.pdf>. [Žiūrėta 2015 05 21].
12. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449.
13. Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit management and Leadership, 15*(3), 295–315.
14. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31.
15. Beehr, T. (2014). Psychological stress in the workplace (Psychology revivals). *Routlege*.
16. Bell, C., & Song, F. (2005). Emotions in the conflict process: an application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *The Intemational Journalof Conflict Management, 16*(1), 30–54.
17. Beniušienė, I., Weinhard, J., & Rijūnaitis, R. (2005). *Komandos samprata ir komandinio darbo esmė*. Pranešimas skaitytas penktojoje studentų mokslinėje konferencijoje, 2005 m. gegužės 14 d., Šiauliai: ŠU.

18. Bennett, M. (2004). A review of the literature on the benefits and drawbacks of Participatory action research. *First Peoples Child and Family Review, 1*(1), 19–32.

19. Beyer, J. M., Hannah, D. R., & Milton, L. (2000). *Ties that bind: Culture and attachments in organizations*. In Ashkanasy N., Wilderom C., Peterson M. (eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 323–338). Thousand Oaks: Sage Publications.

20. Biennial Report (2008). Biennial Report on social services of general interest. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT. Commission of the European communities. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008SC2179&from=EN>. [Žiūrėta 2014 12 15].

21. Boehm, A., & Yoels, N. (2009). Effectiveness of welfare organizations: the contribution of leadership styles, staff cohesion and worker empowerment. *British Journal of Social Work, 39*, 1360–1380.

22. Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

23. Brydon-Miller, M. (2001). *Education, research, and action. Theory and methods of Participatory Action Research*. In D. L. Tolman, M. Brydon-Miller (eds.), *From subjects to subjectivities: A handbook of interpretive and participatory methods* (pp. 76–89). New York: New York University Press.

24. Butler, T., Feller, J., Pope, A., Emerson, B., & Murphy, C. (2008). Designing a core IT artifact for Knowledge Management Systems using participatory action research in a government and a non-government organisation. *Journal of Strategic Information Systems, 17*, 249–267.

25. Cawston, P. G., Mercer, S. W., & Barbour, R. S. (2007). Involving deprived communities in improving the quality of primary care services: does participatory action research work? *BMC health Services Research, 7*(88). Prieiga per internetą: <http://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-7-88>. [Žiūrėta 2015 02 20].

26. Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications.

27. Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, research and Practice, 4*(1), 27–43.

28. Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell.

29. Cho, S. M. (2007). Assessing organizational effectiveness in human service organizations: an empirical review of conceptualization and determinants. *Journal of Social Service Research, 33*(3), 31–45.

30. Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization*. 3rd ed. Los Angeles: Sage.

31. Coghlan, D. (2003). Practitioner Research for Organizational Knowledge: Mechanistic and Organistic-oriented Approaches to Insider Action Research. *Management Learning, 34*, 451–464.

32. Cole, L., & Cole, M. (2000). Teamwork. *Journal of Communication World, 4*, 43–65.

33. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 147–162). Thousand Oaks, CA: Sage.

34. Cooper, C. L. (2013). *From stress to wellbeing*, Vol. *1*, *The theory and research on occupational stress and wellbeing*. Palgrave Macmillan.

35. Cronholm, S., & Goldkuhl, G. (2004). Conceptualising Participatory Action Research – Three Different Practices. *Electronic Journal of Business Research Methods, 2*(2), 135–144.

36. Curry, L. A., Nembhard, I. M., PhD, & Bradley, E. H. (2009). Qualitative and Mixed Methods Provide Unique Contributions to Outcomes Research. *Circulation, 119*, 1442–1452.

37. Dawson, Ch. S. (2010). *Leading culture change. What every CEO needs to know*? Stanford Business Books.

38. Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G. (2006). What Makes a Good Team Player? Personality and Team Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*, 249–271.

39. European commission (2010). *Employment in Europe 2010*. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/employment_social/eie/chap2_en.html>. [Žiūrėta 2015 02 15].

40. European commission (2013). *Long-term care in ageing societies – Challenges and policy options. Social Investment Package*. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=en&newsId=1807&moreDocuments=yes&tableName=news>. [Žiūrėta 2015 02 20].

41. Europos komisija (2014). KOMISIJOS ATASKAITA EUROPOS PARLAMENTUI, TARYBAI, EUROPOS EKONOMIKOS IR SOCIALINIŲ REIKALŲ KOMITETUI IR REGIONŲ KOMITETUI dėl 2012 Europos vyresnių žmonių aktyvumo ir kartų solidarumo metų įgyvendinimo, rezultatų ir bendro įvertinimo. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:52014DC0562>. [Žiūrėta 2015 02 20].

42. Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: an introduction . *Journal of Organizational Behavior, 21*, 123–129.

43. Fisher, C. D. (2000). Mood and emotion while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior, 21*, 185–202.

44. Fisher, R. (2007). Putting the „Team" in the Fine Arts Team: An Application of Business Management Team Concepts. *Arts Education policy Review, 4*, 25–30.

45. Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research.* London: Sage Publications.

46. Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Continuum.

47. Fujisawa, R., & Colombo, F. (2009). The Long-term Care Workforce: Overview and Strategies to Adapt Supply to a Growing Demand. *OECD Health Working Paper*, No. *44*, OECD Publishing, Paris.

48. Gozzoli, C., & Frascaroli, D. (2012). Managing participatory action research in a health-care service experiencing conflicts. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 7*(3), 275–289.

49. Groth-Marnat, G. (2009). *Handbook of psychological assessment*. 5th eds. Hoboken, N. J. John Wiley and Sons Inc.

50. Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). The Active Subject in Qualitative Gerontology. In Rowles, G. D., & Schoenberg, N. E. (eds.) *Qualitative Gerongtology: A Contemporary Perspective*, 2nd ed. (pp. 154–171). Springer Publishing Company.

51. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., ir Briedaitytė, V. (2012). Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksnių ryšys, *Mokslas – Lietuvos ateitis, 4*(4), 311–319.

52. Heaney, C. A., Israel, B. A., Schur, S. J., & Hugentobler, M. (1993). Industrial Relations, Worksite Stress Reduction, and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation, *Journal of Organizational Behaviour, 14*, 495–51.

53. Heathfield, S. (2004). *Team – Building Strategies for a Better Outcome*. Prieiga per internetą: <http://www.ioma.com/pay>. [Žiūrėta 2015 05 12].

54. Henrik, H., Sonja, R., Dieter, Z., & Volker, H. (2010). Psychophysiological effects of emotional dissonance in a face-to-face service interaction. *Anxiety, Stress & Coping, 23*(4), 399–414.

55. Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1165–1185.

56. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press, Inc.

57. Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1997). *Active Interviewing.* In Silverman, D., (eds.): *Qualitative Research: Theory, Methods and Practice* (pp. 113–129). London: Sage publications.

58. Honneth, A. (1996). *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts.*

59. Honneth, A. (2001). 'Recognition or redistribution? Changing perspectives on the moral order of society', *Theory, Culture & Society, 18*, 43–55.

60. Houston, S. (2010). Beyond Homo Economicus: Recognition, Self-Realization and Social Work. *British Journal of Social Work, 40*, 841–857.

61. Huxham, C., & Vangen, S. (2003). Researching Organizational Practice through Action Research: Case studies and Design Choices. *Organizational Research Methods, 6*(3), 383–403.

62. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, *Ch. 19* (pp. 393–413). New York: Guilford Publications.

63. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*, 237–249.

64. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic testo f their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

65. Kalliola, S. (2009). Learning along with Participatory Action research – A Finnish Perspective, *International Journal of Action Research, 5*(3), 289–321.

66. Keatinge, D. (2010). *Ethical dilemmas and cultural considerations in using action research and participatory action research*. Proceedings of 8th World Congress: Participatory Action Research and Action Learning, 1–8.

67. Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture*. Sage Publications.

68. Khan, C., & Chovanec, D. M. (2010). Is participatory action research relevant in the Canadian workplace? *Journal of Contemporary,* Issues in Education, *5*(1), 34–44.

69. Kichuk, S., & Weisner, W. (2001). Work Teams: Selecting Members for Optimal Performance. *Canadian Psychology, 39*, 23–32.

70. Kidd, S., & Krall, M. J. (2005). Practicing participatory action research. *Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 187–195.

71. Kindon, S. L., Pain, R., & Kesby, M. (2010). *Participatory action research approaches and methods: connecting people, participation and place*. New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group.

72. Knapp, M., & Davies, B. (2004). *Long-term Care: Matching Resources and Needs*. Ashgate.

73. Knippenberg, van D. (2003). *Intergroup relations in organizations*. Prieiga per internetą: <http://library.uniteddiversity.coop/Money_and_Economics/Cooperatives/%20International_Handbook_of_Organizational_Teamwork_and_Cooperative_Working.pdf#page=390>.

74. Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like. *Journal of Applied Business and Economics, 12*(1), 1806–1812.

75. Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation as enactment of power in dialogic action research, reflections on conflicting interests and actionability. *International Journal of Action Research, 7*(3), 347–380.

76. Krysik, J. L., & Finn, J. (2010). *Research for Effective Social Work Practice*. New York and London: Routledge.

77. Kuznecovienė, J., ir Naujanienė, R. (2015). *Tarp aukštų reikalavimų ir menko pripažinimo. Darbuotojų patirtys ir darbo trajektorijos maitinimo paslaugų ir pagyvenusių žmonių globos sektoriuose*. Monografija. Lietuvos socialinių tyrimų centras, Vilnius.

78. Lazarus, R. (1995). Psychological stress in the workplace. In Crandall, R., Perrewé, P. L. (eds.), *Occupational stress: a handbook* (pp. 3–14). Taylor and Francis.

79. Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research, 7*, 17. doi: 10.1186/1472-6963-7-17.

80. Lethbridge, J. (2011). Care services for older people in Europe – challenges for labour. *EPSU*.

81. *Licenzijavimo taisyklės* (2014). LIETUVOS RESPUBLIKOS SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTRAS ĮSAKYMAS DĖL SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGŲ LICENCIJAVIMO TAISYKLIŲ PATVIRTINIMO 2014 m. gruodžio 31 d. Nr. A1-684, Vilnius.

82. Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas (2006). *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 17–589.

83. *Lietuvos statistikos metraštis* (2014). Vilnius.

84. Lin, Y. W., & Lin, Y. Y. (2010). Health promoting organization and organizational effectiveness of health promotion in hospitals: a national cross-sectional survey in Taiwan. *Health Promotion International, 26*(3), 362–375.

85. Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Hinkin, T. R. (2012). When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1360–1380.

86. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

87. Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model in organisational development, *Journal of Managerial Psychology, 15*(2), 108–121.

88. Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 7*, 31–39.

89. Marshall, J. (2011). Images of changing practice through reflective action research. *Journal of Organizational Change Management, 24*(2), 244–256.

90. Matthews, J. R. (2011). Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. *The Library Quarterly, 81*(1), 83–110.

91. McIntyre, A. (2008). *Participatory Action Research*. Sage Publications.

92. McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Naswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology, 42*(2), 29–40.

93. McLaughlin, K. (2014). Recognising Social Work: The Influence of the Politics of Recognition on Social Work. *Practice: Social Work in Action, 26*(5), 299–312.

94. McNiff, J. (2002). Action Research for Professional Development. *Concise advice for new action researchers*, 3rd ed.

95. McTaggart, R. (1991). Principles for Participatory Action Research. *Adult Education Quarterly, 41*(3), 168–187.

96. Merkys, G., Dromantas, M., Beniušienė, I., ir Veinhard, J. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. *Socialiniai tyrimai, 1*(5), 38–45.

97. Merkys, M., ir Dromantas, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas, 8*, 89–99.

98. Minnis, W., & Elmuti, D. (2008). Organizational effectiveness and financial performance: a healthcare study. *Journal of Hospital Marketing and Public Relations, 18*(2), 115–134.

99. Munn-Giddings, C., Hart, C., & Ramon, S. (2005). A participatory approach to the promotion of well-being in the workplace: Lessons from empirical research. *International Review of Psychiatry, 17*(5), 409–417.

100. *National Social Report (NSR)* (2012), Germany.

101. Naujanienė, R. (2007). *Social construction of entering clienthood in gerontological social work*. Rovaniemi: University of Lapland.

102. OECD (2005). The OECD Health Project. Long-Term Care for Older People. *OECD.* Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/els/health-systems/long-term-care-for-older-people.htm>. [Žiūrėta 2014 12 15].

103. Oral, M. (2012). Action research contextualizes DEA in a multi-organizational decision-making process. *Expert Systems with Applications, 39*, 6503–6513.

104. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693.

105. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), 73–101.

106. Ovseiko, P. (2007). *Long-term care for older people*. Oxford Institute of Ageing. Prieiga per internetą: <http://www.ageing.ox.ac.uk/files/brief_ltc.pdf>.

107. Paille, P. (2008). The relationship between support, commitment and intent to leave team. A social exchange perspective. *Team Performance Management, 15*(1/2), 69–76.

108. Patten, S., Mitton, C., & Donaldson, C. (2006). Using participatory action research to build a priority setting process in a Canadian Regional Health Authority, *Social Science & Medicine, 63*, 1121–1134.

109. Pearce, L., & Herbink, P. (2004). Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. *The Journal of Social Psychology, 144*(3), 293–310.

110. Petkevičiūtė, N., ir Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 31*, 179–193.

111. Pheysey, D. C. (1993). Organizational cultures. Types and transformations. *Routledge*.

112. Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? *The Leadership Quarterly, 23*, 567–581.

113. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783–794.

114. Preziosi, R. (1980). *Organizational Development Questionnaire. The 1980 Annual Handbook for Group facilitators*. New Jersey: University Associate.

115. Quinlan, E. (2010). New action research techniques: Using Participatory Theatre with health care workers. *Action Research, 8*(2), 117–133.

116. Radermacher, H., & Sonn, Ch. (2007). Towards getting it right: Participatory action research (PAR) with advocacy organization. *The Australian Community Psychologist*, Vol. *19*, No. *1*, 62–73.

117. Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Quorum books. London.

118. Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal, 25*(2), 161–179. doi: 10.1106/01437730410521831.

119. Rauch, D. (2007). Is There Really a Scandinavian Social Service Model? *ACTA SOCIOLOGICA, 50*(3), 249–269.

120. Reason, P., & McArdle, K. L. (2012). *Action Research and Organizational Development*. In Cummings T. C. *Handbook of Organization Development*, Sage Publications.

121. Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice*, Los Angeles (Calif.).

122. Reid, C., Tom, A., Wendy, & Frisby, W. (2006). Finding the 'action' in feminist participatory action research. *Action Research, 4*(3), 315–332.

123. Riedel, M. (2014). *Dignity first – priorities in reform of care services. Synthesis report*. Luxembourg: Publications Office of European Union. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1024&newsId=1903&furtherNews=yes>. [Žiūrėta 2015 01 15].

124. Rolfsen, M., Ingvaldsen, J., & Hatling, M. (2012). Graphical profiling of team working through participatory research. *Team Performance Management*, Vol. *18*, No. *1/2*, 27–40.

125. Sankaran, Sh., & Ranjan, M. (2010). *Implementing Organizational Change Using Action Research in Two Asian Cultures*. Project Management Institute, PMI Research and Education Conference Proceedings, Project Management Institute, Inc.

126. Sardadvar, K., Hohnen, P., Kuemmerling A., McClelland, Ch., Naujanienė, R., & Villosio, C. (2012). Underpaid, Overworked, but Happy? Ambiguous experiences and processes of vulnerabilisation in domicilliary elderly care. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies, 1*(3–4), 139–168.

127. Savivaldybės įmonių įstatymas (1994). LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ ĮSTATYMAS. 1994 m. gruodžio 21 d. Nr. I-722. [Žiūrėta 2015 01 23].

128. Schaef, A., & Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization: Why We Over- work, Cover Up, Pick Up the Pieces, Please the Boss, and Perpetuate Sick Organizations.* New York: Harper Collins.

129. Segerstrom, S. C., & Miller, G. E. (2004) Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry. *Psychol Bull. 2004 Jul, 130*(4), 601–630. doi: 10.1037/0033-2909.130.4.601

130. Seilius, A. (2000). Grupinio darbo principų analizė. *Tiltai, 4*, 13, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Prieiga internete: <http://www.ku.lt/leidykla/files/2012/09/tiltai_2000_4-13.pdf.>. [Žiūrėta 2015 05 21].

131. Selener, D. (1997). *Participatory action research and social change*. Cornell University.

132. Selye, H. (1974). *Stress without distress*, Philadelphia: Lippincott.

133. Shek, D. T. L. (2010). Subjective outcome and objective outcome evaluation findings: insights from a Chinese context. *Research of Social Work Practice, 20*(3), 293–301.

134. Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information, 22*, 63–75

135. Smith, N. H. (2009). Work and the Struggle for Recognition. *European Journal of Political Theory, 8*(1), 46–60.

136. Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (2002). LIETUVOS RESPUBLIKOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSTATYMAS. 2002 m. spalio 22d. Nr. IX-1142. *Žin.*, 1998, Nr. 109-2993. [Žiūrėta 2015 01 23].

137. *Socialinė statistika* (2015). Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/socialines-paslaugos-ir-dca9/statistika-8184.html>. [Žiūrėta 2015 04 20].

138. *Socialinių paslaugų katalogas* (2006). Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro Įsakymas „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo", 2006 balandžio 5 d. Nr. A1-93.

139. Sondaitė, J., ir Norvilė, N. (2009). Konflikto su vadovu patyrimo egzistencinė fenomenologinė analizė, *Socialinis darbas, 8*(2), 133–141.

140. Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33*(4), 711–728.

141. *Statistika* (2015). Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/socialines-paslaugos-ir-dca9/statistika-8184.html>. [Žiūrėta 2015 04 20].

142. Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 20*, 546–558.

143. Stelmokienė, A., ir Endriulaitienė, A. (2012). Lietuviškosios modifikuoto vadovavimo efektyvumo klausimyno versijos psichometriniai rodikliai. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris, 10*, 89–108.

144. Stelmokienė, A., ir Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminis tyrimas, 68*, 109–122.

145. Stelmokienė, A., ir Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai*. Monografija, Kaunas: VDU, Vilnius: Versus aureus, 168 p.

146. Šumskas, G. (2005). Komandinis darbas: veiklos kokybės diagnostika. *Marketingas*, 10–15.

147. Taylor, Ch. (1994). The Politics of Recognition. In Ch. Taylor *Multiculturalism*, (pp. 25–74). Princeton University Press.

148. Taysir, E. A., & Taysir, N. K. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organizations: an integration effort. *Journal of Transactional Management, 17*, 220–235.

149. Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management, 36*(3), 303–320.

150. *Viešo intereso socialinės paslaugos* (2015). Social services of general interest. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=794>. [Žiūrėta 2015 02 20].

151. Viešųjų įstaigų įstatymas (1996). LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠŲJŲ ĮSTAIGŲ ĮSTATYMAS. 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428, Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292068&p_query=&p_tr2>.

152. Volmer, J., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Niessen, C. (2012). Do Social Conflicts With Customers at Work Upon Our Private Lives? *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 304–315.

153. Walter, M. (2009) Participatory action research, *Social research methods*. WAL_SRM2_ORC_21_3pp.indd.

154. Weed, S. E., Mitchell, T. R., & Moffitt, W. (1976). Leadership style, subordinate personality, and task type as predictors of performance and satisfaction of supervision. *Journal of Applied Psychology, 61*(1), 58–66.

155. Weisbord's, M. B. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies, 1*(4), 430–447.

156. Weiss, H. M., & Brief, A. P. (2001). *Affect at work: a historical perspective*. *In Emotions at work* (eds. R. Payne, C. Cooper). John Wiley and Sons, Ltd., 133–172.

157. Whitney, D., Trtosten, A., & Rader, B. K. (2010). *Appreciative Leadership: focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization*. New York: McGraw Hill.

158. Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology. Adventures in theory ad methods*. Open University Press.

159. Winter, R., & Munn-Giddings, C. (2001). *A Handbook for Action Research in Health and Social Care*, Routledge, London and New York.

160. Woodside, A. G. (2010). *Case Study Research: Theory, Methods and Practice*. Emerald Group Publishing.

161. Wright, T., A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy- productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1–23.

162. Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. *61*, Issue *2*, 232–241. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04496.x.

163. Yang, C.-L., & Liu, H.-L. (2010). A System Maintenance Process for Faciliating Requests Management and Conflicts Resolution. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, 20*(7), 899–920.

164. Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

165. Yousef, A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(6), 1067–1079.

166. Yu, J. E. (2004). Reconsidering participatory action research for organizational transformation and social change. *Journal of Organisational Transformation and Social Change, 1*(2/3), 111–141.

167. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 708–722.

168. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66–85.

APIE AUTORIUS

Doc. dr. Rasa NAUJANIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Socialinio darbo katedra

Prof. dr. Auksė ENDRIULAITIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Bendrosios psichologijos katedra

Prof. dr. Jonas RUŠKUS, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Socialinio darbo katedra

Doc. dr. Loreta GUSTAINIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Teorinės psichologijos katedra

Prof. dr. Natalija MAŽEIKIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Socialinio darbo katedra

Doc. dr. Loreta BUKŠNYTĖ-MARMIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Teorinės psichologijos katedra

Dr. Laura VARŽINSKIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Socialinio darbo katedra

Dr. Aurelija STELMOKIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Bendrosios psichologijos katedra

Roberta MOTIEČIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Socialinio darbo katedra

Dr. Giedrė GENEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Teorinės psichologijos katedra

Gabija JARAŠIŪNAITĖ, Vytauto Didžiojo universitetas,
SMF, Teorinės psichologijos katedra

Ve51 Veiklos tyrimas organizacijoje. Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms atvejis : mokslo monografija / Rasa Naujanienė, Auksė Endriulaitienė, Jonas Ruškus ... [et al.] ; Vytauto Didžiojo universitetas. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas ; Vilnius : Versus aureus, 2016. – 200 p. : iliustr.
Santr. angl.. – Bibliogr.: p. 189-198 (168 pavad.)

ISBN 978-609-467-202-6 (spausdintas)
ISBN 978-9955-34-620-3 (spausdintas)
ISBN 978-609-467-201-9 (internetinis)
ISBN 978-9955-34-619-7 (internetinis)

Šia mokslo monografija pristatomas tyrimas, kuriuo siekiama integruoti *Veiklos tyrimo dalyvaujant* (VTD) metodologiją organizacijų tyrimuose, sudarant prielaidas pažangių socialinių tyrimų taikymui paslaugų sektoriaus įmonėse. Monografijos tikslas – remiantis įgyvendinto tyrimo patirtimi aktualizuoti organizacijų veiklos efektyvumo psichosocialinių veiksnių ir organizacijų pasirengimo pokyčiams veiksnių analizę, pristatant atlikto tyrimo socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims teikiančiose organizacijose rezultatus bei pateikiant įžvalgas tolesniam organizacijų veiklos efektyvumui gerinti bei pokyčių galimybes; išryškinti *veiklos tyrimo dalyvaujant* įgyvendinimo socialinių paslaugų organizacijose savitumą, metodologinius pranašumus ir apribojimus kitų socialinių mokslų tyrimų kontekste.

UDK 364:005+364:351+364-053.9](474.5)

Rasa Naujanienė, Auksė Endriulaitienė, Jonas Ruškus, Loreta Gustainienė,
Natalija Mažeikienė, Loreta Bukšnytė-Marmienė, Laura Varžinskienė, Aurelija Stelmokienė,
Roberta Motiečienė, Giedrė Genevičiūtė-Janonienė, Gabija Jarašiūnaitė

Veiklos tyrimas organizacijoje.
Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms atvejis

Mokslo monografija

2016 04 01. Tiražas 100 egz. 12,5 sp. l. Užsakymo Nr. K16-005

Redaktorė *Agnė Bolytė*
Maketuotoja *Almina Zajauskienė*
Viršelio autorius *Saulius Bajorinas*
Viršelio nuotraukos autorius *Frantzou Fleurine*

Išleido:

Vytauto Didžiojo universitetas
K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas
www.vdu.lt | leidyba@bibl.vdu.lt

„Versus aureus“ leidykla
Rūdninkų g. 18, LT-01135 Vilnius
www.versus.lt | info@versus.lt