

# SOCIALINIŲ PASLAUGŲ VADYBININKŲ GEBĖJIMŲ ANALIZĖ

IRMA MOTUŽYTĖ

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
ŠVIETIMO MAINŲ PARAMOS FONDAS

JONAS RUŠKUS

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

*Straipsnyje analizuojami ir apibendrinami vadybiniai gebėjimai, reikalingi socialinių paslaugų vadybininkams. Tyrimo problema akcentuoja, jog neretai socialiniams darbuotojams tenka dirbti ne tiesioginį socialinį darbą, o vadovauti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms. Kad galėtų efektyviai atlikti šį vaidmenį, jiems reikalingos vadybinės kompetencijos. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad viena gebėjimų grupių, reikalingų socialinių paslaugų vadybininkams – žmogiškųjų išteklių vystymo (personalo vadybos) gebėjimai. Atliktas tyrimas reikšmingas universitetų programų, socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengėjams.*

## ĮVADAS

*Tyrimo problema, jos aktualumas.* Praktika rodo, jog, siekiant efektyviai vadovauti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms, reikalingas ne tik vadybos, bet ir socialinio darbo išsilavinimas (vadovavimo tokio pobūdžio organizacijoms turinys grindžiamas socialinio darbo

vertybėmis, o formos paremtos verslo vadybos technikomis), įgalinan-tis jį įgijusius asmenis kūrybiškai taikyti profesinei veiklai reikalingas žinias bei įgytus vadybinius gebėjimus (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006; Johnson, 1995).

Remiantis naujausiu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo minis-tro įsakymu *Dėl socialinio darbo studijų krypties reglamento patvirtinimo* (2008), socialinio darbo studijos turi sudaryti sąlygas įsisavinti sociali-nio darbo vertybes ir etikos principus, žinias ir gebėjimus, reikalingus tiesioginei sąveikai su klientais konkrečioms socialinėms paslaugoms teikti, jų vadybai, tyrimams vykdyti, socialinei politikai formuoti ir įgyvendinti. Šiame reglamente taip pat pažymima, kad studijuojantieji šią programą turi įgyti žinių apie socialinių paslaugų organizavimą ir plėtojimą, suprasti socialinių paslaugų įstaigų ir jų tinklų, projektų ir programų vadybą bei įgyti gebėjimą organizuoti ir teikti socialines paslaugas skirtingoms klientų grupėms. Taigi pastarasis reglamentas atskleidžia, jog socialinių paslaugų vadyba – aktuali socialinio darbo veiklos sritis. Be to, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir dar-bo ministro įsakyme *Dėl socialinį darbą dirbančių darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo* (2005) socialinį darbą dirbančių darbuotojų parei-gybių sąrašė, nustatančiame pagal darbo sutartį dirbančių darbuotojų pareigybes, išskirta ir socialinio darbo vadybininko pareigybė, tačiau iki šiol neaišku, kaip apibrėžiama tokio specialisto veikla.

Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos Socialinių darbuotojų ren-gimo centro duomenimis, vadybos temomis per metus vidutiniškai mokomi 400 socialinių įstaigų vadovų bei socialinių darbuotojų (Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2008). 2007 metais socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovai ir socialiniai darbuotojai savo kvalifikaciją tobulino dalyvaudami šiose vadybos programose: socialinių įstaigų vadyba, vadovavimo įgūdžių lavinimas ir kt.

Galiausiai numatoma, kad atestacijos metu socialinių įstaigų vadovai privalės įgyti atitinkamas vadybines kategorijas (Socialinis praneši-mas, 2007). Tai padės užtikrinti socialinių įstaigų vadovų kompeten-ciją ir kvalifikaciją.

Apibendrinant šią informaciją galima teigti, jog šių dienų socialinio

darbo ir socialinių paslaugų vadybos praktikoje jaučiamas vadybos kompetencijų ugdymo poreikis, o vienas būdų jį patenkinti – parengti socialinio darbo arba socialinių paslaugų vadybos magistro studijų specializacijos programą.

**Tyrimo naujumas.** Šiuo metu Lietuvoje pradedama kalbėti apie socialinių darbuotojų vadybos kompetencijų ugdymo svarbą, tačiau vadovavimas socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms Lietuvoje, priešingai nei kitose šalyse, nesulaukė didelio tyrėjų dėmesio. Kitose šalyse įvairūs mokslininkai, tyrėjai, pavyzdžiui, I. Nesoff (2007), V. Coulshed, A. Mullender, D. N. Jones ir kt. (2006), R. L. Edwards, P. N. Cooke, N. Reid (1996), H. W. Johnson (1995), J. A. Lewis, M. D. Lewis, S. Souflee (1991) ir kiti, analizuoja socialinių paslaugų vadybą ir akcentuoja socialinių darbuotojų vadybos kompetencijų ugdymo būtinybę.

**Tyrimo objektas** – vadybiniai gebėjimai, reikalingi socialinių paslaugų vadybininkams<sup>1</sup>.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti vadybinius gebėjimus, reikalingus socialinių paslaugų vadybos funkcijoms įgyvendinti.

## SOCIALINIŲ PASLAUGŲ VADYBA IR JOS FUNKCIJOS

Socialinių paslaugų vadybą analizuojančioje literatūroje vis dažniau pabrėžiamas socialines paslaugas teikiančių organizacijų sėkmę ir efektyvumą lemiantis vadovų vaidmuo. Pripažįstama, jog tokio pobūdžio organizacijos sukurtos tam, kad teiktų socialines paslaugas ir padėtų tiems žmonėms, kuriems pagalba reikalingiausia, tačiau noro padėti šiuo atveju nepakanka. Siekiant sėkmingai jį įgyvendinti, reikia efektyviai valdyti organizacijos veiklą, vadovauti jai (Johnson, 1995; Weinbach, 1990).

1 Profesinis kompetentingumas apima teorines, praktines, socialines bei strategines kompetencijas ir atsiskleidžia tik per veiklą, todėl neretai prilyginamas praktinėms kompetencijoms, apimančioms metodologinių, techninių, organizacinių gebėjimų visumą (Andriekienė, Anužienė, 2006). Atsižvelgiant į tai, nuspręsta analizuoti vadybinius gebėjimus kaip socialinių paslaugų vadybininkų veiklos praktinės kompetencijos elementą.

Socialinių paslaugų vadyba apibūdinama kaip procesas, kurio metu individas ar individų grupė, siekdami tam tikrų organizacijos tikslų ir praktiškai taikydami turimas socialinio darbo bei vadybos žinias, vadovauja ne pelno siekiančioje organizacijoje dirbantiems darbuotojams ir prisiima atsakomybę už kiekvieno jų efektyvų darbą (Johnson, 1995; *Encyclopedia of Social Work*, 1971). Remiantis šiuo apibrėžimu, vadovavimas apima asmenį ir procesą, taip pat reiškia autoritetą kitų organizacijos darbuotojų atžvilgiu bei atsakomybės už jų darbą prisiėmimą. Kiti autoriai socialinių paslaugų vadybą apibrėžia kaip grupę funkcijų, kurias atlieka organizacijos vadovas (Hafford-Letchfield, 2007; Edwards, Cooke, Reid, 1996; *Encyclopedia of Social Work*, 1995; Lewis, Lewis, Souflee, 1991; Weinbach, 1990 ir kt.). Socialinio darbo enciklopedijoje (*Encyclopedia of Social Work*, 1971) pateikiamos 3 pagrindinės socialinių paslaugų vadybos funkcijos: užtikrinti, kad organizacija siekia pagrindinio tikslo, t. y. tenkina nustatytus socialinius poreikius; planuoti ir vystyti organizacijos politiką, išteklius, struktūras ir veiksmus siekiant teikti efektyviausias paslaugas; analizuoti ir vertinti išorinius bei vidinius pokyčius, siekiant laiku ir tinkamai į juos reaguoti.

Įvairių organizacijų vadovai atlieka skirtingas užduotis, veiklas, tačiau kiekvienos organizacijos vadovas susidurs su 7 pagrindinėmis, tarpusavyje susipinančiomis vadybos funkcijomis – planavimu, organizavimu, žmogiškųjų išteklių vystymu (personalo vadyba), organizacijos biudžeto planavimu ir valdymu, vadovavimu (lyderiavimu), kontrole ir vertinimu (Petrick, Quinn, 1997; Lewis, Lewis, Souflee, 1991; Weinbach, 1990; *Encyclopedia of Social Work*, 1971). Pastarieji autoriai teigia, kad šioms funkcijoms sėkmingai įgyvendinant reikalingi tokie gebėjimai: organizacijos struktūros kūrimas; organizacijos klientų poreikių, organizacijos tikslų bei uždavinių nustatymas; darbuotojų poreikio planavimas, paieška ir atrankos vykdymas; darbuotojų veiklos ir komandinio darbo organizavimas, jų motyvavimas bei veiklos vertinimas; užduočių delegavimas ir atsakomybės paskirstymas; susirinkimų vedimas; grįžtamojo ryšio teikimas ir bendravimas; lyderiavimas; savanorių dalyvavimo skatinimas; alternatyvų svarstymas; rezultatų vertinimas; organizacijoje vykstančių procesų bei vykdomų veiklų stebėjimas; finansų paieška, planavimas, paskirstymas ir kt.

## TYRIMO METODOLOGIJA

*Imtis.* Tyrime dalyvavo 20 socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovų. Toks imties dydis pasirinktas todėl, kad šiuo tyrimu konkretų reiškinį – tiriamą objektą – siekiama išstudijuoti kuo išsamiau. Duomenys rinkti ir analizuoti tol, kol buvo pasiektas teorinis „prisotinimas“. Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai: asmuo yra organizacijos, kurioje teikiamos socialinės paslaugos, vadovas; asmens vadybinio darbo stažas konkrečioje organizacijoje – ne mažesnis nei vieneri metai.

*Tyrimo metodai. Duomenų rinkimo metodas.* Duomenys tyrimui rinkti naudojantis interviu metodu. Pasak R. Tidikio (2003), interviu – vienas efektyvių kokybinio tyrimo metodų ir laikomas labai geru priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdu. Pasirinktas nestruktūruoto interviu tipas. C. Robson (1993) teigia, kad tokio tipo interviu numato tam tikras pokalbio su respondentais kryptis, tačiau jie turi daug laisvės pakreipti pokalbį aktualia kryptimi, o neaktualias sritis palikti nuošalėje. Būtent taip ir buvo kalbama su šio tyrimo dalyviais: užduodant bendrus klausimus, buvo derintasi prie kiekvieno tyrimo dalyvio individualios situacijos. Trumpiausias interviu truko 21 minutę, ilgiausias – 90 minučių, įskaitant tyrimo dalyvių nukrypimus nuo temos.

*Duomenų analizės metodas.* Interviu metu gauti duomenys analizuoti taikant kokybinės turinio (*content*) analizės metodą, kuris leidžia tyrėjui diagnozuoti esminius tiriamo fenomeno – vadybinių gebėjimų, reikalingų socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovams – aspektus ir išvengti paviršutiniškumo. Kokybinė turinio (*content*) analizė apima keturis žingsnius: daugkartinį teksto skaitymą; manifestinių kategorijų išskyrimą remiantis raktiniais žodžiais; kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas; kategorijų ir subkategorijų interpretavimą ir pagrindimą iš teksto pamtais įrodymais (Žydžiūnaitė, 2005).

*Duomenų rinkimo instrumentas.* Tyrimo dalyviams buvo užduodami šie klausimai: kokie vadybiniai gebėjimai reikalingi vadovaujant socialines paslaugas teikiančiai įstaigai; kas paskatintų grįžti studijuoti į universitetą ir įgyti vadybinei veiklai reikalingus gebėjimus; kokia socialinių paslaugų vadybos specifika.

## TYRIMO REZULTATAI

### Personalo vadybos gebėjimai

- ◆ Darbuotojų paieška ir jų atranka.

Palyginti visai neseniai buvo sunku pritraukti socialinius darbuotojus į organizaciją, kadangi socialinis darbas buvo nevisiškai reglamentuota profesija (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006). Tačiau per pastaruosius dešimt metų daug kas pasikeitė: darbo rinkoje atsirado daugiau laisvų vietų, įdarbinimo agentūros galėjo aprūpinti laikiniais darbuotojais, padidėjo pačių darbuotojų mobilumas ir galiausiai dėl to iškilo nemažai sunkumų pritraukti ir išlaikyti darbuotojus konkrečiose organizacijose. Esant tokioms sąlygoms, darbdaviai turi labiau stengtis pritraukti darbuotojus ir paskatinti juos pasilikti organizacijoje. Šis procesas prasideda nuo būsimų darbuotojų pritraukimo, paieškos ir būsimų darbuotojų interesų bei darbdavių poreikių derinimo (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006). Jei atrenkamas netinkamas darbuotojas, tai turi įtakos ne tik pačiam darbuotojui, bet žmonėms, kuriems jis teikia paslaugas. Gebėti atrinkti socialiniam darbui tinkamus darbuotojus ypač svarbu, nes vienintelis socialinio darbuotojo darbo instrumentas teikiant pagalbą individui, grupei ar šeimai – sąmoningas, tikslingas ir disciplinuotas savęs panaudojimas. Pasak L. Marcinkevičiūtės ir R. Petrauskienės (2007), socialiniai darbuotojai dažniausiai yra ir stiprioji, ir silpnoji grandis, nes kiekvieno darbuotojo individualūs darbo rezultatai – visos socialines paslaugas teikiančios institucijos veiklos veiksmingumas. Siekiant, kad darbas būtų atliktas kokybiškai, kad būtų pasiekti išskelti tikslai, būtina tinkamai parinkti užduočių atlikėjus.

Tyrimė dalyvavę socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovai, pasakodami apie savo veiklą, akcentavo, kad jiems reikalingas darbuotojų paieškos gebėjimas, tačiau pabrėžė dvejų dalykų, sunkinančių šį procesą, nesuderinamumą – darbas labai sunkus, tačiau atlyginimas nėra didelis. Norėtuši atkreipti dėmesį į tai, kad visi šį gebėjimą pabrėžę tyrimo dalyviai buvo nevyriausybinių organizacijų vadovai; atsižvelgiant į tai, kad nevyriausybinių organizacijų naujų metų pradžioje dažniausiai keletą mėnesių išvis neturi finansavimo, nestebina, kad

vadovai, ieškodami darbuotojų, susiduria su jau minėtais sunkumais. Analizuojant tyrimo dalyvių pasakojimus šia tema, išskirta subkategorija darbuotojų, norinčių dirbti tokį atsakingą darbą už minimalų atlyginimą, paieška.

*Reikia ieškoti naujų darbuotojų, bet ne taip jau paprasta rasti darbuotojus, kurie už minimumą ateitų dirbti tokį atsakingą darbą;*

*Tuos darbuotojus gal ir nebūtų taip sunku surasti, bet kai pasakai, koki atlyginimą mes jiems galime pasiūlyti, tai dauguma iškart atsisako, nors jiems tas darbas gal ir visai patiktų. Tada ir vėl ieškai, kol galiausiai randi;*

*Nors nelengva, iš tikrųjų, darbuotojų rasti, kadangi atlyginimas yra labai mažas, o darbas su G organizacijos klientais tikrai labai sunkus, bet stengiamės, ieškom. Aš esu susidūręs su ne vienu atveju, kai žmogus labai nori dirbti šitą darbą, bet vien dėl lėšų stygiaus negali sau šito leisti. Tada eina dirbti kitą darbą, kur visiškai jam neįdomu, sėdi ten prie kokių nors skaičių, popierių vien dėl to, kad mes nejstengiam sumokėti tiek, kiek tas žmogus norėtų. Ir taip jau socialinių darbuotojų atlyginimai maži, o pas mus tai ypač maži, nes labai nenoriai skiria mums lėšas.*

Socialinis darbas priklauso profesijų grupei, kurios atstovai dažniausiai susiduria su žmonėmis, patekusiais į sunkią gyvenimo situaciją (Prakapas, 2007). Teikti reikiamą pagalbą įveikti gyvenimo sunkumams – nemažai reikalavimų. J. Podgoreckio (2005) nuomone, socialinis darbas reikalauja iš jų atliekančių žmonių atitinkamų asmenybės bruožų ir gebėjimų (Prakapas, 2007). Socialinis darbuotojas turi būti atviras kitų poreikiams, nesavanaudiškas ir negali pasiduoti atgrasumui. Analizuojant tyrime dalyvavusių socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovų pasakojimus išryškėjo, kad jų darbui svarbus gebėjimas atrinkti kvalifikuotus darbuotojus, gebančius dirbti su pažeistų klientų grupėmis. Tai atspindi subkategorijoje *kvalifikuotų darbuotojų, gebančių dirbti su pažeistų klientų grupėmis, atranka*.

*Pirmiausia prasideda personalo atranka, į ką tu žiūri, į ką reikėtų atkreipti dėmesį, nes būna visi labai gražūs dažniausiai, tai yra labai gražiai kalba, save pristato, bet mums soarbiausia, kad jie gerai ir kvalifikuotai dirbtų, o ne tik gražiai kalbėtų, nes dirbant su*

tokiais pažeistais vaikais reikalingi labai geri specialistai.

Tyrimė dalyvavę NVO vadovai išskyrė darbuotojų atrankos gebėjimą ir pabrėžė, kad renkantis darbuotojus svarbiausia, jog jie suprastų nevyriausybinės organizacijos specifika atlyginimų atžvilgiu: atlyginimų dydis nėra pastovus – priklauso nuo gaunamo finansavimo. Tyrimo dalyvių išsakytus teiginius šia tema apibendrina subkategorija kvalifikuotų darbuotojų, gerai suprantančių NVO specifika atlyginimų atžvilgiu, atranka.

*Ko dar vadovui labai reikia – gebėti labai gerai atsirinkti žmones, suformuoti labai, labai gerą komandą, nes ta komanda irgi turi labai gerai suprasti, kas yra nevyriausybinė organizacija. Pavyzdžiui, mūsų psichologės, atėjusios pas mus dirbti, labai gerai turi žinoti, kad vienu metu gali gauti labai gerą algą – pavyzdžiui, penkis mėnesius jos gali gauti 1500, 2000 Lt, o gali būti laikas, tarp projektų koks tarpas, kaip dabar pas mus buvo sausis, vasaris, kai mes tiesiog neturim pinigų – bet mūsų mergaitės dirba, nes žino, kad dabar, kovo mėnesį, mes vėl vykdom projektus. Tai va čia reikia rasti žmones, kurie tave suprastų;*

*Svarbus gebėjimas vadovui – surinkti kvalifikuotus darbuotojus, kurie tikrai gerai dirbtų ir žinotų, kad dirba nevyriausybinėje organizacijoje, kad gali būti ir daugiau pinigų, ir mažiau.*

Nedidelis socialinio darbuotojo profesijos prestižas – vienas veiksnių, dėl kurių šių specialistų veikloje nuolat pasireiškia neigiama dinamika, kadangi keičiasi darbuotojų motyvacija, nusiviliama profesija (Козлов, 2007). Keletas tyrimė dalyvavusių vadovų, kalbėdami apie darbuotojų atrankos gebėjimą, akcentavo, jog neretai reikia gebėti rinktis iš nekvalifikuotų darbuotojų, kadangi socialinis darbas kaip profesija nėra itin vertinamas ir kai kurie žmonės mano, jog jį gali dirbti bet kuris žmogus. Tyrimo dalyvių išsakyti teiginiai apie tai apibendrinti subkategorijoje darbuotojų atrankos vykdymas, neturint galimybės rinktis iš kvalifikuotų specialistų.

*Vadovas, pasirinkdamas personalą, turi kreipti dėmesį į būsimus darbuotojus, turi daryti atranką, tačiau vertinant dabartinę situaciją, ką mes turime? Vadovai atsiduria tokioje situacijoje, kad pri- valo rinktis iš to, kas yra like, o ne iš, sakykime, penkių, keturių,*



*trijų, na pagaliau iš dviejų žmonių, nes pats socialinis darbas nėra vertinamas ir žmonės ateina visai nekvalifikuoti kartais;*

*Dar man, kaip vadovui, tenka atrinkti darbuotojus, tai yra vykdyti jų atranką, bet šiandien tokia problema, kad darbuotojų poreikis yra didesnis negu pasiūla – dažnai būna taip, kad net nėra iš ko rinktis, kadangi ateina du, trys darbuotojai ir dar tie patys socialinio darbo išsilavinimo neturintys.*

Dar vienas gebėjimas, kurį tyrime dalyvavę vadovai išskyrė kaip svarbų jų darbui – darbuotojų atrankos išmanymas, kadangi jų organizacijose nėra atskiro darbuotojo, vykdančio personalo atranką. Kaip pažymėjo keletas tyrimo dalyvių, personalo atrankos specialistas jų organizacijai būtų per didelė prabanga. Tyrimo dalyvių išsakytas mintis šia tema atspindi subkategorija *darbuotojų atrankos išmanymas atsižvelgiant į tai, kad ją vykdo vadovas, o ne personalo atrankos specialistas*.

*Taip pat vadovui reikalinga darbuotojų atrankos kompetencija, ypač didesnėse organizacijose, kur didesnė darbuotojų kaita, tai vadovui labai svarbu gebėti ir mokėti atsirinkti personalą, nes nėra atskiro tuo užsiimančio darbuotojo. Įvairių technikų, manau, įmanoma išmokyti – kaip vesti interviu, ką klausti, per kokius klausimus „išpešti“ reikalingą informaciją ir pan.;*

*Svarbu vadovui išmanyti personalo atranką, ypač šis gebėjimas svarbus socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams, nes jos dažniausiai pačios daro atranką, nesamdo jokių personalo įmonių, kad jos jiems atrinktų darbuotojus, nes tai per didelė prabanga niekas nefinansuotų tokio etato;*

*Dar prisiminčiau, kad vadovui svarbus gebėjimas vykdyti darbuotojų atranką, nes mes neturim darbuotojo, kuris būtų atsakingas už personalą, jo atranką.*

- ◆ Komandos subūrimas.

Daugelyje šiuolaikinių organizacijų komanda – pagrindinis užduotis atliekantis vienetas (Lipinskienė, Stokaitė, 2006). J. Katzenbach ir D. Smith (1993) komandą apibūdino kaip grupę specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsako-

mybė už jų įgyvendinimą (Petrick, Quinn, 1997). Komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos padėties, įvairių pažiūrų darbuotojus ir sukuriama sąmoningai siekiant bendro organizacijos tikslo. Pagrindiniai komandos bruožai – bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Tyrime dalyvavę įstaigų vadovai akcentavo, kad jiems svarbu gebėti suburti komandą ir efektyviai joje dirbti. Viena svarbiausių priežasčių, kodėl įstaigoms reikalingas komandinis darbas – noras efektyviai spręsti kompleksines klientų problemas. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrime dalyvavę vadovai komandą supranta kaip iš skirtingų specialistų, pavyzdžiui, socialinio darbuotojo, psichologo, teisininko ir kt., susidedančią žmonių grupę, kuri dirba, kad išspręstų klientų problemas. Analizuojant tyrimo dalyvių pasakojimus, buvo išskirta subkategorija – *patikimos komandos subūrimas siekiant efektyviai spręsti kompleksines klientų problemas*.

*Aš visada sakau, kad socialinis darbas vienam žmogui yra per sunku, todėl turi būti komanda ir dalinimasis, nes mes dirbame su rizikos grupės šeimomis ir ten yra  tiek problemų, kad vienas specialistas jų nepaneštų;*

*Iš tikrųjų, pirmiausiai reikalinga suburti gana patikimus ir darbo nebijančius žmones į komandą, nes tik su tokia komanda gali kažką daryti, nes vienas tu nieko nepadarysi;*

*Vadovas visada turi gebėti tinkamai susirinkti komandą, be komandos nieko nebus, nes vienas lauke – ne karys;*

*Iš esmės mes dirbame komandoje, nes lauke vienas – ne karys, ypač socialiniame.*

Kiti tyrime dalyvavę vadovai pabrėžė gebėjimą dirbti komandoje, sudarytoje iš skirtingų ir vienas kitą gerai pažįstančių žmonių. Jų išsakyti teiginiai apibendrinti subkategorijoje *komandinis darbas kaip skirtingų ir vienas kitą gerai pažįstančių žmonių veikla*.

*Mūsų komanda kartu dirba jau penkerius metus, tai mes labai gerai žinom visą sistemą – pavyzdžiui, žinom, į kokius projektus einam,*

*ką laimim. Aš dažniau pagrindinę projektų dalį rašau, pačią mintį, o paskui jau visos merginos padeda ir užbaigti, ir komplektuoja, sudeda, sutvarko. Tai visame procese visa komanda dalyvauja;*

*Mes jau labai gerai vieni kitus pažįstam, todėl sėdim kartu ir galvojam: vienas idėją turi, kitas išrutulioja ją, trečias gražiai parašo, viskas. Dėl to, kai renkame komandą, renkamės skirtingus žmones, nes jei visi bus vienodi, tai nieko nepeši.*

Keletas tyrime dalyvavusių vadovų teigė, jog jiems svarbu gebėti dirbti komandoje, kurios kiekvienas narys turi tam tikrą atsakomybę. Analizuojant jų išsakytus teiginius buvo išskirta subkategorija *komandinis darbas kaip žmonių, atsakingų už tam tikras sritis, veikla.*

*Vienas žmogus nelabai ką gali padaryti, tai yra komandinis darbas – mes, darbuotojai, esame pasiskirstę: aš esu už praktikantus atsakinga, kitas darbuotojas – už savanorius, kitas – už šeimas, žodžiu, turime savo sritis. Tai tas vadybinis elementas, kad mes pasirenkame sritis, už kurias esame atsakingi;*

*Mes bandome dirbti komandoje, t. y. kiekvienas turi savo sritį, už kurią yra atsakingas ir tada, kai turi kažką bendrai padaryti, tas darbas greičiau vyksta, nes kiekvienas žmogus žiūri iš savo pozicijos, kurią gerai išmano;*

*Kartu svarbus ir gebėjimas dirbti komandoje, nes vis tiek komanda visa rašo projektus ir kiekvienas už kažkokią sritį yra atsakingas.*

- ◆ Darbuotojų motyvavimas.

Vienas vertingiausių organizacijos turtų – darbuotojai, nuo kurių priklauso visos organizacijos geras vardas ir sėkmė (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006). Be to, tai vienintelis dalykas, kurio nuo organizacijos negali „nukopijuoti“ konkurentai. Vadybos ir valdymo teoretikai bei kiti specialistai pažymi, kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo (Žaptorius, 2007). Todėl įmonių vadovų ir savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas darbuotojas sąmoningai siektų savo organizacijos tikslų ir kad kartu jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla. Siekti šio tikslo organizacijų vadovams padeda darbuotojų veiklos įvertinimas ir motyvavimas. Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip

visuma veiksmų, kurie nuolat skatina, nukreipia ir palaiko tam tikrą žmonių elgesį (Petrick, Quinn, 1997).

Dauguma tyrime dalyvavusių vadovų akcentavo, kad, atsižvelgiant į socialinio darbo specifiką ir sudėtingumą, labai svarbūs darbuotojų veiklos įvertinimo ir motyvavimo gebėjimai. Jų išsakyti teiginiai šia tema atsispindi subkategorijoje *darbuotojų veiklos įvertinimas ir motyvavimas, kad jie jaustų, jog yra reikalingi organizacijai ir teikia kokybiškas paslaugas*.

*Taip pat labai svarbu vadovui gebėti įvertinti ir motyvuoti visus darbuotojus, jo labai daug reikia iš tikrųjų, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir reikalingi organizacijai;*

*Vadovui svarbu mokėti motyvuoti ir įvertinti darbuotojų darbą, nes būtent jie ir yra organizacijos pagrindas – be jų nevyktų jokia veikla;*

*Taip pat vadovas turėtų gebėti padėti darbuotojams suprasti, kad kiekvienas iš jų yra labai svarbi organizacijos dalis. Taip pat labai svarbu darbuotojų motyvavimas;*

*Darbuotojų motyvavimas, jų darbo įvertinimas labai svarbus. Žinau, kad tie žmogiškieji faktoriai visada labai svarbūs;*

*Socialiniame darbe labai svarbus gebėjimas vadovui – motyvuoti savo darbuotojus, parodyti jiems, kad organizacijai jie yra labai svarbūs, nes atlyginimai tikrai nėra dideli, o darbas labai sunkus.*

Analizuojant tyrime dalyvavusių vadovų pasakojimus išryškėjo, kad darbuotojų ir paties vadovo veiklą galima įvertinti suteikus abipusį grįžtamąjį ryšį – iš vadovo darbuotojams ir iš darbuotojų vadovui. Taip pat paaiškėjo, kad vadovas, suteikdamas grįžtamąjį ryšį darbuotojams, turėtų akcentuoti teigiamus dalykus. Tai svarbu dėl to, kad dirbdami tiesioginį socialinį darbą su klientais darbuotojai ir taip susiduria su neigiamomis jų emocijomis, priešiškuumu, tad negatyvi vadovo kritika arba pastabos gali neigiamai paveikti darbuotojų savivertę, sumažinti jų motyvaciją ir norą dirbti, todėl gali pablogėti ir teikiamų paslaugų kokybė. Tyrime dalyvavusių vadovų išsakyti teiginiai šia tema atsispindi subkategorijoje *darbuo-*

tojų ir vadovo veiklos įvertinimas per abipusį grįžtamąjį ryšį, akcentuojant teigiamus dalykus.

*Privalo būti grįžtamasis ryšys iš darbuotojų vadovui ir iš vadovo darbuotojams, gebėjimas jį suteikti ir teikti daugiau teigiamai, nes kai visada neigiamai, tai vėl blogai, o su darbuotojais irgi juokaut negalima, nes paskui ir gaunasi „perdegimo“ sindromai, kai su klientais blogai, darbe blogai, vadovas vėl tik blogus dalykus pastebi;*

*Būtinai atgalinis ryšys darbuotojams – tas yra labai svarbu kiekvienam darbuotojui, kadangi tiek klientas laukia atgalinio ryšio iš darbuotojo, tiek darbuotojas laukia atgalinio ryšio iš vadovo tarsi tam tikro veiklos įvertinimo, nesvarbu, gero ar blogo. Nors blogas atgalinis ryšys vėl negerai, jau ir taip daug neigiamų dalykų jie gauna iš klientų, todėl vadovas pirmiausiai turėtų įvardinti tam žmogui, ka jį gerai daro, o jau paskui pasiūlyti, ką reiktų koreguoti.*

Palankus organizacijos mikroklimatas organizacijoje – efektyvios narių komunikacijos rezultatas ir vienas darbuotojų motyvavimo būdų (Petrick, Quinn, 1997). Tai pastebėjo ir tyrime dalyvavę vadovai: kaip vieną iš jiems reikalingų gebėjimų įvardijo gero mikroklimato organizacijoje palaikymą. Jų išsakytos mintys apie tai apibendrintos subkategorija gero mikroklimato organizacijoje palaikymas, kad darbuotojai gerai jaustųsi ir efektyviai dirbtų.

*Vėlgi, vadovui milžiniška užduotis, kaip padaryti gerą mikroklimatą įstaigoje, kad būtų efektyviai dirbama su klientu ir darbuotojai dėl jų stengtųsi, nes kartais įstaiga pradeda tarnauti darbuotojams, o ne klientams ir ką tada daryti;*

*Aišku, labai svarbu vadovui pasirūpinti geru mikroklimatu organizacijoje, t. y. geru darbuotojų ir vadovo santykiu, ir pas mus tam pakankamai daug dėmesio skiriama, nes jeigu darbuotojui į darbą ateiti yra malonu, tai ir darbo rezultatai bus geri, jeigu į darbą eini kaip į lažą, vadinasi, nieko gero nelauk. Tai ypač svarbu socialiniame darbe;*

*Labai gerai, jeigu vadovas sugeba sukurti gerą mikroklimatą organizacijoje, nes kai darbuotojai gerai jaučiasi darbe, automatiškai gerėja ir jų darbo kokybė.*

Tyrimė dalyvavę vadovai teigė, kad vyraujant geram mikroklimatui organizacijos darbuotojai noriai eina į darbą, gerai jaučiasi ir tai turi įtakos darbo kokybei. Būtent dėl šios priežasties labai svarbu kiekvienam vadovui, padedant kitiems darbuotojams, gebėti sukurti ir palaikyti malonią bei darbingą atmosferą.

Kaip buvo minėta, vienas pagrindinių sunkumų, su kuriuo Lietuvoje susiduria NVO – finansinių išteklių stoka (*Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinėms organizacijoms*, 1998). Dėl šios priežasties išryškėja nevyriausybinių organizacijų savanoriško darbo ir savanorių svarba. Mitchell (1986) nuomone, savanoris – tai žmogus, kuris savanoriškai siūlo savo pagalbą organizacijoms ir dirba jose be atlyginimo (Lewis, Lewis, Souflee, 1991). L. Žalimienė ir E. Rimšaitė (2007) teigia, kad savanoriams NVO daug patrauklesnės negu pelno ar viešasis sektorius, nes socialinių paslaugų teikimas, rūpinimasis nelaimių, negalių ištiktisiais yra ta veiklos sritis, į kurią jie mielai įsitraukia. Tyrimė dalyvavę NVO vadovai taip pat pabrėžė, kad teikdami socialines paslaugas, dirbdami socialinę darbą su klientais savanoriai ir praktiką atliekantys studentai vaidina labai svarbų vaidmenį ir laikomi tam tikra darbuotojų grupe. Tyrimo dalyvių teiginiai šia tema apibendrinti subkategorija *savanorių įtraukimas kaip neatsiejama NVO dalis*.

*Paskui dėl savanorių – vėl labai svarbu vadovui suprasti, kaip dirbti su savanoriais, praktikantais ir kaip juos įtraukti į organizacijos veiklą, ypač jeigu tai yra nevyriausybinių organizacija, kaip pas mus, kur kiekvienas savanoris branginamas;*

*Taip pat galima kažkoku būdu organizuoti savanorius, tai gal tada organizavimo įmonė – ieškoti savanorių, ieškoti praktikantų ir įtraukti į organizacijos veiklas, turint omeny tai, kad pas mus, kaip nevyriausybinių organizacijoj, darbuotojų nėra daug ir papildomos rankos tikrai nekenkia;*

*Pas mus ateinančius savanorius ir praktikantus visada vertinam ir stengiamės juos įtraukti į savo veiklą. Be jų aš sunkiai įsivaizduoju mūsų organizaciją, kaip ir visi kiti nevyriausybiniškai turbūt;*

*Tiesa, dar apie savanorius pamiršau pasakyti. Pas mus, kadangi esame nevyriausybinių organizacija, dirba nemažai savanorių, todėl*

*man labai svarbus gebėjimas itraukti juos į visą mūsų organizaciją, mūsų veiklas, nes jie yra tarsi antroji mūsų darbuotojų dalis – yra etatiniai darbuotojai ir yra savanoriai.*

♦ Susirinkimų organizavimas.

Kiekvienos organizacijos vadovo ir darbuotojų ryšiai pasireiškia formalaus ir neformalaus bendravimo metu. Anot S. Mamedaitytės (2003), itin svarbus neformalus organizacijos darbuotojų bendravimas, pasireiškiantis kasdieniniu bendravimu akis į akį, telefonu, elektroniniu paštu ar internetu ir pan. Visa tai padeda pažinti vieniems kitus, stiprina tarpusavio santykius, tačiau nereikėtų pamiršti, kad lygiai toks pat svarbus ir formalus bendravimas, pasireiškiantis įvairių susirinkimų, posėdžių, oficialių susitikimų metu. Vykstantys susirinkimai yra organizacijos narių tapatumo formavimo ir informacijos apie veiklą skleidimo būdas, o juos vesti ir organizuoti – vadovo rūpestis (Mamedaitytė, 2003).

Tyrime dalyvavę socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovai, pasakodami apie savo veiklą, pabrėžė, kad jiems reikalingas individualių susitikimų ir bendrų susirinkimų organizavimo gebėjimas, kurių sėkmingas įgyvendinimas lengviau išlaikyti viso kolektyvo bendrumą. Jų išsakytos mintys apie tai apibendrintos dviem subkategorijomis. Pirma – *susirinkimų darbuotojams organizavimas ir vedimas siekiant pasidalyti informacija ir aptarti „degančius“ klausimus.*

*Vadovui reikia organizuoti vidinius susirinkimus darbuotojams ir pasikalbėti apie šiuo metu svarbiausius dalykus, apie tai, kas „dega“: kaip, kas, galima paprasčiausiai pasidalinti savo patirtimi, nes kai tu pasišneki ir žinai, kad yra buvusi tokia situacija, kad ji išgyvenama, kad galima vienaip spręsti, kad galima kitaip spręsti, visai kas kita;*

*Labai svarbu kiekvienai įstaigai rengti susirinkimus ir, kaip jau sakiau, mes visi atsinešame savo informaciją, taip pat dalinamės skirtinga informacija – kas nuveikta, kas planuojama, mes sužinome vieni apie kitus ir, aišku, dar galvojame, ką visi turime padaryti bendrai, jeigu, pavyzdžiui, koks nors renginys artėja ar kokia nors parašų akcija, ar kokie nors mokymai, galų gale netgi kad mūsų patalpose bus kažkoks seminaras, kad visi darbuotojai žinotų, kad tą*

*ir tą dieną krūvis keisis su klientais, gal atidėti ar į kitas patalpas eiti, nes ten ir ten bus mokymai jaunimo, pavyzdžiui.*

Antra subkategorija – susitikimai ir bendravimas su darbuotojais siekiant išsiaiškinti, kaip įgyvendinami planai ir kaip išlaikyti viso kolektyvo bendrumą.

*Individualūs susitikimai su darbuotojais reikalingi tam, kad išsiaiškintum, pamatytum, kaip darbuotojui sekasi, ko jam trūksta, kur jam būtų galima padėti, kaip einasi planus įgyvendinti, gal kažką reikia aptarti, kažką pakeisti, perdėlioti;*

*Vadovaujančio žmogaus, ar tai būtų programos vadovas, ar tai organizacijos vadovas, pagrindinė atsakomybė yra sužiūrėti, kaip tie planai įgyvendinami – susitikti su darbuotojais ir apklausti, aptarti sunkumus, išsiaiškinti, kaip sekasi ir pan.;*

*Kalbant apie vadovą, tai pagrindinis jo gebėjimas turėtų būti bendradarbiauti ir bendrauti su socialiniais darbuotojais, kurie tiesiogiai teikia paslaugas. Tas bendravimas ir bendradarbiavimas turėtų turėti keletą aspektų. Visų pirma bendrauti ir bendradarbiauti reikia dėl to, kad žinotum sunkumus, su kuriais jie susiduria;*

*Vadovas turi sugebėti išlaikyti ryšius tarp darbuotojų, nuolat su jais bendrauti, nes kartais leidi darbuotojams būti, jie būna, būna ir paskui staiga pradeda kiekvienas sau individualiai ir atskirai būti, tai vadovas turi išlaikyti tuos ryšius, kad visi būtų kaip vienas bendras organizmas.*

- ♦ Tarpasmeninės įtamos mažinimas ir konfliktų sprendimas.

Nustatyta, jog pramonės ir verslo srityje dirbantys vadovai 20 % savo laiko praleidžia sprenddami darbe kylančius konfliktus (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006). Anot konfliktologų Ancupov ir Šipilov, darbo konfliktas yra socialinio konflikto rūšis, kurio objektas yra darbo santykiai bei sąlygos jiems užtikrinti (Mirzojanc, Survutaitė, 2007). Taip pat pabrėžiama, kad darbo konfliktas – platesnė sąvoka nei darbo ginčas, nes aprėpia ne tik darbo santykių sritį, bet dažnai ir interesų sankirtas, todėl gali būti reguliuojamas ne tik darbo įstatymų normomis, bet ir kitomis teisinėmis ir etinėmis priemonėmis.

Jei vadovas numano, kad gali kilti konfliktas, pagrindinė jo užduotis



– identifikuoti, iš kur ir kodėl kyla prieštaravimai arba nepasitenkinimas (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006). Tyrime dalyvavę vadovai pasakojo, kad jų darbe, kaip ir bet kuriame kitame, neišvengiamai kyla konfliktų, tačiau kyla dažniausiai dėl vienokių ar kitokių priežasčių, atsiradusios ir dažniausiai neišspręstos įtampos tarp darbuotojų arba tarp vadovo ir darbuotojų. Kad konfliktų būtų kuo mažiau, vadovai pabrėžė gebėjimą atpažinti tarp darbuotojų kylančią įtampą ir į ją reaguoti. Jų išsakyti teiginiai apibendrinti subkategorija *tarp darbuotojų kylančių įtampų atpažinimas ir reagavimas į jas kaip konfliktų prevencijos priemonė*.

*Labai svarbi vadovo kompetencija – atpažinti, kad pradžioje tarp kažkokių darbuotojų kyla įtampos, ir tada nereikia laukti, kol konfliktas atsiras, dar prieš tai reikia sėsti, kalbėtis, bandyti išsiaiškinti;*

*Dar vienas svarbus dalykas – vadovas turi gebėti pastebėti organizacijoje vyraujančias įtampas ar brestančius konfliktus ir juos įvardinti, apie juos kalbėti, juos spręsti, kad jie neperaugtų į didžiulius nesutarimus;*

*Ypač gerai, kai vadovas gali „užbėgti konfliktui už akių“, t. y. kur kas anksčiau pastebėti nepasitenkinimą ar įtampą tarp darbuotojų, bet ne visada taip išeina;*

*Taip pat vadovui svarbus gebėjimas stebėti savo darbuotojus ar per susirinkimus, ar šiaip darbe ir jei jau pavyksta užfiksuoti brestančio konflikto užuomazgas, geriau iškart jį spręsti, nes paskui visokios nuoskaudos kaupiasi, įsisenėja, kol galiausiai žmonės nebesugeba dirbti ir išeina iš darbo – pas mus yra toks atvejis buvęs.*

Kilus konfliktui, vadovas privalo jį spręsti kartu su žmonėmis, kurie į jį įtraukti, ir taip išlaikyti produktyvius, darbo kokybei nekenkiančius tarpusavio santykius (Coulshed, Mullender, Jones ir kt., 2006). Jei vadovas konfliktą ignoruoja arba atsitraukia, tarp jo ir darbuotojų galiausiai iškyla barjeras, trukdantis efektyviai tarpusavyje bendrauti. Tyrime dalyvavę vadovai taip pat akcentavo, kad tik išspręsdus konfliktus galima produktyviai dirbti, tad jiems darbe reikalingas gebėjimas juos spręsti. Apibendrinus socialines paslaugas teikiančių

įstaigų vadovų mintis, išskirta subkategorija *konfliktų sprendimas siekiant sudaryti sąlygas produktyviam darbui*.

*Neišvengiamai tarp darbuotojų ir vadovo kyla įvairių konfliktų, didesnių ar mažesnių, bet būna. Todėl norint dirbti produktyviai, vadovui reikia mokėti tuos konfliktus spręsti;*

*Jeigu jau pražiopsojai tą laiką, kada galėjai įsikišti ir konfliktas nebūtų įvykęs, tai tada jau esant konfliktui labai svarbus gebėjimas ar kompetencija sėsti ir kartu su tais žmonėmis tuos konfliktus išspręsti. Aš sakyčiau, kad netgi vadovavimo sėkmė vos ne šimtu procentų priklauso nuo to, kiek vadovas žino ir supranta, kas vyksta tarp jo darbuotojų ir kiek jisai reaguoja į tuos konfliktus, nes jeigu į tai nereaguosi, nieko gero nebus, darbuotojai negalės tinkamai dirbti;*

*Taip pat, kadangi man tenka su tais konfliktais susidurti, labai svarbu vadovui gebėti tuos konfliktus konstruktyviai spręsti, valdyti. Tie konfliktai gali būti vidiniai, tarp darbuotojų ir, žinoma, su klientais. Tai vadovo tikslas – kad tas konfliktas „neužaugtų“ iki begalybės, bet kad jis būtų konstruktyviai išspręstas ir rastas abiem pusėms palankus sprendimas, kad visiems būtų gerai ir naudinga. Jei tų konfliktų nesprenđi, paskui nutinka taip, kad darbuotojai nebedirba su klientais, bet savo tarpusavio konfliktus sprenđžia.*

## IŠVADOS

- ♦ Socialinių paslaugų vadyba apibrėžiama kaip procesas, kurio metu individas ar individų grupė, siekdami organizacijos tikslų ir praktiškai taikydami turimas socialinio darbo bei vadybos žinias, vadovauja ne pelno siekiančioje organizacijoje dirbantiems darbuotojams, prisiima atsakomybę už jų efektyvų darbą ir atlieka 7 pagrindines socialinių paslaugų vadybos funkcijas: planuoja, organizuoja, vysto žmogiškuosius išteklius, planuoja ir valdo organizacijos biudžetą, vadovauja, kontroliuoja ir vertina.
- ♦ Į žmogiškųjų išteklių tausojimą nukreipta personalo vadyba (darbuotojų paieška ir atranka, komandos subūrimas, darbuotojų motyvavimas, susirinkimų organizavimas, tarpasmeninės įtam-

pos mažinimas bei konfliktų sprendimas) – planavimo, organizavimo, organizacijos biudžeto planavimo ir valdymo, vertinimo, kontrolės ir žmogiškųjų išteklių vystymo funkcijoms įgyvendinti reikalingi vadybiniai gebėjimai.

## REKOMENDACIJOS

- ♦ Parengti socialinių paslaugų vadybos magistrantūros studijų specializacijos programą, skirtą socialinio darbo studentams, socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovams ir kitiems tokio pobūdžio organizacijoje vadovaujančias pareigas užimantiems žmonėms, norintiems įgyti jų veiklai reikalingų vadybinių gebėjimų ir žinių. Personalo vadybos gebėjimų ugdymas turėtų būti sudėtinė programos dalis.
- ♦ Įtraukti į socialinio darbo bakalauro ir magistro studijų programų turinį studijų dalykus (pavyzdžiui: „Socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadyba, jos specifiškumas“; „Žmogiškųjų išteklių vystymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose“ ir pan.), kurie studijuojantiems suteiktų socialinių paslaugų vadybai reikalingų gebėjimų, žinių, požiūrių ir vertybių.
- ♦ Rengti ir organizuoti kvalifikacijos tobulinimo programas, skirtas ne tik socialiniams darbuotojams arba socialinių darbuotojų padėjėjams, bet ir socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovams bei kitiems tokio pobūdžio organizacijose vadovaujančias pareigas užimantiems žmonėms (padalinių, projektų vadovams ir kt.), norintiems įgyti jų veiklai reikalingų vadybinių gebėjimų ir žinių. Personalo vadybos gebėjimų ugdymas turėtų būti sudėtinė šių kvalifikacijos tobulinimo programų dalis.

## LITERATŪRA

1. ANDRIEKIENĖ R. M., ANUŽIENĖ B. *Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006.

2. COULSHED V., MULLENDER A., JONES D. N. and others. *Management in social work*. New York: Palgrave Macmillan, 2006.
3. EDWARDS R. L., COOKE P. W., REID N. Social work management in an era of diminishing federal responsibility // *Social Work*. 1996, vol. 41, 5, p. 468–479.
4. *Encyclopedia of social work*. 19th ed., vol. 3. Washington: National Association of Social Workers, 1995.
5. *Encyclopedia of Social Work*. 17th issue, vol. II. Washington: National Association of Social Workers, 1971.
6. HAFFORD-LETCHFIEL T. *Management and organizations in social work*. Exeter: Learning Matters, 2007.
7. JOHNSON H. W. *The Social Services: an introduction*. 4th ed. Itasca, Illinois: F. E. Peacock publishers, 1995.
8. KOŽIOB A. A. *Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas*. Vilnius: Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007.
9. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacija *Dėl duomenų apie socialinių darbuotojų kвалifikacijos kėlimą*, 2008 m. sausio 25 d., SD(15)-232.
10. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl socialinį darbą dirbančių darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo*, 2005 m. rugpjūčio 3 d., A1-223// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=260565&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=260565&p_query=&p_tr2=); žiūrėta: 2008-04-20.
11. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas *Dėl socialinio darbo studijų krypties reglamento patvirtinimo*. 2008 m. balandžio 9 d., ISAK-980// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318357&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318357&p_query=&p_tr2=); žiūrėta: 2008-05-16.
12. LEWIS J. A., LEWIS M. D., SOUFLEE S. *Management of human service programs*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole, 1991.
13. LIPINSKIENĖ D., STOKAITĖ I. Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, 2(7), p. 103–108.
14. MAMEDAITYTĖ S. *Ryšiai su visuomene. Autorizuota metodinė medžiaga*, 2003.
15. MARCINKEVIČIŪTĖ L., PETRAUSKIENĖ R. Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškosė seniūnijose // *Viešoji politika ir administravimas*. 2007, 21, p. 28–37.
16. MIRZOJANC L. T., SURVUTAITĖ D. Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse // *Acta Paedagogica Vilnesia*. 2007, 12, p. 147–158.
17. NESOFF I. The importance of revitalizing management education for

- social workers // *Social work*. 2007, vol. 52, 3, p. 283–285.
18. PRAKAPAS R. Socialinių darbuotojų veiklos Lazdijų rajono savivaldybėje ypatumai // *Socialinis darbas*. 2007, 6(2), p. 14–20.
  19. PETRICK J. A., QUINN J. F. *Management ethics: integrity at work*. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.
  20. *Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinėms organizacijoms*. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 1998.
  21. ROBSON C. *Real World Research*. Blackwell, 1993.
  22. *Socialinis pranešimas 2006–2007*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2007.
  23. TIDIKIS R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003.
  24. VIJEIKIENĖ B., VIJEIKIS J. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, 2000.
  25. WEINBACH R. W. *The social worker as a manager: theory and practice*. New York: Longman, 1990.
  26. ŽALIMIENĖ L. *Socialinės paslaugos*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2003.
  27. ŽALIMIENĖ L., RIMŠAITĖ E. Nevyriausybinių organizacijų metamorfозės – nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje // *Socialinis darbas*. 2007, 6(11), p. 83–95.
  28. ŽAPTORIUS J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. 2007, 18, 4, p. 105–117.
  29. ŽYDŽIŪNAITĖ V. *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu*. Kaunas: Judex, 2005.