

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

**IRMA GRIŽIENĖ  
SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS STUDIJOS**

**KOMANDINIS DARBAS, TEIKIANT PASLAUGAS SENYVO AMŽIAUS ASMENIMS,  
GYVENANTIEMS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovė: *prof. dr. Vida Gudžinskienė*

Utena, 2022

## TURINYS

<b>SĄVOKŲ ŽODYNAS</b> .....	3
<b>ĮVADAS</b> .....	4
<b>1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SENYVO AMŽIAUS ASMENIMS, SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE, TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	9
1.1. Socialinės globos įstaigų, teikiančių paslaugas senyvo amžiaus asmenims, vykdomos veiklos aptartis/teisinis diskursas .....	9
1.2. Socialinio darbuotojo veiklos ypatumai, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, socialinės globos įstaigose.....	16
<b>2. KOMANDINIO DARBO REIŠMĖ, DIRBANT SU SENYVO AMŽIAUS ASMENIMIS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE</b> .....	22
2.1. Komandinio darbo principų taikymo specifika socialiniame darbe .....	23
2.2. Komandinio darbo reikšmė ir efektyvumas, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims....	27
2.3. Komandinio darbo iššūkių įveika ir vertinimas.....	29
<b>3. KOMANDINIO DARBO SPECIFIKA, TEIKIANT PASLAUGAS SENYVO AMŽIAUS ASMENIMS, GYVENANTIEMS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE, EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	32
3.1. Tyrimo metodologija .....	32
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	35
3.2.1. Informacijos apie tyrimo dalyvius pateikimas, išskiriant jų atliekamas funkcijas .....	35
3.2.2. Komandos sudarymo principai, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims socialinės globos įstaigose .....	40
3.2.3. Asmens gebėjimai bei turimos kompetencijos, dirbant komandoje .....	42
3.2.4. Socialinio darbuotojo vaidmenys, dirbant komandoje .....	46
3.2.5. Socialinių darbuotojų turimos kompetencijos ir jų vertinimas.....	51
3.2.6. Komandinio darbo nauda ir sprendimų priėmimas, dirbant komandoje .....	57
3.2.7. Patiriami sunkumai ir jų įveika, dirbant komandoje .....	59
3.2.8. Sėkmės kriterijai, iššūkiai ir trukdžiai .....	65
<b>DISKUSIJA</b> .....	68
<b>IŠVADOS</b> .....	71
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	74
<b>LITERATŪRA IR ŠALTINIAI</b> .....	75
<b>SANTRAUKA</b> .....	81
<b>SUMMARY</b> .....	83
<b>PRIEDAI</b> .....	85
<b>AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA</b> .....	86

## SĄVOKŲ ŽODYNAS

**1. Socialinės globos įstaiga** - įstatymo nustatyta tvarka turinti teisę teikti socialinę globą socialinių paslaugų įstaiga (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

**2. Socialinės paslaugos** - tai 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 (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

**3. Senyvo amžiaus asmuo** - sulaukęs pensijos amžiaus asmuo, kuris dėl amžiaus iš dalies ar visiškai yra netekęs gebėjimų savarankiškai pasirūpinti asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

**4. Interdisciplininis bendradarbiavimas** – tai tam tikras procesas, vykstantis tarpasmeniniu principu, siekiant sukurti tam tikrą produktą, dalyvaujant įvairių arba kelių sričių kryptių atstovams ( Berg Wegwris, Sheinderis, 1998).

## ĮVADAS

### **Temos aktualumas.**

Socialinių paslaugų teikimas – viena iš svarbiausių ir aktualiausių ne tik socialinio darbo, kaip profesijos, bet ir valstybinės socialinės apsaugos struktūrinių vienetų dalis. Kiekvienoje socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje būtina iš anksto nusimatyti ir susikurti organizacinę struktūrą bei vykdomos veiklos tikslus. Prioritetinėmis sritimis turi tapti darbuotojų funkcijų paskirstymas, vaidmenų formavimas bei tarpusavio santykių kūrimo gairių numatymas. Organizuojant bei vykdant socialinių paslaugų teikimą, svarbiu įrankiu tampa darbuotojai. T.y. socialines paslaugas privalo teikti tik tos srities specialistai, kurie išmano ir geba pritaikyti turimas žinias bei kompetencijas. Svarbu išskirti, kad pavieniui dirbantys specialistai negali maksimaliai įgyvendinti organizacijoje išsikeltų tikslų. Socialinės veiklos proceso organizavimas ir įgyvendinimas, pirmiausia, turi apimti komandinio darbo formavimo gaires, t.y. grupė dirbančių asmenų turi tapti veiksmingai funkcionuojančia komanda, kuri sėkmingai siekia ir kartu įgyvendina organizacijos tikslus. Pasirinkta tema aktuali tuo, kad komandinis darbas, kaip procesas – nelengvas iššūkis kiekviena i organizacijai. Į šį procesą įtraukiami organizacijų vadovai, darbuotojai, paslaugų gavėjai bei jų artimieji, todėl visos komandos grandys turi aiškiai žinoti organizacijos tikslus, vertybes ir koku tikslu yra teikiama vienokia ar kitokia paslauga.

Blascowich ir Hartel (2014) išskiria, kad komandos narių atliekamas darbas bei grupės narių atliekamas darbas negali būti tapatinamas, nors jų atliekamos funkcijos yra beveik vienodos ir siekiama bendro tikslo įgyvendinimo. Anot Rasmussen ir Jeppesen (2009), komandos nariai yra priklausomi vieni nuo kitų, vyrauja vaidmenų pasiskirstymas, o bendrų tikslų siekimas tampa viena iš prioritetinių sričių. Guščinskienė, Sapežinskienė ir Švedienė (2010) išskiria, kad komandinio darbo sėkmingumą bei tikslinį organizacijos tikslų įgyvendinimą gali užtikrinti tik kompetentingų narių buvimas komandoje, turimų žinių bei įgūdžių dalijimasis, informacijos sklaida ir kt. Šiai nuomonei pritaria Kudukytė – Gasperė, Jankauskienė ir Štaras (2012) teigdami, kad socialinės globos įstaigose, kurios teikia paslaugas senyvo amžiaus asmenims ar suaugusiems asmenims su negalia, tiksliniai ir individualūs asmens poreikiai gali būti patenkinti tik tuomet, kai paslaugas teikia įvairių sričių specialistai. Išskirtina, kad paslaugų gavėjų poreikiai gali būti patenkinti tik tuomet, kai organizacija veikia struktūriškai, efektyviai bei integruotai.

Komandinis darbas, kaip metodas, suteikia galimybę tikslingiau ir maksimaliau įgyvendinti įstaigos išsikeltus tikslus, o teikiamos paslaugos senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, gali būti traktuojamos kaip lankstesnės bei efektyviau atliepančios paslaugų gavėjų poreikius. Siekiant suteikti kokybiškas paslaugas klientams, svarbu rasti tokius darbuotojus, kurie gebėtų dirbti komandoje, tačiau organizacijos vadovų užduotis – sugebėti įtraukti darbuotojus į

komandą, siekiant teikiamų paslaugų kompleksiskumo bei kokybiškumo. Komandinis darbas bei jo taikymas, kaip reikšminga priemonė, efektyviai prisideda prie gaunamų/teikiamų paslaugų pilnavertiškumo. Teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims svarbu suprasti, kad tokie asmenys patiria įvairių problemų, kurios susijusios ne tik su fizinės sveikatos pablogėjimu, tačiau senyvo amžiaus asmenys jaučiasi nesaugiai, jiems sunkiau bendrauti su kitais asmenimis, patiriama izoliavimo problema ir pan., todėl kompleksinis paslaugų teikimas privalo būti orientuotas į komandinio darbo principų taikymą, kuomet paslaugas teikia įvairių sričių specialistai.

Nors dauguma autorių teigia, kad komandinis darbas, kaip procesas, svarbus ir neatsiejamas nuo sėkmingai paslaugas teikiančios organizacijos, tačiau svarbu pabrėžti, kad teikiamų paslaugų kokybė bei paslaugų gavėjų teigiamas vertinimas priklauso ne tik nuo esamos komandos narių skaičiaus, bet nuo komandos narių atliekamų funkcijų efektyvumo. Kitaip tariant, komandos nariai turi būti kompetentingi ir išmanyti atliekamą darbą. Gražulis (2013) nurodo, kad komandos nariai turi veikti kaip visuma, prisiimanti ne tik asmeninę, bet ir komandinę atsakomybę už atliekamus darbus bei gautus rezultatus. Anot Neverausko ir kt. (2005), komandos efektyvumas turėtų būti vertinamas, atsižvelgiant į komandos narių motyvacijos lygį, kuomet visi komandos nariai turi aiškius vaidmenis. Visi komandos nariai turi pasitikėti vieni kitais, jausti bendrystės ryšį, žinoti nusistovėjusias elgesio normas bei taisykles.

Kiekvienas komandos narys turi žinoti tiksliai savo funkcijas, kurios nurodytos darbuotojo pareigybės aprašyme (Merfeldaitė, 2008). Minėta autorė traktuoja, kad darbuotojas negali vykdyti tokių funkcijų komandoje, kurioms jis neturi kompetencijų bei gebėjimų. Anot Bagdonienės ir Simanavičienės (2012), komandoje esantys nariai turi besąlygiškai palaikyti vienas kiti, motyvuoti siekti bendrų tikslų, atlikti savo funkcijas ir domėtis, kaip sekasi kitam komandos nariui. Esant poreikiui – suteikti reikiamą ir efektyvią pagalbą. Darytina prielaida, kad tokiu būdu skatinamas darbuotojų sąmoningumas, kad komanda suformuota ne pavieniams darbams atlikti, o tam tikrų organizacijos ilgalaikių tikslų įgyvendinimui.

### **Temos iširtumas.**

Komandinis darbas bei jo aktualumas įvairiose įstaigose – nėra naujas reiškinys. Komandinio darbo ypatumus ir šio reiškinio aspektus nagrinėjo ne mažai mokslininkų: Tian (2010) tyrė komandinio darbo efektyvumą organizacijose, Judeh (2011) tyrinėjo komandinio darbo naudą organizacijoms, išskiriant pirminius komandos formavimo principus. Gudžinskienė ir Mačiuikienė (2011) nagrinėjo socialinių darbuotojų teikiamų socialinių paslaugų teikimo ypatumus senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, o Kontrimienės (2019) pateiktose analizėse išskiriama, kad efektyviai bei tikslingai veikianti organizacija neįsivaizduojama be komandinio darbo plėtojimo. Mikulionienė (2011), Liobikienė (2010), Augutienė ir kt. (2010) nagrinėjo senyvo amžiaus asmenų jausmus ir emocijas, kai keičiasi jų gyvenimo būdas, statusas

visuomenėje, atsiranda įvairios ligos ir pan, ko pasekoje teikiamos socialinės paslaugos bei dirbanti komanda (jos efektyvumas) tampa vienas iš reikšmingiausių aspektų. Dromantas (2007) tyrinėjo psichologinių bei sociologinių ryšių sąsajas komandinio darbo veiksmingumui organizacijoje. Roszman ir kt. (2014) tyrinėjo socialinės globos įstaigų klientų poreikių patenkinimą, išsiaiškindami, kad psichologiniai bei socialiniai poreikiai ne visada patenkinami, didesnis dėmesys skiriamas fizinių bei medicininių poreikių patenkinimui; Dziechciaz (2012) nagrinėjo senyvo amžiaus asmenų sveikatos priežiūros poreikius bei jų patenkinimą; plačiąja prasme socialines paslaugas bei jų poreikį bei vertinimą atliko Boddy ir Statham (2009), Dandi ir kt. (2012).

Darbo autorė pastebi, kad didžioji dalis mokslininkų, tyrinėjusių komandinio darbo tematiką labiau orientavosi į komandos sampratą išaiškinimą, komandos formavimo klausimus, reikšmingumą organizacijai. Galima pritarti minėtų autorių nuomonei, kad tinkamas komandos suformavimas ir tikslinis funkcijų atlikimas, siekiant organizacijoje išsikeltų tikslų įgyvendinimo, neabejotinai sąlygoja organizacijoje teikiamų paslaugų efektyvumą bei sėkmingumą. Galima teigti, kad komandinis darbas, kaip procesas, nagrinėtas pakankamai plačiai, tačiau darbo autorė nerado atliktų tyrimų, kuriuose atsiskleistų komandinio darbo svarba ir esminiai bruožai, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose.

### **Darbo naujumas.**

Kaip jau buvo minėta, komandinis darbas ir jo plėtojimo tematika nėra nauja sritis, tačiau komandinio darbo principai ir esminių gairių nusistatymas, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose - tyrinėti minimaliai. T.y. nėra plačiai išskirta, kokios komandinio darbo taikymo galimybės tokių paslaugų teikimo sferoje bei kokių principų taikymas galėtų duoti efektyvesnių darbo rezultatų. Darytina prielaida, kad nagrinėtus komandinio darbo aspektus galima tik susieti su pasirinkta tema, todėl tolimesni praktiniai bei moksliniai tyrinėjimai komandinio darbo taikymo sferoje, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigoje, labai aktualūs ir svarbūs. Petrauskienė (2011) išskiria interdisciplininio bendradarbiavimo svarbą, siekiant suteikti kuo kokybiškesnes bei reikalingas paslaugas paslaugų gavėjams. Išskiriama, kad organizacijos tikslams pasiekti būtina sukurti komandą iš įvairių sričių specialistų, kurie dalintųsi turimomis žiniomis bei gebėjimais su kitais komandos nariais. Jei nebūtų taikomas interdisciplininis bendradarbiavimas, komandos nariai savo funkcijas atliktų daug sudėtingiau, komandos atliekami veiksmai būtų chaotiški ir nebūtų pasiekiami teigiami darbo rezultatai. Darbo autorė mano, kad atliktas mokslinis tyrimas bus aktualus socialinės globos įstaigoms, teikiančioms paslaugas senyvo amžiaus asmenims, dėl kokybiško socialinių paslaugų teikimo bei tobulėjimo, plėtojant komandinio darbo taikymo aktualijas.

### **Praktinė problema.**

Komandinio darbo taikymas organizacijoje siejamas su tam tikru sistemiškumu, siekiant įgyvendinti tos organizacijos strateginius bei metinius veiklos tikslus. Didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas išsikeltų uždavinių įgyvendinimui. Komandinio darbo, kaip sistemos, pritaikymo galimybės yra plačios, tačiau kiekvienos organizacijos nariai turi žinoti, kaip komandinis darbas turi būti taikomas, kad teikiamos paslaugos užtikrintų teikiamų paslaugų efektyvumą paslaugų gavėjams. Svarbu išskirti, kad taikomi veiklos metodai neturi jokiais veiksmais pakenkti paslaugų gavėjui nei dėl negebėjimo teisingai atlikti savo funkcijas, nei dėl nežinojimo, nei dėl kitokių priežasčių. Pasauliui vis tobulėjant, socialinių paslaugų sfera taip pat neapsieina be pokyčių. Socialines paslaugas teikiančios įstaigos diegiasi įvairias kokybes sistemas, domisi naujovėmis, taiko vis įvairesnius darbo metodus, kad teikiamos paslaugos būtų patrauklesnės, o paslaugas gaunantys asmenys galėtų gyventi oriai bei kokybiškai. Komandinis darbas bei tikslinis komandos formavimas tampa vis aktualesnis organizacijoms, tačiau ieškoma kuo efektyvesnių būdų ir/ar metodų, kad komanda veiktų „sveikai, efektyviai bei rezultatyviai“. Priimant organizacijai svarbius sprendimus reikalinga įvairių sričių specialistų nuomonė bei įžvalgos, nes kiekvieną susidariusią situaciją skirtingų sričių specialistai mato ir vertina kitaip. Teikiant paslaugas komandiniu principu galima tikėtis efektyvesnių bei rezultatyvesnių darbo rezultatų, didesnio darbuotojų susitelkimo ir motyvacijos, mažesnių darbo sąnaudų, geresnių tarpusavio santykių tarp kolegų organizacijoje. Kiekvienas komandos narys turi galimybę išreikšti savo nuomonę, diskutuoti, tokiu būdu randant geriausią situacijos/problemos sprendimą paslaugų gavėjui. Atliktas mokslinis tyrimas leis įvertinti komandinio darbo poreikį socialinės globos įstaigose, teikiančiose paslaugas senyvo amžiaus asmenims bei tobulėjimo galimybes.

**Objektas** - komandinis darbas, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

**Tikslas** - teoriškai ir empiriškai pagrįsti komandinio darbo svarbą, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

#### **Uždaviniai:**

1. Atskleisti socialinių paslaugų teikimo senyvo amžiaus asmenims, socialinės globos įstaigose, teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti komandinio darbo reikšmę, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose.
3. Atskleisti komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

#### **Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė atlikta, siekiant atskleisti komandinio darbo sampratą bei komandinio darbo specifiką, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose;

- dokumentų analizės metodas atliktas, siekiant labiau įsigilinti į nagrinėjamos temos aspektus – teisės aktų analizavimas, pareiginių instrukcijų skaitymas, įstaigų organizacinės struktūros analizavimas;

- empiriniams duomenims surinkti atliktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimo metodas - pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo metu apklausti socialiniai darbuotojai, dirbantys su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose. Respondentų darbo stažas – ne mažesnei nei 3 metai. Pasirinktos trys socialinės globos įstaigos ir jose dirbantys 7 (septyni) socialiniai darbuotojai, siekiant atskleisti socialinių darbuotojų patirtis dirbant komandoje bei teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

- duomenų analizei taikoma turinio (content) analizė.



# 1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SENYVO AMŽIAUS ASMENIMS, SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE, TEORINIAI ASPEKTAI

Analizuojant socialinių paslaugų teikimo senyvo amžiaus asmenims, socialinės globos įstaigose, teorinius aspektus, svarbu aptarti socialinės globos įstaigų, teikiančių paslaugas senyvo amžiaus asmenims vykdomos veiklos teisinį diskursą, išanalizuoti socialinio darbuotojo veiklos ypatumus, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims.

## 1.1. Socialinės globos įstaigų, teikiančių paslaugas senyvo amžiaus asmenims, vykdomos veiklos aptartis/teisinis diskursas

Viena iš svarbiausių socialinės apsaugos sričių – socialinės paslaugos bei jų teikimas. Socialines paslaugas gauna tos asmenų grupės, kurios yra pažeidžiamos ir kurioms reikalingas didesnis visuomeninis sutelktumas. Socialinių paslaugų teikimas skirtingose savivaldybėse vyksta taip pat skirtingai. Paslaugos organizuojamos ir teikiamos atsižvelgiant į tos vietos bendruomenės poreikius. Socialinių paslaugų teikimas ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Europos sąjungos šalyse yra viena iš prioritetinių sričių, kuriai skiriamas vis didesnis dėmesys. Teikiant socialines paslaugas asmeniui užtikrinama galimybė gyventi kokybiškiau, taip pat sudaromos sąlygos asmens saugumo užtikrinimui.

Adomaitytė – Subačienė (2015) nurodo, kad socialinių paslaugų teikimo sistema bei jos struktūriškumas turi būti orientuotas į Europos sąjungos vertybines orientacijas ir tarptautinių konvencijų įgyvendinimą. Socialinių paslaugų tiekimo procesas turi būti nuolat vertinamas bei tobulinamas, tokiu būdu užtikrinant teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Tokiu būdu galima užtikrinti paslaugų gavėjų teisių įgyvendinimą bei nuolatinį proceso (socialinių paslaugų teikimo) tobulinimą. Išskirtina, kad socialinių paslaugų teikimo sėkmingumas priklauso nuo įvairių ir naujų technologijų taikymo, racionalaus žmogiškųjų bei materialinių išteklių naudojimo, dirbančio personalo motyvacijos, bendradarbiavimo ir informacijos sklaidos aspektų bei kitų veiksnių, kurie tampa svarbūs organizacijos kultūrai bei veikiančiai sistemai. Minėta autorė pastebi, kad visos teikiamos paslaugos socialinių bei sveikatos priežiūros paslaugų teikimo sferoje turi būti orientuotos į asmenį, siekiant kuo maksimalios asmens įsitraukimo, atsižvelgiant į jo galimybes. Inovacijų taikymas bei gebėjimas prisitaikyti prie kintamumo – taip pat labai svarbus veiksnys, siekiant kokybiškumo ir efektyvumo socialinių paslaugų teikimo kontekste.

Nagrinėjant įvairią mokslinę literatūrą, susijusią su pagalbos teikimu asmeniui, valstybės gerovės politika, saugia visuomene, darbo autorė pastebi, kad socialinių paslaugų apibrėžimas vartojamas labai dažnai. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymo (2006) 2 straipsnyje teigiama, jog „socialinės paslaugos - pagalbos suteikimas asmeniui (šeimai), dėl amžiaus,

*neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime“.* Senyvo amžiaus asmenų skaičius kiekvienais metais didėja, todėl darytina prielaida, kad teikiamų socialinių paslaugų poreikis taip pat auga. Lietuvos Respublikoje veikia 126 įstaigos, kuriose gali apsigyventi senyvo amžiaus asmenys, 55 iš jų - savivaldybių globos įstaigos. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2022), 2020 m. pabaigoje globos įstaigose senyvo amžiaus asmenims gyveno 6,1 tūkst. gyventojų (4,5 proc. daugiau nei 2019 m.).

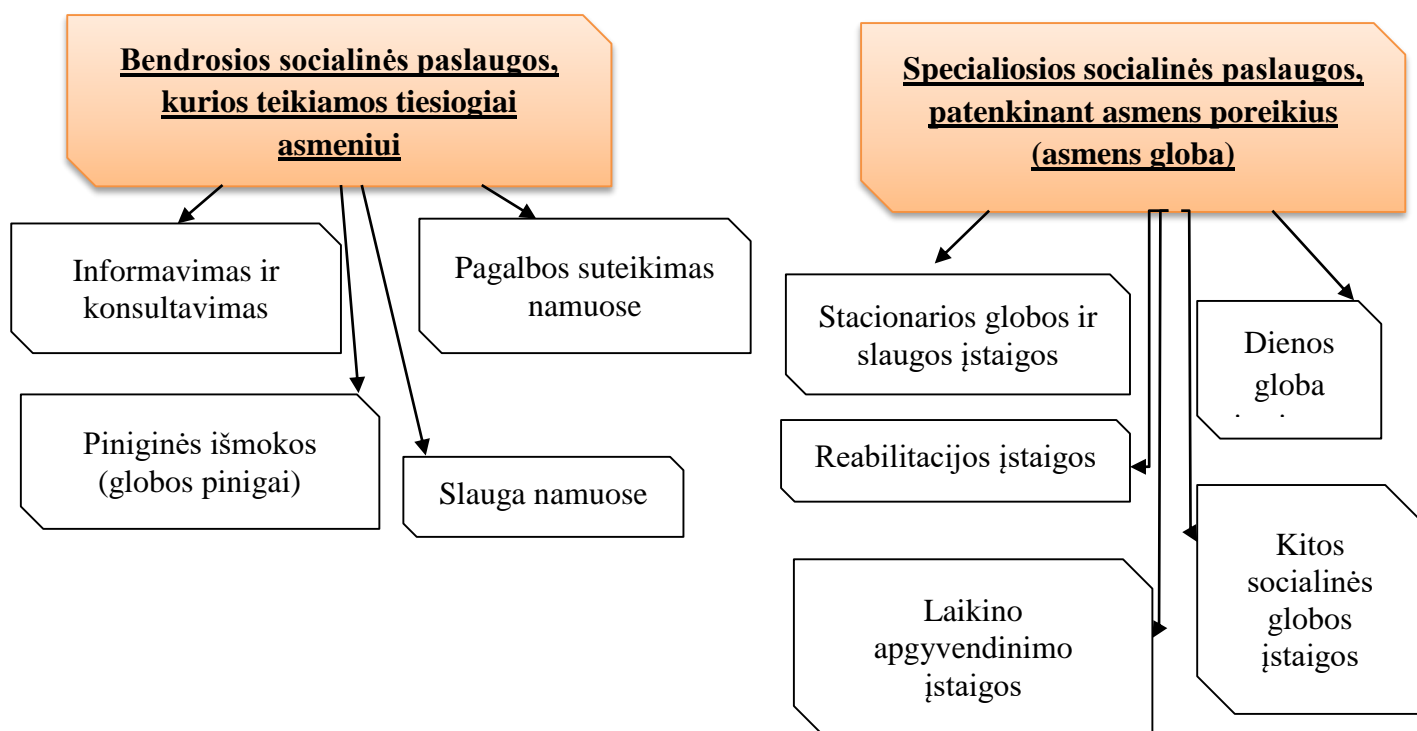
1 lentelė. **Pagyvenusių ir senyvo (65 metų ir vyresnio) amžiaus asmenų skaičius metų pradžioje**

2021 metai	Vyrai ir moterys					
	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 - 84	85 ir vyresni	Suma
<b>Lietuvos Respublika</b>	161 725	135 904	104 972	85 470	72 564	560 635
<b>Utenos rajono savivaldybė</b>	2451	2013	1694	1333	1167	8658
<b>Anykščių rajono savivaldybė</b>	1437	1238	1124	1026	914	5739
2022 metai	Vyrai ir moterys					
	65 – 69	70 – 74	75 – 79	80 – 84	85 ir vyresni	Suma
<b>Lietuvos Respublika</b>	145 510	94 486	102 369	88 358	184 895	615 618
<b>Utenos rajono savivaldybė</b>	2354	1893	1812	1396	1176	8631
<b>Anykščių rajono savivaldybė</b>	1123	1418	1232	1140	991	5904

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006) nurodoma, kad už socialinių paslaugų organizavimą, jų teikimą bei proceso stebėjimą ir vertinimą atsakingos savivaldybės, kadangi reikalingos paslaugos teikiamos tos savivaldybės gyventojams ir tik savivaldybės teritorijoje. Pirminės kontroliavimo funkcijos taip pat priklauso savivaldybėms. Socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims privalo būti sisteminis ir tik asmens poreikius atitinkantis. Socialinių paslaugų kataloge (2006) išskiriama, kad būtina įvertinti visų paslaugų gavėjų poreikius, kad asmuo

gautų kompleksines paslaugas. Atsižvelgiant į asmens poreikį, gali būti teikiamos bendrosios arba specialiosios socialinės paslaugos. Žalimienė (2003) bei Adomaitienė ir Balčiūnienė (2017) pateikia šias esmines socialinių paslaugų teikimo funkcijas:

1. **Prevencinė.** Šios funkcijos įgyvendinimu siekiama pirminiais veiksmais neleisti atsirasti neigiamai ir/ar probleminei situacijai.
2. **Globos.** Ši funkcija apima asmens esamos padėties išlaikymą, integraciją į visuomenę, socialinio palaikymo kompleksumą.
3. **Pagalbos teikimo.** Šios funkcijos tikslas užtikrinti bei patenkinti būtinuosius asmens poreikius, kuo ilgiau išlaikant asmens savarankiškumą.
4. **Kontrolės.** Šios funkcijos tikslas apsaugoti socialinių paslaugų gavėjus nuo neigiamų veiksnių, kurie gali kilti teikiant/gaunant socialines paslaugas.
5. **Asmens integracijos į visuomenę.** Šios funkcijos įgyvendinimu siekiama sudaryti tokias gyvenimo sąlygas asmeniui, kurios nežemintų jo orumo ir suteiktų galimybę gyventi kokybiškai.
6. **Pokyčio skatinimo.** Šia funkcija siekiama padėti asmeniui savarankiškai spręsti kylančias problemas, stengiantis dėti pastangas dėl teigiamo pokyčio gavimo.



1 pav. Socialinių paslaugų klasifikavimas

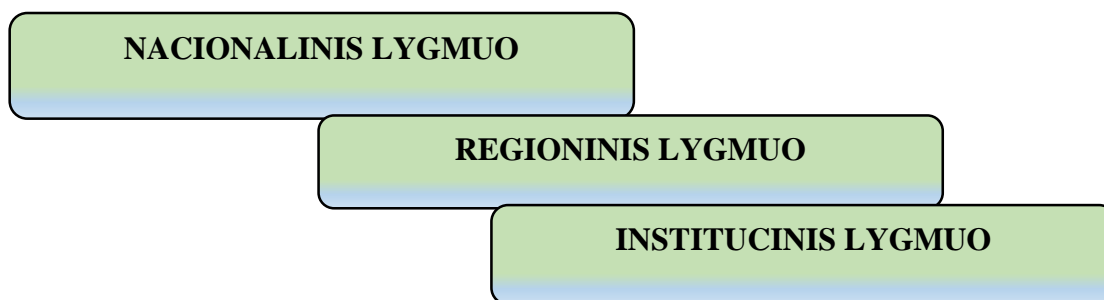
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Socialinių paslaugų įstatymu (2006)

1 paveiksle pateiktoje informacijoje matyti, kad socialinių paslaugų teikimas įstaigoje gali būti numatomas tik tuo atveju, kai asmuo nebesugeba savarankiškai savimi pasirūpinti ir jam numatomas specialiųjų socialinių paslaugų teikimas. Anot Lukamskienės ir Budėjienės (2013), socialinių paslaugų įstaigos, kurios teikia paslaugas senyvo amžiaus asmenims, paslaugų teikimą privalo orientuoti į paslaugų gavėjų individualumą. Socialinių paslaugų teikimas turi apimti šiuos tikslus:

1. Socialinės paslaugos turi būti teikiamos tik iš anksto įvertinus asmens poreikius ir numčius pagalbos teikimo būdus. Atlikus šiuos pirminius veiksmus ir teikiant asmeniui reikalingas paslaugas šių paslaugų teikimas privalo būti orientuotas į asmens savarankiškumo išlaikymą.

2. Tie paslaugų gavėjai, kuriems nustatomas nuolatinis slaugos poreikis, privalo gauti visapusiškas bei kompleksines socialines paslaugas.

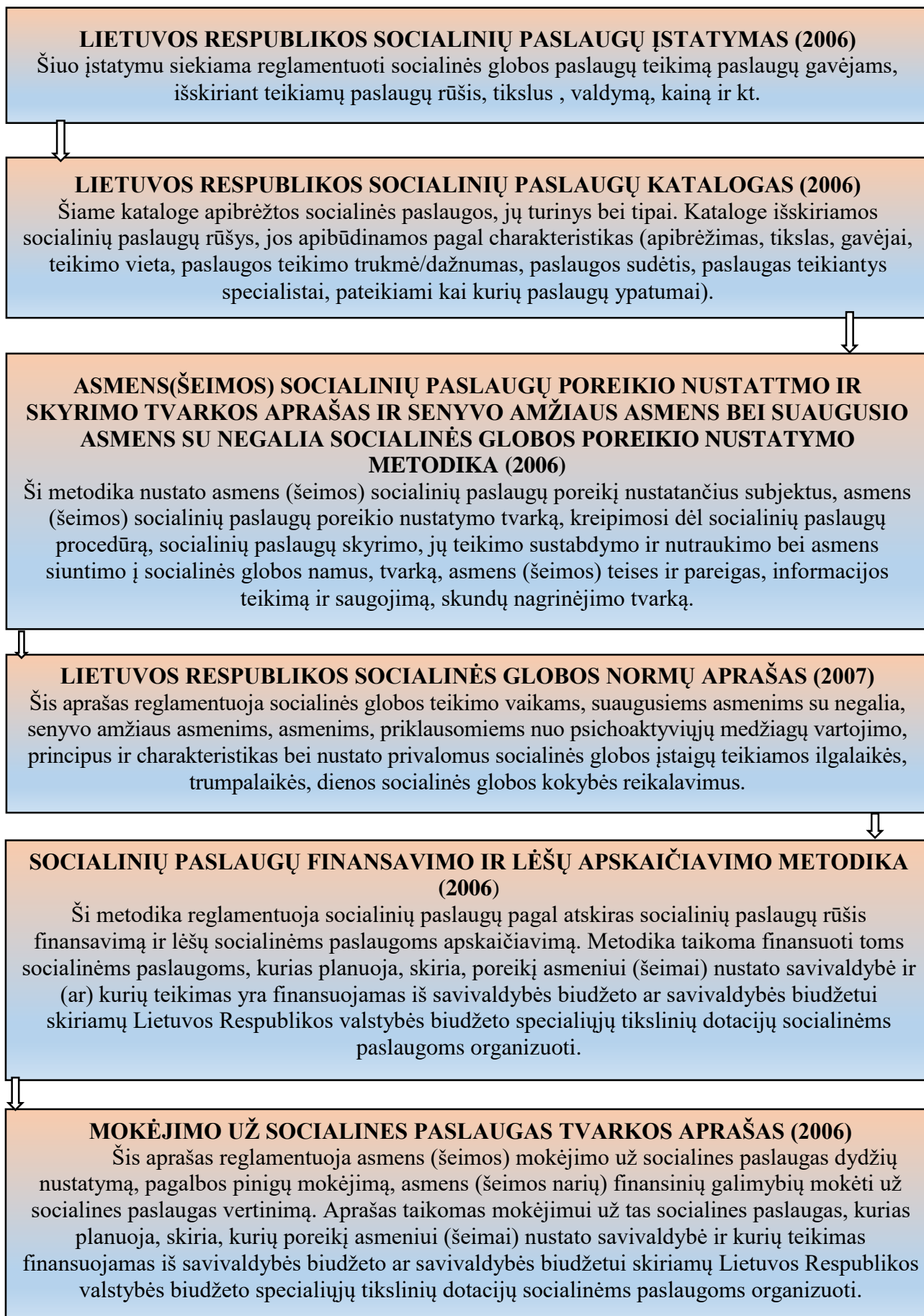
Darbo autorė norėtų išskirti, kad socialines paslaugas teikiančios įstaigos visą vykdomą veiklą organizuoja taip, kad taikytini darbo metodai atitiktų Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų teikimą reglamentuojančius teisės aktus bei kitus galiojančius norminius aktus. Socialinių paslaugų teikimas apima tris lygmenis (Žalimienė, 2003) (žr. 2 pav.):



**2 pav.** Socialinių paslaugų teikimą apimantys lygmenys

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Žalimiene (2003)

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimo sistemos priežiūra bei kontrolė priklauso tos vietos organizacijos savivaldybei, o socialinės apsaugos politikos formavimas bei įgyvendinimas – Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. Šiai ministerijai priklauso visos socialinės apsaugos politikos formavimo, įgyvendinimo bei kontroliavimo funkcijos. Taip pat jau buvo minėta, kad socialinės paslaugos ir jų teikimas reglamentuojami Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais bei Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais. Socialinių paslaugų teikimą ir socialinės globos įstaigų veiklą reguliuoja šie teisės aktai (žr. 3 pav.):



**3 pav.** Teisės aktai, reglamentuojantys socialinių paslaugų teikimą

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis galiojančiais teisės aktais

Remiantis socialinės globos normų aprašu (2007), socialinės globos įstaigos, teikdamos paslaugas senyvo amžiaus asmenims, vykdo šias pagrindines funkcijas:

1. „Suteikia gyvenamąją vietą asmenims ir organizuoja kompleksinių paslaugų suteikimą.
2. Aprūpina gyventojus reikalingomis priemonėmis ir daiktais (inventorius, drabužiai, daiktai, medikamentai, kompensacinė technika ir kt.).
3. Atsižvelgiant į gyventojų sveikatos būklę, tenkina svarbiausius jo poreikius: specialus maitinimas, gyvenamosios aplinkos pritaikymas, specialiųjų poreikių patenkinimas ir kt.).
4. Organizuoja sveikatos priežiūros specialistų konsultacijas, vykdo jų rekomendacijas.
5. Nuolat vertina/pervertina gyventojų poreikius, siekiant geriausio jų intereso, teikiant paslaugas.
6. Rengia/koreguoja individualius socialinės globos planus gyventojams.
7. Padeda gyventojams spręsti jų buitines, socialines, psichologines, materialines ir kt. problemas.
8. Konsultuoja gyventojus visais jiems aktualiais klausimais. Esant poreikiui atstovauja gyventojas už įstaigos ribų.
9. Organizuoja gyventojų laisvalaikį, užimtumą, šventes, renginius.
10. Paslaugas teikia daugiadiscipliniu principu“ (Socialinės globos normų aprašas, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimas socialinės globos įstaigose yra įvairiapusiškas bei atliepantis paslaugų gavėjų poreikius, tačiau darbo autorės nuomone, socialinių paslaugų teikimas neturėtų būti vykdomas izoliaciniu principu. T.y. asmeniui gyvenant globos įstaigoje, kuo daugiau paslaugų turėtų būti teikiama ne organizacijos viduje, bet išorėje, atsižvelgiant į įstaigos galimybes ir asmens poreikius. Asmuo turi integruotis į bendruomenę, bendrauti ne tik su globos įstaigos gyventojais ir darbuotojais, bet ir su kitais visuomenės nariais. Gyvenimas turi būti pilnavertiškas, nepaisant to, kad įstaiga gali suteikti visas jam reikalingas paslaugas.

Socialines paslaugas teikiančiose organizacijose kiekvienas darbuotojas turi savo funkcijas, o įstaigos organizacinė struktūra parodo, kokios pareigybės yra patvirtintos būtent toje įstaigoje. Už socialinių paslaugų teikimą yra atsakingi socialinių paslaugų srities darbuotojai. Socialinis darbas, kaip veikla, pirmą kartą teisiškai apibrėžtas Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (Žin., 1996, Nr. 17-589). Socialinis darbas šiame įstatyme įvardijamas kaip „veikla, padedanti asmeniui, šeimai spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiškojo orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ir visuomenės bendradarbiavimu“. Socialinio darbo apibrėžimas negali būti atsiejamas nuo socialinių paslaugų termino. Socialinių paslaugų teikimas apima paslaugų gavėjų konsultavimą bei informavimą,

išskiriant jų teises, bet neužmirštant pareigų. Labai svarbu, kad teikiant socialines paslaugas būtų analizuojama konkreti bei individuali paslaugų gavėjo situacija ir numatomi konkretūs ir tik jam reikalingi problemos sprendimo būdai. Kitaip tariant, visas socialinių paslaugų teikimo procesas bei jo vertinimas privalo būti unikalus ir pritaikytas tik konkrečiam paslaugų gavėjui.

Socialines paslaugas teikiantys darbuotojai privalo turėti gebėjimų dirbti su įvairiomis klientų grupėmis, kurios susiduria su daugybe problemų, tačiau darbo autorė norėtų akcentuoti, jog socialinis darbuotojas nėra pajėgus vienas kokybiškai ir efektyviai suteikti socialines paslaugas, todėl pravartu išskirti bendradarbiavimo svarbą. „*Pagalbos teikimo laukas daugiafunkcis ir apima švietimą, užimtumą, kultūrą, socialinę priežiūrą ir apsaugą. Socialiniams darbuotojams keliamas uždavinys - koordinuoti įvairių socialinių partnerių veiklą. Socialinių paslaugų teikėjai vykdo aiškinamąjį ir švietėjišką darbą visuomenėje, kad išvengtų socialinių problemų pasireiškimo, todėl socialinės paslaugos atliekamos prevencijos tikslais*“ (Išoraitė, 2008; Žalimienė et al., 2009; Adomaitienė, Balčiūnienė, 2017).

Žalimienė (2007) teigia, kad teikiant socialines paslaugas paslaugų gavėjams būtina orientuotis į atskiras paslaugų gavėjų grupes ir jų poreikius, o šiandieninis socialinių paslaugų teikimas Lietuvoje daugiau orientuotas į daugumo poreikius. Minėta autorė nurodo, kad kiekvieno kliento individualizavimui skiriama per mažai dėmesio, nors kiekvienoje socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje privaloma pirmiausia įverti asmens poreikius bei sudaryti individualų socialinės globos planą, kuriuo remiantis būtų teikiamos paslaugos. Išskirtina, kad asmens poreikių vertinimas privalo turėti periodiškumą, nes kinta tiek paslaugų gavėjų sveikatos būklė, tiek socialiniai ir/ar kiti reiškiniai. Darbo autorė mano, kad socialinės globos įstaigos nėra pajėgios vienos suteikti maksimaliai individualizuotų paslaugų klientams todėl, kad jų veiklą koordinuoja savivaldybės ir teikiamų paslaugų kompleksas, gaunami finansiniai ištekliai (nuo ko priklauso darbuotojų skaičius) priklauso būtent nuo savivaldybės. Darytina prielaida, kad teikiamų paslaugų rūšys, jų dažnumas didžiąja dalimi priklauso nuo gaunamo finansavimo.

Skirtingose savivaldybėse teikiamos socialinės paslaugos taip pat skirtingos. Kaip jau buvo minėta, skiriasi ne tik gaunamas finansavimas, skiriasi teikiamų paslaugų rūšys, paslaugų teikimo dažnumas, taikomi metodai, kryptys, darbuotojų skaičius ir t.t. Tokios įstaigos kaip socialinių paslaugų centrai, dienos centrai, socialinės globos įstaigos ir kt. yra pagrindiniai paslaugų teikėjai, o savivaldybės yra organizaciniai vienetai, kurioms šios įstaigos pavaldžios. Darbo autorė mano, kad bendradarbiavimas ir tikslingas asmens poreikių nustatymas suteikia galimybę nukreipti asmenį į tą įstaigą, kurioje jam būtų užtikrintas kokybiškų socialinių paslaugų suteikimas.

Plėtojant pavaldumo tematiką svarbu išskirti, kad savivaldybės yra pavaldžios ministerijoms. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, siekdama įgyvendinti socialinių paslaugų politiką, formuoja ir teikia įvairius pasiūlymus Lietuvos Respublikos vyriausybei, kad socialinių

paslaugų teikimo sistema būtų kuo efektyvesnė bei naudingesnė asmeniui, kuriam tokios paslaugos reikalingos. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija stebi ir vertina socialinių paslaugų teikimo ir gavimo procesą, rengia įvairius projektus, kurie suteiktų galimybę savivaldybėms lanksčiau bei efektyviau organizuoti bei teikti paslaugas klientams. Minėtos ministerijos veiklos sritys yra dar platesnės, apimančios socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimą bei atestacijos klausimus. Būtina išskirti, kad savivaldybės atlieka socialinių paslaugų teikimo ir įgyvendinimo kontroliavimo funkcijas vietos lygmeniu, o socialinių paslaugų priežiūros departamentas vertina bei kontroliuoja visą paslaugų teikimo sistemą visuomeniniu lygmeniu. Kitaip tariant, minėtas departamentas yra atsakingas už visų teikiamų paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimas, kaip procesas, yra visapusiškai reikalingas ir daugiafunkcinis. Teikiamos paslaugos privalo būti orientuotos į asmenį ir kiek įmanoma labiau pritaikytos pagal individualią situaciją. Už socialinių paslaugų teikimą yra atsakingos savivaldybės, tačiau kiekviena grandies dalis (pagal pavaldumą) atlieka jai priskirtas funkcijas: socialinės apsaugos ir darbo ministerija → socialinių paslaugų priežiūros departamentas → savivaldybės → socialines paslaugas teikiančios įstaigos. Socialinių paslaugų teikimo sistema tobulėja ir kinta, siekiant prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Tolimesniame darbo poskyryje darbo autorė analizuos bei aptars socialinio darbuotojo veiklos ypatumus, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, socialinės globos įstaigose.

## **1.2. Socialinio darbuotojo veiklos ypatumai, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, socialinės globos įstaigose**

Stacionarių socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims – viena iš prioritetinių socialinės apsaugos politikos sričių (Žalimienė, 2007). Traktuojama, kad ši sritis tampa vis aktualesnė dėl palaipsniui didėjančio pagyvenusio bei senyvo amžiaus asmenų skaičiaus Lietuvoje, išskiriant tai, jog senyvo amžiaus asmenys ne visada geba savimi pasirūpinti, o artimųjų arba nėra, arba jie nenori rūpintis senyvo amžiaus asmeniu. Ši sritis tampa vis svarbesnė visame Europos gyventojų senėjimo ir priežiūros kontekste. Darbo autorė mano, kad socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims yra svarbi ne tik šių dienų socialinių paslaugų teikimo sistemos dalis, tačiau tokių paslaugų poreikis didėja ir ateityje tokių teikiamų paslaugų skaičius dar labiau augs. Socialines paslaugas teikiančios įstaigos privalo užtikrinti paslaugas teikiančių darbuotojų kompetentingumą, kad paslaugos būtų teikiamos kokybiškai ir efektyviai. Galima teigti, kad socialiniai darbuotojai privalo nuolat tobulinti turimas kompetencijas bei gebėjimus, kad būtų geri specialistai savo srityje.



Socialiniai darbuotojai, kaip savo srities profesionalai, privalo gebėti vertinti individualius paslaugų gavėjų poreikius bei kiekvieno asmens situaciją, bendrauti tiek su paslaugų gavėju, tiek su jo aplinkos asmenimis (artimaisiais, bendruomene ir kt.) bei optimizuotai ir efektyviai organizuoti socialinių paslaugų teikimą. Vyšniauskytė – Rimkienė ir Liobikienė (2012) nurodo, kad socialiniai darbuotojai savo darbe turi vadovautis tokiomis vertybėmis:

1. Pagarba ir tolerancija asmeniui, užtikrinant jo teisių ir laisvių įgyvendinimą.
2. Socialinio teisingumo puoselėjimu.
3. Asmens pasirinkimo laisvės plėtojimu (Vyšniauskytė – Rimkienė, Liobikienė, 2012).

Anot Pranckaitytės (2017), socialiniai darbuotojai turi būti atsakingi bei empatiški. Jie turi suvokti save, o tik tada teikti paslaugas kitiems. Minėta autorė išskiria, kad socialiniai darbuotojai privalo, pirmiausiai, pažinti save, suprasti savo galimybes, silpnąsias bei stipriąsias vietas, kad galėtų suteikti reikiamą ir efektyvią pagalbą (paslaugą) paslaugų gavėjui. Turimų įgūdžių ugdymas turėtų tapti profesionalaus darbuotojo kasdienybe. T.y. turėtų būti (su) kuriama asmeniškai tobulėjanti aplinka. Socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims – plati sritis, todėl socialiniai darbuotojai turi būti pasirengę tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais. Pranckaitytė (2017) nurodo, kad vertingiausios yra psichologinės bei komunikavimo žinios.

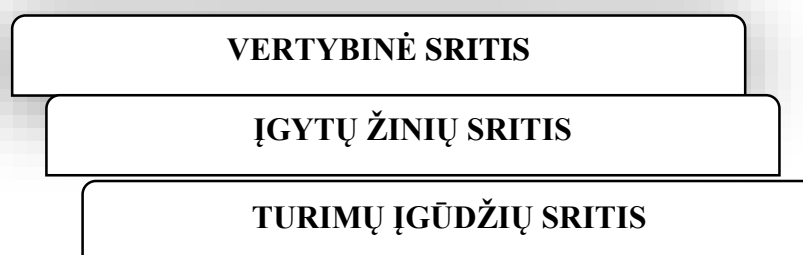
Kozlovas ir kt. (2007) nustatė, kad socialines paslaugas gaunantys senyvo amžiaus asmenys didžiausią dėmesį skiria etikos klausimams, darbuotojo turimoms žinioms bei įgūdžiams. Manytina, kad senyvo amžiaus asmenys linkę save laikyti turinčiais daugiau žinių ir patirties nei jiems paslaugas teikiantys darbuotojai. Darbo autorė mano, kad dirbant su senyvo amžiaus asmenimis išryškėja kartų skirtumai, suvokimo bei vertybiniai išskirtinimai. Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose randama informacijos, kad teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims susiduriama su viena iš socialinių vertybių – mirties klausimu, kuris gali sukelti neigiamų minčių ir jausmų abejoms pusėms (paslaugų gavėjui bei paslaugų teikėjui). Tačiau mokslininkai nėra linkę to priimti kaip normalaus reikškinio ir traktuoja tai, kaip tam tikrą diskriminaciją senyvo amžių atžvilgiu. Charenkova (2018) nurodo, kad socialinių paslaugų teikimo procesas turi būti nuolat tobulėjantis ir atliepantis klientų poreikius. Minėta autorė išskiria, kad klientų skaičius vis didėja, todėl teikiamų paslaugų turi būti vis daugiau, tačiau privalu nepamiršti, kad paslaugų teikimas gali būti vykdomas tik tuomet, kai yra aiškiai išskirti paslaugų gavėjų poreikiai. Tik tokiu būdu galima nesukelti neigiamų pasekmių klientui ir taip užtikrinti efektyvų ir naudingą paslaugų suteikimą klientui.

Socialines paslaugas teikiantys darbuotojai turi išmanyti ne tik savo srities aktualijas, bet jiems pravartu turėti medicininių žinių, kurių panaudojimas, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis, labai svarbus (Philips ir kt., 2006). Darbo autorė mano, kad socialiniai darbuotojai turi gebėti atpažinti pasireiškusią ar paumėjusią ligą, kad galėtų nukreipti paslaugų gavėją tinkama linkme, kad būtų išvengiama neigiamų padarinių. Ambrosino ir kt. (2012) nurodo, kad senyvo amžiaus asmenys patiria

daugiau problemų, jie mažiau pasitiki savimi, patiria daugiau netekčių. Prastėjanti fizinė sveikata atima galimybes būti savarankiškiems, dėl to prastėja senyvo amžiaus asmens gyvenimo kokybė. To pasekoje, atsiranda psichologinė ligos – nerimas, depresija ir pan. Galima teigti, kad socialinis darbas, kaip profesija, reikalauja visapusiško darbuotojo pasirengimo, nuolatinio atidumo, atsakomybės, kūrybiškumo jausmo puoselėjimo bei, neabejotinai, įvairių sričių žinių bei kompetencijų turėjimo. Kaip jau buvo minėta, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, būtina suprasti to amžiaus tarpsnio išskirtinumus, senyvo amžiaus asmenų poreikių pasireiškimo klausimus bei turėti medicininių žinių, kad paslaugų gavėjui būtų suteikiama reikalinga pagalba. Gerontologijos tyrinėtojai išskiria, kad socialiniai darbuotojai privalo žinoti visus socialiniame darbe taikomus darbo metodus, socialinio darbo veiklos specifiką, kadangi paslaugų gavėjai yra labai skirtingi. Tokiu atveju teikiamos paslaugos taip pat reikalauja išskirtinumo bei prisitaikymo prie individualių paslaugų gavėjų poreikių. Darbo autorė mano, kad neužtenka tik žinoti socialinio darbo veiklos ypatumų bei galimų taikyti darbo metodų. Reikia sugebėti tai taikyti savo darbinėje veikloje, kad paslaugos būtų teikiamos laiku, reikalingos bei kokybiškos.

Kaip jau buvo minėta, senyvo amžiaus asmens didelį dėmesį skiria vertybiniais dalykams. Socialiniai darbuotojai, teikdami paslaugas būtent senyvo amžiaus asmenims, anot Koskinen (2002), turi žinoti ir suprasti vertybinės sistemos žinių ir įgūdžių

Koskinen (2002) nurodo, kad senyvo amžiaus asmenys (klientai) didžiausią dėmesį skiria vertybinėms nuostatoms, todėl viena iš socialinio darbuotojo užduočių - perprasti tam tikrą socialinio darbo žinių bei praktinių įgūdžių visumą. Yra išskiriamos trys pagrindinės sritys (žr. 4 pav.):



**4 pav.** Įgūdžių bei žinių visuma

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Koskinen (2002)

4 paveiksle matyti, kad pirmoji minima sritis - vertybių sritis. Darytina prielaida, kad senyvo amžiaus asmenų vertybės ir turimi įsitikinimai skiriasi nuo jam paslaugas teikiančio darbuotojo. Tai susiję su gyvenimo patirtimi, amžiaus skirtumu, charakterio savybėmis, turėtos aplinkos ir kt. aspektais. Socialiniai darbuotojai turi žinoti, kad bendraujant bei teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims gali pasireikšti nuomonių išsiskyrimas, kilti konfliktinių situacijų, nesusipratimų ir pan. Žinių sritis apima socialinių darbuotojų turimas žinias įvairiose srityse, kurios būtinos, norint suteikti

reikalingas ir kokybiškas paslaugas senyvo amžiaus asmenims. Įgūdžių srityje labiausiai akcentuojami socialinio darbuotojo bendravimo įgūdžiai bei gebėjimas atpažinti paslaugų gavėjo jausmus. Taip pat didesnis dėmesys skiriamas gebėjimui dirbti komandoje. Anot Večkienės (2002), socialiniai darbuotojai, vykdydami savo funkcijas, turi taikyti tuos darbo metodus, kurie yra būtini tik tai konkrečiai situacijai. Susitelkimas konkrečiai situacijai ir tikslinių darbo metodų taikymas suteikia galimybę pasiekti efektyvių darbo rezultatų. Socialinis darbuotojas traktuojamas, kaip paslaugos gavėjo pusiausvyros atstatytojas, kuris teikdamas socialines paslaugas turi įgyvendinti šiuos tikslus:

1. Padėti asmeniui surasti susidariusios problemos ar situacijos tinkamiausią sprendimo būdą, išlaikant kuo didesnę gyventojų nuomonės išreiškimo įgyvendinimą.

2. Informuoti, konsultuoti bei tarpininkauti tarp senyvo amžiaus asmens bei jo artimųjų (jei tokie yra), kad paslaugų gavėjas gautų jam reikalingas bei naudingas paslaugas.

3. Stebėti bei vertinti teikiamų socialinių paslaugų procesą. Esant poreikiui pakeisti teikiamų paslaugų rūšį.

4. Atsižvelgiant į asmens savarankiškumo lygį, padėti jam integruotis į visuomenę, palaikyti jo komunikavimo įgūdžius su kitais bendruomenės nariais.

Tik nuo pačių darbuotojų, kurie teikia paslaugas, bei nuo jų gebėjimo prisitaikyti prie aplinkos, priklauso atliekamo darbo kokybė. Danilova ir Golubeva (2007) teigia, kad socialiniai darbuotojai turi remtis į gyvenimiškų situacijų sprendimą, nes socialinis darbas yra tokia sritis, kurioje vyrauja gyvenimiškos problemos. Šios autorės pateikia galimas bendrąsias sritis, kurių atpažinimas bei supratimas palengvintų socialinių darbuotojų vykdomos veiklos ypatumus bei, žinoma, maksimaliau atlieptų paslaugų gavėjų poreikius:

- *„supratimas, kad senyvo amžiaus asmeniui reikia individualios pagalbos. Išskirtinos menkesnės galimybės tvarkytis buityje, silpnesnė padėtis visuomenėje;*

- *turimų sveikatos problemų supratimas bei traktavimas;*

- *asmens neįgalumas, biologinių procesų vykimasis;*

- *turimos įvairios priklausomybės;*

- *praeities įvykių įtaka (karas, tarpasmeniniai santykiai, neigiama gyvenimiška patirtis ir kt.);*

- *gyvenamosios vietos problemos;*

- *lyčių skirtumo problemos (senatvės proceso specifika);*

- *skirtingų stresinių veiksnių patyrimas ir priėmimas (išgyvenimas): antros pusės netekimas, vienatvė, socialinių vaidmenų pokyčiai, netinkamas elgesys ir kt.);*

- *senyvo amžiaus asmens rūpestis kitu asmeniu (kai senyvo amžiaus asmuo turi rūpinti savo artimuosius);*

- *šėimos narių, giminaičių problemos (tarpusavio santykių problemos);*
- *smurto problemos;*
- *seksualinės senyvo amžiaus asmenų problemos;*
- *ekonominės senyvo amžiaus asmenų problemos;*
- *pavojaus problemos, nesugebėjimas savimi pasirūpinti, rasti tinkamą pagalbą;*
- *motyvacijos stoka“ ( Danilova ir Golubeva, 2007).*

Apibendrinant galima teigti, kad šis sąrašas apima daug ir įvairių tematikų, jos yra svarbios, siekiant kad paslaugų teikimo procesas senyvo amžiaus asmeniui būtų efektyvus, o socialinio darbuotojo vykdoma veikla patirtų kuo mažiau neigiamų padarinių.

Socialinio darbo profesija reikalauja būti pasirėngus bet kokiems iššūkiams. Mcinnis – Dittrich (2005) tai apibūdina, kaip nuolatinio tobulėjimo bei profesionalumo reikalaujančią profesiją, kuriai reikalingas didžiulis pašaukimas. Šis autorius didžiausią dėmesį skiria senyvo amžiaus paslaugų gavėjams, kurių išskirtinumą sieja su tuo, jog gyvenimo dėsnėngumas rodo, kad visi patirsime senatvę, susidursime su įvairiomis sveikatos bei gyvenimiškomis problemomis. Svarbu išskirti, kad socialiniai darbuotojai, dirbdami su senyvo amžiaus asmenimis, gali susidurti su beprasmybės jausmu, kuomet jo atliekamas darbas net paties socialinio darbuotojo gali būti laikomas bereikšmiu, nes paslaugų gavėjas vis tiek mirs.

Nagrinėjant įvairią mokslinę literatūrą, darbo autorė pastebi, kad didžiausias dėmesys, kalbant apie senyvo amžiaus asmenis ir paslaugų teikimą jiems, skiriamas tokių asmenų fizinei sveikatai, tačiau senyvo amžiaus asmenys turi įvairių psichikos sutrikimų, kurie dar labiau apsunkina socialinių paslaugų teikimo procesą. Psichikos sutrikimai sukėlia problemų tiek pačiam paslaugų gavėjui (jei jis gėba tai suprasti), tiek paslaugas teikiančiam darbuotojui. Mataitytė – Diržienė ir Šumskienė (2009) nurodo, kad požiūris į psichikos negalią turinčius asmenis nėra tik visuomenės požiūris dėl ligos. Tai stigma, dėl kurios psichikos ligomis sergantys asmenys patiria diskriminaciją. Darytina prielaida, kad psichikos ligomis sergantys asmenys yra atstumiami visuomenėje, jų baiminamasi, nenorima priimti į bendruomenes. Darbo autorė mano, kad tai priklauso nuo asmens turimo psichikos sutrikimo sunkumo, nes jei asmuo yra agresyvus bei galintis pakenkti kitam, bendruomenės nariai sąmonėngai saugo save ir savo aplinką, o asmenys, kurie turi tokių psichikos sutrikimų vienareikšmiškai patiria izoliaciją. Mokslininkai, kurie tyrinėja psichikos sutrikimų turinčių asmenų bruožus, vykdomos su jais veiklos aspektus nurodo, kad tokie asmenys (paslaugų gavėjai) nepriima arba negali (negeba) priimti teikiamos pagalbos, nesupranta, kas yra teisinga, o kas ne, kodėl jie turi prie kažko prisitaikyti ir pan. Išskirtina, kad gali atsirasti priešiškus darbuotojo atžvilgiu, kuris stengiasi padėti ir sukurti saugią aplinką tokiam paslaugų gavėjui.

Giedrienė ir Pavasarytė (2013) teigia, kad socialiniai darbuotojai, teikdami paslaugas, yra arčiausiai kliento. Jie greičiausiai sužino arba pamato iškilusias problemas, ieško greičiausių ir

efektyviausių būdų kilusioms problemoms išspręsti. Jie traktuojami kaip komandos lyderiai. Jovaiša ir Meištininkaitė (2013) nurodo, kad socialinio darbuotojo veikla turi apimti šiuos pirminius etapus:

1. Kliento gyvenamosios aplinkos įvertinimas bei kontakto užmezgimas su juo;
2. Nuolatinio ryšio su paslaugų gavėju bei jo artimaisiais palaikymas;
3. Tikslinis komunikavimas, atstovavimas bei tarpininkavimas.

Galima teigti, kad socialiniai darbuotojai, vykdydami savo funkcijas, privalo gebėti derinti savo turimus įgūdžius su paslaugų gavėjo poreikiais. Vykdoma veikla neturi paslaugų gavėjui sukelti neigiamų emocijų, socialinis darbuotojas turi būti nuoširdus, supratingas ir turintis kitų teigiamų savybių. Informacijos sklaida turi vykti išlaikant visapusišką konfidencialumą, tiek tarpininkaujant su išorės institucijomis, tiek su paslaugų gavėju bei jo artimaisiais.

Socialiniai darbuotojai, dirbdami su senyvo amžiaus asmenimis, privalo net ik įvertinti kiekvieno asmens individualią situaciją, bet svarbu nusimatyti, kokius vaidmenis jis atliks, kaip socialinių paslaugų teikėjas. Socialiniai darbuotojai apibūdinami, kaip konsultantai, tarpininkai, mokytojai, teisininkai, globėjai, vertintojai, psichologai ir pan. Darbo autorė norėtų paantrinti Parrot (2014) mintis, kad socialiniai darbuotojai yra atraminis taškas, į kurį, esant poreikiui, klientas gali kreiptis ir sulaukti tinkamos ir efektyvios pagalbos. Socialiniai darbuotojai turi prisitaikyti prie aplinkos kintamumo, tobulinti turimus įgūdžius, domėtis naujovėmis ir kiekvienoje susidariusioje situacijoje išlikti profesionaliais darbuotojais.

Išanalizavus socialinio darbuotojo veiklos ypatumus, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, galima teigti, kad socialiniai darbuotojai atlieka daug vaidmenų, nuo kurių įgyvendinimo priklauso paslaugų suteikimo efektyvumas bei rezultatyvumas. Teikiant paslaugas labai svarbiu aspektu tampa pirminis paslaugų gavėjų poreikių įvertinimas. Socialiniai darbuotojai turi turėti įvairių sričių žinių, kad galėtų paslaugų gavėjus nukreipti tinkame linkme. Darbas su senyvo amžiaus asmenimis reikalauja ne tik profesinio pasirengimo, bet būtina turėti kuo daugiau teigiamų asmens savybių, tokių kaip empatiškumas, atsakingumas, supratingumas bei tolerancija. Aptarus socialinių paslaugų teikimo senyvo amžiaus asmenims teorinius aspektus, tolimesniame darbo skyriuje bus nagrinėjama komandinio darbo reikšmė, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose.

## 2. KOMANDINIO DARBO REIKŠMĖ, DIRBANT SU SENYVO AMŽIAUS ASMENIMIS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE

Šiame skyriuje darbo autorė analizuoja komandinio darbo principų taikymo specifiką socialiniame darbe bei komandinio darbo reikšmę ir efektyvumą, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims. Taip pat šiame skyriuje aptariama komandinio darbo iššūkių įveika ir vertinimas.

Komandinis darbas bei jo taikymo principai mokslinėje literatūroje apibūdinami plačiai ir įvairiai. Išskirtina tai, kad kalbant apie organizaciją, jos vykdomos veiklos naudingumą bei rezultatyvumą, dauguma mokslininkų išskiria kaip vienus iš svarbiausių - nusimatytus komandos tikslus ir būdus bei kokiomis priemonėmis išsikelti tikslai bus įgyvendinti. Komandos veiklos efektyvumą Aquilar (2016) siūlo vertinti, remiantis tokiais kriterijais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. **Kriterijai komandos efektyvumui nustatyti**

<b>Kriterijus</b>	<b>Aprašymas</b>
Tikslas	Komanda supranta bendrą tikslą ir siekius.
Rezultatas	Komanda pasiekia nustatytus tikslus.
Susitikimų procesas	Komandos susitikimai struktūruoti ir pasiekia nustatytus tikslus.
Sprendimai	Komandoje yra aiškus susitarimas kaip bus priimami sprendimai.
Įsipareigojimas	Komandos nariai priima sprendimus be paslėptų tikslų ir dvejonių; veiksmai atspindi jų atsidavimą/įsipareigojimą.
Kūrybingumas	Komandos nariai noriai eksperimentuoja atliekant įvairius dalykus skirtingais būdais ir yra kūrybingi.
Bendradarbiavimas	Komandos nariai noriai dalinasi savo patirtimi taip skatindami komandos produktyvumą ir kompetencijos augimą.
Pagarba	Kiekvienas komandos narys jaučiasi vertingas komandoje. Su visais komandos nariais elgiamasi pagarbiai.
Tarpasmeninis bendradarbiavimas	Bendradarbiavimas tarp komandos narių yra atviras ir subalansuotas susitikimo metu.
Produktyvus konfliktas	Komandos nariai įsitraukia į nefiltruotas diskusijas apie idėjas ir su darbu susijusias problemas.
Neproduktyvus konfliktas	Komandos nariai konstruktyviai dirba ties klausimais tol, kol jie bus išspręsti.
Procedūros	Yra efektyvios darbo procedūros kaip komanda dirba kartu.
Atsakomybė	Komandos nariai pasitiki vieni kitais.
Įvertinimas	Komanda reguliariai matuoja savo procesą ir produktyvumą.

Mokslininkai Lee ir Wong (2019) išskiria, kad komandos efektyvumą lemia visos komandos narių emocinis intelektas. Komandoje esantys nariai turi gebėti pasiskirstyti vaidmenimis ir elgtis profesionaliai. Asmeniniai nesutarimai negali trukdyti komandos vykdomai veiklai. Anot šių autorių – kuo didesnis komandos emocinis intelektas, tuo efektyviau galima spręsti kylančius sunkumus ir atsiranda didesnė galimybė pasiekti teigiamų darbo rezultatų. Komandoje esantys nariai turi nuolat

vertinti savo atliekamą veiklą, konstruktyviai dirbti su tų klausimų išsprendimu, kurie yra aktualiausi susidariusiai situacijai spręsti.

## **2.1. Komandinio darbo principų taikymo specifika socialiniame darbe**

Analizuojant įvairią mokslinę literatūrą, darbo autorė pastebėjo, kad sėkminga įvairių organizacijų, teikiančių socialines paslaugas, vykdoma veikla priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau darytina išvada, kad didžiausias dėmesys skiriamas dirbančiam personalui, jų kompetencijų tobulinimui, komandinio darbo skatinimui bei teikiamų paslaugų kokybės gerinimui. Vis didesnis dėmesys skiriamas kokybei, jos vertinimui, labiau akcentuojamasi į paslaugų gavėjų poreikius, o ne į biurokratinius aspektus.

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose darbo skyriuose, socialinis darbas, kaip profesinė veikla, reikalauja visapusiško darbuotojų pasirengimo. Dirbantis personalas privalo ne tik nepriekaištingai atlikti savo funkcijas, tačiau kuo didesnę dėmesį privaloma skirti paslaugų gavėjui, tačiau neatitolstant nuo komandinio darbo taikymo principų. Socialines paslaugas teikiančios įstaigos turi prisitaikyti prie naujovių, domėtis inovacijomis ir taikyti kuo įvairesnius darbo metodus, kad būtų patenkinti paslaugų gavėjų poreikiai. Večkienė, Budėjienė ir kt. (2012) teigia, kad komandos vykdomos veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo komandos narių. Komandos nariai dirba daug efektyviau, kai jie priklauso stipriai ir efektyviai organizacijai. Tik nuo komandos narių gebėjimo prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, kintančių socialinių, politinių bei ekonominių veiksnių, taip pat sugebėjimo lyderiauti ir bendradarbiauti su kitų sričių specialistais bei kitomis įstaigomis, priklauso organizacijos vykdomos veiklos efektyvumas. Tai yra nepakeičiami aspektai, kurių egzistavimas aktualus bet kurioje organizacijoje. Darbo autorė mano, kad komandinio darbo principų taikymas socialinės globos įstaigose, kurios teikia paslaugas senyvo amžiaus asmenims - labai svarbus, tačiau tam didelės reikšmės turi visa įstaigos aplinka: vadovai, dirbantis personalas, inovacijų taikymo galimybės, noras bei gebėjimas tobulėti ir kt. Išskirtina, kad organizacijos vadovas labai dažnai priskiriamas prie lyderiaujančiųjų pozicijos, tačiau dalis mokslininkų nurodo, kad vadovas ne visada yra lyderis. Lipinskienė (2012) nurodo, kad vadovavimas komandai ar organizacijai negali būti atsiejamas nuo lyderystės sąvokos. Tai yra vienas iš gebėjimų, kurių privalo turėti organizacijos vadovas, tačiau, darbo autorės nuomone, vadovas nebūtinai turi būti lyderis, o lyderis vadovu.

Socialinių paslaugų įstaigų veiklos organizavimas yra dinamiškas bei kintantis. Tai priklauso nuo socialinių, ekonominių bei politinių veiksnių, kurie vyksta mūsų šalyje. Įstaigos vadovams priklauso didžiausia atsakomybė. Jie privalo užtikrinti įstaigos organizacinių klausimų įgyvendinimą, kokybišką paslaugų teikimą, saugias darbo sąlygas, profesinės rizikos nebuvimą,

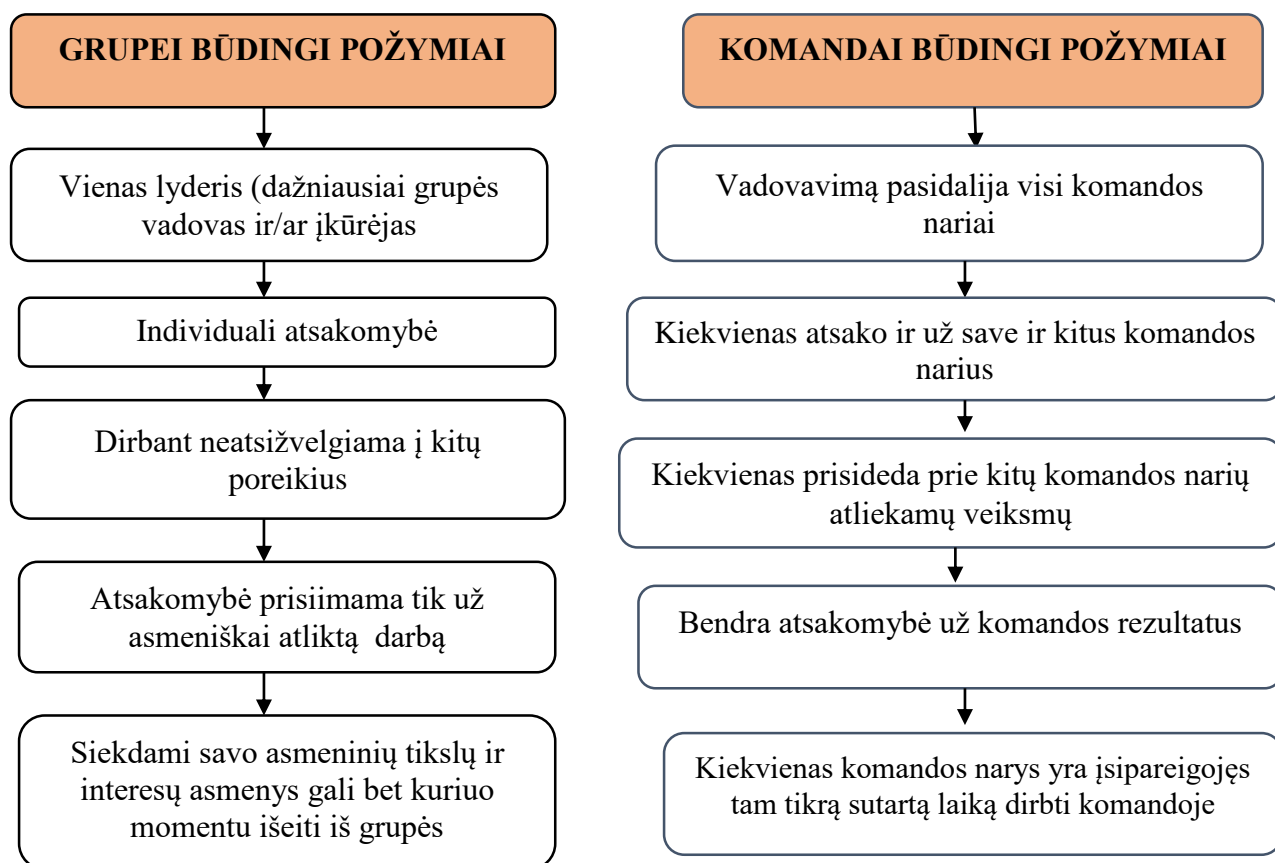
tinkamos organizacinės struktūros sudarymą, nuolatinio tobulėjimo bei mokymosi sistemą, komandos narių suderinamumą ir pan. Anot Vijeikio (2006) grupė žmonių, kurie siekia bendro tikslo, turi žinoti ir suprasti, kad jie nėra tik grupė žmonių. Grupė žmonių negali būti traktuojama kaip komanda. Nagrinėjant pasirinktą temą platesniu kontekstu ir atsižvelgiant į mokslininkų pastebėjimus, galima teigti, kad komandinis darbas turi daugiau privalumų nei individualus darbas. Dromantas (2007) nurodo, kad tos organizacijos, kuriose taikomi komandinio darbo principai, jaučiais daug stipresnės ir produktyvesnės. Darbuotojai jaučiasi labiau vertinami, o darbo aplinka yra psichologiškai saugesnė. Galima teigti, kad tokių veiksmų įgyvendinimas užtikrina teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Pastebima, kad vieno ir tinkamo metodo, kaip suburti efektyviai veikiančią komandą nėra. Mokslinėje literatūroje išskiriami esminiai bruožai, kaip turi veikti komanda, kokie jos bruožai, kokios grėsmės ir kt. Darbo autorė mano, kad komandos formavimas ir jos narių motyvavimas bei palaikymas – ilgas ir didelių pastangų reikalaujantis procesas. Socialinių paslaugų teikimas jau savaime jautri ir daug dėmesio reikalaujanti sritis, o komandos, kuri teikia paslaugas, efektyvumas priklauso nuo ilgalaikio bendradarbiavimo, supratingumo bei įsiklausymo į paslaugų gavėjų poreikiu bei kitų komandos narių nuomonę. Raižaitienė ir Endriulaitienė (2007) teigia, kad komandinis darbas organizacijoje gali būti naudingas tik tada, kai:

1. Nėra darbuotojų, kurie gebėtų tinkamai atlikti tam tikras funkcijas (neturi reikiamų žinių bei įgūdžių).
2. Nėra kito pasirinkimo – tik darbas kartu, o darbo funkcijos susijusios tarpusavyje.
3. Išsikeltas tikslas reikalauja daugumos nuomonių. Negalima priimti tinkamo sprendimo mažumos principu.
4. Vyrauja vidinės priežastys, dėl kurio vyravimo negalima pasiekti išsikeltų organizacijos tikslų.
5. Tarpasmeninių konfliktų egzistavimas, atsirandantys skundai dėl atliekamo darbo ar neįvykdytų funkcijų.
6. Nesugebėjimas bendrauti su vadovais ar savarankiškumo stoka.
7. Trečiųjų šalių (paslaugų gavėjų artimųjų, suinteresuotųjų šalių) nusiskundimai dėl teikiamų paslaugų bei jų kokybės.

Šimanskienė ir Seilius (2009) išskiria, kad komandos sėkmė priklauso nuo komandos narių profesionalumo, charakterio bruožų ir kt. Nėra gerai, kai komandos nariai labai panašūs, tačiau visiškos priešingybės taip pati gali sukelti neigiamų padarinių komandai. Kaip jau buvo minėta, labai svarbu atskirti, kas yra tik grupė asmenų, o kas yra komanda. Apibrėžimų ir sąvokų, apibūdinančių, kas yra grupė, o kas komanda yra labai daug, tačiau komandos reikšmė daug pranašesnė bei turinti daugiau teigiamų savybių, nei grupės reikšmė. Tiek grupė, tiek komanda turi bendrus tikslus, tačiau komandoje esantys asmenys siekia būti priklausomi vieni nuo kitų, stengiasi prisiimti asmeninę



atsakomybę už visos komandos rezultatus, sutelktai ir tikslingai padeda kitiems komandos nariams, dažniausiai būna kūrybiški. Komandos egzistavimo laikas ir sėkmė priklauso nuo funkcijų pasidalijimo, motyvacijos buvimo, vaidmenų pasiskirstymo bei atsakomybių turėjimo. Remiantis Tamošiūnu (1999) galima išskirti šiuos esminius komandos bei grupės skirtumus (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Pagrindiniai grupės ir komandos požymiai/skirtumai

**Šaltinis:** Tamošiūnas, 1999

Apibendrinant galima teigti, kad tiek grupė, tiek komanda turi bendrus tikslus bei atsakomybes, tačiau komandos nariai labiau priklauso vieni nuo kitų. Grupėse vyrauja individualizmas, mažiau kreipiamas dėmesys į kitus komandos narius. Komandos nariai prisideda prie kitų komandos narių atliekamų veiksmų, jaučiasi įsipareigoję vieni kitiems.

Komandinio darbo principų taikymas socialines paslaugas teikiančiose įstaigose – vienas iš svarbiausių aspektų, siekiant, kad socialinių paslaugų teikimas būtų tikslinis, tobulėjantis bei kokybiškas. Kad paslaugos būtų teikiamos kokybiškai, svarbu užtikrinti teikiamų paslaugų kompleksumą. Galima teigti, kad efektyviai veikianti komanda priklauso nuo komandoje esančių narių (specialistų) turimų žinių, gebėjimų, specifiškumo, turimo išsilavinimo ir kt. Kitas svarbus aspektas – bendradarbiavimas ir informacijos dalijimasis. Galima teigti, kad tikslų pasiekimas gali būti neįgyvendintas, jei komandos nariai veiks atskirai, nesidalins turimomis žiniomis bei

informacija. Anot Landon, Slack ir Barrett (2018), komandinio darbo sąvoka negali būti atsiejama nuo tarpusavyje susijusių veiksmų, tikslinių rezultatų siekimo sąvokos. Tik bendraudami tarpusavyje asmenys gali pasiekti bendrų tikslų ir tikslingai organizuotis tolimesnes užduotis. Jeigu tikslai bus pavieniai ir atskiri, negalima tikėtis, kad komanda efektyviai įgyvendins užsibrėžtus tikslus.

Darbo autorė mano, kad kiekvienoje organizacijoje komandos formavimo etapai, komandos efektyvumo vertinimas, reikšmingumas turi savo išskirtinumus. Manytina, kad suburti veikiančią komandą, kuri tikslingai bei efektyviai įgyvendintų įstaigos tikslus, turi tam pasiruošęs asmuo, kuris yra kompetentingas bei išmanantis komandos formavimo aspektus. Svarbu paminėti Vijeikienės ir Vijeikio (2000) nuomonę, kad stiprioje komandoje dirbantys darbuotojai dirba produktyviau ir yra stipriau motyvuoti. Problemų sprendimas vyksta efektyviau ir rezultatyviau. Kaip jau buvo minėta, daugelis autorių nurodo, kad organizacijos komandos sukūrimas bei darbuotojų motyvavimas priklauso nuo organizacijos vadovo, tačiau išskirtina tai, kad kiekviena organizacija turi savo vidinę kultūrą, taisykles, nuostatas, vertybes ir kt. Nuo šių veiksmų taip pat priklauso teikiamų paslaugų kokybė, komandinio darbo taikymo galimybės ir vykdomos veiklos sėkmė. Svarbu, kad komandos nariai būtų parinkti pagal tinkamumo prizmę, o komandą valdytų tam pasiruošęs ir kompetentingas asmuo. Skirtingose organizacijose vyrauja skirtingi valdymo stiliai, nuo kurių taip pat priklauso komandos sėkmė. Dažniausiai literatūroje minimi šie šiuolaikiniai vadovavimo stiliai, kurie galėtų būti taikomi įstaigose:

1. Autokratinis vadovavimo stilius.
2. Globos vadovavimo stilius.
3. Skatinimo vadovavimo stilius.
4. Kolegialus vadovavimo stilius.

Darbo autorė mano, kad nei vienas vadovavimo stilius negali būti tik teigiamas arba tik neigiamas. Visi išvardinti vadovavimo stiliai turi jam būdingų privalumų ir trūkumų. Darytina prielaida, kad vadovo vadovavimo stilius priklauso nuo įstaigos vykdomos veiklos, asmeninių vadovo savybių, darbuotojų skaičiaus, teikiamų paslaugų rūšies ir kt. veiksmų. Targamadzės (1996) teigimu - „autokratinio stiliaus vadovo orientacija yra skirta autoritetui, globos stiliaus modelio - pinigams, skatinimo stiliaus - paramai, o kolegialaus - grupės darbui“.

Darbo autorė mano, kad socialiniai darbuotojai, teikdami paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, ne visada gali dirbti tik komandoje. Ši profesinė veikla reikalauja ir individualaus darbo taikymo, o tai priklauso nuo paslaugų gavėjų poreikių ir esamos situacijos. Galima teigti, kad socialinis darbuotojas turi pasirinkti bei nuspręsti, kokius darbo metodus jis privalo taikyti, kas geriausia klientui bei kuris metodas duos daugiausiai naudos ir bus efektyviausias.

Apibendrinant galima teigti, kad komandinio darbo principų taikymas socialiniame darbe labai svarbus. Kiekvienas specialistas, turėdamas savo srities žinių, gali tikslingai tuo dalintis su kitais komandos nariais bei padėti išspręsti paslaugų gavėjui svarbią problemą. Tik turint bendrų tikslų ir dalijantis atsakomybėmis gali būti užtikrinimas teikiamų paslaugų kokybiškumas bei kompleksiskumas. Komandinio darbo tematika išskirta Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse nurodant, kad socialiniai darbuotojai privalo bendradarbiauti su kitų sričių specialistais – tai yra viena iš jų pareigų.

## **2.2. Komandinio darbo reikšmė ir efektyvumas, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims**

Ankstesniuose darbo skyriuose minėta, kad komandinis darbas ir jo reikšmė socialiniame darbe labai svarbi, tačiau būtina išskirti, kad komandinis darbas bus efektyvus tik tada, kai komandos nariai visapusiškai palaikis vieną kitą įvairiose situacijose. Anot Eismontienės, Gedrimės ir kt. (2020), visi komandos nariai turi jausti priklausomumo jausmą vieni kitiems, prisiimti atsakomybę ne tik už save, bet taip pat už kitus komandos narius. Turi būti puoselėjimas bendrystės principų taikymas. Minėtos autorės įvardija, kad svarbu ne tik padėti kitam komandos nariui, bet pravartu parodyti, kad jo darbas ir pastangos vertinami. Siekiant, kad komandos efektyvumas būtų maksimalus, komandos nariai turėtų reflektuoti, išreikšti savo jausmus, diskutuoti ir išklaustyti vienas kitą tais klausimais, kurie aktualūs tam tikrai situacijai spręsti. Socialiniai darbuotojai, teikdami paslaugas senyvo amžiaus asmenims, praktinėje veikloje turi naudoti ne tik turimas ir įgytas teorines žinias, tačiau jie privalo pritaikyti turimus įgūdžius ir gebėjimus. Socialinis darbuotojas nėra pajėgus vienas, be kitų specialistų pagalbos išspręsti susidariusių problemų, todėl į pagalbos teikimo procesą turi būti įtraukiami įvairių sričių specialistai ar tos pačios srities specialistai: socialiniai darbuotojai bei individualios priežiūros darbuotojai. Darbo autorė mano, kad dirbant su senyvo amžiaus asmenimis (nesvarbu komandoje ar individualiai) socialiniai darbuotojai turi elgtis atsargiai ir, darbo autorės nuomone, kuo daugiau prisitaikyti prie senyvo amžiaus asmenybės tipo. T.y. su skirtingomis klientų grupėmis reikėtų bendrauti skirtingai, tačiau visais atvejais būtina išlaikyti profesionalumą, vartoti taisyklingus ir aiškius žodžius, nebūti grubiu, netaktišku ar pan.

Aptariant komandinio darbo reikšmę bei efektyvumą, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, manytina, kad komandinio darbo efektyvumas negali būti vertinamas kaip teigiamas, jei dirbantis personalas nėra motyvuotas ir kolektyviai siekiantis įstaigos tikslų įgyvendinimo. Socialinės globos įstaigose paslaugas teikia tiesiogiai su paslaugų gavėjais dirbantis personalas (socialines bei sveikatos priežiūros paslaugas teikiantis personalas: individualios priežiūros personalas, bendrosios praktikos slaugytojai, slaugytojų padėjėjai, masažuotojai, kineziterapeutai ir kt.) ir netiesiogiai su

gyventojais dirbanti personalas (vadovai, administracijos darbuotojai, aptarnaujantis personalas). Kiekviena darbuotojų grandis turi jai paskirtas funkcijas, nuo kurių įgyvendinimo priklauso teikiamų paslaugų kokybė bei tęstinumas. Viena grandis atsakinga už organizacinius darbus, kita atlieka įgyvendinimo funkcijas, tačiau abi grandys tarpusavyje susiję ir viena be kitos negalėtų tinkamai atlikti joms priskirtų darbų.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme (2006) „Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ nurodoma, kad „*socialinis darbuotojas turi organizuoti socialinių darbuotojų padėjėjų veiklą, telkti juos bei kitus įstaigos, įmonės ar organizacijos, kurioje jis dirba, specialistus bendrai komandinei veiklai, o socialinio darbuotojo padėjėjas dirba socialinį darbą pagal socialinio darbuotojo nurodymus ir jam vadovaujant, socialinio darbuotojo padėjėjas ir socialinis darbuotojas glaudžiai bendradarbiauja siekdami geriausio žmogaus intereso*“. Apibendrinant galima teigti, kad socialiniai darbuotojai turi glaudžiai bendrauti ir bendradarbiauti su kitais darbuotojais, kad socialinių paslaugų teikimo procesas būtų organizuojamas pagal paslaugų gavėjų poreikius, o paslaugos būtų tikslingos ir efektyvios.

Socialinės globos normų apraše (2007) nurodoma, kad įstaigoje dirbančių darbuotojų skaičius (patvirtintų pareigybių skaičius) ir patvirtinta organizacinė struktūra priklauso nuo įstaigoje paslaugas gaunančių gyventojų skaičiaus, jų turimo negalios. „*Asmeniui užtikrinama, kad paslaugas teikia personalas, turintis teisės aktuose nustatytą reikiamą profesinį išsilavinimą, išklauses mokymus, įgijęs licencijas, atestacijos pažymėjimus teisės aktų nustatyta tvarka. Siekiant asmens problemas spręsti kompleksiskai, užtikrinamas personalo komandinis darbas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Paslaugų gavėjui užtikrinama, kad socialinės globos įstaiga bendradarbiauja su sveikatos priežiūros, sveikatos, teisėsaugos ir kitomis institucijomis*“ (Socialinės globos normų aprašas, 2007).

Socialinėse įstaigose didžiąją dalį darbuotojų sudaro socialines paslaugas teikiantys darbuotojai. Žalimienė (2007) nurodo šias pagrindines darbo funkcijas, kurias turi atlikti socialiniai darbuotojai:

- įvertinti asmens poreikius bei sudaryti individualius socialinės globos planus;
- teikti asmens poreikius atitinkančias paslaugas, atsižvelgiant į asmens sveikatos būklę bei galimybes;
- atstovauti gyventojams bei ginti jų teises ir laisves, siekiant geriausio asmens interesų užtikrinimo;
- padėti paslaugų gavėjams integruotis į visuomenę;
- skatinti savanorystę;

Apibendrinant galima teigti, kad komandinio darbo reikšmė ir efektyvumas, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, labai svarbi įstaigos sudėtinė dalis. Skirtingų sričių darbuotojai atlieka skirtingas funkcijas, tačiau nuo jų komunikavimo tarpusavyje bei veiklų ir taikomų darbo metodų derinimo priklauso visos įstaigos vykdomos veiklos sėkmingumas. Dirbantis personalas turi skirtingas kompetencijas, turimi darbuotojų įgūdžiai bei skirtinga praktinė patirtis suteikia galimybę tikslingai suprasti paslaugų gavėjo problemą bei surasti tinkamiausią problemos sprendimo variantą. Tokiu būdu užtikrinamas teikiamų paslaugų kompleksiskumas bei kokybiškumas.

### **2.3. Komandinio darbo iššūkių įveika ir vertinimas**

Dirbant komandoje ir siekiant įgyvendinti įstaigos tikslus, kiekvienoje organizacijoje turi dirbti įvairių sričių specialistai, kurie geba bendradarbiauti ir keistis svarbia informacija, derinant savo, kaip paslaugų teikėjo ir paslaugų gavėjų interesus. Levine ir Crau (2000) nurodo, kad įstaigų vadovai, organizuojant veiklą, didžiausią dėmesį turi skirti bendradarbiavimo plėtojimui, darbuotojų motyvavimo skatinimui ir tarpasmeninių santykių teigiamam formavimui. Labai svarbu, kad visi komandos nariai ir organizacijos vadovas suprastų asmenų išskirtinumus bei unikalumą. Pabrėžtina, kad įstaigos vadovas turi sugebėti pamatyti darbuotojų turimas savybes, kurios padėtų komandai atlikti tam tikras užduotis. Vadovas turi skatinti tiek asmeninę, tiek komandinę darbuotojų atsakomybę, tačiau vadovo vaidmuo taip pat labai svarbus. Jis yra tarpininkas tarp paslaugų gavėjo ir darbuotojo, jis atsakingas už visos įstaigos veiklą bei darbuotojų atliekamus veiksmus.

Darbo autorė norėtų pateikti kelių autorių mintis dėl komandinio darbo taikymo neefektyvumo (nenaudingumo) ir kritiško požiūrio į šį procesą. Anot Raižienės ir Endriulaitienės (2007), komandinio darbo principų taikymas organizacijose turi daugiau neigiamų aspektų nei teigiamų. Šios autorės mano, kad:

1. Komandos formavimo procesas yra finansiškai brangus, todėl ne kiekviena organizacija pajėgi efektyviai organizuoti bei valdyti šį procesą.
2. Komandos formavimui ir komandos priežiūrai reikia turėti daugiau žmogiškųjų išteklių.
3. Komandos nariams reikalingi papildomi mokymai.
4. Tiksliniam komandos suformavimui reikia didesnio darbuotojų skaičiaus.
5. Komandos funkcionavimas ne visada yra sėkmingas bei duodantis efektyvių darbo rezultatų.

Darbo autorė mano, kad tokios išvados yra tik nuspėjamos, tačiau komandinio darbo svarba ir reikšmingumas įstaigai negali būti nevertinamas arba vertinamas neigiamai. Kiekvienos funkcijos atlikimas ar įvairių darbo metodų taikymas reikalauja įgūdžių panaudojimo, susitelkimo bei sukelia

tam tikrų rūpesčių. Organizacijos vadovai privalo rūpinti visais darbuotojais, ar jie dirbtų komandoje, ar individualiai, o komandos iširimo ar komandos narių pokyčiai – neišvengiami, tačiau tai neturėti kelti abejonių dėl komandinio darbo naudos įstaigai, kuri teikia paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigoje.

Remiantis Katzenbach ir Smith (1993), išskiriamos šios pagrindinės priežastys, dėl kurių darbuotojai negali tinkamai dirbti komandiniu principu:

1. **Netikrumo jausmo vyravimas**. Darbuotojai netiki, kad komanda yra tikslingai veikianti, nepasitiki vieni kitais ir nenori bendrauti tarpusavyje. Užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas pamiršamas, norima tik kuo greičiau palikti komandą. Darbuotojai nenori dėti jokių pastangų, kad esama situacija pasikeistų.

2. **Diskomforto egzistavimas**. Darbuotojai patiria įtampą bendraudami tarpusavyje, nesijaučia laisvai, bijo išreikšti savo nuomonę, nori likti nepastebėti.

3. **Susitelktumo problema**. Darbuotojai neturi aiškių ir konkrečių tikslų, negali tinkamai ir efektyviai susitelkti ir siekti bendrų tikslų įgyvendinimo.

Dar viena minima problema komandinio darbo pritaikymo bei įveikos srityje - komandos narių nesuderinamumas. Kasiulis ir Barvydienė (2003) mano, kad nesuderinamumas atsiranda tada, kai žmonės skirtingai mato tą pačią situaciją, skiriasi jų vertybiniai požiūriai bei kai asmenys negali kartu siekti tikslų dėl asmenybinių skirtumų. Raižienė ir Endriulaitienė (2008) teigia, kad komandoje kylantys sunkumai ne visada išsprendžiami. Minėtos autorės pateikia tris pagrindines priežastis, dėl kurių gali įvykti konfliktai:

1. Komandos narių išskirtinumas.
2. Skirtingų tikslų turėjimas bei skirtingų motyvų vyravimas.
3. Skirtingų interesų turėjimas.
4. Komandos narių amžiaus skirtumai, lyties skirtumai, religiniai skirtumai ir pan.

Regnet (2004) teigia, kad konfliktai komandose gali kilti dėl tokių priežasčių:

1. Komandos nariai negeba komunikuoti tarpusavyje, informacijos sklaida nėra efektyvi.
2. Vertybinių požiūrių skirtumai (skiriasi tikslai, vertybės, moralinės nuostatos ir pan.).
3. Netinkamas bei neefektyvus darbo proceso organizavimas, per didelių reikalavimų darbuotojams kėlimas, tarpusavio nesuderinamumai.
4. Nesugebėjimas priimti kritikos bei emocijų nesuvaldymas.

Apžvelgus komandiniame darbe kylančių konfliktų priežastis, darbo autorė mano, kad konfliktai gali būti vertinami ir teigiamai. Konflikto metu darbuotojai pamato vienas kito stipriąsias bei silpnąsias puses, gali išsiskirti bei situaciją įvertinti visais lygiais.

Apibendrinant galima teigti, kad dirbant komandoje darbuotojai susiduria su įvairiais sunkumais, kurie gali peraugti į konfliktines situacijas, tačiau labai svarbu, kad konfliktuojant būtų

elgiamasi dalykiškai bei profesionaliai. Visų komandos narių turimos žinios ir gebėjimai gali palengvinti problemos išsprendimą, o pasekmės nebus tokios skaudžios. Organizacijų vadovai privalo rūpintis visais darbuotojais ir palaikyti komandos narių motyvaciją bei norą siekti bendrų tikslų įgyvendinimo. Komandinio darbo principų taikymas gali būti neefektyvus tik tuo atveju, jeigu komandos nariai nepasitiki vienas kitu ir jaučiasi blogai būdami tos komandos nariais. Komandos efektyvumas priklauso nuo visos įstaigos bendruomenės, nesvarbu, kokias funkcijas darbuotojas atlieka.

### 3. KOMANDINIO DARBO SPECIFIKA, TEIKIANT PASLAUGAS SENYVO AMŽIAUS ASMENIMS, GYVENANTIEMS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE, EMPIRINIS TYRIMAS

Šiame darbo skyriuje pateikiama ir aprašoma kokybinio tyrimo metodologija, pateikiamos tyrimo dalyvių charakteristikos, tyrimo organizavimas ir eiga bei tyrimo rezultatų analizė. Kokybinis tyrimas atliktas, siekiant atskleisti komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo tikslas** - atskleisti komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

##### **Probleminiai klausimai:**

1. Koks yra komandos poreikis, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, išryškinant sėkmingus/nesėkmingus komandinės veiklos bruožus.
2. Su kokiais sunkumais susiduria komanda, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose?
3. Kaip sprendžiamos iškilusios problemos, dirbant komandoje? Kokios darbuotojų galimybės įveikti iškilusias problemas, dirbant komandoje?

Siekiant giliau išanalizuoti pasirinktą temą bei gauti patikimus tyrimo rezultatus, pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Žiobienė (2009) nurodo, kad komandinis darbas – „*tai tam tikra kokybinės brandos lygį pasiekusi komandos narių sąveika, kurioje pagrindiniai darbo principai grindžiami komandos narių bendradarbiavimu, parama, pagarba ir pasitikėjimu, vaidmenų pasiskirstymu bei aukšta motyvacija paremtais tarpusavio santykiais*“. Komandos formavimo procesas yra sudėtingas reiškinys, kuris apima dirbančio personalo bei paslaugų gavėjų tarpasmeninį sujungimą, todėl į nagrinėjamą temą turi būti žvelgiama kokybinio aspektu. Kitas aspektas, pasirenkant kokybinį tyrimo metodą – noras pamatyti tyrimo dalyvių neverbalinę kalbą, reiškiamas emocijas ir kt. Remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017), kokybinis tyrimas suteikia galimybę pažvelgti į įvairius procesus, stengiantis suvokti tiriamųjų mąstymą ir elgseną, jų sąveiką su aplinka. Kokybinis tyrimas - interviu atlikimas - tai galimybė iš arčiau stebėti tiriamąjį, vertinti jo požiūrį ir nuomonę. Tai visapusiškas stebėjimo procesas, kuris suteikia daug informacijos (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Burns ir Grove (2007) teigia, kad kokybinis tyrimas neatsiejamas nuo telkimosi į kiekvieno asmens patirtis, remiantis tam tikromis išankstinėmis nuostatomis. Nors komandos sąvoka nėra vieno asmens egzistavimo klausimas, tačiau darbo autorė mano, kad kiekvienas komandos narys – savitas bei skirtingai atlieka savo funkcijas, skirtingi komandos narių požiūriai, mąstymas, savijauta, turimos



kompetencijos, todėl pasirinktą temą kiekybiškai nagrinėti būtų sunkiau. Tai būtų galima sieti su interpretacine visuma natūralioje aplinkoje, t.y. svarbu kuo išsamiau ir aiškiau matyti analizuojamą reiškinį (objektą). Kokybinis tyrimas suteikia galimybę ne tik pamatuoti gautus rezultatus, bet apibendrinti patį interviu vykdymo procesą ir jo eigą. Kokybinio tyrimo pasirinkimas leidžia lanksčiau prisitaikyti prie tiriamųjų bei jų aplinkos bei giliau pažvelgti į nagrinėjamą reiškinį. Visas procesas gali būti koreguojamas.

**Tyrimo imtis** - socialinės globos įstaigose, teikiančiose ilgalaikes (trumpalaikes) socialinės globos paslaugas senyvo amžiaus asmenims, dirbantys socialiniai darbuotojai. Tiriamųjų imties pasirinkimo būdas pasirinktas, remiantis Bitino ir kt. (2008) „patogiosios atrankos idėja“, t.y. atrenkant lengvai prieinamus tiriamuosius (pažįstami, artimieji, kolegos ir pan.). Pagrindiniai kriterijai, kuriuos turėjo atitikti respondentai: socialiniai darbuotojai, dirbantys savivaldybės socialinės globos įstaigose, kurios teikia paslaugas senyvo amžiaus asmenims. Respondentų darbo stažas – ne trumpesnis nei 3 metai. Pasirinktos trys socialinės globos įstaigos ir jose dirbantys 7 (septyni) socialiniai darbuotojai, siekiant atskleisti socialinių darbuotojų patirtis dirbant komandoje bei teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

**Tyrimo instrumentas.** Siekiant gauti tyrimo duomenis, taikytas pusiau struktūruotas interviu, kuriame susistemintos kelios nagrinėjamos sritys. Kaip teigia Bitinas (2008), „*taikant šį instrumentą, tyrėjas turi galimybę pasiruošti iš anksto, sugalvoti bendrinius klausimus, kuriuos pateiks tyrimo dalyviams, o gaunant netikslus ir/ar neišsamius atsakymus - keisti ar papildyti numatytus klausimus*“. Siekiant atskleisti komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, parengtas pagrindinis klausimynas, kuris interviu metu gali būti koreguojamas. Interviu klausimynas suskirstytas į 4 (keturias) pagrindines sritis, kurios atskleidžia šias temas:

1. Pagrindinė informacija apie tyrimo dalyvius (išsilavinimas, darbo stažas bei atliekamo darbo sritis/funkcijos). Ši informacija surenkama iki interviu su tyrimo dalyviais vykdymo.

2. Asmens gebėjimai, turimos kompetencijos (jų nauda), dirbant komandoje. Norima išryškinti, gauti informaciją, kas labiausiai padeda ir ko trūksta, teikiant paslaugas komandiniu principu, tačiau akcentuojant darbuotojo turimas žinias ir įgūdžius.

3. Komandos sudarymo naudingumas, efektyvumas, vyraujančios problemos ir galimi problemų sprendimo būdai.

4. Baigiamasis etapas (neįpareigojantis pokalbis su tyrimo dalyviu, aptariant individualaus ir komandinio darbo pranašumus/trūkumus, atskleidžiant asmeninio požiūrio į dirbančio personalo (kolektyvo) aspektus, atmosferą darbe, draugiškumą ir kt.

**Tyrimo organizavimas ir eiga.** Remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017), pirminiai interviu eigos etapai buvo planuojami taip:

1. Pasirengimas (gairės ir apklausėjas).
2. Organizavimas (rasti tyrimo dalyviai).
3. Santykių užmezgimas (aplinka, ramybė).
4. Atlikimas: gauti sutikimą tyrimui; apklausti; įrašyti duomenis.
5. Interviu užbaigimas.
6. Pateikti tyrimo organizatoriaus kontaktus.

Tyrimo laikas - 2021 m. lapkričio - gruodžio mėnesiai. Su visais tyrimo dalyviais buvo kalbama individualiai. Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) nurodo, kad individualaus pokalbio pasirinkimas suteikia galimybę gauti daug naudingesnę bei išsamesnę informaciją. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad pokalbio metu bus naudojamas diktofonas, prieštaraujančiųjų nebuvo. Su tyrimo dalyviais buvo aptartas interviu vykdymo laikas. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad pokalbio laikas nėra ribojamas. Interviu metu darbo autorė prisistatė, pristatė magistro temą ir tyrimo tikslą. Pokalbio trukmė – 39 - 96 minutės.

**Tyrimo etika** buvo užtikrinama remiantis Žydžiūnaitės (2011) pateikiamais principais:

- tyrimo dalyvių sutikimų gavimas dėl dalyvavimo tyrime;
- kreipimasis į pasirinktos įstaigos vadovą, dėl leidimo gavimo atlikti tyrimą;
- tyrimo dalyviams garantuojamas anonimiškumas bei konfidencialios informacijos išsaugojimas;
- visi gauti rezultatai pateikiami tik apibendrinta forma;
- visi tyrimo dalyviai turi teisę susipažinti su gautais tyrimo rezultatais.

**Tyrimo ribotumas.** Tyrimo duomenys atspindi tik Utenos apskrityje esančių socialinių globos įstaigų socialinių darbuotojų nuomones ir požiūrį.

**Duomenų analizės metodas.** Tyrimo analizė pateikta rašytine forma, gautus duomenis vaizduojant lentelėse, juos analizuojant ir apibendrinant. Duomenys analizuojami, remiantis kokybine interviu turinio analize. Analizė remiasi šiais pagrindiniais žingsniais (V. Žydžiūnaitė, 2005):

- *„tekstas skaitomas kelis kartus, siekiant suvokti jo prasmę ir nesiremti išankstinėmis nuostatomis;*
- *tekstas „išardomas“ į atskiras dalis, kuriose atsispindi esminiai aspektai ir kontekstas, kuriame šie aspektai egzistuoja;*
- *„išardytas“ tekstas pateikiamas atskirais teiginiais;*
- *kiekvienam teiginiui suformuluojama atskira subkategorija;*
- *subkategorijoms suformuojama kategorija, kuri vėliau analizuojama“.*

Kaip teigia Žydžiūnaitė (2005), svarbiausi aspektai yra prasminių elementų suskaidymas, interpretuojant gautas (išskirtas) kategorijas.

### 3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Šioje darbo dalyje pateikiami gauti tyrimo rezultatai bei jų analizė, siekiant atskleisti komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose. Tyrime dalyvavo 7 (septyni) socialiniai darbuotojai, kurių trumpa charakteristika pateikiama 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

#### 3.2.1. Informacijos apie tyrimo dalyvius pateikimas, išskiriant jų atliekamas funkcijas

3 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą bei interviu trukmę

Informantas	Lytis	Išsilavinimas	Darbo stažas	Interviu trukmė
A	Moteris	Aukštasis universitetinis	4 metai	1 val. 36 min.
B	Moteris	Aukštasis universitetinis	22 metai	1 val. 42 min.
C	Moteris	Aukštasis neuniversitetinis socialinio darbo bakalauras	13 metų	58 min.
D	Moteris	Aukštasis neuniversitetinis profesinis socialinio darbo bakalauras	6 metai	49 min.
E	Moteris	Aukštasis universitetinis	13 metų	1 val. 6 min.
F	Moteris	Aukštasis universitetinis	20 metų	39 min.
G	Moteris	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis	8 metai	1 val. 28 min.

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, tyrime dalyvavo 7 moterys. Visos tyrimo dalyvės turi aukštąjį socialinio darbo išsilavinimą, darbo stažas nuo 4 metų iki 22 metų. Darbo autorė mano, kad turima darbinė patirtis ir praktika leidžia informantams tikslingiau atsakyti į pateiktus klausimus bei sklandžiau pasidalyti turimomis įžvalgomis, pagrindžiant bei atskleidžiant komandinio darbo svarbą, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose. Siekiant išlaikyti maksimalų tyrimo dalyvių konfidencialumą, visi tyrimo dalyviai koduojami raidėmis nuo A iki G. Interviu atlikimo laikas nuo 39 min. iki 1 val. 42 min. Norint nesukelti įtampos interviu atlikimo eigoje, tyrimo dalyvių prašoma atsakyti į neįpareigojantį klausimą: „**Trumpai papasakokite apie Jūsų atliekamas (pagrindines) darbo/veiklos funkcijas**“. Išanalizavus interviu turinį, išskirtos 6 kategorijos ir 11 subkategorijų (žr. 4 lentelę):

- bendrujų socialinių paslaugų teikimas;
- komandos formavimas efektyviam darbui;
- kasdienės veiklos ir užimtumo organizavimas;
- teikiamų socialinių paslaugų kokybės vertinimas;
- teigiamo įstaigos įvaizdžio formavimas;
- vykdomos veiklos dokumentacijos apskaita, vertinimas ir tvarkymas.

4 lentelė. **Atliekamų (pagrindinių) darbo (veiklos) funkcijų pasiskirstymas**

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Bendrujų socialinių paslaugų teikimas</b>	Gyventojų informavimas, konsultavimas ir visapusiškas atstovavimas	„...konsultavimas, tarpininkavimas..“ (A). „...teikiu informavimo, konsultavimo bei tarpininkavimo paslaugas...“ (B). „...informavimas, konsultavimas, tarpininkavimas, atstovavimas...“ (D). „...tarpininkavimas, atstovavimas...“ (E). „...konsultuoju gyventojus įvairiais, jiems aktualiais klausimais...“ (G).
	Nuolatinis komunikavimas	„...bendravimas su artimaisiais, gyventojų atstovavimas...“ (A). „bendradarbiauju su gyventojų artimaisiais bei giminėmis...“ (B). „...bendravimas...“ (F). „...pradedant bendravimu...“ (G).
	Gyventojų poreikių vertinimas bei individualių socialinės globos planų sudarymas	„...gyventojų poreikių įvertinimas, ISGP planų sudarymas...“ (A). „...atlieku visapusišką, detalių gyventojų poreikių socialinėms paslaugoms gauti įvertinimą...“ (B). „...gyventojų poreikių vertinimas...“ (D). „...poreikių nustatymas ir tikslų įgyvendinimas..“ (E). „...individualių poreikių tenkinimas...“ (F). „...dirbu komandoje vertinant gyventojų poreikius bei sudarant individualius socialinės globos planus...“ (G).
	Finansinių reikalų tvarkymas	„...pagalba tvarkant finansinius reikalus...“ (A).
<b>Komandos formavimas efektyviam darbui</b>	Darbuotojų telkimas organizuojant darbą	„...telkiu darbuotojus bendrai komandinei veiklai, teikiu jiems metodinę pagalbą, padedančią efektyviau organizuoti darbą...“ (B).

<b>Kasdienės veiklos ir užimtumo organizavimas</b>	Asmens adaptacijos proceso globos namuose įgyvendinimas	<i>„...atsakomybė už pagyvenusio žmogaus adaptaciją ir sėkmingą tolimesnį gyvenimą globos namuose...“ (C).</i>
	Kasdienės veiklos organizavimas	<i>„...kasdienės veiklos ir įgūdžių palaikymas...“ (D). „...palaikymas...“ (F).</i>
	Laisvalaikio bei renginių organizavimas	<i>„...užimtumo organizavimas...“ (D). „...užimtumo organizavimas...“ (E). „...planuoju gyventojų užimtumą, laisvalaikio praleidimą, šventes bei renginius...“ (G).</i>
<b>Teikiamų socialinių paslaugų kokybės vertinimas</b>	Apklausų vykdymas bei išvadų teikimas socialinių paslaugų teikimo kontekste	<i>„...gyventojų ir darbuotojų apklausų vykdymas dėl teikiamų paslaugų kokybės vertinimo, išvadų teikimas... (A). „...vykdau apklausas įstaigoje apie teikiamas socialines paslaugas...“ (D).</i>
<b>Teigiamo įstaigos įvaizdžio formavimas</b>	Teikiamų paslaugų naudingumo viešinimas	<i>„...įstaigos įvaizdžio viešinimas, perteikiant, kokias paslaugas teikiame, kuo jos naudingos klientui ir kuo mes esame geri...“ (A).</i>
<b>Vykdomos veiklos dokumentacijos apskaita, vertinimas ir tvarkymas</b>	Įvairios dokumentacijos, susijusios su socialinių paslaugų teikimu, tvarkymas	<i>„...tvarkau ir vedu gyvenančių asmenų apskaitą, gyventojų asmens bylas...“ (B). „...tvarkų ir taisyklių, susijusių su socialinės globos organizavimu, rengimas...“ (D). „...baigiant dokumentacijos tvarkymu... esu atsakinga už įvairios dokumentacijos paruošimą, vykdomos veiklos organizavimą...“ (G).</i>

Tyrimo dalyviai nurodo, kad teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, vykdo informavimo, konsultavimo ir visapusiško atstovavimo funkcijas. *„...konsultavimas, tarpininkavimas..“ (A). „...teikiu informavimo, konsultavimo bei tarpininkavimo paslaugas...“ (B). „...informavimas, konsultavimas, tarpininkavimas, atstovavimas...“ (D). „...tarpininkavimas, atstovavimas...“ (E). „...konsultuoju gyventojus įvairiais, jiems aktualiais klausimais...“ (G).* Darbo autorė mano, kad šios funkcijos ir jų įgyvendinimas yra vienos iš svarbiausių, kadangi teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims socialiniai darbuotojai turi visapusiškai atliepti paslaugų gavėjo poreikius, paaiškinti ir nukreipti gyventoją tinkame linkme. Galima teigti, kad senyvo amžiaus asmuo ne visada geba tinkamai įvertinti situaciją, nežino kur galėtų kreiptis ir/ar kokius veiksmus atlikti, todėl socialiniai darbuotojai teikia visas informavimo ir konsultavimo paslaugas. Tyrimo dalyviai taip pat pažymi, kad nuolat komunikuoja su gyventojais ir

jų artimaisiais, „...bendravimas su artimaisiais, gyventojų atstovavimas...“ (A). „bendradarbiauju su gyventojų artimaisiais bei giminėmis...“ (B). „...bendravimas...“ (F). „...pradedant bendravimu...“ (G). Galima teigti, kad bendravimo metu tiek su gyventojais, tiek su jų artimaisiais išsiaiškinami gyventojų specialieji poreikiai, numatomas teikiamų paslaugų pobūdis ir kt. Atsižvelgiant į tai, išryškėja dar viena atliekama funkcija – individualių socialinės globos planų sudarymas gyventojams „...gyventojų poreikių įvertinimas, ISGP planų sudarymas...“ (A). „...atlieku visapusišką, detalių gyventojų poreikių socialinėms paslaugoms gauti įvertinimą...“ (B). „...gyventojų poreikių vertinimas...“ (D). „...poreikių nustatymas ir tikslų įgyvendinimas...“ (E). „...individualių poreikių tenkinimas...“ (F). „...dirbu komandoje vertinant gyventojų poreikius bei sudarant individualius socialinės globos planus...“ (G). Darbo autorė norėtų pabrėžti, kad socialinių paslaugų teikimas negali būti vykdomas be pirminio asmens poreikių įvertinimo bei nusimatymo, nes tik įvertinus asmens poreikius bei savarankiškumo lygį, galima suteikti tikslines paslaugas. Tai nurodoma ir Socialinės globos normų aprašo (2007) 4 priede, išskiriant, kad teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, būtina užtikrinti asmens socialinės globos tikslingumą, paremtą išsamiu ir visapusišku asmens poreikių vertinimu. Tyrime dalyvavę informantai nurodo, kad padeda gyventojams susitvarkyti finansinius reikalus „...pagalba tvarkant finansinius reikalus...“ (A). Darytina išvada, kad paslaugų gavėjui pageidaujant, socialinis darbuotojas, savo kompetencijos ribose, konsultuoja gyventoją turintiais reikalais, padeda susitvarkyti su turimais finansiniais ištekliais.

Tyrimo dalyviai teigia, kad viena iš jų atliekamų funkcijų yra darbuotojų telkimas, organizuojant darbą „...telkiu darbuotojus bendrai komandinei veiklai, teikiu jiems metodinę pagalbą, padedančią efektyviau organizuoti darbą...“ (B). Komandinio darbo reikšmė, teikiant socialines paslaugas – neabejotina. Šakienė, Šalkauskienė ir kt. (2015) akcentuoja komandinio darbo privalumus, išskiriant individualaus darbo trūkumas. Minėti autoriai nurodo, kad dirbant komandoje galima pasiekti efektyvesnių darbo rezultatų bei galima greičiau prisitaikyti prie aplinkos kintamumo.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kasdienės veiklos bei užimtumo veiklų gyventojams organizavimas – dar viena iš socialinių darbuotojų vykdomos veiklos sričių. Dirbantis personalas atsakingas už asmens adaptacijos proceso globos namuose įgyvendinimą „...atsakomybė už pagyvenusio žmogaus adaptaciją ir sėkmingą tolimesnį gyvenimą globos namuose...“ (C), kasdienės veiklos, laisvalaikio bei renginių organizavimą „...kasdienės veiklos ir įgūdžių palaikymas...“ (D). „...palaikymas...“ (F), „...užimtumo organizavimas...“ (D). „...užimtumo organizavimas...“ (E), „...planuoju gyventojų užimtumą, laisvalaikio praleidimą, šventes bei renginius...“ (G). Galima teigti, kad socialiniai darbuotojai siekia užtikrinti kokybišką gyventojų laisvalaikio praleidimo būdą, padeda gyventojams adaptuotis prie besikeičiančių gyvenimo sąlygų ir, darbo autorės nuomone, siekia sukurti tokią aplinką, kuri būtų kuo artimesnė ir jaukesnė žmogui ne tik gyvenamosios aplinkos

aspektu, bet neužmirštant švenčių minėjimo, dalyvavimo renginiuose, užimtumo veiklų (pagal asmens norus ir poreikius) ir kt.

Teikiant socialines paslaugas, svarbiu aspektu tampa ne tik teikiamų paslaugų pobūdis, bet ir jų kokybė. Tyrimo dalyviai pažymi, kad jie vykdo apklausas bei teikia išvadas socialinių paslaugų teikimo kontekste „...gyventojų ir darbuotojų apklausų vykdymas dėl teikiamų paslaugų kokybės vertinimo, išvadų teikimas...“ (A). „...vykdau apklausas įstaigoje apie teikiamas socialines paslaugas...“ (D). Remiantis Gečiene ir Gudžinskiene (2018) galima teigti, kad būtina išskirti aiškius kriterijus, siekiant įvertinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Anot minėtų autorių, vienas iš būdų – EQUASS kokybės sistemos kriterijų ir principų įgyvendinimas įstaigoje. Minėtos autorės nurodo, kad EQUASS kokybės sistemos platformos taikymas įstaigose suteikia galimybę efektyviau gerinti teikiamas paslaugas, orientuojantis į Europoje keliamus kokybės reikalavimus. Tyrimo dalyviai nurodo, kad jie stengiasi viešinti įstaigą, kaip paslaugų teikėją, formuoja teigiamą jos įvaizdį viešumoje „...įstaigos įvaizdžio viešinimas, perteikiant, kokias paslaugas teikiame, kuo jos naudingos klientui ir kuo mes esame geri...“ (A). Daroma išvada, kad darbuotojai kuria teigiamą įstaigos įvaizdį, nori ir siekia parodyti įstaigos pranašumus, viešina ir pateikiama visuomenei, kokias paslaugas jie teikia ir kas gali į juos kreiptis. Manytina, kad informacijos sklaida yra labai svarbi, kadangi galimų paslaugų gavėjų artimieji ar patys paslaugų gavėjai gali iš anksto susipažinti su įstaiga bei jų teikiamomis paslaugomis.

Tyrimo dalyviai nurodo, kad jų vykdoma veikla neatsiejama nuo įvairios dokumentacijos, susijusios su socialinių paslaugų teikimu, tvarkymo „...tvarkau ir vedu gyvenančių asmenų apskaitą, gyventojų asmens bylas...“ (B). „...tvarkų ir taisyklių, susijusių su socialinės globos organizavimu, rengimas...“ (D). „...baigiant dokumentacijos tvarkymu... esu atsakinga už įvairios dokumentacijos paruošimą, vykdomos veiklos organizavimą...“ (G). Socialinių paslaugų teikimo procese vyrauja daug elementų. Asmens gerovė ir jo poreikių užtikrinimas fiksuojami įvairiuose dokumentuose, t.y. nusimatomos tam tikros gairės: kas ir kokias paslaugas teikia, koku dažnumu, specialiųjų poreikių išskyrimas, informacijos, susijusios su asmeniu, pateikimas tretiesiems asmenims, sveikatos būklės įvertinimas/stebėjimas, asmens pageidavimai ir pan. Darbo autorė norėtų pabrėžti, kad asmeniui gyvenant socialinės globos įstaigoje, formuojama jo asmens byla, kuri apima **pagrindinės informacijos apie asmenį saugojimą** (duomenys apie gyventoją, turtiniai, nuosavybės, įvairių sutarčių sudarymo dokumentai ir kt.), **socialinės srities dokumentų sudarymas ir saugojimas** (asmens poreikių įvertinimo dokumentai, individualūs socialinės globos planai, adaptacijos proceso vertinimo dokumentai, pokyčių fiksavimo dokumentai ir kt.) bei **su asmens sveikatos priežiūra susiję dokumentai**. Išskirtina, kad teikiant socialines paslaugas, įstaigose yra sudaromi įvairūs tvarkos aprašai, kuriais vadovaujantis dirbantis personalas siekia įgyvendinti pagrindinius įstaigos tikslus. Darytina išvada, kad socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims neatsiejamas

nuo šį procesą reglamentuojančių teisės aktų, kuriais vadovaujantis įstaigos turi atitikti joms keliamus reikalavimus, tad to pasekoje darbuotojai privalo užtikrinti sistemingą dokumentacijos tvarkymą bei vykdomos veiklos organizavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyvių išskirtos atliekamos funkcijos bei vykdoma veikla apima daug sričių, kurios neatsiejamos vienos nuo kitų. Socialinių darbuotojų vykdoma veikla yra labai plati, apimanti bendravimą su asmeniu, kasdienės veiklos organizavimą, dokumentacijos tvarkymą, teikiamų paslaugų kokybės vertinimą bei, darbo autorės nuomone, gebėjimą atlikti tas funkcijas, kurių „reikalauja“ asmuo, t.y. visapusiško atstovavimo ir tarpininkavimo, siekiant užtikrinti geriausią asmens interesą.

### 3.2.2. Komandos sudarymo principai, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims socialinės globos įstaigose

Socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, darbo autorės nuomone, negali būti suprantamas individualiu požiūriu. Komandinio darbo reikšmė ir komandos narių funkcijų pasiskirstymas leidžia užtikrinti ne tik atsakomybę bei darbo krūvio pasidalijimą, bet taip pat leidžia pasiekti geresnių darbo rezultatų. Tą patvirtina Aleksandravičiūtė ir Liekis (2020) nurodydami, kad „*komandoje dirbdami žmonės pasiekia geresnių darbo rezultatų nei dirbdami pavieniui*“. Tyrimo dalyvių buvo prašoma: „**Papasakokite, kas sudaro Jūsų komandą?**“. Išanalizavus gautus atsakymus, išskirta 1 kategorija ir 5 subkategorijos (žr. 5 lentelę):

- visas įstaigoje dirbantis personalas.

5 lentelė. Komandos sudėtis

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Visas įstaigoje dirbantis personalas</b>	Socialines paslaugas teikiantys darbuotojai	„...vyriausiasis socialinis darbuotojas, socialinis darbuotojas, užimtumo specialistas, socialinio darbuotojo padėjėjai...“ (A). „...mūsų komandą sudaro socialinis darbuotojas, socialinio darbuotojo padėjėjas...“ (B). „...komandą sudaro vyriausiasis socialinis darbuotojas, socialinis darbuotojas, socialinio darbuotojo padėjėjas, užimtumo specialistas...“ (C). „...vyriausioji socialinė darbuotoja, socialiniai darbuotojai, socialinio darbuotojo padėjėjai, užimtumo specialistai...“ (E). „...vyriausioji socialinė darbuotoja, socialiniai darbuotojai, socialinio darbuotojo padėjėja...“ (F).



		<i>„... vyriausiasis socialinis darbuotojas, socialiniai darbuotojai, socialinio darbuotojo padėjėjai...“ (G).</i>
	Sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai	<i>„...vyriausiasis slaugytojas, bendrosios praktikos slaugytojas, slaugytojo padėjėjai, masažuotojas...“ (A). „...slaugytojas, slaugytojo padėjėjas, pagal galimybę masažuotojas..“ (B). „...slaugytojo padėjėjas, slaugytoja, masažuotoja...“ (C). „...slaugytoja, slaugytojos padėjėja...“ (G).</i>
	Psichologo paslaugas teikiantis darbuotojas	<i>„...psichologas...“ (A).</i>
	Įstaigos ir filialo vadovas	<i>„...svarbų vaidmenį vaidina įstaigos vadovas ir filialo vadovas..“ (A).</i>
	Informacijos dalijimasis su visais darbuotojais	<i>„...į komandą įeina visi darbuotojai, visi dalijamės informacija, tariamės ir priimame sprendimus...“ (D). „...esant poreikiui prie komandos prisijungia kiti specialistai..“ (F). „...,...,...mūsų komandą sudaro visi įstaigoje dirbantys darbuotojai, virėjos... administracijos darbuotojai“ (G).</i>

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad į komandos sudėtį įeina visų sričių specialistai, kurie teikia paslaugas senyvo amžiaus asmenims: socialines paslaugas teikiantys darbuotojai *„...vyriausiasis socialinis darbuotojas, socialinis darbuotojas, užimtumo specialistas, socialinio darbuotojo padėjėjai...“ (A)*, sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai *„...vyriausiasis slaugytojas, bendrosios praktikos slaugytojas, slaugytojo padėjėjai, masažuotojas...“ (A)*, psichologo paslaugas teikiantis darbuotojas *„...psichologas...“ (A)*, įstaigos ir filialo vadovas *„...svarbų vaidmenį vaidina įstaigos vadovas ir filialo vadovas..“ (A)*. Kita dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad informacija dalijasi su visais darbuotojais *„...į komandą įeina visi darbuotojai, visi dalijamės informacija, tariamės ir priimame sprendimus...“ (D)*. *„...esant poreikiui prie komandos prisijungia kiti specialistai..“ (F)*. *„...,...,...mūsų komandą sudaro visi įstaigoje dirbantys darbuotojai, virėjos... administracijos darbuotojai“ (G)*. Galima teigti, kad teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, visi komandos nariai yra atsakingi už savo funkcijų įgyvendinimą. Kaip jau buvo minėta, vienas darbuotojas nėra pajėgus atliepti visų gyventojų poreikių įgyvendinimo, todėl skirtingų sričių specialistų atliekamos funkcijos (turimos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai) neabejotinai turi papildyti viena kitą, t.y. paslaugos turi būti teikiamos daugiadiscipliniu principu, ką ir išskiria tyrimo dalyviai, nurodydami komandos sudėtį.

### 3.2.3. Asmens gebėjimai bei turimos kompetencijos, dirbant komandoje

Kiekvienas komandos narys turi jo vykdomai veiklai reikalingų žinių, tačiau kiekvieno nario funkcijos ir gebėjimas jas įgyvendinti – skiriasi. Tyrimo dalyvių buvo klausiama: „**Kokių gebėjimų, Jūsų nuomone, turi turėti socialinis darbuotojas, dirbdamas komandoje?**“. Išanalizavus interviu turinį, išskirtos 5 kategorijos ir 22 subkategorijos (žr. 6 lentelę):

- profesionalaus darbuotojo savybės/gebėjimas tikslingai spręsti įvairias situacijas;
- įvairių sričių žinių turėjimas;
- komunikavimo įgūdžiai;
- teigiamų asmens savybių turėjimas;
- gebėjimas priimti netektį.

6 lentelė. Socialinio darbuotojo gebėjimai, dirbant komandoje

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Profesionalaus darbuotojo savybės/gebėjimas tikslingai spręsti įvairias situacijas</b>	Gebėjimas vertinti klientų poreikius, analizuoti įvairias situacijas	„...turi gebėti įvertinti kliento poreikius, konkrečias problemas, jų pasireiškimų formas ir pasekmes...“ (A). „...gebėjimas analizuoti situaciją, gebėjimas atlikti intervenciją...“ (B).
	Mokėjimas išgirsti ir išklausti	„...dirbant komandoje reikia mokėti išgirsti, išklausti...“ (D).
	Operatyvumas sprendžiant problemas	„...išsiaiškinti komandos galimybes susidariusiai problemai spręsti... operatyviai ir veiksmingai organizuoti komandos darbą...“ (A). „
	Įtakingumas	„...gebėjimas daryti įtaką socialinei gyventojų aplinkai...“ (B).
	Gebėjimas dirbti sistemingai	„...gebėjimas planuoti...“ (B). „...organizuoti, suplanuoti ir numatyti darbus...“ (D). „...gebantis valdyti pokyčius...“ (G).
	Savarankiškumas	„...gebėjimas veikti savarankiškai...“ (B). „...tai turi būti stipri asmenybė.. psichologiškai...“ (G).
	Imlumas naujovėms, tobulėjimas	„...gebėjimas tobulėti...“ (B). „...imlus naujovėms...“ (G).

	Kritiškumas vertinant atliekamą darbą	<i>„...kritiškai vertinti savo ir kolegų darbą...“ (A).</i>
	Konfliktinių situacijų sprendimas	<i>„... turi gebėti spręsti konfliktines situacijas...“ (E).</i>
	Gebėjimas vertinti teikiamas socialines paslaugas	<i>„...apibendrinti ir įvertinti teikiamų socialinių paslaugų veiksmingumą...“ (A).</i>
<b>Įvairių sričių žinių turėjimas</b>	Vadybos žinių turėjimas	<i>„...turėti vadybos pradmenų...“ (C).</i>
	Psichologinių žinių turėjimas	<i>„...turėti psichologinių žinių...“ (C). „jis turi turėti įvairių žinių, pavyzdžiui psichologinių, ne tik socialinės srities...“ (G).</i>
<b>Komunikavimo įgūdžiai</b>	Bendravimo įgūdžių turėjimas	<i>„...turi gebėti bendradarbiauti ir bendrauti su klientu, jo šeimos nariais, komandos nariais, kitais įstaigos darbuotojais ir kitomis institucijomis...“ (A). „...gebėjimas bendrauti, gebėjimas dirbti kartu...“ (B). „...labai svarbu gebėti bendrauti ir komunikuoti ne tik su gyventojais, bet ir su dirbančiu personalu...“ (G).</i>
	Gebėjimas atstovauti klientus	<i>„...tinkamai atstovauti kliento interesams kitose institucijose...“ (A). „...turi mokėti ieškoti kompromisų...“ (C).</i>
<b>Teigiamų asmens savybių turėjimas</b>	Gebėjimas išlaikyti gyventojų savarankiškumą	<i>„...gebėjimas ugdyti ir palaikyti gyventojų savarankiško gyvenimo įgūdžius...“ (B).</i>
	Gebėjimas būti empatišku ir dėmesingu	<i>„turi būti empatiškas...“ (C) „...empatiškumas...“ (E). „...socialinis darbuotojas turi būti labai empatiškas, geranoriškas, gebantis užjausti ir suprasti...“ (G). „...atsakingumas... pasitikėjimas... nuoširdumas... dėmesingumas...“ (F).</i>
<b>Gebėjimas priimti netektį</b>	Netekties priėmimas	<i>„...svarbus gebėjimas priimti netektį...“ (E).</i>

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialiniai darbuotojai, dirbdami komandoje, turi gebėti vertinti klientų poreikius bei analizuoti įvairias situacijas *„...turi gebėti įvertinti kliento poreikius,*

konkrečias problemas, jų pasireiškimų formas ir pasekmes...“ (A). „...gebėjimas analizuoti situaciją, gebėjimas atlikti intervenciją...“ (B). Kiekvieno paslaugų gavėjo situacija yra skirtinga, todėl socialinis darbuotojas turi gebėti pamatyti ir išsiaiškinti esminius jo poreikius, kad galėtų suteikti reikiamą paslaugą ir/ar nukreipti pas atitinkamos – reikiamos srities specialistus (kitus komandos narius). Tyrimo dalyviai pažymi, kad būtina mokėti išgirsti ir išklausyti „...dirbant komandoje reikia mokėti išgirsti, išklausyti...“ (D). Galima teigti, kad kiekvieno komandos nario nuomonė yra svarbi ir reikalinga, todėl būtina į ją atsižvelgti, siekiant priimti tinkamiausią sprendimą, sprendžiant įvairias problemas. Apibendrinant pirmąją kategoriją „**profesionalaus darbuotojo savybės/gebėjimas tikslingai spręsti įvairias situacijas**“, tyrimo dalyviai išskiria tokius gebėjimus, kaip: operatyvumas sprendžiant problemas „...išsiaiškinti komandos galimybes susidariusiai problemai spręsti... operatyviai ir veiksmingai organizuoti komandos darbą...“ (A), įtakingumas „...gebėjimas daryti įtaką socialinei gyventojų aplinkai...“ (B), gebėjimas dirbti sistemingai „...gebėjimas planuoti...“ (B). „...organizuoti, suplanuoti ir numatyti darbus...“ (D). „...gebantis valdyti pokyčius...“ (G), savarankiškumas „...gebėjimas veikti savarankiškai...“ (B). „...tai turi būti stipri asmenybė.. psichologiškai...“ (G), imlumas naujovėms, tobulėjimas „...gebėjimas tobulėti...“ (B). „...imlus naujovėms...“ (G), kritiškumas vertinant atliekamą darbą „...kritiškai vertinti savo ir kolegų darbą...“ (A), konfliktinių situacijų sprendimas „... turi gebėti spręsti konfliktines situacijas...“ (E), gebėjimas vertinti teikiamas socialines paslaugas „...apibendrinti ir įvertinti teikiamų socialinių paslaugų veiksmingumą...“ (A). Socialiniai darbuotojai, kaip komandos nariai, nėra pajėgūs veikti vieni, be kitų specialistų įsitraukimo, tačiau turėdami įvairių gebėjimų, kuriuos išskiria tyrimo dalyviai, jie gali vertinti savo darbinę veiklą ir, darbo autorės nuomone, nuolat tobulėti, kad ne tik dalyvavimas komandoje, bet ir praktinis veiklos įgyvendinimas būtų maksimaliai pasiektas. Tą patvirtina Charenkova (2019), nurodydama, kad socialiniai darbuotojai privalo kontroliuoti savo darbo praktiką, kad kliento poreikiai būtų patenkinti, o tam reikalingi gebėjimai, kurie užtikrina tokio į (si) vertinimo užtikrinimą. Darbo autorė pritartų tyrimo dalyvių išsakytai nuomonei, kad socialiniai darbuotojai turi gebėti dirbti savarankiškai, sistemingai, operatyviai reaguoti į kylančius sunkumus bei kritiškai vertinti atliekamą darbą. Tai sietina su profesionalaus darbuotojo įvaizdžiu, kuris yra ne tik imlus naujovėms ar įtakingas kitų atžvilgiu, bet gebantis vertinti savo atliekamą darbą bei perteikia tai kitiems komandos nariams.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad socialiniai darbuotojai turi turėti įvairių sričių žinių, tokių kaip vadybos žinios bei psichologinės žinios „...turėti vadybos pradmenų...“ (C), „...turėti psichologinių žinių...“ (C). „...jis turi turėti įvairių žinių, pavyzdžiui psichologinių, ne tik socialinės srities...“ (G). Tai patvirtina jau minėtą faktą, kad socialinių darbuotojų vykdoma veikla yra labai plataus spektro, todėl įvairių žinių turėjimas – būtinas. Paslaugų gavėjams kyla daug ir įvairių klausimų, todėl socialinis darbuotojas turi gebėti ne tik suprasti, bet ir paaiškinti įvairias situacijas,

bendrauti ir tartis su kitais komandos nariais. Tyrimo dalyviai nurodo, kad dirbant komandoje, socialiniai darbuotojai turi turėti bendravimo įgūdžių „...*turi gebėti bendradarbiauti ir bendrauti su klientu, jo šeimos nariais, komandos nariais, kitais įstaigos darbuotojais ir kitomis institucijomis...*“ (A), „...*labai svarbu gebėti bendrauti ir komunikuoti ne tik su gyventojais, bet ir su dirbančiu personalu...*“ (G). Tyrėja pastebi, kad bendravimas/bendradarbiavimas akcentuojamas labai dažnai. Daroma išvada, kad komunikuojant ne tik perduodama įvairi ir aktuali informacija, bet tokiu būdu komandos nariai įgauna trūkstamų žinių, ugdomi bei perima kitų komandos narių patirtį. Svarbu išskirti, kad tyrimo dalyviai nurodo, jog komunikavimas svarbus ne tik komandoje, kuri dirba įstaigos lygmeniu, tačiau ir komunikavimo svarbą, bendraujant su išorės institucijomis, kuriose reikia atstovauti gyventojus. Komunikavimo įgūdžiams tyrimo dalyviai taip pat išskiria kompromisų ieškojimo svarbą. Daroma prielaida, kad komandos nariai turi gebėti ne tik pasikeisti informacija, tačiau svarbus gebėjimas surasti tinkamiausią problemos/situacijos sprendimo būdą, nesilaikant kategoriškumo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad socialiniai darbuotojai turi gebėti išlaikyti gyventojų savarankiškumą „...*gebėjimas ugdyti ir palaikyti gyventojų savarankiško gyvenimo įgūdžius...*“ (B). Gyventojų savarankiškumo išlaikymas yra vienas iš didžiausių tikslų socialinės globos įstaigose. Tai, darbo autorės nuomone, viena iš prioritetinių sričių, siekiant asmens gerovės užtikrinimo. Tyrimo dalyviai nurodo, kad socialiniai darbuotojai turi būti empatiški, atsakingi, pasitikintys savimi, nuoširdūs bei dėmesingi „*turi būti empatiškas...*“ (C) „...*empatiškumas...*“ (E). „...*socialinis darbuotojas turi būti labai empatiškas, geranoriškas, gebantis užjausti ir suprasti...*“ (G), „...*atsakingumas, nuoširdumas, dėmesingumas, pasitikėjimas savimi...*“ (F). Apibendrinant galima teigti, kad išvardintos savybės (gebėjimai) apibūdina didžiąją dalį žmogaus turimų teigiamų savybių, kurios naudingos daugelyje gyvenimo situacijų. Darytina prielaida, kad socialinis darbuotojas, kuris pasitiki savimi, nuoširdžiai bendrauja su klientu ir yra dėmesingas, lengviau užmezga pokalbį ir gali labiau įsigilinti į situaciją, taip parodydamas klientui, kad jis geba jam padėti.

Tyrimo dalyviai akcentavo, kad socialiniai darbuotojai turi gebėti priimti netektį „...*svarbus gebėjimas priimti netektį...*“ (E). Galima teigti, kad dirbant su senyvo amžiaus asmenimis, netekties faktas nėra išvengiamas. Darytina išvada, kad ne visi darbuotojai lengvai susitaiko su gyventojų mirties situacijomis, išgyvena netekties jausmą.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinio darbuotojo turimi gebėjimai, dirbant komandoje, turi įtakos tiek santykiams/bendravimui su gyventojais, tiek su kolegomis. Socialinis darbuotojas turi būti profesionalus savo srityje, gebėti priimti ir perduoti svarbią informaciją, analizuoti įvairias situacijas, todėl tam reikalingi komunikavimo įgūdžiai bei įvairių sričių žinių turėjimas bei gebėjimas jas pritaikyti praktinėje veikloje. Kad atliekamas darbas būtų efektyvus, išskirtinas vykdomos veiklos įsivertinimas, kuriam taip pat būti gebėjimai ir profesionalumas.

### 3.2.4. Socialinio darbuotojo vaidmenys, dirbant komandoje

Norint, kad komandos nariai dirbtų efektyviai, būtina žinoti, kas ir kokius vaidmenis joje atlieka. Komandos efektyvumas priklauso ne tik nuo žmonių skaičiaus joje, bet nuo užduočių pasiskirstymo, tikslų išsikėlimo, laiko terminų nusimatymo ir kitų aplinkybių. Kiekvienas komandos narys turi žinoti, koks jo vaidmuo komandoje bei už ką jis yra atsakingas. Atsižvelgiant į tolimesnę klausimų seką, tyrimo dalyvių buvo klausta: „**Kokius vaidmenis (funkcijas) komandoje dažniausiai atlieka socialinis darbuotojas, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis?**“. Išanalizavus gautus rezultatus, išskirtos 2 kategorijos ir 6 subkategorijos (žr. 7 lentelę):

- kylančių problemų identifikatorius bei sprendėjas;
- socialinių paslaugų teikimo proceso koordinatorius.

7 lentelė. Socialinio darbuotojo vaidmenys komandoje, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Kylančių problemų identifikatorius bei sprendėjas</b>	Kylančių problemų pastebėjimas ir vertinimas	„...dažniausiai pastebi kylančias problemas...“ (A). „...jie yra susiję su socialinio darbuotojo siekiu spręsti socialines problemas.. normalizuoti kliento socialinį funkcionavimą...“ (B).
	Socialinių paslaugų teikimo proceso stebėjimas	„...nuolat stebėti kas vyksta aplinkui, kokia situacija, kokios paslaugos teikiamos ar tai veiksminga...“ (B).
<b>Socialinių paslaugų teikimo proceso koordinatorius</b>	Sprendimų priėmimas	„...aptaria ir priima sprendimus, kaip pasiekti geriausių rezultatų, padedant senyvo amžiaus asmenims..“ (D).
	Atstovaujantis asmuo	„...gina ir atstovauja pagyvenusio ir seno žmogaus interesus ir poreikius... atstovaus ir tarpininkaus ne tik tarp institucijų bet ir bendraujant su artimaisiais...“ (E). „...socialinis darbuotojas atstovauja gyventoją, yra arčiausiai kliento.. jis tarpininkas tarp kliento ir jį supančios aplinkos...“ (G).
	Komandos atliekamų funkcijų vertintojas	„...koordinuoja komandos veiksmus, bendradarbiauja su komandos nariais, įvertina ar komandos darbas veiksmingas...“ (A).

Tyrimo dalyviai teigia, kad socialinis darbuotojas privalo pastebėti bei įvertinti kylančias problemas „...dažniausiai pastebi kylančias problemas...“ (A), „...jie yra susiję su socialinio darbuotojo siekiu spręsti socialines problemas.. normalizuoti kliento socialinį funkcionavimą...“ (B). Darytina išvada, kad socialiniai darbuotojai pirmieji pastebi atsiradusias problemas, kadangi yra arčiausiai gyventojų ir, darytina prielaida, daugiausiai bendrauja su juo. Darbo autorė mano, kad šis vaidmuo yra labai svarbus (kylančių problemų identifikatorius bei sprendėjas), kadangi nuo pirminės situacijos įvertinimo, kylančios problemos identifikavimo, priklauso tolimesnio proceso eiga – tikslinės paslaugos suteikimas paslaugų gavėjui. Tyrimo dalyviai teigia, kad socialiniai darbuotojai yra stebėtojai – stebi socialinių paslaugų teikimo procesą „...nuolat stebėti kas vyksta aplinkui, kokia situacija, kokios paslaugos teikiamos ar tai veiksminga...“ (B) bei priima atitinkamus bei reikšmingus sprendimus „...aptaria ir priima sprendimus, kaip pasiekti geriausių rezultatų, padedant senyvo amžiaus asmenims..“ (D).

Tyrimo dalyviai pažymi, kad koordinuojant socialinių paslaugų teikimo procesą, socialiniai darbuotojai yra ne tik komandos atliekamų funkcijų vertintojai „...koordinuoja komandos veiksmus, bendradarbiauja su komandos nariais, įvertina ar komandos darbas veiksmingas...“ (A), bet ir atstovaujantys asmenys „...gina ir atstovauja pagyvenusio ir seno žmogaus interesus ir poreikius... atstovaus ir tarpininkaus ne tik tarp institucijų bet ir bendraujant su artimaisiais...“ (E). „...socialinis darbuotojas atstovauja gyventoją, yra arčiausiai kliento.. jis tarpininkas tarp kliento ir jį supančios aplinkos...“ (G). Galima teigti, kad socialinio darbuotojo funkcijos (vaidmenys) dirbant komandoje ir teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims prasideda nuo situacijos įvertinimo, problemos nustatymo, ko pasekoje atsiranda poreikis nusimatyti, kokius darbo metodus galima taikyti, kas būtų veiksmingiausia ir kokią įtaką tai duotų paslaugų gavėjui. Socialinių paslaugų teikimo procese vėl išryškėja komunikavimo svarba, kuomet socialinis darbuotojas turi bendrauti su kitų institucijų atstovais bei atstovauti gyventoją ir jo interesus. Bendraujant su tyrimo dalyviais, tyrėja užfiksavo pavienes mintis, kokius vaidmenis socialiniai darbuotojai atlieka bendruoju aspektu (žr. 6 pav.)

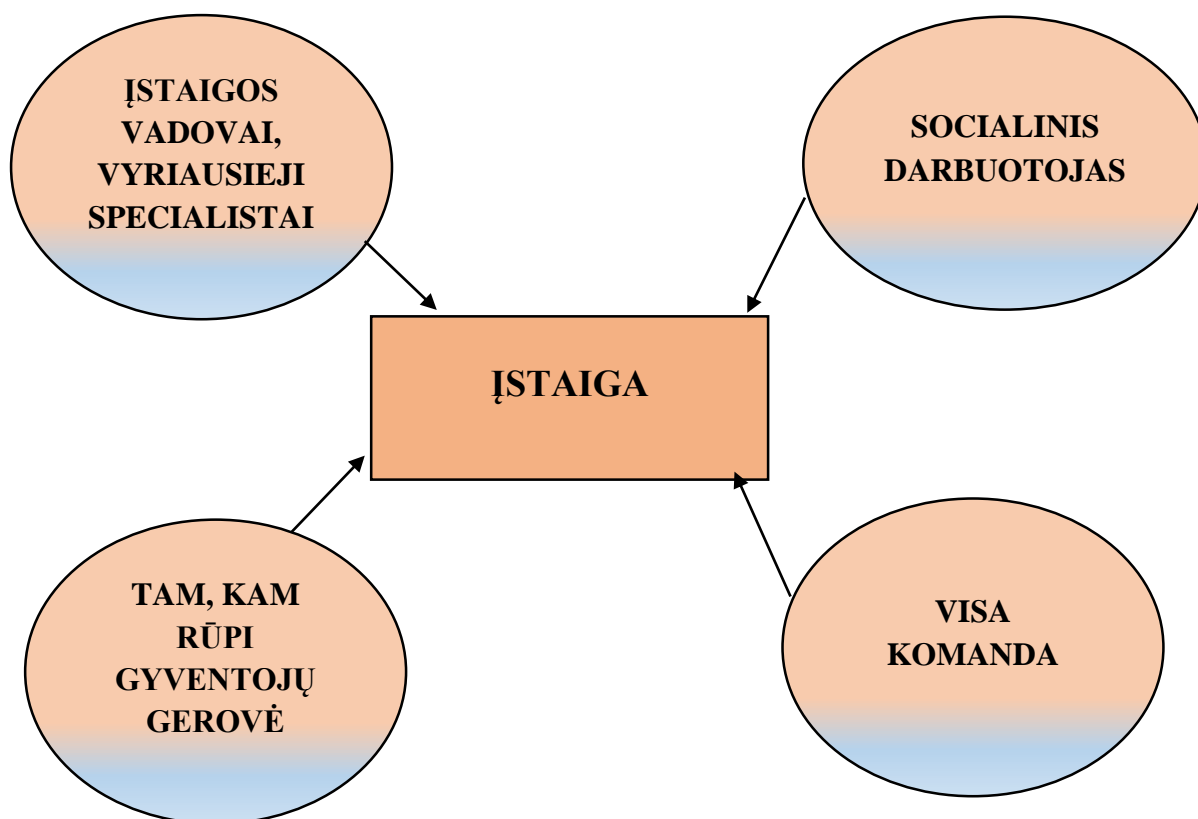


**6 pav.** Socialinio darbuotojo vaidmenys

Apibendrinant galima teigti, kad socialinio darbuotojo vaidmenų komandoje, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, yra ne mažai. Remiantis Gudžinskiene, Jaruševičiene (2010) ir Balčiūniene, Adomaitiene (2017), galima teigti, kad socialinių darbuotojų atliekamų vaidmenų įvairovė yra būtina, nes jų vykdoma veikla yra plati ir įvairiapusė. Socialiniai darbuotojai turi būti geri patarėjai ir guodėjai, planuotojai ir organizatoriai, duomenų tvarkytojai ir vertintojai, tarpininkai ir gynėjai.

Teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, šiame procese dalyvauja daug skirtingų sričių specialistų. Kadangi tyrimo dalyvių buvo klausta apie gebėjimus ir vaidmenis, dirbant ir teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, tyrėja norėjo išsiaiškinti apie lyderio poziciją komandoje, todėl tyrimo dalyvių buvo teirautasi: „**Kas dažniausiai būna lyderiu Jūsų komandoje?**“ (žr. 7 pav.)





**7 pav.** Lyderis komandoje

Pateiktame paveiksle matyti, kad lyderio pozicija pasiskirsto įvairiai. Dalis tiriamųjų nurodo, kad lyderiais būna įstaigos vadovai/vyriausieji specialistai. Darytina išvada, kad vadovaujamas pozicijas užimantys darbuotojai organizuoja ir planuoja teikiamų paslaugų procesą, vykdo kontroliavimo funkcijas, koordinuoja darbuotojų veiklą, todėl lyderystė neatsiejama nuo jų vykdomos veiklos. Darbo autorė mano, kad jie privalo telkti darbuotojus bendrai veiklai, duoti tam tikrus nurodymus ir stebėti, kad teikiamos paslaugos ir visa veikla įstaigoje būtų vykdoma tinkamai ir efektyviai. Clarke (2018) nurodo, kad šiuolaikiniai vadovai susiduria su daug iššūkių, todėl šis autorius mano, kad būtent santykis su lyderyste turi egzistuoti ne tik konkuruojant su išorės veiksniais, bet ir įstaigos viduje. Darytina prielaida, kad vadovai neturėtų užleisti lyderio pozicijos darbuotojams, taip išsaugodami stipraus ir įtakingo vadovo poziciją.

Tyrimo dalyviai taip pat nurodo, kad dažniausiai lyderiais būna socialiniai darbuotojai. Socialiniai darbuotojai bendrauja su gyventojais, stebi jų aplinką, vertina gyventojų poreikius – tai yra arčiausiai asmens esantys darbuotojai. Darbo autorė norėtų išskirti, kad socialiniai darbuotojai globos įstaigose turi jiems pavaldžius ir atskaitingus darbuotojus – socialinio darbuotojo padėjėjus. Darytina išvada, kad socialiniai darbuotojai, kaip ir įstaigos vadovai privalo organizuoti ir koordinuoti socialinio darbuotojo padėjėjų veiklą, todėl šiame procese išryškėja lyderiavimo pozicijos. Tyrimo dalyviai taip pat nurodo, kad lyderiu komandoje gali būti tas darbuotojas, kuriam rūpi gyventojų

gerovė. Galima teigti, kad lyderio poziciją gali užimti tas darbuotojas, kuris labiau supranta susidariusią situaciją bei geba priimti tinkamus sprendimus, siekiant geriausio gyventojų intereso. Kita dalis tyrimo dalyvių nurodė, kad lyderio poziciją užima visa įstaigoje dirbanti komanda. Apibendrinant galima teigti, kad vieno ir konkretaus lyderio įstaigoje tyrimo dalyviai neišskiria. Darbo autorė mano, kad tai priklauso nuo dirbančio personalo turimų gebėjimų, lankstumo, operatyvumo ir net darbuotojų skaičiaus. Kiekvienas darbuotojas skirtingai žiūri į gyventojų patiriamas problemas bei skirtingai vertina jų savijautą. Lyderiu gali būti tiek vadovas, tiek tiesiogiai paslaugas teikiantis darbuotojas.

Siekiant tikslingiau atskleisti nagrinėjamą temą bei komandinio darbo taikymo principus, tyrimo dalyvių buvo klausta: „**Kas suburia Jūsų komandą?**“. Išanalizavus gautą interviu turinį, išskirtos 3 kategorijos ir 6 subkategorijos (žr. 8 lentelę):

- bendrų tikslų siekimas;
- socialines paslaugas teikiantys darbuotojai;
- asmeninės motyvacijos vyravimas.

8 lentelė. Komandos narių subūrimas

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Bendrų tikslų siekimas</b>	Bendrų tikslų ir projektų turėjimas	„...mūsų komandą suburia bendri tikslai, bendri projektai...“ (A).
	Sudėtingos situacijos ir bendras tikslas	„...labiausiai suburia sudėtingos situacijos ir bendro tikslo siekimas...“ (E).
<b>Socialines paslaugas teikiantys darbuotojai</b>	Socialinių paslaugų srities darbuotojai	„...vyriausiasis socialinis darbuotojas, socialinis darbuotojas...“ (B). „...socialinis darbuotojas...“ (C). „...socialinis darbuotojas...“ (F). „...didelį indėlį duoda vyriausioji socialinė darbuotoja...“ (G).
	Vadovas	„...vadovas...“ (D).
<b>Asmeninės motyvacijos vyravimas</b>	Savarankiškas susibūrimas	„...susiburiame pačios...“ (G).
	Neformalus bendravimas	„...neformalus bendravimas...“ (A).

Tyrimo dalyviai nurodo, kad į komandą juos suburia bendrų tikslų ir projektų turėjimas „...mūsų komandą suburia bendri tikslai, bendri projektai...“ (A). Darytina išvada, kad bendraudami

tarpusavyje ir vykdydami bendras veiklas, darbuotojai dažniau susiburia į komandą ir komunikuoja jiems aktualiais klausimais. Sudėtingos situacijos ir bendrų tikslų siekimas – dar vienas motyvas taikyti komandinio darbo principus - „...labiausiai suburia sudėtingos situacijos ir bendro tikslo siekimas...“ (E). Darbo autorė mano, kad tikslinių tikslų turėjimas bei jų įgyvendinimas yra vienas iš sėkmingos veiklos įgyvendinimo kriterijų. Nusimatant tikslus, darbo autorės nuomone, komandos nariai jau mato galutinį rezultatą ir nusimato, kokias priemones bei kokius darbo metodus naudos, o tai suteikia komandos nariams galimybę veikti kartu, komunikuoti ir dalintis svarbia informacija.

Dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad darbuotojus į komandą suburia socialinių paslaugų srities darbuotojai „...vyriausiasis socialinis darbuotojas, socialinis darbuotojas...“ (B). „...socialinis darbuotojas...“ (C). „...socialinis darbuotojas...“ (F). „...didelį indėlį duoda vyriausioji socialinė darbuotoja...“ (G). Galima teigti, kad socialinės globos įstaigoje didžiąją dalį dirbančio personalo sudaro socialines paslaugas teikiantys darbuotojai, tad jų dalyvavimas, suburiant darbuotojus į komandą, galimai, – vienas didžiausių. Tyrimo dalyviai taip pat pažymi, kad juos į komandą suburia įstaigos vadovas. Darbo autorė mano, kad vadovo pareiga koordinuoti visą įstaigos veiklą, burti darbuotojus bendroms veikloms, skatinti juos komunikuoti tarpusavyje, dalytis gerąja patirtimi ir pan.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad į komandą darbuotojai susiburia patys – savarankiškai „...susiburiame pačios...“ (G). Darytina išvada, kad darbuotojai savarankiškai planuoja savo darbo veiklą, nusimato galimus problemų sprendimo būdus, bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis. Savarankiškai sprendžia ir organizuojasi, kada reikia taikyti komandinio darbo principus. Tyrimo dalyviai išskiria, kad į komandą juos suburia neformalus bendravimas „...neformalus bendravimas...“ (A). Darbo autorė mano, kad bendraudami neformalioje aplinkoje, vėliau darbuotojai lengviau bendrauja darbo aplinkoje, geriau pažįsta vienas kitą, lengviau randa bendrus sprendimus, pagerėja tarpusavio santykiai. Išskirtina, kad bendravimas neformalioje aplinkoje turi būti priimtinas visiems darbuotojams, nes kitokiu atveju tikslingo ir efektyvaus komandinio darbo tikėtis nereikėtų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų susibūrimas į komandą neatsiejamas nuo pačių darbuotojų motyvacijos, bendrų tikslų turėjimo bei noro juos įgyvendinti.

### 3.2.5. Socialinių darbuotojų turimos kompetencijos ir jų vertinimas

Socialinių paslaugų teikimas bei socialinių darbuotojų vykdoma veikla neatsiejamai reikalauja turėti tam tikrų žinių bei įgūdžių. Tyrimo dalyvių buvo klausama: „**Kokios žinios ar kompetencijos Jums padeda?**“. Išanalizavus interviu turinį, išskirtos 3 kategorijos ir 10 subkategorijų (žr. 9 lentelę):

- įgytų praktinių ir teorinių žinių bei gebėjimų visuma;
- komunikavimo kompetencijos;

- asmeninės kompetencijos.

9 lentelė. Žinios ir kompetencijos, kurios padeda darbuotojams, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Įgytų praktinių ir teorinių žinių bei gebėjimų visuma</b>	Įgytos praktinės ir teorinės žinios, įgūdžiai	„...man padeda įgytos teorinės ir praktinės žinios, įgyta patirtis...“ (A). „...man padeda įgytos žinios, įgūdžiai...“ (D). „...man padeda viskas, ką išmokau ir žinau...“ (G).
	Teigiamos įtakos darymas kitiems	„...gebėjimas skatinti ir įgalinti...“ (A). „...manau, kad gebu daryti įtaką kitiems...“ (G).
	Planavimo bei organizavimo įgūdžiai	„...gebėjimas planuoti ir įvertinti tai, kas pasiekta...“ (A). „...gebėjimas planuoti...“ (B). „...darbo organizavimo įgūdžiai...“ (F). „...turiu organizavimo, planavimo bei strategavimo gebėjimų...“ (G).
	Savarankiškumo nauda	„...gebėjimas veikti savarankiškai...“ (B).
	Psichologinių žinių turėjimas	„...psichologinės ir teisinės žinios...“ (C). „...psichologijos...“ (F).
	Kognityvinio elgesio terapija	„...Mindfulness terapija, padedanti priimti esamą situaciją, supratimas, kad reikia reaguoti čia ir dabar su tuo, ką turime ir ten, kur esame...“ (E).
	<b>Komunikavimo kompetencijos</b>	Bendravimo ir bendradarbiavimo nauda
<b>Asmeninės kompetencijos</b>	Noras tobulėti	„...gebėjimas tobulėti...“ (B). „...mano žingeidumas ir noras tobulėti...“ (G).
	Gebėjimas suvaldyti įvairias situacijas	„...suvaldymas emocijų ir jausmų... nepriimu kitų problemų asmeniškai...“ (G). „...stresinių ir konfliktinių situacijų sprendimo gebėjimai...“ (E).
	Neigiamų situacijų suvaldymas	„...stresinių ir konfliktinių situacijų sprendimo gebėjimai...“ (E).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams, dirbantiems su senyvo amžiaus asmenimis padeda įgytos praktinės, teorinės žinios bei įgūdžiai „...man padeda įgytos teorinės ir praktinės žinios, įgyta patirtis...“ (A). „...man padeda įgytos žinios, įgūdžiai...“ (D). „...man padeda viskas, ką

*išmoku ir žinau...“ (G). Tai rodo, kad darbuotojai yra kompetentingi ir yra įgiję pakankamai teorinių bei praktinių žinių, kuriuos naudoja savo vykdomoje veikloje. Dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad jiems padeda teigiamos įtakos darymas kitiems „...gebėjimas skatinti ir įgalinti...“ (A). „...manau, kad gebu daryti įtaką kitiems...“ (G). Darbo autorė mano, kad tai svarbus veiksnys, turintis įtakos socialinio darbuotojo veikloje. Dirbant su klientais svarbiu aspektu išlieka pokyčio matymas/atsiradimas ir teigiamas rezultatas. Šiam rezultatui pasiekti, darbo autorės nuomone, svarbu gebėti teigiamai paveikti kitą asmenį, motyvuoti jį veikti ir patenkinti savo poreikius. Tyrimo dalyviai nurodo, kad jiems labai padeda planavimo bei organizavimo įgūdžiai „...gebėjimas planuoti ir įvertinti tai, kas pasiekta...“ (A). „...gebėjimas planuoti...“ (B). „... darbo organizavimo įgūdžiai...“ (F). „...turiu organizavimo, planavimo bei strategavimo gebėjimų...“ (G). Darytina išvada, kad savo veiklos tikslingas planavimas padeda darbuotojams pasiekti išsikeltų tikslų bei produktyviau vykdyti funkcijas. Darbas su klientu turi prasidėti nuo planavimo: ko reikia paslaugų gavėjui, kodėl reikia, ko tikimasi iš teikiamų paslaugų, kokia bus nauda ir pan., todėl planavimo bei organizavimo įgūdžių turėjimo nauda – neabejotina. To pasekoje tyrimo dalyviai išskiria savarankiškumo naudą „...gebėjimas veikti savarankiškai...“ (B).*

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad darbuotojams padeda psichologinių žinių turėjimas bei kognityvinio elgesio terapijos taikymas „...psichologinės ir teisinės žinios...“ (C), „...Mindfulness terapija, padedanti priimti esamą situaciją, supratimas, kad reikia reaguoti čia ir dabar su tuo, ką turime ir ten, kur esame...“ (E). Darbo autorė mano, kad kognityvinės terapijos taikymas padeda klientui labiau susikoncentruoti į susidariusią problemą ir/ar esamą situaciją, suprasti savo jausmus ir kūno siunčiamus signalus bei „neprisirišti“ prie neigiamos situacijos, o tai palengvina darbą socialiniam darbuotojui bei leidžia pasiekti geresnių darbo rezultatų. Senyvo amžiaus asmenys patiria įvairių problemų, jų amžiaus tarpsnyje kyla ne mažai psichologinių problemų tiek dėl fizinės sveikatos blogėjimo, tiek dėl progresuojančių ligų, todėl socialiniai darbuotojai privalo turėti psichologinių žinių pagrindų, kad galėtų gyventojams suteikti pirminę ir reikiamą pagalbą.

Tyrimo dalyviai pažymi, kad jų darbe svarbu turėti bendravimo bei bendradarbiavimo įgūdžių „...gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti...“ (A). „...gebėjimas bendrauti...“ (B) „...labiausiai padeda bendravimo įgūdžiai...“ (G). Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, socialiniai darbuotojai nuolat bendrauja bei bendradarbiauja su kolegomis, gyventojų artimaisiais ir kitų įstaigų atstovais. Keičiantis informacija tikslingiau išsiaiškinami gyventojų poreikiai bei pagalbos/paslaugos teikimo būdas ar taikomas metodas tampa produktyvesnis. Tyrimo rezultatai parodo, kad darbuotojams taip pat padeda noras tobulėti „...gebėjimas tobulėti...“ (B). „...mano žingeidumas ir noras tobulėti...“ (G), gebėjimas suvaldyti įvairias situacijas „...suvaldymas emocijų ir jausmų... nepriimu kitų problemų asmeniškai...“ (G). „...stresinių ir konfliktinių situacijų sprendimo gebėjimai...“ (E), neigiamų situacijų suvaldymas „...stresinių ir konfliktinių situacijų sprendimo

gebėjimai...“ (E). Darbo autorė mano, kad išvardyti įgūdžiai yra labai svarbūs. Socialiniai darbuotojai turi būti profesionalai savo srityje, turi gebėti sistemingai įgyvendinti išsikeltus tikslus, kad ir kokia sudėtinga situacija būtų. Galima teigti, kad jie turi gebėti palaikyti gyventoją bet kokioje situacijoje ir neparodyti savo jausmų.

Apibendrinant galima teigti, kad socialiniai darbuotojai turi turėti daug ir įvairių žinių bei gebėjimų, kurie padėtų jų veikloje. Gyventojų poreikiai ir problemos labai skirtingos, todėl socialiniai darbuotojai turi būti pasiruošę įvairiems iššūkiams. Teorinių žinių pritaikymas praktikoje – būtinas, o praktinė patirtis suteikia galimybę tobulėti ir taikyti įvairesnius ir naujesnius darbo metodus.

Kadangi tyrimo dalyvių buvo klausta apie tai, kokios žinios ar kompetencijos jiems padeda, darbo autorė norėjo sužino, kaip jie vertina turimus gebėjimus, todėl tyrimo dalyviams buvo užduotas klausimas: „**Kaip vertinate savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje?**“. Išanalizavus gautą interviu turinį, išskirtos 2 kategorijos bei 3 subkategorijos (žr. 10 lentelę):

- teigiamas savęs vertinimas;
- vidutiniškas vertinimas.

10 lentelė. Gebėjimų ir įgūdžių vertinimas, dirbant komandoje

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Teigiamas savęs vertinimas</b>	Geras vertinimas, reaguojant į poreikį	„...vertinu gerai... manau, kad gebu dirbti komandoje, dažnu atveju ją vieniju, padedu spręsti kylančius konfliktus, nesusipratimus...“ (A). „...vertinu gerai, esu komunikabili, moku išreikšti savo nuomonę ir pageidavimus, moku klausyti, staigiai reaguju į situaciją...“ (C). „...vertinu gerai, nes dirbant komandoje būtinas bendravimas, įvertinimas, planavimas, paslaugų kokybės užtikrinimas, o aš tą sugebu.. taip manau..“ (D). „...vertinu gerai, visada siekiu atnaujinti žinias, taikyti inovacijas, priimti kito nuomonę...“ (E). „...vertinu gerai, nes manau, kad gebu dirbti komandoje...“ (G).
	Labai geras vertinimas	„...vertinu labai gerai...“ (B).
<b>Vidutiniškas vertinimas</b>	Vidutiniškas savęs vertinimas	„...vertinu vidutiniškai.. esu savikritiška...“ (F).

Tyrimo rezultatai rodo, kad dalis tyrimo dalyvių savo turimus gebėjimus ir įgūdžius, dirbant komandoje vertina gerai ir teigiamai „...vertinu gerai... manau, kad gebu dirbti komandoje, dažnu

atveju ją vieniju, padedu spręsti kylančius konfliktus, nesusipratimus...“ (A), „...vertinu gerai, esu komunikabili, moku išreikšti savo nuomonę ir pageidavimus, moku klausyti, staigiai reaguuju į situaciją...“ (C). „...vertinu gerai, nes dirbant komandoje būtinas bendravimas, įvertinimas, planavimas, paslaugų kokybės užtikrinimas, o aš tą sugebu.. taip manau..“ (D). „...vertinu gerai, visada siekiu atnaujinti žinias, taikyti inovacijas, priimti kito nuomonę...“ (E). „...vertinu gerai, nes manau, kad gebu dirbti komandoje...“ (G). Tai rodo, kad darbuotojai pasitiki savimi ir geba dirbti komandoje, pasinaudojant turimais įgūdžiais. Kita dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad savo gebėjimus ir įgūdžius vertina vidutiniškai „...vertinu vidutiniškai.. esu savikritiška...“ (F). Darbo autorė mano, kad savikritiškumas nėra bloga savybė. Kritiškas savęs vertinimas suteikia galimybę tobulėti, ieškoti ir suprasti save, į (si) vertinti savo veiklą ir ieškoti tinkamiausių vykdomos veiklos metodų. Išskirtina, kad nei vienas tyrimo dalyvis nevertina savo sugebėjimų neigiamai.

Plėtojant turimų žinių ir/ar kompetencijų tematiką, tyrimo dalyvių buvo teirautasi: „**Kokių kompetencijų ir/ar žinių Jums trūksta, dirbant komandoje?**“. Išskaidžius gautus duomenis, išskirtos 3 kategorijos bei 6 subkategorijos (žr. 11 lentelę):

- sėkmingo komandinio darbo principų taikymo žinių poreikis;
- bendrystės poreikis;
- asmeninių savybių ir įgūdžių tobulinimo poreikis.

11 lentelė. **Kompetencijų ir/ar žinių poreikis darbuotojams, dirbant komandoje**

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Sėkmingo komandinio darbo principų taikymo žinių poreikis</b>	Komandos formavimo ir tinkamų metodų taikymo trūkumas	„...norėčiau įgyti daugiau žinių komandos formavimo, motyvavimo ir kaip pasiekti geriausių rezultatų, dirbant komandoje su žmonėmis, kurie turi visiškai priešingų asmenybės bruožų nei aš...“ (A). „...kad ir kiek tobulinu, vis tiek dar reikalingi komandinio darbo įgūdžiai...“ (C). „...kaip suvaldyti komandą, kurioje nariai nesutaria, neprisiima atsakomybių ar yra nesavarankiški...“ (G).
<b>Bendrystės poreikis</b>	Palaikymo ir supratingumo stoka	„...kartais pasigendu palaikymo ir supratingumo...“ (D).
	Nemotyvuotų kolegų problema	„...galbūt žinių, kaip dirbti su kolegomis, kurie yra visiškai nemotyvuoti...“ (G).
	Administracinių darbų atlikimo poreikis	„...labiausiai trūksta administracinio darbo vertinant ir pildant individualius socialinės globos planus, kuriant naujas tvarkas, analizuojant teisės aktus...“ (E).

<b>Asmeninių savybių ir įgūdžių tobulinimo poreikis</b>	Kūrybiškumo trūkumas	<i>„...manau, kad man trūksta kūrybiškumo...“ (F).</i>
	Intervencijos atlikimo poreikis	<i>„...gebėjimo atlikti intervenciją...“ (B).</i>

Tyrimo duomenys rodo, kad tyrimo dalyviams trūksta komandos formavimo ir tinkamų metodų taikymo žinių *„...norėčiau įgyti daugiau žinių komandos formavimo, motyvavimo ir kaip pasiekti geriausių rezultatų, dirbant komandoje su žmonėmis, kurie turi visiškai priešingų asmenybės bruožų nei aš...“ (A).* *„...kad ir kiek tobulinu, vis tiek dar reikalingi komandinio darbo įgūdžiai...“ (C).* *„...kaip suvaldyti komandą, kurioje nariai nesutaria, neprisiima atsakomybių ar yra nesavarankiški...“ (G).* Galima teigti, kad darbuotojai susiduria su problemomis, kylančiomis dėl skirtingų komandos narių charakterio bruožų, nuomonių išsiskyrimo ir tam tikrų gebėjimų neturėjimo. Dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad jiems trūksta palaikymo ir supratingumo *„...kartais pasigendu palaikymo ir supratingumo...“ (D)* bei vyrauja nemotyvuotų kolegų problema *„...galbūt žinių, kaip dirbti su kolegomis, kurie yra visiškai nemotyvuoti...“ (G).* Darytina išvada, kad ne visi komandoje dirbantys asmenys yra motyvuoti padėti vieni kitiems, pasigendama palaikymo ir susitelkimo, sprendžiant iškilusias problemas, todėl išskirtinas bendrystės poreikis. Tyrimo dalyviai pažymi, kad jie taip pat pasigenda motyvuotų darbuotojų, kurie gebėtų atlikti administracinius darbus *„...labiausiai trūksta administracinio darbo vertinant ir pildant individualius socialinės globos planus, kuriant naujas tvarkas, analizuojant teisės aktus...“ (E).* Darbo autorė mano, kad socialinės globos įstaigose nėra tokio kiekio darbuotojų skaičiaus, kad būtų maksimaliai užtikrinti visi administraciniai procesai, siejant tai su tuo, kad socialines paslaugas teikiantys darbuotojai privalo ne tik bendrauti su gyventojais ir spręsti jų problemas, bet yra daug dokumentacijos, kurią jie privalo pildyti ir administruoti.

Tyrimo dalyviai pažymi, kad jiems trūksta kūrybiškumo *„...manau, kad man trūksta kūrybiškumo...“ (F)* bei išryškina intervencijos atlikimo poreikį *„...gebėjimo atlikti intervenciją...“ (B).*

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai įvardija skirtingas kompetencijas ar skirtingų žinių trūkumą, kurių jiems reikia. Darbo autorė norėtų išskirti, kad kiekvienas darbuotojas asmeniškai vertina savo gebėjimus, dirbant komandoje, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad savo turimas kompetencijas ir/ar žinias tyrimo dalyviai sieja ne tik su savimi, bet su kolegų neigiamybėmis, kurios trukdo efektyvaus komandinio darbo funkcionavimui. Tai rodo, kad esančiose komandose vyrauja nesusikalbėjimas, trūksta motyvacijos bei tarpusavio supratimo.



### 3.2.6. Komandinio darbo nauda ir sprendimų priėmimas, dirbant komandoje

Socialinių paslaugų teikimas ir laukiamas (gautas) rezultatas visada turi būti naudingas paslaugų gavėjui. Tyrimo dalyvių teirautasi: „**Kaip Jūs manote, kuo yra naudingas komandinis darbas Jūsų įstaigoje?**“. Išanalizavus interviu turinį, išskirtos 2 kategorijos bei 4 subkategorijos (žr. 12 lentelę):

- kokybiškesnių socialinių paslaugų teikimas paslaugų gavėjams;
- maksimalus darbuotojo dalyvavimas.

12 lentelė. Komandinio darbo naudingumas įstaigoje

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Kokybiškesnių socialinių paslaugų teikimas paslaugų gavėjams</b>	Pasiekiami kokybiškesni darbo rezultatai	„...dirbant komandoje veikla tampa kokybiškesne, padidėja darbo našumas, greičiau pasiekiami gerų rezultatų, lengviau prisitaikoma prie pokyčių...“ (A).
	Įvairių sričių specialistų naudingumas sprendžiant problemas	„...kuo daugiau dalyvauja darbuotojų skirtingo profesinio išsilavinimo, tuo daugiau nuomonių, tuo geriau, giliau galima įsigilinti į esamą situaciją, gyventojų nuomonę ir priėti prie bendros išvados..“ (B). „...dirbant komandoje labai naudingas yra situacijos matymas iš įvairių pusių, minčių ir idėjų generavimas, papildymas ir plėtojimas..“ (E). „...vienas socialinis darbuotojas nėra pajėgus išspręsti visų problemų, tam reikia įvairių sričių specialistų, kurie dalintųsi savo turimomis žiniomis...“ (G).
	Informacijos sklaidos efektyvumas	„...dirbant komandoje apie gyventoją turime daug daugiau žinių nei po vieną ir atitinkamai suorganizuoti pagalbą ir ją teikti yra daug paprasčiau...“ (C). „...vienas žmogus niekada negali suspėti ir pastebėti visko, pasikeitimas informacija ir žiniomis, pasiskirstymas darbais padeda pasiekti geriausių rezultatų..“ (D). „...dirbant komandoje kyla daugiau idėjų, išvalgų..“ (F).
<b>Maksimalus darbuotojo dalyvavimas</b>	Galimybė darbuotojui atsiskleisti	„...kiekvienas darbuotojas turi didesnes galimybes atsiskleisti...“ (A).

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad dirbant komandoje pasiekiami kokybiškesni darbo rezultatai „...dirbant komandoje veikla tampa kokybiškesne, padidėja darbo našumas, greičiau

*pasiekama gerų rezultatų, lengviau prisitaikoma prie pokyčių...“ (A). Galima teigti, kad vienas darbuotojas nėra pajėgus išspręsti visų kylančių problemų, todėl kitų komandos narių turimos žinios ir teikiama pagalba padeda efektyviau įgyvendinti išsikeltus tikslus. Dirbant komandoje komandos nariai turi galimybę pasitarti, diskutuoti, pateikti savo įžvalgas ir rasti tinkamiausią problemos sprendimo variantą. Tyrimo dalyviai nurodo, kad komandinis darbas naudingas tuo, jog informacijos sklaida vyksta efektyviau, „...dirbant komandoje apie gyventoją turime daug daugiau žinių nei po vieną ir atitinkamai suorganizuoti pagalbą ir ją teikti yra daug paprasčiau...“ (C). „...vienas žmogus niekada negali suspėti ir pastebėti visko, pasikeitimas informacija ir žiniomis, pasiskirstymas darbais padeda pasiekti geriausią rezultatą..“ (D). „...dirbant komandoje kyla daugiau idėjų, įžvalgų..“ (F). Tai rodo, kad komandoje gaunama informacija yra naudinga ir greičiau pasiekia reikiamus adresatus. Tyrimo dalyviai pažymi, kad vienas darbuotojas nėra pajėgus atlikti visų funkcijų, kad gyventojų poreikiai būtų maksimaliai patenkinti.*

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad komandinis darbas įstaigoje yra naudingas, nes suteikia galimybę darbuotojui atsiskleisti „...kiekvienas darbuotojas turi didesnes galimybes atsiskleisti...“ (A). Darytina išvada, kad dirbant individualiai, darbuotojai neturi galimybės (neturi kam) išreikšti savo nuomonės bei pateikti įžvalgų, tam tikra prasme ribojamas darbuotojo įgūdžių parodymas. Kaip jau minėta, dirbant komandoje darbuotojai gali keistis turima informacija, užimti lyderio poziciją bei atsiskleisti.

Teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, darbo autorės nuomone, svarbu žinoti, kas ir už ką yra atsakingi, nuo ko priklauso priimami sprendimai, kas įtakoja vykstančio proceso eigą ir pan. Tyrimo dalyvių buvo teirautasi: „**Kaip priimami sprendimai komandoje?**“. Išanalizavus gautus duomenis, išskirtos 2 kategorijos bei 3 subkategorijos (žr. 13 lentelę):

- visų komandos narių dalyvavimas priimant sprendimus;
- gyventojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.

13 lentelė. **Sprendimų priėmimas komandoje**

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Visų komandos narių dalyvavimas priimant sprendimus</b>	Sprendimų priėmimas bendru sutarimu, aptarus situaciją	„...sprendimai komandoje priimami gerai išanalizavus esamą situaciją, išklausius visų komandos narių nuomonę ir radus tinkamiausią sprendimo būdą..“ (A). „...išanalizavus situaciją, pasitarus, pasiskirsčius darbus ir atsakomybes..“ (D). „...bendru sutarimu, daugumos nuomone..“ (E). „...aptariamos įvairios situacijos...bendru sutarimu..“ (G).
	Sprendimų priėmimas	„...organizuojamas visų komandos narių susirinkimas, aptariama problema ir ieškoma jos sprendimo būdų...“

	susirinkimų metu, dalinantis mintimis	(C). „...bendraujant išsirutulioja sprendimo būdai...“ (F). „...dalinamasi nuomonėmis ir ieškoma geriausio problemos sprendimo varianto..“ (G).
<b>Gyventojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese</b>	Gyventojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą	„...socialinis darbuotojas neišvengiamai įtraukia gyventojus į sprendimų priėmimo procesą..“ (B).

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad sprendimų priėmimas komandoje vyksta dalyvaujant visiems komandos nariams – bendru sutarimu „...sprendimai komandoje priimami gerai išanalizavus esamą situaciją, išklausius visų komandos narių nuomonę ir radus tinkamiausią sprendimo būdą..“ (A). „...išanalizavus situaciją, pasitarus, pasiskirsčius darbus ir atsakomybes..“ (D). „...bendru sutarimu, daugumos nuomone..“ (E). „...aptariamoms įvairios situacijos...bendru sutarimu..“ (G). Darbo autorė mano, kad tai labai svarbus aspektas, kadangi visų komandos narių susitelkimas, situacijos įvertinimas bei analizavimas ir gebėjimas sprendimus priimti bendru sutarimu, pasitarus ir atsižvelgus į kiekvieno komandos nario nuomonę – skatina darbuotojus jaustis pilnaverčiais komandos nariais, aktyvina jų kūrybiškumą bei motyvuoja tolimesniam darbui.

Tyrimo dalyviai nurodo, kad sprendimai įstaigoje priimami, įtraukiant įstaigos gyventojus į sprendimų priėmimo procesą „...socialinis darbuotojas neišvengiamai įtraukia gyventojus į sprendimų priėmimo procesą..“ (B). Tai yra labai svarbu, kadangi gyventojai turi būti įtraukiami į paslaugų teikimo procesą, darbuotojai privalo atsižvelgti į jų nuomonę ir sprendimus, susijusius su gyventojų interesais, priimti kartu. Apibendrinant galima teigti, kad įstaigose sprendimų priėmimas vyksta kolektyviniu požiūriu, sprendimai priimami tik atsižvelgiant į daugumos nuomonę, įtraukiant ne tik darbuotojus, bet ir gyventojus ir/ar jų artimuosius.

### 3.2.7. Patiriami sunkumai ir jų įveika, dirbant komandoje

Plėtojant interviu eigą ir siekiant labiau įsigilinti į nagrinėjamą temą, tyrimo dalyvių buvo klausta: „**Su kokiomis problemomis susiduriate, dirbdami komandoje? Papasakokite su kokiais iššūkiais ir problemomis susiduriate dirbdami komandinį darbą (-us)?**“ Išanalizavus gautą interviu turinį, išskirtos 3 kategorijos ir 10 subkategorijų (žr. 14 lentelę):

- bendravimo ir bendradarbiavimo stoka;
- požiūrių skirtumai;
- tarpusavio santykių problemos.

14 lentelė. Socialines paslaugas teikiančių darbuotojų patiriami sunkumai, dirbant komandoje

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Bendravimo ir bendradarbiavimo stoka</b>	Nenoras bendrauti ir bendradarbiauti	„...sąmoningas vengimas bendrauti komandoje..“ (A).
	Informacijos nutylėjimas ar slėpimas iš darbuotojų pusės	„...svarbios informacijos nutylėjimas, stengiantis individualiai išspręsti kylančias problemas..“ (A). „...slėpiama tikroji informacija, o kai tiesa iškyla į paviršių, jau būna sunku suvaldyti situaciją...“ (D).
<b>Požiūrių skirtumai</b>	Skirtingas požiūris į situacijas	„...ne visi komandos nariai į problemą žiūri vienodai, vieniems tai atrodo gyvenimo ir mirties kausimas, o kitiems visai nereikšmingas dalykas...“ (C).
	Problemų nematymas	„...situacijos ir problemos nematymas...“ (E).
<b>Tarpusavio santykių problemos</b>	Charakterio ypatumų ir nuomonių skirtumai	„...skirtingi darbuotojų charakteriai, kartais nesutinka nuomonės, bet esant keliems komandos nariams, visada prieinama prie vieningo ir tinkamiausio varianto..“ (B). „...nesusikalbėjimas, paramos, organizuotumo trūkumas..“ (F). „...sunku laviruoti tarp nuomonių, kurių aš nepalaikau..“ (G).
	Pokyčių ignoravimas	„...nenoras keistis..“ (E).
	Nesugebėjimas reaguoti į kritiką	„...jautrus reagavimas į kritiką, pastabas...“ (E).
	Atmestinio požiūrio vyravimas	„...nekompetentingi kai kurie darbuotojai, kurie visai nededa pastangų dėl savo atliekamo darbo.. atmestinis požiūris į viską..“ (G).
	Komandos narių nuomonės nepaisymas	„... kai kurių komandos narių susireikšminimas.. neatsižvelgimas į komandos narių nuomonę...“ (A).
	Nenoras priimti atsakomybės	„...atsakomybės vengimas..“ (A). „...nenoras priimti įsipareigojimų, atsakomybės vengimas...“ (E).

Tyrimo dalyviai nurodo, kad jie susiduria su nenoru bendrauti ir bendradarbiauti „...sąmoningas vengimas bendrauti komandoje..“ (A), taip pat su informacijos nutylėjimu ar slėpimu iš darbuotojų pusės „...svarbios informacijos nutylėjimas, stengiantis individualiai išspręsti kylančias

problemas..“ (A). „...slepiama tikroji informacija, o kai tiesa iškyla į paviršių, jau būna sunku suvaldyti situaciją...“ (D). Galima daryti išvadą, kad darbuotojai ne visada viešai analizuoja kylančias problemas, tačiau darbo autorė mano, kad tai priklauso nuo situacijos sudėtingumo ir supratimo/įvertinimo ar įmanoma problemą išspręsti savarankiškai, be kitų darbuotojų pagalbos.

Tyrimo dalyviai pažymi, kad bendraujant komandoje išryškėja skirtingi požiūriai į susidariusias situacijas „...ne visi komandos nariai į problemą žiūri vienodai, vieniems tai atrodo gyvenimo ir mirties kausimas, o kitiems visai nereikšmingas dalykas...“ (C). Tai sietina su skirtingu asmenybių būdo bruožais, gebėjimu pateikti informaciją bei komunikuoti. Darbo autorė mano, kad ne kiekvienas asmuo geba pamatyti esančią problemą, nesureikšmina kitam asmeniui svarbių dalykų.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad socialines paslaugas teikiančių darbuotojų patiriami sunkumai, dirbant komandoje susiję su charakterio ypatumų ir nuomonių skirtumais „...skirtingi darbuotojų charakteriai, kartais nesutinka nuomonės, bet esant keliems komandos nariams, visada prieinama prie vieningo ir tinkamiausio varianto..“ (B). „...nesusikalbėjimas, paramos, organizuotumo trūkumas..“ (F). „...sunku laviruoti tarp nuomonių, kurių aš nepalaikau..“ (G). Tai rodo, kad darbuotojai ne visada randa vieną ir tinkamą sprendimą problemai spręsti, todėl socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims tampa sudėtingu procesu, kuriame darbuotojai susiduria su įvairiais sunkumais. Tyrimo dalyviai nurodo, kad kolegos ignoruoja pokyčius „...nenoras keistis..“ (E), nesugeba tinkamai reaguoti į kritiką „...jautrus reagavimas į kritiką, pastabas...“ (E), turi atmetinį požiūrį į tam tikras situacijas „...nekompetentingi kai kurie darbuotojai, kurie visai nededa pastangų dėl savo atliekamo darbo.. atmetinis požiūris į viską..“ (G). Galima teigti, kad kiekvieno darbuotojo išskirtinumas ir unikalus požiūris į problemą (susidariusią situaciją), ne visada gali būti tinkamas ir suprantamas kitų darbuotojų. Kaip jau buvo minėta ankstesniuose tyrimo rezultatuose, siekiant, kad problema būtų išspręsta kuo efektyviau, būtina atsižvelgti į kitų komandos narių nuomones, diskutuoti ir ieškoti tokio problemos sprendimo varianto, kuris maksimaliai atlieptų paslaugų gavėjo poreikius, nežiūrint į tai, kad darbuotojui atrodo kitaip. Dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad kartais darbuotojai atmetinai žiūri į atliekamą darbą, todėl darytina prielaida, kad paslaugų teikimas tampa nekokybiškas bei negali būti užtikrinamas asmens poreikių patenkinimas socialinių paslaugų teikimo kontekste.

Tyrimo dalyviai nurodo, kad jie susiduria su kitų komandos narių nuomonės nepaisymu „...kai kurių komandos narių susireikšminimas.. neatsižvelgimas į komandos narių nuomonę...“ (A) bei nenoru prisiimti atsakomybės „...atsakomybės vengimas..“ (A). „...nenoras prisiimti įsipareigojimų, atsakomybės vengimas...“ (E). Darbo autorė mano, kad šie patiriami sunkumai susiję su asmenybiniais dalykais, kurie trukdo atliekamam darbui. Vyraujančios problemos galėtų būti sprendžiamos daug greičiau, jeigu komandos nariai prisiimtų asmeninę atsakomybę už atliekamą darbą bei nebijotų įsipareigojimų. Darbo autorė mano, kad kiekvienas darbuotojas turi įdėti savo

indėlį, kad teikiamos paslaugos būtų kuo kokybiškesnės, nepriklausomai nuo to, kokias asmenines savybes turi kiti komandos nariai.

Išsiaiškinus, su kokiomis problemomis tyrimo dalyviai susiduria dirbdami komandoje, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, tyrimo dalyvių buvo klausta: „**Kaip sprendžiate iškilusias problemas? Kur kreipiatės?**“ Išanalizavus gautus duomenis, išskirtos 4 kategorijos ir 7 subkategorijos (žr. 15 lentelę):

- komandinio darbo principų taikymas mikro aplinkoje;
- bendradarbiavimas su kitų įstaigų specialistais;
- turimų kompetencijų tobulinimas bei naujų įgijimas;
- savarankiškas problemų sprendimas.

15 lentelė. Iškilusių problemų sprendimo būdai

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Komandinio darbo principų taikymas mikro aplinkoje</b>	Problemos sprendimas komandoje	„...iškilusias problemas dažniausiai pavyksta išspręsti pačioje komandoje...“ (A). „...pirmiausia problemas aptariame komandoje..“ (C). „...problemas išanalizuojame komandoje, ieškome geriausio sprendimo varianto...“ (D). „...kartu sprendžiame iškilusias problemas..“ (F).
	Bendravimas su įstaigos vadovu	„...nepavykus išspęsti kreipiamės į įstaigos vadovą...“ (A). „...tariamės su vadovais...“ (B). „...kreipiamės į vadovą...“ (D). „...kalbamės su vadovais...“ (F).
	Bendravimas su įstaigos psichologu	„...kreipiamės į psichologą...“ (A). „...kreipiamės į įstaigos psichologę...“ (E).
	Kreipimasis į darbo tarybą	„...kreipiamės į darbo tarybą...“ (A).
<b>Bendradarbiavimas su kitų įstaigų specialistais</b>	Kreipimasis į kitų įstaigų atstovus	„...jei iškyla reikalas, kreipiamės į reikiamas institucijas (seniūniją, savivaldybę ir t.t.)...“ (C). „...kreipiuosi į savivaldybės atstovus...“ (G).
<b>Turimų kompetencijų tobulinimas bei naujų įgijimas</b>	Kompetencijų tobulinimo mokymų organizavimas	„...organizuojami kompetencijų mokymai..“ (E).

<b>Savarankiškas problemų sprendimas</b>	Individualus pagalbos ieškojimas, bendraujant su kitais specialistais	„...pagalbos ieškau individualiai, bendrauju su kitų, panašaus pobūdžio įstaigų, darbuotojais...“ (G).
--	---	--

Tyrimo rezultatai rodo, kad tyrimo dalyviai problemas sprendžia komandoje „...iškilusias problemas dažniausiai pavyksta išspręsti pačioje komandoje...“ (A). „...pirmiausia problemas aptariame komandoje...“ (C). „...problemas išanalizuojame komandoje, ieškome geriausio sprendimo varianto...“ (D). „...kartu sprendžiame iškilusias problemas..“ (F). Tai rodo, kad dalis darbuotojų pasitiki vieni kitais, kaip komandos nariais, tariasi tarpusavyje ir ieško įvairių sprendimų iškilusiai problemai spręsti. Tyrimo dalyviai nurodė, kad jie bendrauja su įstaigos vadovu „...nepavykus išspęsti kreipiamės į įstaigos vadovą...“ (A). „...tariamės su vadovais...“ (B). „...kreipiamės į vadovą...“ (D). „...kalbamės su vadovais...“ (F), bendrauja su įstaigos psichologu „...kreipiamės į psichologą...“ (A). „...kreipiamės į įstaigos psichologę...“ (E) bei kreipiasi į darbo tarybą „...kreipiamės į darbo tarybą...“ (A). Galima teigti, kad iškilusių problemų sprendimas neapsiriboja tik komandos viduje. Darbuotojai nebijo kreiptis pagalbos į įstaigos vadovus, darytina prielaida, kad kreipiantis į juos tikimasi gauti visokeriopą pagalbą. Tai būtų galima susieti su tam tikros atsakomybės pasidalijimu, priimant svarbius sprendimus.

Tyrimo dalyviai nurodo, kad iškilusias problemas sprendžia, kreipdamiesi į kitų įstaigų atstovus „...jei iškyla reikalas, kreipiamės į reikiamas institucijas (seniūniją, savivaldybę ir t.t.)...“ (C). „...kreipiuosi į savivaldybės atstovus...“ (G). Galima teigti, kad ne visas problemas galima išspręsti įstaigos viduje, reikalinga kitų įstaigų atstovų pagalba bei patarimai. Dalis tyrimo dalyvių nurodė, kad problemų sprendimui organizuojami kompetencijų tobulinimo mokymai „...organizuojami kompetencijų mokymai..“ (E). Darytina prielaida, kad darbuotojams trūksta žinių ir/ar patirties, sprendžiant iškilusias problemas, todėl turimų kompetencijų tobulinimas padeda jaustis saugiau ir suteikia galimybę operatyviau spręsti susidariusias problemas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai savarankiškai sprendžia iškilusias problemas, individualiai ieško pagalbos, bendraujant su kitais specialistais „...pagalbos ieškau individualiai, bendrauju su kitų, panašaus pobūdžio įstaigų, darbuotojais...“ (G). Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai kreipiasi pagalbos į išorės įstaigas, konsultuojasi bei ieško įvairių variantų, kuriuos būtų galima pritaikyti jų įstaigoje. Iškilusių problemų sprendimas yra įvairiapusis, apimantis tiek nuolatinį bendravimą tarpusavyje su kitais komandos nariais, tiek išorinį komunikavimą su kitomis įstaigomis bei kitais specialistais.

Siekiant efektyviau išsiaiškinti komandinio darbo naudingumą bei jo taikymo galimybes, tyrimo dalyvių buvo teirautasi: „**Kaip labiau mėgstate dirbti, individualiai ar komandoje?**“. Išanalizavus interviu turinį, išskirtos 2 kategorijos ir 2 subkategorijos (žr. 16 lentelę):

- teigiamas komandinio darbo principų vertinimas;
- asmeninės atsakomybės prisiėmimas dirbant individualiai.

16 lentelė. Individualaus ir komandinio darbo vertinimas

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Teigiamas komandinio darbo principų vertinimas</b>	Pagrįstas darbuotojų noras dirbti komandiniu principu	<i>„... labiausiai mėgstu dirbti komandoje, nes išgirsti kitų komandos narių nuomonę, įžvalgas, svarbią informaciją, lengviau priimti tinkamus sprendimus, greičiau pasiekiamas rezultatas..“ (A). „...komandoje, daugiau nuomonių, tvirtesni sprendimai..“ (B). „...komandoje, taip daug paprasčiau spręsti iškilusias problemas..“ (C). „...surinkta informacija iš komandos labai padeda..“ (D). „...labiausiai džiugina darbas motyvuotoje komandoje...“ (E).</i>
<b>Asmeninės atsakomybės prisiėmimas dirbant individualiai</b>	Individualaus darbo vertinimas	<i>„...kai kuriuos darbus galima atlikti individualiai..“ (D). „...individualiai, nes esi atsakingas asmeniškai už padarytą darbą...“ (F). „...gal individualiai, tačiau ne visose srityse...mėgstu viską daryti individualiai, kaip susiplanuojau, kaip susidėliuju viską, atlieku ir einu tolyn...“ (G).</i>

Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad vyrauja pagrįstas darbuotojų noras dirbti komandiniu principu „... labiausiai mėgstu dirbti komandoje, nes išgirsti kitų komandos narių nuomonę, įžvalgas, svarbią informaciją, lengviau priimti tinkamus sprendimus, greičiau pasiekiamas rezultatas..“ (A). „...komandoje, daugiau nuomonių, tvirtesni sprendimai..“ (B). „...komandoje, taip daug paprasčiau spręsti iškilusias problemas..“ (C). „...surinkta informacija iš komandos labai padeda..“ (D). „...labiausiai džiugina darbas motyvuotoje komandoje...“ (E). Galima teigti, kad komandinio darbo principų taikymas suteikia galimybę dirbti efektyviau, priimami sprendimai būna daug efektyvesni, darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti ir motyvuoti dalintis gerąja patirtimi.

Dalis tyrimo dalyvių nurodo, kad jie vertina individualų darbą „...kai kuriuos darbus galima atlikti individualiai..“ (D). „...individualiai, nes esi atsakingas asmeniškai už padarytą darbą...“ (F). „...gal individualiai, tačiau ne visose srityse...mėgstu viską daryti individualiai, kaip susiplanuojau, kaip susidėliuju viską, atlieku ir einu tolyn...“ (G). Darytina prielaida, kad yra tokių veiklų ir darbų, kuriuos darbuotojai gali atlikti individualiai bei prisiimti asmeninę atsakomybę. Manytina, kad



susidūrus su sunkumais bei nežinant kaip spręsti vienokią ar kitokią situaciją, darbuotojai taiko komandinio darbo principus.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai dirba tiek individualiai, tiek komandoje. Manytina, kad tai priklauso nuo veiklos pobūdžio, paslaugų gavėjų poreikių, turimų darbuotojo kompetencijų, praktinės patirties bei kt.

### 3.2.8. Sėkmės kriterijai, iššūkiai ir trukdžiai

Siekiant dar tikslingiau įsigilinti į nagrinėjamą temą ir susisteminti gautus rezultatus, darbo autorei buvo svarbu sužinoti nuo ko priklauso komandos funkcionavimo sėkmė bei kas galėtų trukdyti sėkmingam komandos funkcionavimui. Tyrimo dalyvių klausta: „**Kaip manote, kokie yra sėkmingo komandinio darbo kriterijai? Kas trukdo sėkmingam komandiniam darbui?**“. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, išskirtos 2 kategorijos ir 4 subkategorijos (žr. 17 lentelę):

- profesionalaus bendradarbiavimo taikymas, dalijantis atsakomybėmis;
- žmogiškųjų vertybių taikymas.

17 lentelė. Sėkmingo komandinio darbo kriterijai

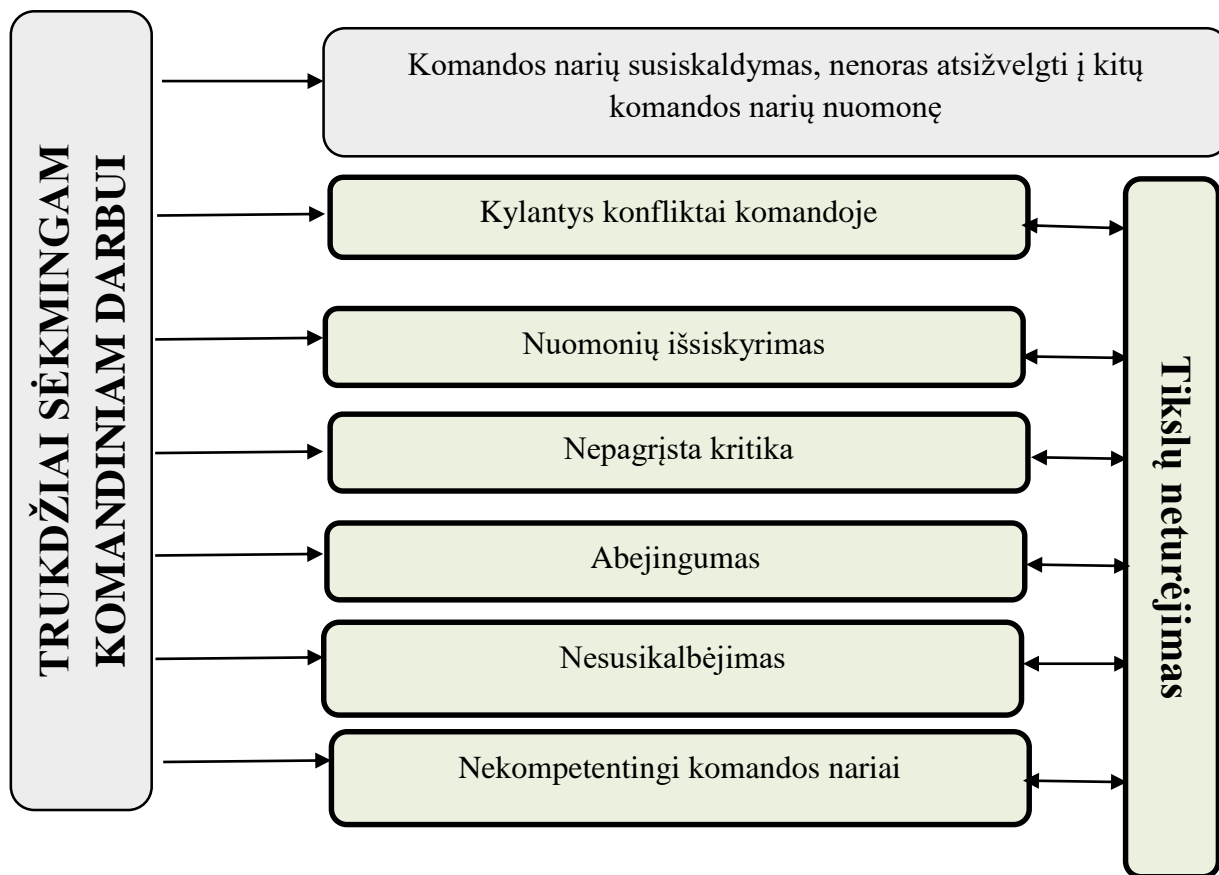
Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Profesionalaus bendradarbiavimo taikymas, dalijantis atsakomybėmis</b>	Atsakomybės prisiėmimas ir padalijimas visiems komandoje esantiems nariams	„...atsakomybę grupėje padalinti visiems nariams, skatinti atsakomybę ne tik už savo, bet ir už bendrus komandos darbo rezultatus..“ (A). „...mano manymu, tai visos komandos atsakingumas už savo darbą ir problemos įvertinimas...“ (C). „...atsakomybės prisiėmimas, būtina komandinė darna.. šilta bendradarbiavimo atmosfera.“ (D).
	Bendro tikslo siekimas	„...bendras darbas, supratimas, vienas bendras tikslas siektino rezultato..“ (B). „...bendravimas...“ (F). „...kiekvienas komandos narys turi suprasti, kad dirbama dėl vieno tikslo – gyventojų gerovės...“ (G).
	Asmeninių reikalų užmiršimas vykdant funkcijas	„...savo ambicijų užmiršimas, požiūrio į darbą keitimas..“ (D). „...konkurencijos nebuvimas, užmirštami ne darbiniai reikalai, asmeniškumai...“ (G).
<b>Žmogiškųjų vertybių taikymas</b>	Teigiamų asmens savybių vyravimas	„...išklusymas, priėmimas, iniciatyvumas, kultūringumas...“ (E). „...turi būti supratimas vienas kitų atžvilgiu, susikalbėjimas...“ (G).

Tyrimo dalyviai nurodo, kad sėkmingai veikiančiai komandai būdinga atsakomybės prisiėmimas ir padalijimas visiems komandoje esantiems nariams „...atsakomybę grupėje padalinti visiems nariams, skatinti atsakomybę ne tik už savo, bet ir už bendrus komandos darbo rezultatus..“ (A). „...mano manymu, tai visos komandos atsakingumas už savo darbą ir problemos įvertinimas...“ (C). „...atsakomybės prisiėmimas, būtina komandinė darna.. šilta bendradarbiavimo atmosfera.“ (D) bei bendro tikslo siekimas „...bendras darbas, supratimas, vienas bendras tikslas siektino rezultato..“ (B). „...bendravimas...“ (F). „...kiekvienas komandos narys turi suprasti, kad dirbama dėl vieno tikslo – gyventojų gerovės...“ (G). Tai rodo, kad sėkminga komanda gali būti tik tada, kai visi komandos nariai prisiima atsakomybę ne tik už save, bet ir kitus komandos narius, dalijasi darbais bei turimomis žiniomis. Bendras tikslas taip pat sieja efektyviai veikiančią komandą. Dirbantis kolektyvas žino įstaigos tikslus ir stengiasi atliepti paslaugų gavėjų poreikius.

Tyrimo rezultatai parodo, kad dirbant sėkmingoje komandoje bei vykdant funkcijas būtina užmiršti asmeninius reikalus „...savo ambicijų užmiršimas, požiūrio į darbą keitimas..“ (D). „...konkurencijos nebuvimas, užmirštami ne darbiniai reikalai, asmeniškumai...“ (G). Galima teigti, kad darbuotojai turi susikoncentruoti į savo darbą, būti šališki bei galvoti tik apie tai, kaip suteikti kuo kokybiškesnes paslaugas klientams. Darbo autorė mano, kad dirbant komandoje darbuotojai turi prisitaikyti vieni prie kitų, nekonkuruoti tarpusavyje ir suprasti, kad nei charakterio savybės, nei neigiami išankstiniai nusistatymai negali turėti jokios įtakos atliekamam darbui.

Tyrimo dalyviai taip pat nurodo, kad sėkmingai komandai būtinas teigiamų asmens savybių vyravimas „...išklausymas, priėmimas, iniciatyvumas, kultūringumas...“ (E). „...turi būti supratimas vienas kitų atžvilgiu, susikalbėjimas...“ (G). Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas komandos narys turi būti lankstus bei suprantantis, kad dirba kartu su komanda. Turi vyrauti pasitikėjimas vienas kitu, gebėjimas suprasti ne tik paslaugų gavėjo poreikius, bet ir vienas kito, kaip komandos nario. Visi komandos nariai privalo elgtis kultūringai bei atsakingai. Darbo autorės nuomone, bendro tikslo siekimas sutelkia skirtingų požiūrių ir skirtingų asmens būdo bruožų asmenis bendrai veiklai, pamirštant įvairius neigiamus aspektus, nesusijusius su bendros veiklos įgyvendinimu.

Plėtojant tolimesnę interviu eigą, tyrimo dalyviai įvardijo trukdžius sėkmingam komandiniam darbui (žr. 8 pav.)



**8 pav.** Trukdžiai sėkmingam komandiniam darbui

Iš pateikto paveikslėlio matyti, kad sėkmingam komandiniam darbui trukdo kylantys įvairūs konfliktai komandoje, komandos narių susiskaldymas, nenoras atsižvelgti į kitų komandos narių nuomonę, nuomonių išsiskyrimas, nepagrįsta kritika, abejingumas, nesusikalbėjimas, nekompetentingi komandos nariai bei bendrų tikslų neturėjimas. Galima teigti, kad šie neigiami veiksniai skaldo komandą bei neleidžia efektyviai siekti turimų tikslų. Darbo autorė mano, kad jeigu komandoje vyrauja tokie aspektai, komanda niekada neveiks efektyviai, vyraus neigiama darbinė atmosfera, komandos nariai bus nepatenkinti ir/ar nusivylę vieni kitais bei gaunamais rezultatais. To pasekoje nebus motyvacijos užsibrėžti dar tikslingesnių tikslų bei tobulėti.

## DISKUSIJA

Atlikto tyrimo tikslas buvo atskleisti komandinio darbo taikymo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose. Pirmiausia darbo autorė siekė sužinoti, kokias pagrindines darbo/veiklos funkcijas atlieka socialiniai darbuotojai, teikdami paslaugas senyvo amžiaus asmenims. Tyrimo dalyviai pažymėjo, kad jie teikia visas bendrąsias socialines paslaugas (gyventojų informavimas, konsultavimas ir visapusiškas atstovavimas, nuolatinis komunikavimas, gyventojų poreikių vertinimas bei individualių socialinės globos planų sudarymas, finansinių reikalų tvarkymas), formuoja komandą efektyviam darbui, organizuoja kasdienę gyventojų veiklą bei užimtumą, vertina teikiamų socialinių paslaugų kokybę, formuoja teigiamą įstaigos įvaizdį bei tvarko įvairių dokumentaciją ir veda jos apskaitą. Adomaitytė – Subačienė (2019) nurodo, kad socialiniai darbuotojai, kurie dirba socialinės globos įstaigose, yra labai svarbūs asmenys, nuo kurių vykdomų (atliekamų) funkcijų ir jų kokybiškumo priklauso teikiamų socialinių paslaugų procesas: santykis su paslaugų gavėju bei teikiamų paslaugų kokybė. Remiantis Gečiene ir Gudžinskiene (2018) galima teigti, kad būtina išskirti aiškius kriterijus, siekiant įvertinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Anot minėtų autorių, vienas iš būdų – EQUASS kokybės sistemos kriterijų ir principų įgyvendinimas įstaigoje. Pagal EQUASS programas teikiamos visapusiškos paslaugos kokybės gerinimo, skatinimo, pripažinimo ir sertifikavimo srityse, kuriose laikomasi socialinėms paslaugoms Europoje keliamų kokybės reikalavimų (Gečienė, Gudžinskiene, 2018). Svarbu išskirti, kad tyrimo dalyviai akcentuoja teikiamų paslaugų kokybę ir jos užtikrinimą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialinės globos įstaigose komandą sudaro visas įstaigoje dirbantis personalas: socialines paslaugas teikiantys darbuotojai, sveikatos priežiūros specialistai, psichologai bei vadovai/administracijos darbuotojai. Tą patvirtina Gudžinskiene, Raudeliūnaitė ir Uscila (2017) teigdami, kad norint pasiekti efektyvių darbo ir vykdomos veiklos rezultatų, būtina bendradarbiauti su įvairiais specialistais bei plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Interviu metu tyrimo dalyviai nurodė, kad dirbant komandoje socialiniai darbuotojai turi turėti profesionalaus darbuotojo savybių bei gebėjimų tikslingai spręsti įvairias situacijas. Išskirta, kad socialiniai darbuotojai turi gebėti priimti netektį, turi turėti komunikavimo įgūdžių bei teigiamų asmens savybių ir įvairių sričių žinių. Anot Charenkovos (2019), socialines paslaugas teikiantys darbuotojai turi vertinti savo atliekamą darbą ir paslaugų gavėjų poreikius, kad teikiamos paslaugos būtų tikslinės bei efektyvios.

Komandos efektyvumui, tyrėjos nuomone, turi įtakos komandos narių vaidmenų pasiskirstymas. Socialiniai darbuotojai dažniausiai būna kylančių problemų identifikatoriai bei sprendėjai ir socialinių paslaugų teikimo proceso koordinatoriai. Gudžinskiene, Jaruševičienė (2010) bei Balčiūnienė, Adomaitienė (2017) patvirtina, kad socialinių darbuotojų veikla yra labai plati ir

įvairialypė, todėl vaidmenų įvairovė taip pat būtina. Socialiniai darbuotojai turi būti geri patarėjai ir guodėjai, planuotojai ir organizatoriai, duomenų tvarkytojai ir vertintojai, tarpininkai ir gynėjai. Lyderio poziciją tyrimo dalyviai apibūdina įvairiai, nurodant, kad juo gali būti bet kuris įstaigoje dirbantis darbuotojas. Vadovai neturėtų užleisti lyderio pozicijos darbuotojams, taip išsaugodami stipraus ir įtakingo vadovo poziciją.

Dirbant su senyvo amžiaus asmenimis, socialiniai darbuotojai turi turėti tam tikrų žinių ir kompetencijų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialiniai darbuotojai turi turėti komunikavimo kompetencijų, asmeninių kompetencijų, praktinių gebėjimų ir teorinių žinių. T.y. neužtenka sužinoti kažką naujo, reikia sugebėti tuo pasinaudoti. To pasekoje tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams išryškėja sėkmingo komandinio darbo principų taikymo žinių poreikis, bendrystės poreikis bei asmeninių savybių ir įgūdžių tobulinimo poreikis.

Tyrimo duomenimis atskleista, kad komandinis darbas bei jo taikymas socialines paslaugas teikiančiose įstaigose yra naudingas, nes tokiu būdu galima suteikti kokybiškesnes socialines paslaugas gyventojams bei maksimaliai įtraukti darbuotojus į teikiamų paslaugų procesą, išskiriant visų komandos narių dalyvavimą, priimant sprendimus bei gyventojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. Tą taip pat pažymi Čegyė ir Ališauskienė (2009) nurodydamos, kad komandinio darbo efektyvumą lemia tokie veiksniai, kaip asmeninės asmens savybės ir gebėjimas komunikuoti tarpusavyje bei komandos narių sugebėjimas komunikuoti ir keistis informacija su kitomis šalimis (paslaugų gavėjais, jų artimaisiais), įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą – leidžiant užtikrinti tinkamų ir optimalių socialinių paslaugų suteikimą paslaugų gavėjams.

Rutigliano ir Brin (2011) nurodo, kad komandinis darbas, kaip komandos narių bendradarbiavimas, neabejotinai susiduria su nemažai iššūkių. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialines paslaugas teikiantys darbuotojai patiria tokius sunkumus, dirbdami komandoje: bendravimo ir bendradarbiavimo stoka, požiūrių skirtumai bei tarpusavio santykių problemos. Kylančias problemas socialiniai darbuotojai stengiasi išspręsti taikydami komandinio darbo principus mikroaplinkoje, bendradarbiaudami su kitų įstaigų specialistais, tobulindami turimas kompetencijas bei įgydami naujas. Rutigliano ir Brin (2011) teigia, kad vyraujant skirtingiems požiūriams sunku susitelkti į pagrindinį tikslą, pasitikėti vieni kitais bei tinkamai komunikuoti. Grossmann (2012) nurodo, kad visi komandos nariai turi elgtis atsakingai ir prisiimti asmeninę atsakomybę, kad bendradarbiavimas, kaip procesas, būtų tikslingas ir efektyvus. Tą patvirtina ir Kavaliauskienė (2008) teigdama, kad socialinių darbuotojų gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti yra ne tik vienas iš svarbiausių taikomų darbo įrankių, bet ir svarbus veiksnys, užtikrinant visų komunikuojančių pusių tarpusavio santykių darnumą ir vykdomos veiklos efektyvumą.

Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad sėkmingam komandiniam darbui būtinas profesionalaus bendradarbiavimo taikymas, dalijantis atsakomybėmis bei vadovaujantis

žmogiškosiomis vertybėmis, nes tyrimo dalyviai išskyrė, kad sėkmingam komandiniam darbui dažnai trukdo komandos narių susiskaldymas, nenoras atsižvelgti į kitų komandos narių nuomonę, nepagrįsta kritika, abejingumas, nesusikalbėjimas bei nekompetentingi komandos nariai. Myers (2008) įvardina, kad tokie neigiami veiksniai komandoje gali kilti dėl socialinių dilemų, kai vienas iš komandos narių ar keli komandos nariai turi tik jam patogių ir naudingų interesų, dėl netikslingo konkurencingumo vyravimo, kas gali sukelti komandos narių priešišumą vienas kito atžvilgiu bei suvokiamo neteisingumo, kuomet komandos nariai matos nesuderinamus komandos tikslus, vaidmenų paskirstymų bei funkcijų atlikimą.

Apibendrinant atliktą tyrimą, jo proceso eigą bei gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad tyrėja atskleidė nagrinėjamos temos svarbą ir reikšmingumą, įgyvendino išsikeltą tikslą - ištyrė komandinio darbo iššūkių ir jų įveikos galimybes, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose. Šiame darbo skyriuje darbo autorė pateikė svarbiausius tyrimo rezultatus, kurie atskleidžia komandinio darbo taikymo privalumus, naudingumą, įgūdžių ir kompetencijų poreikį/svarbą, sprendimų priėmimo galimybes ir reikšmę komandinio darbe fone, patiriamas problemas, dirbant komandoje bei jų sprendimo būdus ir sėkmingo komandinio darbo kriterijus. Darbo autorė pastebėjo, kad kiekvienas tyrimo dalyvis su susidomėjimu bendravo nagrinėjama tema, noriai atsakinėjo į pateiktus klausimus, stengėsi išvelgti ne tik teigiamus aspektus, bet ir problemines vietas.

## IŠVADOS

1. Atskleidus socialinių paslaugų teikimo senyvo amžiaus asmenims socialinės globos įstaigose teorinius aspektus paaiškėjo, kad kokybiškų socialinių paslaugų teikimas senyvo amžiaus asmenims turi apimti tokias sritis, kaip naujų technologijų taikymas, motyvuotų darbuotojų paieška ir išlaikymas, racionalus išteklių paskirstymas, gerosios patirties sklaida, bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis ir/ar partneriais plėtojimas bei paslaugų gavėjų tikslinis poreikių nusistatymas. Socialines paslaugas teikiantys darbuotojai turi dėti pastangas ir orientotis į sveikatos priežiūros bei ilgalaikės socialinės globos priežiūros paslaugas, taip pat siekti maksimalaus paslaugų gavėjų įsitraukimo į socialinių paslaugų teikimo procesą. Teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, būtina atsižvelgti į jų savarankiškumo lygį bei fizinę būklę. Vykdoma veikla turi skatinti klientus išlikti savarankiškais, kiek tai leidžia jų sveikatos būklė. Teikiamos paslaugos turi būti kompleksiškos bei prieinamos visiems potencialiems paslaugų gavėjams. Socialiniai darbuotojai privalo gebėti kontaktuoti su įvairiomis socialinėmis grupėmis bei būti lankstūs bendradarbiavimo procese, didesnę dėmesį skiriant į savęs suvokimą, empatiškumą bei atsakingumo jausmo realizavimą. Socialinių paslaugų teikimas, kaip sistema, nuolat tobulėja, vertinama jos kokybė ir efektyvumas, o sistemos plėtojimo gairės remiasi į bendruomeninius poreikius.

2. Išnagrinėjus komandinio darbo reikšmę, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose, galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimo procesas vis labiau orientuojamas į kokybiškumą, o organizacijos vykdomos veiklos sėkmingumas vis labiau priklauso nuo darbuotojų kompetentingumo, komandinio darbo skatinimo bei teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo. Išskirtina, kad siekiama maksimaliau gilintis į paslaugų gavėjų poreikius, o biurokratinių aspektų nedaryti prioritetine sritimi, nors socialinės globos įstaigoms, teikiančioms paslaugas senyvo amžiaus asmenims, keliama daug teisinių bei organizacinių reikalavimų, kuriuos jos turi įgyvendinti. Komandinio darbo reikšmė neabejotina, tačiau šio proceso organizavimo ypatumai turi būti įgyvendinti maksimaliai siekiant, kad didėtų organizacijos komandos narių darbingumas, gerėtų organizacijos psichologinis klimatas, informacijos perdavimas ir apdorojimas vyktų sklandžiai bei kokybiškai, nes komanda jau yra grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Dirbant su senyvo amžiaus asmenimis būtinas kompleksškumas bei komandinio darbo principų taikymas, kuris atlieptų paslaugų gavėjų poreikius ir padėtų įgyvendinti išsikeltus įstaigos tikslus. Socialinių paslaugų teikimas reikalauja visapusiško darbuotojų pasirengimo ir įvairių žinių taikymo, todėl darbuotojams reikalingos įvairios kompetencijos, įgūdžiai, o vieni, be kitų komandos narių, darbuotojai nėra pajėgūs užtikrinti teikiamų paslaugų kokybės, tikslinio orientavimosi į asmenį, jų poreikių patenkinimo. Specialistų bendradarbiavimas bei komandinis darbas užtikrina operatyvų ir kokybišką

socialinių paslaugų suteikimą. Siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, reikalingas komandinis darbas su motyvuotais darbuotojais.

3. Atskleidus komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, paaiškėjo, kad:

- socialinių paslaugų teikimas negali būti vykdomas be pirminio asmens poreikių įvertinimo bei nusimatymo, nes tik įvertinus asmens poreikius bei savarankiškumo lygį, galima suteikti tikslias paslaugas. Socialiniai darbuotojai siekia užtikrinti kokybišką gyventojų laisvalaikio praleidimo būdą, padeda gyventojams adaptuotis prie besikeičiančių gyvenimo sąlygų, siekia sukurti tokią aplinką, kuri būtų kuo artimesnė ir jaukesnė žmogui ne tik gyvenamosios aplinkos aspektu, bet neužmirštant švenčių minėjimo, dalyvavimo renginiuose, užimtumo veiklų (pagal asmens norus ir poreikius) ir kt.;

- darbuotojai kuria teigiamą įstaigos įvaizdį, nori ir siekia parodyti įstaigos pranašumus, viešina ir pateikiama visuomenei, kokias paslaugas jie teikia ir kas gali į juos kreiptis. Informacijos sklaida yra labai svarbi, kadangi galimų paslaugų gavėjų artimieji ar patys paslaugų gavėjai gali iš anksto susipažinti su įstaiga bei jų teikiamomis paslaugomis. Teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, visi komandos nariai yra atsakingi už savo funkcijų įgyvendinimą. Vienas darbuotojas nėra pajėgus atliepti visų gyventojų poreikių įgyvendinimo, todėl skirtingų sričių specialistų atliekamos funkcijos (turimos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai) neabejotinai turi papildyti viena kitą. Paslaugos turi būti teikiamos daugiadiscipliniu principu;

- socialinis darbuotojas, dirbdamas komandoje, turi turėti profesionalaus darbuotojo savybių ir gebėjimų tikslingai spręsti įvairias situacijas, įvairių sričių žinių, komunikavimo įgūdžių, taip pat turėti teigiamų asmens savybių bei sugebėti priimti netektį. Socialinio darbuotojo funkcijos (vaidmenys) dirbant komandoje ir teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims prasideda nuo situacijos įvertinimo, problemos nustatymo, ko pasekoje atsiranda poreikis nusimatyti, kokius darbo metodus galima taikyti, kas būtų veiksmingiausia ir kokią įtaką tai duotų paslaugų gavėjui;

- darbuotojus į komandą suburia bendrų tikslų siekimas bei asmeninės motyvacijos vyravimas. Darbuotojai savo turimus gebėjimus ir įgūdžius dirbant komandoje vertina gerai ir teigiamai, tačiau tyrimo dalyviams trūksta komandos formavimo ir tinkamų veiklos metodų taikymo žinių. Darbuotojai susiduria su problemomis, kylančiomis dėl skirtingų komandos narių charakterio bruožų, nuomonių išsiskyrimo ir tam tikrų gebėjimų neturėjimo. Darbuotojams trūksta palaikymo ir supratingumo vieniems iš kitų;

- komandinis darbas, tyrimo dalyvių vertinimu, naudingas tuo, kad suteikia galimybę suteikti kokybiškesnes socialines paslaugas paslaugų gavėjams bei užtikrina maksimalesnį darbuotojų dalyvavimą socialinių paslaugų teikimo kontekste;



- problemos/sunkumai su kuriomis susiduria darbuotojai, dirbdami komandoje: bendravimo ir bendradarbiavimo stoka, požiūrių skirtumai ir tarpusavio santykių problemos. Iškilusias problemas darbuotojai sprendžia taikydami komandinio darbo principus mikro aplinkoje (bendrauja tarpusavyje, diskutuoja, keičiasi turima informacija, naudojami savo turimais gebėjimais bei įgūdžiais, siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo, dalinasi atsakomybėmis, pasiskirsto vaidmenimis), bendradarbiaujant su kitų įstaigų specialistais bei tobulinant turimas kompetencijas ir/ar įginat naujų. Sėkmingo komandinio darbo kriterijai apima profesionalaus bendradarbiavimo taikymą, dalijantis atsakomybėmis bei žmogiškųjų vertybių taikymą.

## REKOMENDACIJOS

### **Socialinės globos įstaigų vadovams**

1. Skatinti įstaigos darbuotojus į metines veiklos užduotis įtraukti kuo daugiau užduočių, susijusių su komandinio darbo stiprinimu (bendros veiklos, renginiai, užsiėmimai ir kt.).
2. Organizuoti mokymus komandinio darbo stiprinimo tematika.

### **Socialiniams darbuotojams, teikiantiems paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose**

1. Tikslingai siekti bendrų komandos tikslų, įtraukiant į šį procesą paslaugų gavėjus bei jų artimuosius (bendrų susirinkimų organizavimas, vykdomos veiklos rezultatų pristatymas, tobulintinų veiklų nusimatymas).
2. Intensyviau/maksimaliau dalyvauti įstaigos vykdomoje veikloje, siekiant atliepti paslaugų gavėjų interesus (dalyvavimas renginiuose, užsiėmimų organizavimas, bendravimas su paslaugų gavėjų artimaisiais, socialinių paslaugų teikimo vertinimas ir kt.)

### **Studentams, tyrėjams:**

1. Plėtoti nagrinėjamos temos tyrimus bei gilintis į komandinio darbo, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose, aspektus.

## LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Adomaitienė J., Balčiūnienė R., (2017). Asmenų, dirbančių socialinių paslaugų sektoriuje, kompetencijos ir jų tobulinimo galimybės. *Andragogika*, 1(8).
2. Adomaitytė - Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė teorija, empirija ir praktika*, 11. Žiūrėta: 2022-07-18. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2015.11.8375>
3. Andrijauskaitė, L. (2015). Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste (daktaro disertacija). Žiūrėta: 2022-08-19. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/zydziunaitevirbalienekatiliute.pdf>
4. Bagdonas, A. (2007). Socialinis darbas – profesinės veiklos įvadas (tarptautinis projektas). ISBN 978-9955-636-04-5.
5. Bagdonienė, D., Simanavičienė, A. (2012). Efektyvios projektų komandos ugdymas. *Economics & Management*, 17(3). Žiūrėta: 2022-01-19. Prieiga per internetą: [http://www.gerontologija.lt/test/lt/index.php?content\\_id=7&leidinys=44&straipsnis=243&show=straipsnis&detail=true](http://www.gerontologija.lt/test/lt/index.php?content_id=7&leidinys=44&straipsnis=243&show=straipsnis&detail=true)
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas.
7. Bitinas, A. ir kt. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*, 9 (1).
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams: Klaipėda.
9. Butkevičienė, R. (2010). Socialinio darbo interviu: vadovėlis. Kaunas: Kauno medicinos universiteto leidykla.
10. Challis, D., Hughes, J., Jacobs, S., Stewart, K., Weiner, K. (2007). Are different forms of care management for older people in England associated with variations in case - mix, service use and care – managers’ use of time?
11. Charenkova, J. (2018). Vyresnio amžiaus asmenų persikėlimo į socialinės globos įstaigą patirtis: literatūros apžvalga. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 17, 21-36. Žiūrėta: 2022-06-21. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2018.17.11929>
12. Charenkova, J. (2019). Socialiai globojamų vyresnio amžiaus asmenų įgalinimo aspektai. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, 23(1), 95-119. Žiūrėta: 2022-02-11. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/100781>
13. Danilova, P.I, Golubeva, J.J., Koskinen, S. (2007). Požiūrių į pagyvenusiu asmenų problemų sprendimą įvairovė. *Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas*. VU Specialiosios psichologijos laboratorija.

14. Dromantienė, L. (2008). Socialinės Europos kūrimas. Vilnius. MRU leidybos centras. Žiūrėta: 2022-03-12. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/reader/socialins-europos-krimas43417/229>
15. Dromantienė, L., Indrašienė, V., Sadauskas, J. (2016). Refleksija profesinėje socialinio darbuotojo veikloje. *Socialinis darbas*, 14 (1). Žiūrėta: 2022-10-28. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/social-work/article/view/4352/4093>
16. Eismontienė, G., Gedrimė, L., Žilinskienė, R., Kurienė, A., Davydenko, E., Fatkulina, N. (2020). Greitosios medicinos pagalbos stoties specialistų komandinio darbo efektyvumas. *Sveikatos mokslai*, 30(2), 139-144. Žiūrėta: 2022-09-12. Prieiga per internetą: [https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2020/04/2020-SM2Spauda\\_1-160-139-144.pdf](https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2020/04/2020-SM2Spauda_1-160-139-144.pdf)
17. Gečienė, J., Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, dirbančių su senyvo amžiaus asmenimis, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. *Socialinis ugdymas*, (2), 93-110. Žiūrėta: 2022-11-20. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15687/240-433-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Gudžinskienė, V. (2011). Pensiono gyventojų ryšiai su giminėmis bei kitais pensiono gyventojais kaip vienišumo įveikos prielaida. *Socialinis ugdymas*, (15), 34-40.
19. Gudžinskienė, V., Mačiukienė, D. (2011). Senyvo amžiaus asmenų, gyvenančių socialinės globos namuose, socialinių darbuotojų teikiamos pagalbos vertinimas. *Socialinis ugdymas*, (15), 41-51. Žiūrėta: 2022-11-02. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/f47e90a1-803a-45c0-a97a-26563eeda4e9/content>
20. Gudžinskienė, V., Gečienė, J. (2018). Socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Socialinis darbas*, 16(2). Žiūrėta: 2022-11-30. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/social-work/article/view/4906/4457>
21. Jackienė, E., Liobikienė, T. N. (2010). Socialinis darbas, profesinė veikla, metodai ir klientai. Vilnius: leidykla, ISBN 978-9955-19-184-1.
22. Jaglinska, S. (2010). Socialinių darbuotojų kultūrinių meninių kompetencijų analizė. Magistro baigiamasis darbas, Vilnius. Žiūrėta: 2022-01-18. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/GLOBOS%20NAMAI/Downloads/1996414.pdf>
23. Juozulynas, A. ir kt. (2010). Gyvenimo kokybės prognozavimo galimybė senstančioje visuomenėje. *Gerontologija*. 11(3). Žiūrėta: 2022-10-21. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/GLOBOS%20NAMAI/Downloads/1892353.pdf>
24. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis. Kaunas: Judex leidykla.
25. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.

26. Kazlovas, A. A. (2007). Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas (tarptautinis projektas). Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
27. Koskinen, S., Naujanienė, R. (2007). Žmogaus senėjimo ir senatvės samprata kokybiniuose tyrimuose. Klaipėda: Tiltai (1).
28. Kudukytė - Gasperė R., Jankauskienė D., Štaras K. (2012). Sveikatos ir socialinių paslaugų integracija. Atvejo analizė VšĮ Centro poliklinikoje. Sveikatos politika ir valdymas, 1(4).
29. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, Nr. A1-93 „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“ (2006). Valstybės žinios, 43 - (1570). (*Galiojanti suvestinė redakcija: 2022-07-01*).
30. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, Nr. A1-46 „Dėl Socialinės globos normų aprašo patvirtinimo“(2007). Valstybės žinios, 24 - (931). (*Galiojanti suvestinė redakcija: 2022-08-19*).
31. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, Nr. A1-94 „Dėl asmens (šeimos) socialinių paslaugų poreikio nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašo ir senyvo amžiaus asmens bei suaugusio asmens su negalia socialinės globos poreikio nustatymo metodikos patvirtinimo“ (2006). Valstybės žinios, 43 - (1571). (*Galiojanti suvestinė redakcija: 2022-07-01*).
32. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, Nr. A1-158 „Dėl socialinių paslaugų srities darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ ( 2017). TAR, 2017-04-07, Nr. 6015. (*Galiojanti suvestinė redakcija:2022-05-20*).
33. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-487 „Dėl socialinių paslaugų srities darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo“ (2014). TAR, 2014-10-13 Nr. - 14019. Žiūrėta: 2022-11-18. Prieiga per internetą:  
<https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/0ddc311052b511e4a698d921e3e46801>
34. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006). Nr. X-493, Valstybė žinios, 2006-02-11, Nr. 17-589.
35. Lietuvos statistikos departamentas, (2022). Statistinių rodiklių analizė. Žiūrėta: 2022-11-17. Prieiga per internetą:  
<https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliuanalize?portletFormName=visualization&hash=9b64f97c-6a5d-46e1-9a0a-d02a4f167827#>
36. Lietuvos statistikos departamentas (2018). Statistinių rodiklių analizė. Žiūrėta: 2022-11-30. Prieiga per internetą:  
[https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliuanalize?portletFormName=visualization&hash=1a88086f-f59d-4de2-b447-cd193d59bc4d#](https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliuanalize?portletFormName=visualization&hash=1a88086f-f59d-4de2-b447-cd193d59bc4d#/)
37. Liobikienė, I. (2010). Sociologinių tyrimų metodika. Kauno technologijos universitetas. Sociologijos katedra.

38. Liobikienė, T.N., Šinkūnienė, J. R. (2010). Socialinis darbas su klientų grupėmis. Socialinis darbas. Profesinė veikla, metodai ir klientai. Vilnius: MRU.
39. McDonald C., Harris J., Wintersteen R., (2003). Contingent on Context? Social Work and the State in Australia, Britain and the USA, *The British Journal of Social Work*, 33(2). Žiūrėta: 2022-01-13. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/bjsw/33.2.191>
40. Naujanienė, R. ir kt. (2016). Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva. *STEPP*. Žiūrėta: 2022-09-12. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2016.12.9819>
41. Naujanienė, R., ir kt. (2016). Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialinės paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12. Žiūrėta: 2022-12-01. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2016~1494596948568/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
42. Nolte, E., Scholz, R., Shkolnikov, V., McKee, M. (2022). The contribution of medical care to changing life expectancy in Germany and Poland. Žiūrėta: 2022-02-12. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/68503520/The\\_contribution\\_of\\_medical\\_care\\_to\\_changing\\_life\\_expectancy\\_in\\_Germany\\_and\\_Poland](https://www.academia.edu/68503520/The_contribution_of_medical_care_to_changing_life_expectancy_in_Germany_and_Poland)
43. Persson, H. T. R. (2008). Social Capital and Social Responsibility in Denmark. *International Review for The Sociology of Sport*, Nr. 43/1. Žiūrėta: 2022-03-18. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12406460/>
44. Phillips, J., Ray, M., Marshall, M. (2006). *Social work with older people*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Žiūrėta: 2022-01-03. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-137-04305-4>
45. Raišienė, A. G. (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 56-60. Žiūrėta 2022-09-04. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Agota\\_Raisiene/publication/268288295\\_Bendradarbiavimo\\_kaip\\_viesojo\\_sektoriaus\\_veiklos\\_organizavimo\\_alternatyvos\\_teoriniai\\_aspektai/links/54be4f310cf218da9391e3c8/Bendradarbiavimo-kaip-viesojo-sektoriaus-veiklos-organizavimoalternatyvos-teoriniai-aspektai.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agota_Raisiene/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektoriaus_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai/links/54be4f310cf218da9391e3c8/Bendradarbiavimo-kaip-viesojo-sektoriaus-veiklos-organizavimoalternatyvos-teoriniai-aspektai.pdf)
46. Seilius, A. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
47. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.

48. Spirgienė, L., Macijauskienė, J. (2008). Pagyvenusio amžiaus žmonių sveikato sutrikimų ir jų sąsajų vertinimas stacionariose ilgalaikės globos institucijose. Daktaro disertacija. Žiūrėta: 2022-08-18. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/GLOBOS%20NAMAI/Downloads/2199899%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/GLOBOS%20NAMAI/Downloads/2199899%20(3).pdf)
49. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Targamadzė, V. (2006). Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
51. Targamadzė, V. (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda.
52. Vaicekauskienė, V., Savickienė, E. (2013). Pagyvenusių žmonių požiūris į gaunamas socialines paslaugas: Karoliniškių seniūnijos atvejis. *Socialinio darbo tyrimai ir aktualijos*, 2, 217-230. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/GLOBOS%20NAMAI/Downloads/1892353.pdf>
53. Valstybinio audito ataskaita, (2015). Ar teikiamos socialinės paslaugos tenkina didėjančius senyvo amžiaus asmenų poreikius. 2015-06-30 Nr. VA-P-10-9-10. Vilnius: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Žiūrėta: 2022-10-10. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/GLOBOS%20NAMAI/Downloads/ar-teikiamos-socialines-paslaugos-tenkina-didejancius-senyvo-amziaus-asmenu-poreikius.pdf>
54. Veckienė, N. P., Brunevičiūtė, R., Eidukevičiūtė, J. (2018). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. *Bridges / Tiltai*, 78(1).
55. Veckienė, N. P., Budėjienė, A., Ražanauskaitė, V., Ramanauskienė, K., & Valiulis, A. (2013). Socialinis darbas senėjančioje visuomenėje: teoriniai ir praktiniai tarpdisciplininio bendradarbiavimo aspektai. *Gerontologija. Vilnius: Gilija, 2013, t. 14, Nr. 3*. Žiūrėta: 2022-10-15. Prieiga per internetą: [http://www.gerontologija.lt/files/edit\\_files/File/pdf/2013/nr\\_3/2013\\_171\\_183.pdf](http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2013/nr_3/2013_171_183.pdf)
56. Weinbach, R.W, Taylor, L. M. (2010). *The social worker as manager. A Practical Guide to Success*. U.S.A.: Wellington.
57. Žalimienė, L. (2005). Socialinės globos pagyvenusiems asmenims kokybė ir jos vertinimas. Vilnius: Efrata.
58. Žalimienė, L. (2007). Socialinės globos paslaugų pagyvenusiems žmonėms standartizavimas: Lietuvos praktika ir užsienio šalių patirtis. *Gerontologija*. Nr. 8 (1). Žiūrėta: 2022-10-14. Prieiga per internetą: [http://www.gerontologija.lt/files/edit\\_files/File/pdf/2007/nr\\_1/2007\\_44\\_54.pdf](http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2007/nr_1/2007_44_54.pdf)
59. Žalimienė, L., Lazutka, R. (2009). Socialinės globos paslaugos Lietuvoje: nuo hierarchinio prie mišrios ekonomikos modelio. *Ekonomikos teorija ar praktika*, Nr. 2.
60. Žalimienė, L. ir kt. (2019). Lūkesčiai dėl globos senatvėje: socialinės paslaugos ir jų organizacinės formos. *Mokslo studija*. Lietuvos socialinių tyrimų centras. Žiūrėta: 2022-17-12. Prieiga per internetą: [http://www.socgerove.lt/download/Lukesciai\\_del\\_globos\\_senatveje.pdf](http://www.socgerove.lt/download/Lukesciai_del_globos_senatveje.pdf)

61. Žalimienė, L., Skučienė, D., Junevičienė (2013). Profesinė gerovė socialinio darbo paslaugų sektoriuje Lietuvoje. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
62. Žydžiūnaitė, V., Virbalienė, A., Katiliūtė, E., (2006). Grindžiamoji teorija kokybinė edukologijos tyrimų metodologijos strategija. Žiūrėta: 2022-09-07. Prieiga per internetą:  
<https://www.lituanistika.lt/content/7142>



**SANTRAUKA**  
**KOMANDINIS DARBAS, TEIKIANT PASLAUGAS SENYVO AMŽIAUS ASMENIMS,  
GYVENANTIEMS SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE**

**Objektas** - komandinis darbas, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

**Tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti komandinio darbo svarbą, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

**Uždaviniai:**

1. Atskleisti socialinių paslaugų teikimo senyvo amžiaus asmenims, socialinės globos įstaigose, teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti komandinio darbo reikšmę, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose.
3. Atskleisti komandinio darbo specifiką, teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, gyvenantiems socialinės globos įstaigose.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė atlikta, siekiant atskleisti komandinio darbo sampratą bei komandinio darbo specifiką, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose; dokumentų analizės metodas atliktas, siekiant labiau įsigilinti į nagrinėjamos temos aspektus - teisės aktų analizavimas, pareiginių instrukcijų skaitymas, įstaigų organizacinės struktūros analizavimas; empiriniams duomenims surinkti atliktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimo metodas - pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo metu apklausti socialiniai darbuotojai, dirbantys su senyvo amžiaus asmenimis socialinės globos įstaigose. Respondentų darbo stažas – ne trumpesnis nei 3 metai. Pasirinktos trys socialinės globos įstaigos ir jose dirbantys 7 (septyni) socialiniai darbuotojai; duomenų analizei taikoma turinio (content) analizė.

**Tyrimo rezultatai.** Darbuotojai kuria teigiamą įstaigos įvaizdį, nori ir siekia parodyti įstaigos pranašumus, viešina ir pateikiama visuomenei, kokias paslaugas jie teikia ir kas gali į juos kreiptis. Informacijos sklaida yra labai svarbi, kadangi galimų paslaugų gavėjų artimieji ar patys paslaugų gavėjai gali iš anksto susipažinti su įstaiga bei jų teikiamomis paslaugomis. Teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims, visi komandos nariai yra atsakingi už savo funkcijų įgyvendinimą. Vienas darbuotojas nėra pajėgus atliepti visų gyventojų poreikių įgyvendinimo, todėl skirtingų sričių specialistų atliekamos funkcijos (turimos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai) neabejotinai turi papildyti viena kitą. Paslaugos turi būti teikiamos daugiadiscipliniu principu. Socialinis darbuotojas, dirbdamas komandoje, turi turėti profesionalaus darbuotojo savybių ir gebėjimų tikslingai spręsti įvairias situacijas, įvairių sričių žinių, komunikavimo įgūdžių, taip pat turėti teigiamų asmens savybių bei sugebėti priimti netektį. Socialinio darbuotojo funkcijos (vaidmenys)

dirbant komandoje ir teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims prasideda nuo situacijos įvertinimo, problemos nustatymo, ko pasekoje atsiranda poreikis nusimatyti, kokius darbo metodus galima taikyti, kas būtų veiksmingiausia ir kokią įtaką tai duotų paslaugų gavėjui. Darbuotojus į komandą suburia bendrų tikslų siekimas bei asmeninės motyvacijos vyravimas. Darbuotojai savo turimus gebėjimus ir įgūdžius dirbant komandoje vertina gerai ir teigiamai, tačiau tyrimo dalyviams trūksta komandos formavimo ir tinkamų metodų taikymo žinių. Darbuotojai susiduria su problemomis, kylančiomis dėl skirtingų komandos narių charakterio bruožų, nuomonių išsiskyrimo ir tam tikrų gebėjimų neturėjimo. Darbuotojams trūksta palaikymo ir supratingumo vieniems iš kitų. Komandinis darbas naudingas tuo, kad suteikia galimybę suteikti kokybiškesnes socialines paslaugas paslaugų gavėjams bei užtikrina maksimalesnį darbuotojų dalyvavimą socialinių paslaugų teikimo kontekste. Problemos/sunkumai su kuriomis susiduria darbuotojai, dirbdami komandoje: bendravimo ir bendradarbiavimo stoka, požiūrių skirtumai ir tarpusavio santykių problemos. Iškilusias problemas darbuotojai sprendžia taikydami komandinio darbo principus mikro aplinkoje, bendradarbiaujant su kitų įstaigų specialistais bei tobulinant turimas kompetencijas ir/ar įginat naujų. Sėkmingo komandinio darbo kriterijai apima profesionalaus bendradarbiavimo taikymą, dalijantis atsakomybėmis bei žmogiškųjų vertybių taikymą.

**Raktiniai žodžiai:** socialinės paslaugos, senyvo amžiaus asmuo, socialinės globos įstaiga, komandinis darbas.

## **SUMMARY**

### **TEAMWORK IN PROVIDING SERVICES FOR ELDERLY PEOPLE LIVING IN SOCIAL CARE FACILITIES**

**The object** - teamwork, providing services to elderly people living in social care institutions.

**The aim** - to theoretically and empirically substantiate the importance of teamwork in providing services to elderly people living in social care institutions.

**The tasks:**

1. To reveal the theoretical aspects of the provision of social services to the elderly in social care institutions.
2. To examine the importance of teamwork when working with elderly people in social care institutions.
3. To reveal the specifics of teamwork, providing services to elderly people living in social care institutions.

**The methods of the research:** analysis of the scientific literature was carried out in order to reveal the concept of teamwork and the specifics of teamwork when working with elderly people in social care institutions; the document analysis method was carried out in order to delve more deeply into the aspects of the topic under consideration - analyzing legal acts, reading job instructions, analyzing the organizational structure of institutions; a qualitative study was conducted to collect empirical data. Data collection method - semi-structured interview. During the research, social workers working with elderly people in social care institutions were interviewed. The respondents work experience is no less than 3 years. Three social care institutions and 7 (seven) social workers working in them were selected in order to compare the answers received; content analysis is used for data analysis.

**The results of the research.** Employees create a positive image of the institution, want and strive to show the advantages of the institution, publicize and present to the public what services they provide and who can contact them. Dissemination of information is very important, because the relatives of potential service recipients or the service recipients themselves can familiarize themselves with the institution and the services they provide in advance. When providing services to the elderly, all team members are responsible for the implementation of their functions. One employee is not capable of responding to the implementation of all the resident's needs, therefore the functions performed by specialists in different fields (available knowledge, abilities and skills) must undoubtedly complement each other. Services must be provided on a multidisciplinary basis. A social worker, while working in a team, must have the qualities and abilities of a professional worker to deal with various situations purposefully, knowledge of various fields, communication skills, as well as

possess positive personal qualities and be able to accept loss. The functions (roles) of a social worker when working in a team and providing services to the elderly begin with the assessment of the situation, identifying the problem, what will result in the need to foresee, what work methods can be applied, what would be the most effective and what impact it would have on the service recipient. The pursuit of common goals and the predominance of personal motivation bring employees together in a team. Employees rate their abilities and skills when working in a team well and positively, but the research participants lack knowledge of team formation and the application of appropriate methods. Employees face problems arising from different character traits of team members, differences of opinion and lack of certain abilities. Employees lack support and understanding from each other. Team work is useful in that it provides an opportunity to provide better quality social services to service recipients and ensures maximum participation of employees in the context of providing social services. Problems/difficulties faced by employees when working in a team: lack of communication and cooperation, differences in viewpoints and interpersonal problems. The employees solve the problems by applying the principles of teamwork in a micro environment, cooperating with specialists of other institutions and improving the existing competences and/or acquiring new ones. Criteria for successful teamwork include the application of professional cooperation, sharing of responsibilities and the application of human values.

**Keywords:** social services, elderly person, social care institution, team work.

**Interviu klausimynas**

1. Trumpai papasakokite apie Jūsų atliekamas (pagrindines) darbo/veiklos funkcijas.
2. Papasakokite, kas sudaro Jūsų komandą?
3. Kokių gebėjimų, Jūsų nuomone, turi turėti socialinis darbuotojas, dirbdamas komandoje?
4. Kokius vaidmenis (funkcijas) komandoje dažniausiai atlieka socialinis darbuotojas, dirbant su senyvo amžiaus asmenimis?
5. Kas dažniausiai būna lyderiu?
6. Kas suburia Jūsų komandą?
7. Kokios žinios ar kompetencijos Jums padeda?
8. Kaip vertinate savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje?
9. Kokių kompetencijų ir/ar žinių Jums trūksta, dirbant komandoje?
10. Kaip Jūs manote, kuo yra naudingas komandinis darbas Jūsų įstaigoje?
11. Kaip priimami sprendimai komandoje?
12. Su kokiomis problemomis susiduriate dirbdami komandoje? Papasakokite su kokiais iššūkiiais ir problemomis susiduriate dirbdami komandinį darbą (-us)?
13. Kaip sprendžiate iškilusias problemas? Kur kreipiatės?
14. Kaip labiau mėgstate dirbti, individualiai ar komandoje?
15. Kaip manote, kokie yra sėkmingo komandinio darbo kriterijai? Kas trukdo sėkmingam komandiniam darbui?

Ačiū už nuoširdumą bei atvirumą, dėkoju už pokalbį