

# LIETUVOS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGŲ, DALYVAUJANČIŲ PERTVARKOS PROCESE, DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VERTINIMAS

JŪRATĖ GRICIŪTĖ,

LAURA SENKEVIČIŪTĖ-DOVILTĖ

UAB „EKONOMINĖS KONSULTACIJOS IR TYRIMAI“, MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS

*Straipsnyje pristatomas socialinės globos įstaigų darbuotojų, dalyvaujančių šiuo metu Lietuvoje vykdomame institucinės globos paslaugų pertvarkos procese, dirbančių pertvarkai atrinkose socialinės globos įstaigose, teikiančiose paslaugas skirtingoms tikslinėms grupėms, motyvacijos lygio tyrimas. Jo tikslas – įvertinti darbuotojų motyvacijos dalyvauti pokyčių procese lygį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugumai darbuotojų trūksta motyvacijos aktyviai dalyvauti institucinės globos pertvarkoje. Svarbu paminėti ir tai, kad socialinės globos įstaigų vidutinis darbuotojų motyvacijos lygis dominuoja visose šiose įstaigose, nepriklausomai nuo tikslinės grupės, kuriai teikiamos paslaugos.*

**Reikšminiai žodžiai:** *pertvarkai atrinktos socialinės globos įstaigos, darbuotojų motyvacija dalyvauti pokyčių procese, pokyčiai.*

## ĮVADAS

Lietuvoje vykstantis deinstitutionalizacijos procesas ir vykdoma institucinės globos paslaugų pertvarka kelia daug iššūkių, susijusių ne tik su šių institucijų restruktūrizavimu, finansinių ir žmogiškųjų išteklių

perskirstymu, paslaugų bendruomenėje plėtra, visuomenės informavimu ir įtraukimu, bet ir su pertvarkoje dalyvaujančių socialinės globos įstaigų darbuotojų pasirengimu pokyčiams. Vienas svarbiausių šio pertvarkos proceso, skatinančio bendruomeninių paslaugų plėtrą, veiksnių yra institucinės globos įstaigų darbuotojų motyvacija. Darbuotojų motyvacija, kaip teigiama, susijusi ne tik su teikiamų paslaugų kokybe, bet ir su specialistų veiklos tęstinumu bei stabilumu (Gvaldaitė ir Šimkonytė, 2016).

Institucinės globos pertvarka vykdyta ir vykdoma daugelyje Europos šalių (Belgija, Švedija, Norvegija, Rumunija, Kroatija, Estija ir kt.). Kaip teigiama Rumunijos patirties, vykdant institucinę pertvarką socialinės globos įstaigose, apraše (Nastase, Verheugen, Browne ir kt., 2014), darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra neišvengiamas reiškinys. Pertvarkant globos įstaigas, kyla įstaigos personalo pasipriešinimas dėl įstaigos uždarymo. Tai ypač būdinga įstaigoms, kurios įsikūrusios mažesniuose miestuose, nes įstaiga dažnai yra viena pagrindinių darbdavių toje vietovėje, apylinkėje. Tokiais atvejais tikėtina, kad ne tik darbuotojai, bet ir vietos bendruomenės bus vienos pasipriešinimo jėgų. Kroatijos patirtis plečiant bendruomenines paslaugas taip pat patvirtina, kad pagrindiniai sunkumai, su kuriais susidurta pokyčių metu, – darbuotojų rengimas teikti naujo tipo paslaugas (Klein, 2014). Kaip teigia Norvegijos ekspertai, vienas sėkmingų socialinių įstaigų pertvarkos proceso veiksnių yra motyvuoti ir pokyčiams parengti darbuotojai (*Norvegijos patirties nestacionarių socialinių paslaugų srityje adaptavimo, perkėlimo ir įdiegimo Lietuvoje galimybių studija*, 2010). Apibendrinant galima būtų teigti, kad šalių, vykdančių institucinės globos pertvarką, patirtis yra įvairi, tačiau globos įstaigų darbuotojų motyvacijos pokyčių sąlygomis problematika yra aktuali daugelyje iš jų.

Institucinės globos sistemos deinstitutionalizacija pastaruosiu metu yra viena prioritetinių Lietuvos socialinės politikos sričių. Šis procesas mūsų šalyje prasidėjo daugiau kaip prieš dešimt metų, tačiau konstatuojama gana lėta ir nepakankamai veiksminga jo eiga. Kaip kurių ekspertų nuomone, daugiausia tam įtakos turi politinės valios stoka ir globos namų nenoras persiorganizuoti (Gvaldaitė ir Šimkonytė, 2016).

2014 m. vasario 14 d. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-83 patvirtintas *Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams veiksmų planas* (toliau – veiksmų planas). Veiksmų plane numatyti 2014–2020 m. laikotarpio veiksmai, skatinantys perėjimo nuo institucinės socialinės globos prie paslaugų neįgaliesiems suaugusiems asmenims, neįgaliesiems vaikams ir likusiems be tėvų globos vaikams, šeimoms bendruomenėje ir pagalbos šeimai, globėjams (rūpintojams) sistemos kūrimo (toliau – institucinės globos pertvarka). Šiame veiksmų plane akcentuojama, kad būtina detaliau išanalizuoti darbuotojų motyvacijos svarbą institucinės globos pertvarkos metu.

Mokslinių straipsnių, analizuojančių socialinio sektoriaus pokyčius bei šių pokyčių procesą lemiančius veiksnius, stokojama, tačiau darbuotojų motyvacija pokyčių procese įvardijama kaip vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą pokyčių procesą bet kurioje organizacijoje (Bennet ir Lynne, 1999; Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Su darbuotojų motyvacija pokyčių procesuose siejamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, kuris traktuojama kaip viena didžiausių kliūčių pokyčiams vykti (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Dažniausios darbuotojų pasipriešinimo priežastys yra susijusios su emociniais ir psichologiniais veiksniais: darbuotojų nepasitenkinimas pasiūlytais pokyčiais, netikėtumai, pasitikėjimo savimi ir kitais trūkumas, nežinomybės baimė, nenoras spręsti sunkiausių problemų ir klausimų, kintantys įpročiai, santykiai ir veiklos būdai, inertiškumas, galimas atsakomybės ir įtampos padidėjimas, galimų nesėkmių baimė (Grill, 2003; Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Lietuvos socialinių darbuotojų tyrimų rezultatai (Šinkūnienė ir Katkonienė, 2010; Kiaunytė, 2008) atskleidė svarbiausius neigiamą poveikį socialinių darbuotojų motyvacijai turinčius veiksnius: neadekvatus darbo užmokestis, socialinio saugumo stoka, įtemptas darbas, nepakankamos galimybės tobulinti kompetencijas. Neigiamą poveikį motyvacijai turi nedidelis socialinio darbuotojo prestižas visuomenėje, neapibrėžti darbo rezultatų vertinimo kriterijai, didelis klientų skaičius, viršvalandžiai, nekonkretus pareigybių reglamentavimas, funkcijų, kurios jiems

nepriklauso, atlikimas (pvz., atlieka slaugytojo pareigas) (Šinkūnienė ir Katkonienė, 2010; Kiaunytė, 2008). Dėl šių priežasčių atsiranda streso ar „perdegimo sindromo“ simptomų – depresija, nuovargis, nesėkmės pojūtis, psichologinis distresas (Gillet, Fouquereau, Colombat ir kt., 2012) ar net visiškai prarandama motyvacija. Galima paminėti, kad šie neigiami reiškiniai bet kurioje organizacijoje pasireiškia pablogėjusia klientų aptarnavimo kokybe, padidėjusia darbuotojų kaita ar net išėjimu iš darbo (Gillet ir kt., 2012). Procesų teorijos teigia, kad individo elgesį lemia jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija (Bučiūnienė, 1996; Leonienė, 2001; Sakalas, 2003). Svarbu paminėti, kad darbuotojų elgesį lemia ne tik vidiniai, bet ir išoriniai faktoriai (Latham ir Pinder, 2005), aplinkos, supančios individus, pokyčiai (Bennet ir Lynne, 1999), analizuodami sveikatos sektoriuje vykdomų reformų sąsajas su darbuotojų motyvacija nurodo, kad motyvacija yra sudėtingas procesas, apimantis tiek individualų, tiek konkrečios organizacijos, sveikatos sektoriaus bei sociokultūrinį kontekstus. Be to, demotivacija ir darbuotojams kylantys neaiškumai lėtina ar net stabdo vykdomas sektoriaus reformas (Bennet ir Lynne, 1999).

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad vykdamas globos įstaigų pertvarką Lietuvoje, institucinės globos įstaigų darbuotojų priešinimasis pokyčiams gali būti viena pagrindinių kliūčių pereinant prie bendruomenėje teikiamų paslaugų. Tačiau tinkamai bendraujant ir palaikant ryšius su darbuotojais įvairiais perėjimo etapais, atlikus motyvacijos tyrimą ir atsižvelgus į gautus rezultatus, tinkamai parinkus motyvacijos didinimo priemones potencialiems darbuotojams, galima užtikrinti lengvesnį ir greitesnį pokyčių priėmimą.

Taigi, viena naujų paslaugų kūrimo ir naudojimo bendruomenėje sąlygų yra motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai. Tačiau Lietuvoje pertvarkomų įstaigų darbuotojų motyvacijos įvertinimo sisteminių tyrimų nėra. Vieno tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai, kurie turi stiprią darbo su vaikais motyvaciją, yra nusiteikę tęsti darbą ir naujomis sąlygomis, o silpnesnės motyvacijos socialiniai darbuotojai labiau linkę abejoti permainomis, nėra užtikrinti, ar sugebės dirbti naujoje sistemoje

(Gvaldaitė ir Šimkonytė, 2016). Tyrimų, analizuojančių darbuotojų, dirbančių socialinės globos namuose, teikiančiuose paslaugas neįgaliems suaugusiems asmenims bei neįgaliems vaikams, motyvacija dalyvauti pokyčių procese nėra analizuota.

Be abejonės, daugelis šiuo metu įstaigose dirbančių darbuotojų, įgiję papildomų kompetencijų, galėtų ir norėtų dirbti teikdami bendruomenines paslaugas. Tačiau dalis darbuotojų arba negali įgyti naujų kompetencijų, arba jų nedomina šis darbas. Todėl labai svarbu įvertinti darbuotojų, dirbančių socialinės globos įstaigose, teikiančiose paslaugas įvairioms klientų grupėms, galimybes ir motyvaciją dalyvauti pokyčių procese ir teikti naujo tipo paslaugas. Atsižvelgus į darbuotojų motyvacijos svarbą deinstitutionalizacijos ir institucinės globos pertvarkos kontekste, šio tyrimo tikslas – įvertinti darbuotojų, dirbančių pertvarkai atrinktose bandomosiose socialinės globos įstaigose, teikiančiose paslaugas skirtingoms tikslinėms grupėms, motyvacijos dalyvauti pokyčių procese lygį. Keliame prielaidą, kad vykdant socialinės globos įstaigų pertvarką, darbuotojų motyvacijos dalyvauti pokyčių procese lygis pokyčių metu nėra aukštas ir reikia papildomų priemonių motyvacijai stiprinti. Be to, tikėtina, kad motyvacijos dalyvauti pokyčių procese lygis vaikų globos namuose, socialinės globos namuose vaikams su proto ir / ar psichikos negalia bei socialinės globos namuose suaugusiems asmenims su proto ir / ar psichikos negalia nesiskiria.

## TIRIAMIEJI

Tyrimė dalyvavo 1 739 pertvarkai atrinktose socialinės globos įstaigose, numatytose Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. gegužės 5 d. įsakyme Nr. A1-271 „Atrinktų pertvarkai stacionarių socialinės globos įstaigų ir sutrikusio vystymosi kūdikių namų sąrašas“ (toliau – socialinės globos įstaigos) darbuotojai, iš jų – 270 tiesioginių darbuotojų vadovų, kurie ne tik vertino darbuotojus, bet ir dalyvavo tyrimė, kaip vertinami darbuotojai. Tiriamųjų skaičius vertinimo metu ženkliai nekito, t. y. dėl objektyvių priežasčių (darbuotojų atsisakymo

dalyvauti vertinime, sumažėjusio darbuotojų skaičiaus įstaigoje, ilgalaikio nedarbingumo vertinimo laikotarpiu, motinystės atostogų ir kitų tyrime atsisakė dalyvauti 17 darbuotojų.

Vertinimą atliko 27 ekspertai (ekspertas psichologas ir socialinio darbo ekspertas, t. y. du ekspertai įstaigoje). 1 lentelėje pateikiamas tikslus darbuotojų, tiesioginių darbuotojų vadovų ir ekspertų skaičius vertinime dalyvavusiose socialinės globos įstaigose (įstaigų pavadinimai užkoduoti skaitmenimis 1–26). Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktų duomenų, vertinamų darbuotojų skaičius socialinės globos įstaigose – nuo 18 iki 169 darbuotojų, tiesioginių darbuotojų vadovų – nuo 3 iki 35, vertinimą atliko 2 ekspertai vienoje įstaigoje. 7 ir 22 įstaigoje vertinimą atliko 3 ekspertai (du psichologai ir vienas socialinis darbuotojas), atitinkamai psichologai dalinosi vertinimo trukmę, t. y. socialinis darbuotojas vertinimą atliko kartu su dviem psichologais, nepažeisdami vertinimo metodikoje nurodytų vertinimo sąlygų, kurios detaliau aprašomos šio straipsnio skyriuje „Tyrimo metodika“.

1 LENTELĖ. VERTINTŲ DARBUOTOJŲ, TIESIOGINIŲ DARBUOTOJŲ VADOVŲ IR EKSPERTŲ PASISKIRSTYMAS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE

Socialinės globos įstaigos	Vertinamų darbuotojų skaičius	Darbuotojus vertinusių tiesioginių darbuotojų vadovų skaičius	Ekspertų skaičius
1	78	7	2
2	43	5	2
3	18	3	2
4	107	8	2
5	40	3	2
6	72	12	2
7	169	18	3
8	67	5	2
9	51	16	2
10	37	14	2
11	61	6	2
12	41	10	2
13	146	35	2
14	85	5	2

Socialinės globos įstaigos	Vertinamų darbuotojų skaičius	Darbuotojus vertinusių tiesioginių darbuotojų vadovų skaičius	Ekspertų skaičius
15	38	4	2
16	52	8	2
17	30	5	2
18	42	12	2
19	23	9	2
20	60	6	2
21	50	10	2
22	116	19	3
23	142	18	2
24	33	11	2
25	103	15	2
26	35	6	2

Tyrimas atliktas 26 socialinės globos įstaigose, paslaugas teikiančiose šioms tikslinėms grupėms: likusiems be tėvų vaikams (įskaitant kūdikius), patiriantiems riziką vaikams ir jų šeimoms (N = 16); neįgaliems vaikams ir jaunimui, turintiems proto, psichikos negalią, bei jų šeimoms (N = 3); neįgaliems suaugusiesiems, turintiems proto ar psichikos negalią, bei jų šeimoms (N = 7). 2 lentelėje pateikiamas vertintų darbuotojų pasiskirstymas pagal socialinės globos įstaigų tikslines grupes.

2 LENTELĖ. VERTINTŲ DARBUOTOJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGŲ TIKSLINES GRUPES

Eil. Nr.	Socialinės globos įstaigų tikslinė grupė	Darbuotojų skaičius
1.	Likę be tėvų globos vaikai (įskaitant kūdikius), patiriantys riziką vaikai bei jų šeimos	62 % (N = 911)
2.	Neįgalūs vaikai ir jaunimas, turintys proto, psichikos negalią, bei jų šeimos	12 % (N = 196)
3.	Neįgalūs suaugusieji, turintys proto ar psichikos negalią, bei jų šeimos	26 % (N = 632)
Iš viso		100 % (N = 1739)

## TYRIMO METODIKA

Tyrimo metu naudota Socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų motyvacijos ir kompetencijos vertinimo metodika (Griciūtė, Musteikienė ir Senkevičiūtė, 2016). Metodika skirta šiuo metu pertvarkomose socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų (toliau – darbuotojai) kompetencijai ir motyvacijai įvertinti. Metodikos tikslas – objektyviai įvertinti šiuo metu pertvarkomose socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų motyvaciją dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose ir teikti naujos formos bendruomenines paslaugas, prisitaikant prie naujų bendruomeninių paslaugų tikslinių grupių asmenims sistemos reikalavimų, jų turimas kompetencijas ir naujų profesinių žinių bei įgūdžių, reikalingų naujų formų paslaugų teikimui užtikrinti, poreikį. Metodikos struktūra: bendroji dalis, skirta įvertinti darbuotojų motyvaciją ir bendrąsias kompetencijas; specialioji dalis, skirta įvertinti specialiąsias darbuotojų kompetencijas pagal klientų tikslines grupes ir veiklos pobūdį; interviu su darbuotoju dalis, skirta įvertinti darbuotojų motyvaciją bei bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas; standartizuota galutinio vertinimo forma, kuri užpildoma baigus minėtas vertinimo metodikos dalis.

Vertinant motyvacijos lygį buvo skiriami žemas (darbuotojas neturi noro dalyvauti institucinės pertvarkos procese, neižvelgia privalumų, neigiamai vertina vykstančius pokyčius, siekia, kad viskas liktų taip, kaip buvę), vidutinis (darbuotojas išvelgia institucinės pertvarkos privalumų, mini naujo tipo paslaugų būtinybę, tačiau nerodo didelio entuziazmo) ir aukštas (darbuotojas labai nori dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose, išvelgia jų naudą ir būtinybę, yra pasirengęs teikti naujo tipo paslaugas) motyvacijos lygiai. Siekiant surinkti detalesnę informaciją apie vertinamą konstruktą (motyvacijos dalyvauti pokyčių procese lygį), buvo taikomi kiekybiniai (klausimynas) ir kokybiniai (interviu) duomenų rinkimo metodai: savęs įsivertinimo metodas (klausimynas), tiesioginio darbuotojo vadovo vertinimas, paremtas darbo stebėjimo analize (klausimynas ir pusiau struktūruotas interviu, kurį vykdo ekspertas) ir pusiau struktūruotas interviu su ekspertu).



Taikydamas šį metodą ekspertas turi galimybę tiksliau išsiaiškinti darbuotojo požiūrį, vertybines nuostatas, nuomonę apie naujo tipo paslaugas ir kt.

Vertinant darbuotojų motyvaciją dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose ir teikti naujos formos bendruomenines paslaugas, prisitaikant prie naujų bendruomeninių paslaugų tikslinių grupių asmenims sistemos reikalavimų, buvo analizuojama: darbuotojo požiūris į institucinę pertvarką, naujų bendruomeninių paslaugų sistemos kūrimą; vertybinės nuostatos, reikalingos naujoms profesinėms užduotims vykdyti; asmeninės savybės, reikalingos naujoms profesinėms užduotims vykdyti; darbuotojo keitimosi potencialas; motyvacijos dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose lygis; motyvacijos dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose pobūdis; nustatomos galimos (prioritetinės) darbuotojo veiklos sritys pagal tikslines grupes ir planuojamų teikti paslaugų pobūdį.

Darbuotojo požiūris į institucinę pertvarką buvo vertinamas taikant ekspertinį vertinimo metodą pusiau struktūruoto interviu su darbuotoju metu, remiantis darbuotojo atsakymais į atvirus klausimus (pavyzdžiui, *„Ką manote apie socialinių paslaugų bendruomenėje plėtrą?“*, *„Kokią įtaką bendruomeninių socialinių paslaugų plėtra turės Jūsų veiklai? Kas Jūsų veikloje bus nauja, kitaip nei iki šiol?“* ir kt.).

Darbuotojo motyvacijos pobūdis (siekimo, vengimo, siekimo–vengimo) buvo vertinamas taikant ekspertinį vertinimo metodą pusiau struktūruoto interviu su darbuotoju metu, remiantis darbuotojo atsakymais į atvirus klausimus (pavyzdžiui, *„Kaip vertinate dabartinę situaciją globos įstaigoje? Įvertinkite šiuo metu teikiamas paslaugas gyventojams. Ką siūlytumėte keisti?“* ir kt.).

Darbuotojo motyvacijos lygis (aukštas, vidutinis, žemas) buvo vertinamas pagal darbuotojo savęs įsivertinimo (klausimynas), tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens (klausimynas ir pusiau struktūruotas interviu) ir eksperto (pusiau struktūruotas interviu) vertinimo rezultatus.

Asmeninės darbuotojų savybės buvo vertinamos pagal tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens (klausimynas ir pusiau

struktūruotas interviu) vertinimo rezultatus. Pusiaus struktūruoto interviu metodas sumažino tikimybę, kad pasireikš tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens šališkumas, ir užtikrino, jog bus pateikta tikslesnė, konstruktyvesnė nuomonė. Tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens buvo prašoma įvertinti, kiek būdinga vertintojo žodžiu įvardijama savybė (pateikiamos 7 asmeninės savybės, pavyzdžiui, *kūrybiškumas, atsakingumas, iniciatyvumas* ir kt.) vertinamam darbuotojui pagal Likerto skalę pasirinkus nuo 1 iki 5 (čia 1 reiškia žemiausią, o 5 – aukščiausią vertinamos savybės įvertį). Laikomasi prielaidos, kad darbuotojui būdingos tos asmeninės savybės, kurias tiesioginis darbuotojo vadovas – kuruojantis asmuo įvertino 4 ar 5 balais. Asmeninių savybių, reikalingų teikiant naujo pobūdžio paslaugas, sąrašas buvo sudarytas remiantis Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. A1-92 (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. vasario 13 d. įsakymo Nr. A1-75 redakcija) „Dėl socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašo patvirtinimo“ ir ekspertų nuomone, kokios asmeninės savybės reikalingos naujoms profesinėms užduotims vykdyti.

Vertybinės nuostatos parodo, kam žmogus teikia didžiausią reikšmę, ir lemia asmenybės veiklos kryptingumą. Darbuotojo vertybinės nuostatos (pavyzdžiui, *lygybė, žmonių garbė ir orumas, apsisprendimo laisvė* ir kt.) buvo vertinamos pagal darbuotojo savęs įsivertinimo (klausimynas), tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens (klausimynas ir pusiau struktūruotas interviu) ir eksperto (pusiau struktūruotas interviu) vertinimo rezultatus. Darbuotojo motyvacijos ir kompetencijų įsivertinimo klausimyne, kurį pildė darbuotojas, buvo pateiktas 21 teiginys (po tris teiginius kiekvienai vertybinei nuostatai vertinti, vienas teiginys yra atvirkštinis, pavyzdžiui, „Teikiant globos paslaugas būtina atsižvelgti į kliento pageidavimus“, „Jei žmogus yra nepriimtinas, reikia jam tai parodyti“, „Reikia pasitikėti klientu ir nerodyti įtarumo“), kuriuos darbuotojas vertina pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (kur 1 reiškia, kad darbuotojas nesutinka su teiginiu, o 5 – darbuotojas sutinka su pateiktu teiginiu). Darbuotojui užpildžius klausimyną, išvedamas tą nuostatą atspindinčių teiginių

vertinimo vidurkis. Tiesioginis darbuotojo vadovas – kuruojantis asmuo darbuotojo septynias vertybines nuostatas įvertina interviu su ekspertu metu. Tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens prašoma įvertinti, kiek būdinga eksperto žodžiu įvardijama vertybinė nuostata vertinamam darbuotojui skalėje nuo 1 iki 5 (čia 1 reiškia, kad vertybinė nuostata darbuotojui nebūdinga, o 5 – vertybinė nuostata yra akivaizdžiai išreikšta). Tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens atsakymus (pateiktus įverčius) ekspertas pažymi interviu su tiesioginiu vadovu – kuruojančiu asmeniu formoje. Ekspertas darbuotojo septynias vertybines nuostatas, taikydamas ekspertinį vertinimo metodą, įvertina pusiau struktūruoto interviu su darbuotoju metu. Ekspertas pateikia darbuotojui hipotetinę situaciją, taip pat užduoda atvirų klausimų. Pagal darbuotojo pateiktus atsakymus ekspertas įvertina darbuotojo vertybines nuostatas pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (čia 1 reiškia, kad vertybinė nuostata darbuotojui nebūdinga, o 5 – vertybinė nuostata yra akivaizdžiai išreikšta) ir pažymi tai interviu vertinimo formoje. Pildant standartizuotą galutinio vertinimo formą, apskaičiuojamas kiekvienos vertybinės nuostatos bendras visų vertinimų vidurkis, laikomasi prielaidos, kad darbuotojui būdingos tos vertybinės nuostatos, kurių galutinis įvertinimas yra 4 balai ir daugiau.

Darbuotojo keitimosi potencialas vertinamas remiantis tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens nuomone ir eksperto išvada apie darbuotojo motyvacijos lygį ir pobūdį. Interviu su tiesioginiu darbuotojo vadovu – kuruojančiu asmeniu metu ekspertas prašo tiesioginį darbuotojo vadovą – kuruojantį asmenį įvertinti darbuotojo keitimosi potencialą pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (čia 1 reiškia, kad darbuotojas nelinkęs keistis, o 5 rodo aukščiausią keitimosi potencialo įvertinimą). Tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens atsakymą (pateiktą įvertį) ekspertas pažymi interviu su tiesioginiu vadovu – kuruojančiu asmeniu formoje.

Atsižvelgiant į tai, kad galutinis darbuotojo vertinimas buvo sudarytas iš trijų vertinimo procese dalyvavusių asmenų (darbuotojas, tiesioginis darbuotojo vadovas, ekspertas) vertinimo rezultatų, galutiniame vertinime buvo taikomas ekspertinio vertinimo metodas, t. y. ekspertas,

remdamasis gautais darbuotojo vertinimo rezultatais, užpildė standartizuotą galutinio vertinimo formą – darbuotojo tobulinimosi planą. Anot tyrėjų (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003), šis metodas yra tinkamiausias duomenims patikrinti arba pagrįsti.

Socialinės globos įstaigų darbuotojų kompetencijos ir motyvacijos vertinimo metodikos validumas buvo patikrintas ekspertiniu vertinimo metodu. Toliau šiame straipsnyje bus pristatomas socialinės globos įstaigų darbuotojų motyvacijos dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose ir teikti naujos formos bendruomenines paslaugas lygis.

## TYRIMO PROCEDŪRA

Tyrimas pradėtas 2016 m. rugpjūčio 16 d., baigtas 2017 m. vasario 1 d. Respondentai atrinkti tikslinės atrankos būdu, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme nurodytą socialinės globos įstaigų sąrašą (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. gegužės 5 d. įsakyme Nr. A1-271 „Atrinktų pertvarkai stacionarių socialinės globos įstaigų ir sutrikusio vystymosi kūdikių namų sąrašas“). Prieš pradėdant darbuotojų vertinimą buvo organizuoti ir įgyvendinti kiekvienoje pertvarkai atrinktoje bandomojoje socialinės globos įstaigoje įvadiniai susitikimai su įstaigos vadovais ir darbuotojais, skirti prisistatyti, informuoti vadovus ir darbuotojus apie vykdomą tyrimą, supažindinti su vertinimo tikslais, išsamiai aptarti būsimą vertinimo procedūrą, atsakyti į vadovų ir darbuotojų klausimus. Įvadiniai susitikimai įstaigose buvo vykdomi 2016 m. rugsėjo 20 d. – 2016 m. spalio 13 d. Šiuos pristatymus vykdė vertinimo metodikos autorės.

Po įvadinių susitikimų su įstaigų darbuotojais koordinuojantys asmenys įstaigose surinko ir pateikė darbuotojų, norinčių dalyvauti vertinime, bei vertinime dalyvaujančių darbuotojų tiesioginių vadovų sąrašą. Gautas vertinamų darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų sąrašas – sutikimas dalyvauti vertinime.

Darbuotojų vertinimo proceso duomenims fiksuoti buvo sukurta elektroninė vertinimo sistema, kurioje įdiegti darbuotojų motyvacijos ir

kompetencijos vertinimo metodikos algoritmai, vertinimo formos ir kita su vertinimu susijusi informacija. Siekiant užtikrinti vertinime dalyvaujančių darbuotojų konfidencialumą, visiems darbuotojams buvo sukurti ir asmeniškai atsiųsti prisijungimo elektroninėje vertinimo sistemoje duomenys; individualūs prisijungimo duomenys suteikti ir darbuotojų tiesioginiams vadovams bei ekspertams, kurie atliko darbuotojų vertinimą. Siekiant sumažinti vertinimo šališkumo tikimybę, kiekvienoje socialinės globos įstaigoje vertinimą atliko du ekspertai: vienas jų – psichologijos magistro išsilavinimą ir darbuotojų atrankos ir / ar vertinimo praktinės patirties turintis ekspertas psichologas, kitas – socialinio darbo aukštąjį išsilavinimą ir ne mažesnę nei 2 metų socialinio darbo praktinę patirtį turintis socialinio darbo ekspertas.

Darbuotojai, gavę vertinimo sistemos prisijungimo duomenis, užpildė savęs įsivertinimo klausimynus, kurių pirmasis – darbuotojų veiklos sričių (tikslinės grupės ir veiklos pobūdžio) pasirinkimo klausimynas. Užpildžius šį klausimyną, automatiškai pagal darbuotojo pasirinkimą buvo suformuoti savęs įsivertinimo klausimynai darbuotojui, darbuotojo vertinimo klausimynai tiesioginiam vadovui bei hipotetinė situacija ekspertams, kuri toliau buvo naudojama ekspertų atliekamo pusiau struktūruoto interviu su darbuotoju metu.

Pusiau struktūruoti interviu, suderinus jų atlikimo laiką su vertinime dalyvaujančiais darbuotojais, buvo vykdomi vertinime dalyvaujančiose įstaigose. Interviu su darbuotoju atliko du ekspertai, vieno interviu metu trukmė – 30–60 minučių (pagal poreikį). Interviu metu buvo pateikiama hipotetinė situacija pagal darbuotojo pasirinktą veiklos sritį ir užduodami klausimai, nurodyti interviu vertinimo formoje, bei papildomi ekspertų klausimai. Interviu su tiesioginiu darbuotojo vadovu atliko vienas ekspertas (ekspertų poroje atliekantis pagrindinio eksperto vaidmenį). Šio interviu trukmė – 20–30 minučių; interviu metu buvo pateikiami vertinimo formoje nurodyti klausimai apie vertinamą darbuotoją.

Atlikus interviu, ekspertai elektroninėje vertinimo sistemoje užpildė interviu vertinimo formas bei interviu su tiesioginiu vadovu formas. Iš gautų savęs įsivertinimo, tiesioginio darbuotojo vadovo bei eksperto vertinimo rezultatų (užpildytų vertinimo formų elektroninėje vertinimo



sistemoje) pagal darbuotojų motyvacijos ir kompetencijos vertinimo metodikoje aprašytus vertinimo rezultatų skaičiavimo algoritmus kiekvienam darbuotojui buvo suformuota standartizuota galutinio vertinimo forma bei tobulinimosi planas, pateikiamas kaip vertinimo rezultatas elektroninėje vertinimo sistemoje.

1 paveiksle pateikiama detali darbuotojo vertinimo schema. Atsižvelgiant į situaciją įstaigoje, vertinimo procedūra buvo lanksčiai koreguojama ir tai neturėjo įtakos vertinimo rezultatams. Pavyzdžiui, darbuotojai ir jų tiesioginiai vadovai klausimynus galėjo pildyti tuo pačiu metu elektroninėje vertinimo sistemoje. Interviu su darbuotoju galėjo būti vykdomas prieš interviu su tiesioginiu darbuotojo vadovu. Interviu su darbuotoju (arba tiesioginiu darbuotojo vadovu) galėjo būti vykdomas tą pačią dieną, kai buvo pildomi klausimynai, arba kitą dieną.

Atliekant darbuotojų vertinimą buvo vadovaujama šiais principais: psichofiziologiniu (optimali vertinimo trukmė, siekiant, kad vertinamo asmens nuovargis neturėtų įtakos jo atsakymams), lygiateisiškumo (vienodų sąlygų visiems vertinamiems darbuotojams sudarymas), objektyvumo (vertinimo šališkumo sumažinimas taikant standartizuotas vertinimo formas ir bent dviejų ekspertų dalyvavimą interviu su darbuotoju metu), geranoriškumo (vertinimo metu vertinamiems darbuotojams buvo sudaryta saugi aplinka, siekiant nesukelti nerimo ar baimės), pagarbos asmens orumui (darbuotojams buvo paaiškinti vertinimo tikslai, informacijos rinkimo būdai ir procedūros, taip pat darbuotojai buvo supažindinti su vertinimo rezultatais, pagal poreikį pateikiamas paaiškinimas).

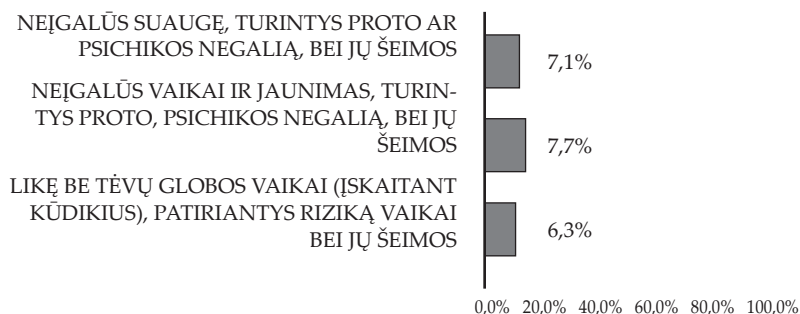
## REZULTATAI

Siekiant įvertinti šiuo metu pertvarkomose bandomosiose socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų motyvaciją dalyvauti institucinės globos pertvarkos procesuose ir teikti naujos formos paslaugas bendruomenėje, prisitaikant prie naujų paslaugų bendruomenėje tikslinių grupių asmenims sistemos reikalavimų, buvo nustatomas motyvacijos

lygis, atspindintis darbuotojo norā dalyvauti institucionēs pertvarkos procesuos. Svarbu paminēti, kad darbuotojū motyvācijas lygis (aukštas, vidutinis, žemas) yra galutinis šio tyrimo rezultatas.

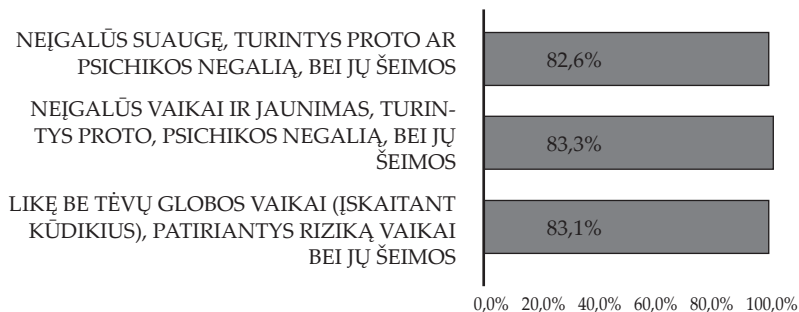
Atlikus vertinimo rezultātū analizē nacionaliniu lygmeniu, matyti, kad iš visū vertinime dalyvavusiu darbuotojū (N = 1739) aukštas motyvācijas lygis nustatytas 11 % (N = 194) darbuotojū, kiek mažiau, palyginti su aukštu motyvācijas lygiu, 6 % (N = 110) nustatytas žemas motyvācijas lygis, daugiausiai – 83 % (N = 1435) darbuotojū nustatytas vidutinis motyvācijas lygis.

Gauti motyvācijas lygio dalyvauti institucionēs pertvarkos procesuos įvertinimo rezultatai buvo lyginami tarp socialinēs globos įstaigū, teikiančių paslaugas skirtingoms klientū grupēm. Kaip matyti 2, 3 ir 4 paveiksluose, įstaigū, teikiančių paslaugas likusiems be tėvū globos vaikams (įskaitant kūdikius), patiriantiems rizikā vaikams bei jų šeimoms, neįgaliems vaikams ir jaunimui, turintiems proto, psichikos negaliā, bei jų šeimoms ir neįgaliems suaugusiesiems, turintiems proto ar psichikos negaliā, bei jų šeimoms darbuotojū dalyvauti institucionēs pertvarkos procesuos motyvācijas lygis nesiskiria. Gauta aukšto motyvācijas lygio chi kvadrato ( $\chi^2$ ) statistikos reikšmē yra 3, 992, o  $p = 0,139$  ( $p > 0,05$ ), vidutinio –  $\chi^2 = 3, 788$ , o  $p = 0, 211$  ( $p > 0,05$ ), žemo –  $\chi^2 = 3, 876$ , o  $p = 0, 141$  ( $p > 0, 05$ ).

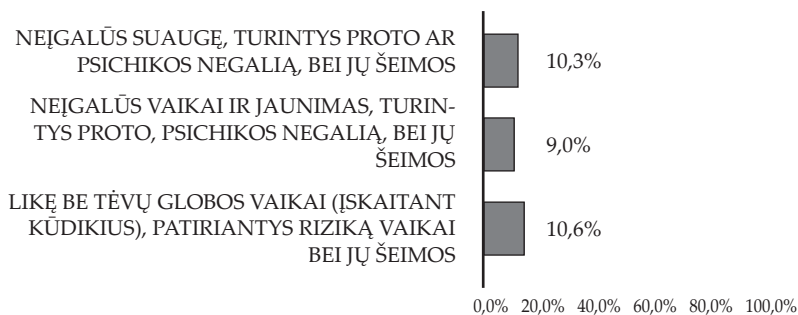


2 PAV. TIRIAMŪJŪ PROCENTINIS PASISKIRSTYMAS PAGAL AUKŠTĄ MOTYVACIJOS LYGĮ ĮSTAIGŪ LYGMENIU





3 PAV. TIRIAMŪJŲ PROCENTINIS PASISKIRSTYMAS PAGAL VIDUTINĮ MOTYVACIJOS LYGĮ ĮSTAIGŲ LYGMENIU



4 PAV. TIRIAMŪJŲ PROCENTINIS PASISKIRSTYMAS PAGAL ŽEMĄ MOTYVACIJOS LYGĮ ĮSTAIGŲ LYGMENIU

Tyrimą atlikusių ekspertų pateiktos ekspertinės išvalgos leidžia įvardyti ir galimas tokios darbuotojų motyvacijos dalyvauti pertvarkos procese priežastis. Tyrimo ekspertų, atlikusių interviu su šių įstaigų darbuotojais, ekspertiniai pastebėjimai, susiję su darbuotojų motyvacijos vertinimu, atskleidė, kad darbuotojai interviu metu dažniausiai mini šias silpno asmeninio išitraukimo į pertvarkos procesą priežastis:

neaiškus pertvarkos procesas ir specialistų vaidmuo ateityje; per mažai informacijos apie konkrečius pokyčius, susijusius su jų įstaiga, su jų darbo perspektyvomis; valstybės institucijų palaikymo ir supratimo stoka; neaiški klientų perspektyva, nes nėra pakankamai paslaugų bendruomenėje; nepakanka metodinės pagalbos apie naujų paslaugų plėtrą ir reikalavimus jas teikiantiems specialistams; neapibrėžtos, neaiškios užduotys; daug įtampos ir nerimo. Kartu ekspertai nurodė, kad dauguma šių įstaigų darbuotojų interviu metu patvirtino, jog visiškai pritaria pertvarkos idėjoms ir jas palaiko. Ekspertų-vertintojų ekspertinės įžvalgos nebuvo detalios analizuojamos, tačiau gauti tyrimo rezultatai bei šie ekspertiniai pastebėjimai nubrėžia gaires naujiems tyrimams, susijusiems su darbuotojų motyvacija pokyčių metu.

## IŠVADOS

Šiame tyrime siekėme įvertinti Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių institucinės globos pertvarkoje, motyvacijos lygį. Remdamiesi Lietuvoje vykdomos deinstitucionalizacijos proceso ekspertiniu vertinimu, esamais moksliniais tyrimais ir užsienio patirties analize kėlėme prielaidą, kad šių įstaigų darbuotojų motyvacija dalyvauti pertvarkos procese nėra aukšta.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugumai socialinės globos įstaigų darbuotojų trūksta motyvacijos aktyviai dalyvauti institucinės globos pertvarkoje. Dauguma darbuotojų išvelgia institucinės pertvarkos privalumus ir naujo tipo paslaugų bendruomenėje būtinybę, tačiau didelio entuziazmo aktyviai įsitraukti į šį procesą nerodo.

Tyrimo rezultatai atskleidė ir tai, kad socialinės globos įstaigų vidutinis darbuotojų motyvacijos lygis dominuoja visose šiose įstaigose nepriklausomai nuo tikslinės grupės, kuriai teikiamos paslaugos (vaikams, likusiems be tėvų globos (įskaitant kūdikius), patiriantiems riziką vaikams bei jų šeimoms; neįgaliems vaikams ir jaunimui, turintiems proto, psichikos negalią, bei jų šeimoms ar neįgaliems suaugusiesiems, turintiems proto ar psichikos negalią, bei jų šeimoms).

Tyrimų, analizuojančių darbuotojų, dirbančių institucijose, dalyvaujančiose struktūrinėse socialinių paslaugų sektoriaus įstaigų pertvarkose ar reformose, motyvaciją Lietuvoje nepakanka, todėl sunku gautus duomenis palyginti su kitų tyrimų rezultatais.

Galima paminėti, kad Gvaldaitė ir Šimkonytė (2016), atlikusios vaikų globos įstaigų, vykdančių institucinės globos pertvarką, darbuotojų tyrimą apie šių įstaigų darbuotojų nuostatą pertvarkos proceso atžvilgiu daro išvadą, kad „specialistai stokoja informacijos ir diskusijų deinstitutionalizacijos tema globos įstaigų kolektyvuose, su išorės ekspertais ir atsakingų institucijų atstovais. Nežinojimas didina įtampą ir darbuotojų nerimą, kelia nepasitikėjimą reforma: jie abejoja reformos eiga ir naudingumu, prisimena iki šiol nepavykusius bandomuosius projektus, nerimauja dėl savo darbo vietos, pareigybių pasikeitimo ir galiausiai dėl vaikų ateities“ (Gvaldaitė ir Šimkonytė, 2016). Ši minėtų autorių išvada artima ir straipsnyje pristatomo tyrimo ekspertų-vertintojų pastebėjimams. Be to, tyrimo rezultatai patvirtina Bennet ir Franco (1999) nuostatą, kad planuojant ir vykdant reformas, svarbu: stiprinti darbuotojų, dalyvaujančių reformose, motyvaciją įvairiais būdais taikant holistinį principą; suderinti vertybines nuostatas; siekti individualių darbuotojų ir organizacijos tikslų suderinamumo; užtikrinti tinkamą vykdomų pokyčių komunikaciją.

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad absoliuti dauguma socialinių įstaigų darbuotojų stokoja motyvacijos dalyvauti institucinės globos pertvarkos procese, nepriklausomai nuo įstaigos tipo. Siekiant tinkamai parinkti priemones, padedančias stiprinti šių darbuotojų motyvaciją dalyvauti pokyčių procese, būtų svarbu atlikti tolesnius tyrimus nustatant, kokie veiksniai (individualūs, organizacijos, sociokultūriniai ir kt.) yra reikšmingi darbuotojų motyvacijai pokyčių procese ir kokią įtaką tai turi pokyčių procesui.

## LITERATŪRA

1. Bennet, S., & Marco, L. M. (1999). Public sector health worker motivation and health sector reform: a conceptual framework. *Major applied research*, 5(1).
2. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
3. Bulic, I. (2012). *Bendrosios europinės gairės dėl perėjimo nuo institucinės prie bendruomeninės globos*. [žiūrėta 2017-08-04]. Prieiga per internetą: <http://www.deinstitutionalisationguide.eu/wp-content/uploads/2016/04/GUIDE-LINES-Final-English.pdf>.
4. Nastase, A., Verheugen, G., Nicholson, B. E., Rus, I., Bejinariu, E., Popescu, D. M., Saadat, O., Poupard, P., Scheele, J., & Browne, K. (2004). *De-institutionalisation of children's services in Romania: a good practice guide: publication of the High Level Group for Romanian Children / Guvernul României*. UNICEF – Reprezentanța în România. București: MarLink.
5. Grill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of change management*, 3, 307–318.
6. Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27, 437–450.
7. Gvaldaitė, L. ir Šimkonytė, S. (2016). Vaikų globos namų deinstitutionalizacija Lietuvoje: ar „vežimas“ judės į priekį? *Socialinė politika*, 12, 55–69.
8. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
9. Kiaunytė, A. (2008). Pokyčius patiriantys socialiniai darbuotojai: supervizijos taikymo galimybė. *Socialinis darbas*, 7(2), 119–131.
10. Klein, J. E. (2014). *Deinstitutionalization in Croatia*. Open Society Support.
11. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychology*, 56.
12. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. A1-83 patvirtintas „Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams veiksmų planas“.
13. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. gegužės 5 d. įsakymas Nr. A1-271 „Atrinktų pertvarkai stacionarių socialinės globos įstaigų ir sutrikusio vystymosi kūdikių namų sąrašas“.
14. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
15. Norvegijos patirties nestacionarių socialinių paslaugų srityje adaptavimo, perkėlimo ir įdiegimo Lietuvoje galimybių studija. (2010).

16. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
17. Gričiūtė, J., Musteikienė, M. ir Senkevičiūtė, L. (sud.). (2016). *Socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų motyvacijos ir kompetencijos vertinimo metodika*. Vilnius: UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“.
18. Šinkūnienė, J. R. ir Katkonienė, A. (2010). Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai. *Socialinis darbas*, 9(1).
19. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
20. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). *Pokyčių valdymo klišių organizacijoje: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

JŪRATĖ GRICĪŪTĖ, LAURA SENKEVIČIŪTĖ-DOVILTĖ

## ASSESSMENT OF EMPLOYEE MOTIVATION IN LITHUANIAN SOCIAL CARE INSTITUTIONS PARTICIPATING IN THE PROCESS OF CHANGE

### SUMMARY

**Problem.** Employee motivation in the processes of change is identified as one of the most significant success factors in achieving results. Currently, institutional care services are being reorganized in Lithuania, therefore, it is important to assess the motivation of employees involved in this process. The purpose of the research is to evaluate the level of motivation to participate in the process of change of the employees working in the social care institutions selected for the reform providing provide services to different target groups. **The subjects.** The research involves 1739 participants, including 270 direct employees' managers. **Methodology.** The methodology for assessing motivation and competence of employees working in social care institutions (Socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų motyvacijos ir kompetencijos vertinimo metodika (Gričiūtė, Musteikienė & Senkevičiūtė, 2016)) was applied for the research. **Results.** The obtained results of the research show that most employees of social care institutions lack motivation to actively participate in the reform of institutional care. The results of the research also revealed that the average level of employee motivation dominates in all social care institutions, irrespective of the target group of their services (children left without parental care

(including infants), children at risk and their families; disabled children and young people with intellectual and/or mental disabilities and their families, and disabled adults with intellectual and/or mental disabilities and their families).

**Key words:** social care institutions selected for the reform, motivation of employees to participate in the process of change, changes.