

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

DOVILĖ APANAVIČIENĖ
SOCIALINIO DARBO MAGISTRO IŠTĚSTINĖS STUDIJOS

**SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIMAS X MIESTO
SOCIALINĖS PAGALBOS CENTRE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė: Doc. dr. Alina Petrauskienė

Vilnius, 2025

Lentelių sąrašas

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Dalyvių charakteristika..... | 31 |
| 2 lentelė. Darbuotojo įgalinimas - veiksmų laisvė ir pasitikėjimas priimant sprendimus..... | 32 |
| 3 lentelė. Darbuotojo įgalinimas – lygiavertis komandinis darbas be suvaržymų..... | 33 |
| 4 lentelė. Galių padėti paslaugų gavėjams turėjimas..... | 34 |
| 5 lentelė. Darbuotojo įgalinimas kaip profesinės savirealizacijos ir augimo procesas..... | 34 |
| 6 lentelė. Paslaugų gavėjų įgalinimas – ilgesnė nepriklausomybė ir savarankiškumas..... | 35 |
| 7 lentelė. Paslaugų gavėjų įgalinimas kaip sprendimų priėmimo ir atsakomybės stiprinimas..... | 36 |
| 8 lentelė. Socialinio darbuotojo emocinė gerovė kaip paslaugų gavėjų įgalinimo sąlyga..... | 37 |
| 9 lentelė. Paslaugų gavėjų įgalinimas per bendravimą, bendradarbiavimą ir motyvaciją..... | 37 |
| 10 lentelė. Socialinių darbuotojų santykiai su kolegomis ir vadovais..... | 38 |
| 11 lentelė. Struktūriniai ir instituciniai veiksniai, stiprinantys darbuotojų įgalinimą..... | 39 |
| 12 lentelė. Organizacinės kultūros veiksniai, darantys teigiamą įtaką įgalinimui ir darbo aplinkai..... | 40 |
| 13 lentelė. Profesinė socialinio darbuotojo galios dinamika..... | 41 |
| 14 lentelė. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, įtakojantys įgalinimą..... | 42 |
| 15 lentelė. Žiniomis grįstas bendradarbiavimas..... | 44 |
| 16 lentelė. Turimi resursai ir jų panaudojimo galimybės..... | 45 |
| 17 lentelė. Organizacinės kultūros veiksniai, nepalankūs įgalinimui ir darbo aplinkai..... | 47 |
| 18 lentelė. Instituciniai ir sisteminiai barjerai darbuotojų įgalinimui..... | 48 |
| 19 lentelė. Ribotos resursų panaudojimo galimybės..... | 50 |
| 20 lentelė. Socialinių darbuotojų rekomendacijos stiprinti jų įgalinimą siekiant paslaugų kokybės..... | 51 |

Pagrindinės sąvokos

Įgalinimas – procesas, kurio metu individai, grupės ar bendruomenės įgyja daugiau galios, savarankiškumo ir gebėjimų veikti bei priimti sprendimus (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023).

Kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos. Žmogaus svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo (Lietuvių žodynas, 2024).

Motyvacija – (pranc. *motivation*) psichologijoje apibūdinama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma (Lietuvių žodynas, 2024).

Organizacinė kultūra – organizacijoje vyraujančios normos, vertybės ir praktikos, kurios daro įtaką darbuotojų įgalinimui, jų darbo sąlygoms ir motyvacijai (Naujanienė ir kt., 2016, Sanders & Scalon, 2021).

Socialinis darbuotojas – tai socialinės aplinkos tyrėjas, socialinių pokyčių skatintojas ir socialinio gyvenimo vadybininkas. Socialinis darbuotojas įgalina asmenis, šeimas, asmenų (šeimų) grupes ir bendruomenes spręsti tarpusavio santykių, socialines problemas ir (ar) išvengti galimų socialinių problemų ateityje (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023).

Socialinių darbuotojų įgalinimas – procesas, kurio metu socialinis darbuotojas yra aktyvus, pasitiki savo stipriosiomis pusėmis, veikia plačiau, nei aprašytose pareigybinėse funkcijose, imasi iniciatyvų taip prisidėdamas prie savo ir organizacijos sėkmės (Ruškus ir kt., 2013).

Socialinės pagalbos centras – tai biudžetinė ar viešoji įstaiga, teikianti bendrąsias ir specialiąsias socialines paslaugas asmenims, patiriantiems socialinę riziką. Šių įstaigų veikla orientuota į socialinės atskirties mažinimą, paslaugų gavėjų savarankiškumo skatinimą ir jų integraciją į visuomenę (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2025).

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, 2025).

TURINYS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS..... | 2 |
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS..... | 3 |
| TURINYS..... | 4 |
| ĮVADAS..... | 5 |
| 1. ĮGALINIMAS KAIP SOCIALINIO DARBO KONCEPTAS..... | 8 |
| 1.1 Įgalinimo teorijos, koncepcijos ir lygmenys..... | 8 |
| 1.2 Įgalinimas socialinių paslaugų kontekste..... | 11 |
| 2. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO VEIKSNIAI IR KLIŪTYS..... | 18 |
| 2.1 Įgalinanti darbuotojus organizacija..... | 18 |
| 2.2 Save įgalinantis socialinis darbuotojas..... | 23 |
| 3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIMAS X MIESTO SOCIALINĖS PAGALBOS CENTRE EMPIRINIS TYRIMAS..... | 29 |
| 3.1 Tyrimo metodologija..... | 29 |
| 3.2 Tyrimo dalyvių charakteristika..... | 31 |
| 3.3 Tyrimo rezultatų analizė..... | 32 |
| 3.3.1 Socialinių darbuotojų įgalinimo supratimas..... | 32 |
| 3.3.2 Paslaugų gavėjų įgalinimo supratimas..... | 35 |
| 3.3.3 Organizacijos kultūros įtaka įgalinimui..... | 38 |
| 3.3.4 Veiksniai, skatinantys darbuotojų įgalinimą..... | 41 |
| 3.3.5 Profesinio tobulėjimo ir resursų vaidmuo socialinių darbuotojų įgalinime..... | 43 |
| 3.3.6 Veiksniai, trukdantys socialinių darbuotojų įgalinimui..... | 46 |
| 3.4 Diskusija..... | 53 |
| IŠVADOS..... | 55 |
| REKOMENDACIJOS..... | 57 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS..... | 58 |
| SANTRAUKA..... | 62 |
| SUMMARY..... | 63 |
| PRIEDAI..... | 64 |

ĮVADAS

Temos aktualumas. Socialinio darbuotojo įgalinimas yra viena iš svarbiausių šiuolaikinio socialinio darbo aktualių temų, nes tiesiogiai susijęs su teikiamų paslaugų kokybe, klientų gerove bei pačių specialistų profesiniu pasitenkinimu (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023). Šiuolaikinėje socialinių paslaugų sistemoje vis dažniau akcentuojama ne tik paslaugų gavėjų įgalinimas, bet ir socialinių darbuotojų stiprinimas, nes tik motyvuoti, kompetentingi ir savimi pasitikintys specialistai gali efektyviai vykdyti savo misiją – skatinti socialinę įtrauktį, mažinti socialinę atskirtį ir užtikrinti pagalbos prieinamumą (Jacobs ir kt., 2021; Holley, Charles, Kondrat & Walter-McCabe, 2022). Tyrimai rodo, kad socialinių darbuotojų įgalinimas padeda siekti geresnių darbo rezultatų, didina paslaugų kokybę bei mažina emocinį perdegimą (Jia & Li, 2022; Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Kai organizacijos suteikia darbuotojams daugiau savarankiškumo, sudaro sąlygas jų profesiniam augimui ir tobulėjimui, užtikrina paramą, specialistai jaučiasi labiau vertinami, yra kūrybiškesni ir iniciatyvesni, dėl to gerėja paslaugų gavėjų aptarnavimas ir atsiranda socialinis poveikis (Čižikienė, 2019; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Tačiau kasdienėje praktikoje vis dar susiduriama su iššūkiais – biurokratiniai suvaržymai, hierarchinė vadybos struktūra ir ribotos mokymosi galimybės dažnai stabdo darbuotojų įgalinimo procesus (Naujanienė ir kt., 2016; Sanders & Scanlon, 2021).

Socialinio darbuotojo įgalinime svarbūs keli pagrindiniai aspektai: organizacijos politika ir kultūra, darbuotojo savarankiškumas, profesinis augimas, kompetencijų ugdymas bei emocinio atsparumo stiprinimas (Brearley, 2023; Marlow, 2023). Tam kad darbuotojai galėtų realizuoti savo potencialą, turėti laisvę naujų idėjų siūlymams, gauti grįžtamąjį ryšį iš vadovų bei kolegų, socialinių paslaugų organizacijos turi kurti įgalinančią aplinką (Melao, Guia & Amorim, 2017; Jolly, Kong & Kim, 2021). Kita vertus, patys socialiniai darbuotojai turi būti aktyvūs savo profesinėje raidoje t.y., reflektuoti savo patirtį, mokytis, ieškoti naujų darbo metodų ir būti atviri inovacijoms (Fook, 2022; King, 2023). Besikeičiantis socialinio darbo kontekstas dar labiau sustiprina temos aktualumą. Pastaruoju metu pastebima, kaip socialinių paslaugų sektorius susiduria su įvairiais iššūkiais – visuomenės senėjimu, didėjančia socialine atskirtimi, sparčia technologine pažanga ir plėtra. Šie veiksniai keičia socialinio darbo praktiką (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019). Dėl to socialinių darbuotojų įgalinimas tampa ne tik organizaciniu, bet ir strateginiu siekiu, norint efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, mažinti socialinius skirtumus ir prisidėti prie tvirtos socialinės apsaugos sistemos kūrimo (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Sanders & Scanlon, 2021).

Temos naujumas ir iširtumas. Socialinių darbuotojų įgalinimo procesas, jį įtakojantys veiksniai, poveikis socialinių paslaugų kokybei aktuali, bet vis dar besivystanti mokslinių tyrimų sritis. Socialinio darbo praktikoje nuolat akcentuojamas socialinio darbuotojo profesinė autonomija,

sprendimų priėmimo laisvė, kompetencijų stiprinimas, motyvacijos kėlimas, tačiau tyrimai apie įgalinimo poveikį darbuotojų savijautai, socialinių paslaugų kokybei, paslaugų gavėjų savarankiškumui vis dar fragmentiški.

Pastarųjų metų moksliniai tyrimai (Fook, 2022; Saleh, Eshah & Rayan, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023) įgalinimą analizuoja kaip daugiasluoksnį reiškinį, kuris pasireiškia individualiame, organizaciniame ir politiniame lygmenyse. Tačiau dalis tyrimų įgalinimą nagrinėja gana siaurai ir apsiriboja tik tam tikrais atskirais aspektais, pavyzdžiui, darbuotojų motyvacija (Jacobs ir kt., 2021), vadovavimo poveikiu (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015), paslaugų gavėjų įtraukimu į socialinių paslaugų planavimą (Cudjoe ir kt., 2022). Todėl svarbus visapusiškas požiūris, kuris leistų geriau suprasti, kaip įgalinimas veikia skirtinguose lygmenyse ir kokį poveikį turi socialinių paslaugų sistemai.

Lietuvoje socialinių darbuotojų įgalinimo tema nagrinėjama fragmentiškai, stokojama empiriniais tyrimais pagrįstų duomenų, kurie atskleistų socialinių darbuotojų įgalinimo procesą, įtakojančius veiksnius, kaip tai veikia paslaugų gavėjų įgalinimą. Daugiausia dėmesio skiriama profesinei kompetencijai (Raudeliūnaitė & Smalcer, 2017), vadovavimo ir vadybos aspektams (Patapas & Žilionytė, 2016). Be to įgalinimo principai dažnai aptariami teoriniame lygmenyje, trūksta sisteminių analizių, kaip jie veikia socialinių paslaugų institucijose, kaip koreliuoja su organizacine kultūra, darbuotojų perdegimo prevencija bei socialinio teisingumo užtikrinimu (Melao, Guia & Amorim, 2017; Naujanienė ir kt., 2016).

Tyrimo problema. Socialinių darbuotojų įgalinimas glaudžiai siejasi su paslaugų kokybe, paslaugų gavėjų pasitenkinimu ir savarankiškumu. Todėl reikia atsakyti į tyrimo probleminius klausimus: kaip socialiniai darbuotojai supranta įgalinimą profesinėje veikloje? Kaip įstaigos organizacinė kultūra veikia socialinio darbuotojo savarankiškumą priimti sprendimus, teikti kokybiškas socialines paslaugas tenkinant paslaugų gavėjų poreikius? Kokie pagrindiniai veiksniai skatina ar riboja socialinių darbuotojų įgalinimą? Kaip mokymosi ir profesinio tobulėjimo galimybės prisideda prie socialinių darbuotojų įgalinimo ir jų gebėjimo teikti kokybiškas paslaugas?

Tyrimo objektas. Socialinių darbuotojų įgalinimas X miesto socialinės pagalbos centre.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti socialinių darbuotojų įgalinimą socialinės pagalbos centre.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įgalinimo koncepciją ir jos taikymą socialiniame darbe.
2. Atskleisti organizacijos kultūros poveikį socialinių darbuotojų įgalinimui.
3. Identifikuoti pagrindinius socialinių darbuotojų įgalinimą skatinančius ar ribojančius veiksnius.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros apžvalga ir analizė.
2. Empirinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su socialinės pagalbos centro socialiniais darbuotojais, gautų duomenų analizė.

Darbo apimtis ir struktūra. Magistro darbo apimtis – 53 puslapiai. Darbą sudaro trys skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

1. ĮGALINIMAS KAIP SOCIALINIO DARBO KONCEPTAS

1.1 Įgalinimo teorijos, koncepcijos ir lygmenys

Įgalinimo (angl. *empowerment*) sąvoka socialinio darbo, psichologijos, vadybos ir kitose socialinių mokslų srityse vartojama siekiant pabrėžti asmenų, grupių ar bendruomenių gebėjimų didinimą, jų savarankiškumo bei galios stiprinimą priimant sprendimus, dalyvaujant bendruomeniniame gyvenime ir kuriant pokyčius (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023). Socialinių darbuotojų įgalinimas, orientuotas į profesinės autonomijos, kompetencijos ir psichologinio atsparumo didinimą, tiesiogiai siejasi su paslaugų kokybės gerinimu socialinės pagalbos įstaigose (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Melao, Guia & Amorim, 2017). Kadangi įgalinimas apima daugialypius aspektus – nuo individualių gebėjimų stiprinimo iki struktūrinių pokyčių organizacijose ir visuomenėje – šis reiškinys nagrinėjamas skirtingais teoriniais ir praktiniais lygmenimis (DellaValle & Czako, 2022; Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Toliau pateikiama detali įgalinimo koncepcijos samprata, ją grindžiančios teorinės priegios ir kaip tai pasireiškia profesinėje veikloje.

Įgalinimas kaip procesas atsirado siekiant mažinti socialinę nelygybę bei kovoti su diskriminacija ir marginalizacija (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Jacobs ir kt., 2021). Socialinio darbo srityje jis dažnai siejamas su kritiniu požiūriu, kuris padeda giliau pažvelgti į galios santykius ir skatina siekti socialinio teisingumo (Fook, 2022; Rogowski, 2024). Remiantis šiuo požiūriu, įgalinimas apima ne tik individo, bet ir bendruomenės įtraukimą, leidžiantį spręsti nelygybės problemas ir kurti socialinius pokyčius platesniu mastu (Jacobs ir kt., 2021). Kita vertus, remiantis humanistiniu požiūriu, įgalinimas apima asmens saviraišką, saviavertės ir atsakomybės už savo veiksmus didėjimą (Bland, Drake & Drayton, 2021). Tokiu atveju laikoma, kad žmonės turi vidinių išteklių, kuriuos būtina atskleisti ir sustiprinti naudojant edukacines, konsultacines ar profesines intervencijas (Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Taip pat nemažai dėmesio įgalinimo koncepcijai skiria organizacinė vadybos sritis, kurioje akcentuojamas darbuotojų įgalinimas suteikiant jiems daugiau autonomijos, atsakomybės ir vertinant jų kompetencijas (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Čižikienė, 2019). Šioje srityje įgalinimas padeda didinti pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Tyrėjai taip pat pabrėžia kultūrinį bei kontekstinį įgalinimo matmenį. Pavyzdžiui, kalbant apie socialinį darbą su tam tikromis tikslinėmis grupėmis - moterimis, pagyvenusiais asmenimis, asmenimis su psichosocialiniais sunkumais – tampa aišku, jog įgalinimo procesui įtaką daro sociokultūriniai veiksniai (Becker & Cagle, 2022; Goldberg, 2021). Tik įvairus kontekstus apimantis požiūris gali duoti efektyvius įgalinimo rezultatus ir padaro įgalinimą

veiksmingesnį (Marsiglia, Kulis & Lechuga-Peña, 2021; Holley, Charles, Kondrat & Walter-McCabe, 2022).

Įgalinimo konceptas gali būti nagrinėjamas įvairiais lygmenimis – nuo individualaus iki institucinio, kurie prisideda prie visuomenės gerovės (Fook, 2022; You & Badertscher, 2024). Dažnai šie lygmenys susipina tarpusavyje ir daro įtaką vienas kitam. Pavyzdžiui, individualiame lygmenyje įgalinimas pasiekiamas tik esant tam tikroms struktūrinėms sąlygoms, o organizaciniai pokyčiai priklauso nuo asmeninių motyvacijų ir turimų kompetencijų (Jolly, Kong & Kim, 2021; King, 2023):

1. Individualus (asmeninis) įgalinimas. Ši perspektyva apima asmens galių, saviraiškos ir pasitikėjimo savimi stiprinimą. Socialiniame darbe dažnai naudojamos įvairios metodikos - konsultacinės, psichoterapinės, švietėjiškos, kurios padeda asmeniui suprasti savo poreikius ir teises, įveikti vidinius barjerus bei tikėti savo galimybėmis (Fook, 2022; Korkmaz, 2021). Pavyzdžiui, dirbant su šeimomis ar vaikais, socialiniai darbuotojai gali taikyti metodus, kurie skatina refleksiją bei didina asmeninę atsakomybę (Scragg & Mantell, 2023; Rogowski, 2024). Taip sukuriama vidiniai pagrindai, kurie leidžia žmogui aktyviai dalyvauti visuomenėje, ginti savo teises ir ieškoti reikiamų išteklių (Sanders & Scanlon, 2021).
2. Bendruomeninis įgalinimas. Šiuo atveju dėmesys kreipiamas į socialinę, ekonominę ar kultūrinę atskirtį patiriančias tam tikras bendruomenes ar socialines grupes (Podgorskaya & Schitov, 2021). Bendruomeninis įgalinimo lygmuo apima gebėjimą susiburti, siekti bendrų tikslų bei daryti įtaką sprendimų priėmimo procesams vietos, regiono ar nacionaliniu lygmeniu (Gallagher, 2024; Gioachin, Marx & Scherer, 2023). Socialiniai darbuotojai šiame lygmenyje veikia kaip tarpininkai tarp bendruomenių, institucijų ar kitų išteklių, todėl svarbi tampa jų kompetencija aiškiai komunikuoti ir atstovauti grupės interesams (Jacobs ir kt., 2021). Tokiu būdu atsiranda tvari socialinė struktūra – aplinka, kurioje bendruomenės nariai geba priimti kolektyvinius sprendimus ir ginti savo teises (Fook, 2022; Degenholtz, 2021).
3. Institucinis ir politinis įgalinimas. Įgalinimas taip pat gali būti analizuojamas organizacijų, viešojo valdymo ir politinių sprendimų priėmimo kontekste (Patapas & Žilionytė, 2016; Vyriausybės programos įgyvendinimo planas, 2019). Viešajame sektoriuje ar nevyriausybinėse organizacijose dažnai plėtojamos kokybės ir inovacijų vadybos strategijos, siekiant ne tik pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, bet ir sustiprinti darbuotojų galimybes aktyviai dalyvauti organizacijų veiklos procesuose (Čižikienė, 2019; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Toks įgalinimas paprastai pasireiškia didesne darbuotojų autonomija, aiškesniais kompetencijų rėmais, skaidresne karjeros sistema bei galimybe kelti kvalifikaciją (Petrylaitė, 2017). Įgalinti darbuotojai gali efektyviau atstovauti paslaugų gavėjų interesams, kurti naujus

projektus, gerinti bendradarbiavimą su bendruomene, taikyti integruotas kokybės vadybos sistemas (Melao ir kt., 2017; Naujanienė ir kt., 2016).

Politiniu lygmeniu įgalinimas siejasi su teisės aktuose ir valstybės strategijose (pvz., „2021–2030 m. Nacionalinė pažangos programa“) numatytais tikslais mažinti socialinę nelygybę ir užtikrinti sąlygas kokybiškoms paslaugoms (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019). Socialinės apsaugos srityje tokie strateginiai tikslai gali apimti lanksčios paramos sistemų kūrimą, bendruomenės pagrindu teikiamų paslaugų plėtrą, socialinių darbuotojų darbo sąlygų gerinimą ir jų įtraukimo į politinius sprendimų priėmimo procesus skatinimą (Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, 2016).

Socialinio darbo teorijoje ir praktikoje įgalinimo procesas dažnai skirstomas į tris lygmenis: mikro, mezo ir makro (Fook, 2022; Sheppard, 2021). Verta pažymėti, kad šie lygmenys yra kaip analitinis įrankis, padedantis suprasti, kaip įgalinimas pasireiškia skirtinguose kontekstuose:

1. Mikro lygmuo. Socialinis darbuotojas, dirbdamas su atskiru asmeniu ar šeima, taiko individualaus konsultavimo metodą, naudoja įvairias palaikymo ir motyvavimo priemones (Goldberg & Warburton, 2021; Jia & Li, 2022). Šiame lygmenyje svarbu padėti asmeniui suvokti savo teises, poreikius, išteklius ir skatinti priimti asmeninę atsakomybę, ugdyti savarankiškumą (Malekoff, 2023).
2. Mezo lygmuo. Šis lygmuo skirtas mažesnėms grupėms, bendruomenėms, organizacijoms, kuriose dirba socialiniai darbuotojai (Podgorskaya & Schitov, 2021; García, Desrumaux, Ayala Calvo & Naouële, 2022). Pavyzdžiui, socialinis darbuotojas gali padėti organizuoti tarpusavio paramos grupes, bendruomenės renginius arba inicijuoti tarpsektorinį bendradarbiavimą, siekdamas gerinti socialinių paslaugų prieinamumą (Cudjoe, Amoateng, Nti-Gyeabour & Wisti, 2022; Naujanienė ir kt., 2016). Mezo lygmenyje taip pat svarbus organizacinis įgalinimas, kai socialiniams darbuotojams suteikiama galimybė kurti ir diegti naujas iniciatyvas, dalyvauti priimant sprendimus dėl darbo sąlygų, darbo krūvio ar paslaugų turinio (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Čižikienė, 2019).
3. Makro lygmuo. Apima visuomenės, politikos ar net pasaulinį mastą, kuriame socialiniai darbuotojai dalyvauja formuojant socialinę politiką, ginant žmogaus teises, siekiant sisteminių pokyčių teisinėje ar institucinėje aplinkoje (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Jacobs ir kt., 2021; Wilding, 2024). Makro lygmeniu socialiniai darbuotojai gali užsiimti lobizmu, advokacine veikla bei teikti siūlymus teisės aktams ar viešosioms programoms tobulinti (Sanders & Scanlon, 2021). Įgalinimas šiame lygmenyje pasireiškia tuo, kad socialinio darbo profesija įgyja didesnę autoritetą ir pripažinimą sprendžiant visuomenėje kylančias problemas, o patys specialistai tampa svarbiu socialinio teisingumo ir žmogaus teisių balsu (Becker & Cagle, 2022; Jacobs ir kt., 2021).

Socialinės pagalbos centruose socialinių darbuotojų įgalinimas tiesiogiai sietinas su efektyvesniu paslaugų teikimu, didesniu paslaugų gavėjų pasitenkinimu ir platesnėmis galimybėmis dalyvauti sprendžiant visuomenės gerovės klausimus (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Vinšalek-Stipić, 2022). Įgalintas socialinis darbuotojas geba laiku atpažinti asmens ar bendruomenės poreikius, pasiūlyti inovatyvių sprendimų, inicijuoti tarpžinybinį bendradarbiavimą. Tokioje aplinkoje asmenys jaučiasi stipresni, labiau pasitiki savimi ir gali prisidėti prie jiems aktualių sprendimų (Cudjoe ir kt., 2022; Marlow, 2023). Siekiant tvaraus įgalinimo, nepakanka vien tik žinių ir kompetencijų, labai svarbu socialiniai bei emociniai aspektai (King, 2023; Malekoff, 2023). Todėl svarbu, jog socialinio darbo organizacijos užtikrintų darbo aplinką, kurioje socialiniai darbuotojai jaustųsi palaikomi vadovybės, turėtų aiškias kompetencijų ugdymo ir refleksijos galimybes (Jolly, Kong & Kim, 2021; Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Čia svarbu vidinė institucinė kultūra, remianti skaidrią komunikaciją, dalyvaujамąjį valdymą ir aiškų darbo krūvio paskirstymą (Valackienė & Trofimovas, 2015). Socialinių darbuotojų įgalinimas glaudžiai siejasi su socialinio teisingumo, lygybės ir žmogaus teisių principais (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, 2016). Įgalintas socialinis darbuotojas gali jautriau reaguoti į pažeidžiamų grupių poreikius, atstovauti joms ir bendradarbiauti su kitais sektoriais, taip prisidedamas prie visapusiško problemų sprendimo (Jacobs ir kt., 2021; Sanders & Scanlon, 2021). Tai ypač aktualu socialinės pagalbos centruose, kuriuose sėkmingas kasdienis darbas siejamas su gebėjimu įtraukti skirtingas bendruomenės grupes, atliepti individualius ir kolektyvinius interesus bei užtikrinti, kad teikiamos paslaugos iš tikrųjų atitiktų individualius asmenų lūkesčius (Raudeliūnaitė & Smalcer, 2017; Gečienė & Raisienė, 2018).

Apibendrinant, įgalinimo procesą galime suprasti kaip daugialypį procesą, kuris apima asmens, bendruomenės, organizacijų gebėjimų stiprinimą siekiant skatinti savarankiškumą, atsakomybę, aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo. Individualus lygmuo orientuotas į savarankiškumo stiprinimą, pasitikėjimą savimi, atsakomybės prisiėmimą. Bendruomeninis lygmuo siekia įgalinti grupes ar bendruomenes stiprinti kolektyvinius gebėjimus, skatinti tarpusavio pagalbą. Institucinis lygmuo susijęs su autonomijos stiprinimu organizacijoje, sprendimų priėmimo galimybių plėtimu.

1.2 Įgalinimas socialinių paslaugų kontekste

Įgalinimas (angl. *empowerment*) šiandieninėje socialinių paslaugų sistemoje laikomas vienu iš pagrindinių principų (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023). Šiuolaikinis socialinis darbas ir socialinių paslaugų organizavimas yra neatsiejami nuo sieki didinti asmenų, šeimų, bendruomenių bei pačių darbuotojų gebėjimus aktyviai dalyvauti įvairiose gyvenimo srityse. Tai

reiškia, kad socialinių paslaugų organizacijos, planuodamos ir įgyvendindamos paslaugas, siekia ne tik suteikti bazinę pagalbą, bet ir aktyviai skatinti paslaugų gavėjų ir darbuotojų įsitraukimą bei atsakomybę už savo gyvenimo kokybę ir aplinką (Degenholtz, 2021; Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Socialinės paslaugos apibrėžiamos kaip kompleksinė įvairių priemonių sistema, skirta padėti asmenims ar socialinėms grupėms, susiduriančioms su socialinėmis, psichologinėmis ar materialinėmis problemomis (Cambridge Dictionary, 2020; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Lietuvoje socialines paslaugas reglamentuoja teisės aktai, atspindintys pagrindinius valstybės prioritetus socialinės gerovės srityje, įskaitant socialinį teisingumą, pagarbą žmogaus orumui bei pagalbos plėtojimą bendruomenėje (Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas, 2025). Įgalinimas šioje sistemoje reiškia veiksmus, kuriais individai ar bendruomenės įgyja didesnę kontrolę savo socialinėje aplinkoje ir išteklius, reikalingus savarankiškumui užtikrinti (Fook, 2022). Tai ypatingai svarbu, nes tradiciškai socialinės paslaugos buvo (ir kai kur vis dar yra) linkusios orientuotis į paslaugų gavėjų „priklausomybę“ nuo institucijos paramos (Brazienė & Merkys, 2015). Tačiau šiuolaikinė socialinių paslaugų paradigma pabrėžia, kad vien materialinės, medicininės ar konsultacinės pagalbos neužtenka – reikalingi holistiniai, visapusiškai asmens, šeimos ar bendruomenės galias stiprinantys veiksmai (Gudžinskienė & Gečienė, 2018; Sanders & Scanlon, 2021).

Įgalinimas socialinių paslaugų srityje svarbus dėl kelių priežasčių:

1. Paslaugų gavėjas - kaip aktyvus dalyvis visame procese. Įgalinimas leidžia pereiti nuo pasyvios kliento sampratos (kai paslaugų gavėjas dažniausiai tik priima institucijos nulemtą pagalbą) prie aktyvios partnerystės, skatinant individą ar šeimą pačius dalyvauti problemų sprendimo procese (Cudjoe, Amoateng, Nti-Gyeabour & Wisti, 2022).
4. Socialinių darbuotojų profesinės autonomijos ir kompetencijų plėtra. Įgalinti socialiniai darbuotojai turi galimybių daugiau inicijuoti, spręsti kūrybiškai ir pasiūlyti naujus metodus, taip pat aktyviau dalyvauti priimant strateginius organizacijos sprendimus (Čižikienė, 2019; Jia & Li, 2022).
5. Veiklos kokybės ir efektyvumo didėjimas. Įgalinimo kultūra padeda sukurti bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir paslaugų gavėjų, dėl to didėja paslaugų veiksmingumas ir ilgalaikis poveikis asmens ar bendruomenės gerovei (Gečienė & Raisienė, 2018; Melao, Guia & Amorim, 2017).
6. Socialinio teisingumo ir žmogaus teisių principų įgyvendinimas. Įgalinimas tiesiogiai siejasi su teisingesnės, lygesnės ir labiau įtraukiančios visuomenės kūrimu (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, 2016).

Atsižvelgiant į šiuos aspektus, socialinių paslaugų kontekste įgalinimas tampa ne tik darbuotojų ar institucijų strategine kryptimi, bet ir pačia socialinių paslaugų kokybės bei efektyvumo prielaida (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Saleh, Eshah & Rayan, 2022).

Socialinių paslaugų organizacijose - socialinės pagalbos centruose, krizių centruose, globos namuose, įskaitant ir bendruomenines iniciatyvas, įgalinimą lemia įvairūs veiksniai, kurie gali būti suskirstyti į individualaus, organizacinio ir platesnio institucinės politikos lygmens elementus (Fook, 2022; Sheppard, 2021).

1. Individualūs veiksniai:

- *Darbuotojo kompetencija ir profesinė tapatybė.* Socialinių darbuotojų profesionalumas, gebėjimas reflektuoti savo veiklą ir savarankiškai priimti sprendimus stiprina jų autonomiją bei įsitraukimą į organizacijos veiklą (Čižikienė, 2019; Jia & Li, 2022).
- *Motyvacija ir psichologinis atsparumas.* Jei organizacijoje sudaromos sąlygos mokytis, gauti psichologinį palaikymą bei tobulinti kompetencijas, darbuotojai jaučiasi labiau įgalinti kurti naujus darbo metodus (Saleh, Eshah & Rayan, 2022; Jolly, Kong & Kim, 2021).
- *Paslaugų gavėjo savivoka ir dalyvavimo motyvacija.* Įgalinimas efektyvus tuomet, kai patys paslaugų gavėjai suvokia savo galimybes, aktyviai įsitraukia į sprendimų priėmimą, pateikia grįžtamąjį ryšį, bendradarbiauja su darbuotojais (Raudeliūnaitė & Smalcer, 2017).

2. Organizaciniai veiksniai:

- *Vadovavimo stilius ir kultūra.* Lanksčios, dalyvavimu grįstos vadovavimo praktikos, akcentuojančios skaidrumą ir tarpusavio pasitikėjimą, lemia didesnę darbuotojų įgalinimą (Naujaniienė, Motiečienė, Mažeikienė, Varžinskienė & Ruškus, 2016; Patapas & Žilionytė, 2016).
- *Organizacinės struktūros ir procesai.* Aiškus atsakomybės pasidalijimas, galimybė teikti pasiūlymus, dalyvauti kuriant strateginius veiklos tikslus stiprina tiek darbuotojų, tiek paslaugų gavėjų įsitraukimą (Valackienė & Trofimovas, 2015).
- *Komandos darbas ir tarpusavio mokymasis.* Kai organizacijoje propaguojami bendri mokymai, kolegialus konsultavimas ar įvairūs projektai, sudaroma aplinka keistis gerosiomis praktikomis ir inovacijomis (Holley, Charles, Kondrat & Walter-McCabe, 2022; Malekoff, 2023).

3. Instituciniai ir politiniai veiksniai:

- *Teisinis reglamentavimas ir finansavimas.* Pakankamas valstybės finansavimas socialinėms paslaugoms, lankstūs teisiniai reglamentai ir aiškios metodikos, numatančios personalo ugdymą bei kokybės užtikrinimą, sudaro pamatus sėkmingam įgalinimui (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019).

- *Valstybės ir savivaldybių strateginiai dokumentai.* Įvairūs strateginiai tikslai, pavyzdžiui, numatyti „2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programoje“, akcentuoja socialinės atskirties mažinimą, žmogaus teisių užtikrinimą bei bendruomeninių paslaugų plėtrą, todėl didinamas dėmesys taip pat ir įgalinimo iniciatyvoms (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019).
- *Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.* Socialinių paslaugų efektyvumą lemia bendradarbiavimas su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis (pvz., švietimo, sveikatos, teisėsaugos), taip pat su nevyriausybinėmis organizacijomis ir verslo atstovais (Gallagher, 2024; King, 2023). Įgalinimo prasme svarbu, kad ši partnerystė būtų pagrįsta tarpusavio pasitikėjimu ir vienoda atsakomybe.

Socialinių darbuotojų bei kitų darbuotojų, teikiančių socialines paslaugas, įgalinimas yra glaudžiai susijęs su paslaugų kokybės užtikrinimu. Įvairūs moksliniai tyrimai patvirtina, jog įgalinti darbuotojai kur kas geriau reaguoja į paslaugų gavėjų poreikius. Kai socialiniai darbuotojai turi pakankamai žinių, gali priimti sprendimus ir jaučia vadovybės paramą, jiems lengviau pritaikyti paslaugas, atsižvelgiant į individualius asmenų poreikius (Fook, 2022; Bland, Drake & Drayton, 2021). Tai ypač svarbu dirbant su pažeidžiamomis grupėmis, kai reikia ieškoti greitų ir kūrybiškų sprendimų (Marsiglia, Kulis & Lechuga-Peña, 2021; Goldberg, 2021).

Įgalinimo kultūra skatina nuolatinį tobulėjimą ir inovacijas. Kai organizacijos suteikia darbuotojams daugiau savarankiškumo, sudaro sąlygas jų profesiniam augimui ir tobulėjimui, užtikrina paramą, specialistai jaučiasi labiau vertinami, yra kūrybiškesni ir iniciatyvesni, dėl to gerėja paslaugų gavėjų aptarnavimas ir atsiranda socialinis poveikis (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Čizikienė, 2019). Pavyzdžiui, bendruose projektuose socialiniai darbuotojai gali kurti tam tikras tarpdisciplinines grupes, kurios padeda suprasti paslaugų gavėjų poreikius ir ieškoti įvairiapusių sprendimų (Holley, Charles, Kondrat & Walter-McCabe, 2022).

Maža darbuotojų kaita didina pasitenkinimą darbu. Tyrimai rodo, kad efektyvesnis įgalinimas susijęs su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu, mažesne profesine įtampa bei žemesne perdegimo (angl. *burnout*) rizika (Saleh, Eshah & Rayan, 2022; Jia & Li, 2022). Socialinių darbuotojų nuolatinis stresas ir išsekimas gali lemti prastesnę paslaugų kokybę, todėl įgalinimas turi tiesioginį poveikį ir bendrai organizacijos veiklai.

Europos Sąjungos lygmeniu vis daugiau dėmesio skiriama socialinių paslaugų kokybei, akcentuojant orumą, žmogiškąsias teises ir dalyvaujimąjį valdymą (Europos komisija, 2017; Melao, Guia & Amorim, 2017). Nacionaliniu mastu, įgyvendinant tokius kokybės sertifikatus kaip EQUASS, taip pat pabrėžiama darbuotojų įtraukimo, asmeninių kompetencijų stiprinimo bei kliento savarankiškumo didinimo svarba (EQUASS Lietuva, 2019; Gudžinskienė & Gečienė, 2018).

Darbuotojų įgalinimas yra vienas kertinių elementų, formuojančių pozityvią organizacijos aplinką ir užtikrinančių kokybiškų socialinių paslaugų teikimą. Tai ypač aktualu valstybinėse bei

nevyriausybinese įstaigose, kuriose darbuotojai dažnai patiria didelius darbo krūvius ir susiduria su įvairiais socialiniais iššūkiais (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Parker, 2024).

Be darbuotojų, socialinių paslaugų sistemoje svarbu įgalinti ir pačius paslaugų gavėjus – asmenis, šeimas, bendruomenes. Šis įgalinimo procesas gali vykti įvairiais būdais:

1. Informacijos ir švietimo teikimas. Paslaugų gavėjai turi gauti aiškią informaciją apie jų teises, galimybes, socialinių išteklių prieinamumą bendruomenėje (Sanders & Scanlon, 2021).
2. Dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose. Kuriant individualius pagalbos planus, svarbu aktyviai įtraukti asmenį į sprendimų priėmimą dėl jo gerovės (Raudeliūnaitė & Smalcer, 2017).
3. Savarankiškumą ugdančios programos. Socialinių paslaugų spektras apima ne tik krizinę pagalbą, bet ir mokymus, konsultacijas, socialinių įgūdžių lavinimą bei motyvacinę paramą. Tokios priemonės, orientuotos į paslaugų gavėjų savarankiškumą, padeda jiems aktyviau integruotis į darbo rinką, užmegzti socialinius ryšius ir didina bendrą pasitenkinimą gyvenimu (Brazienė & Merkys, 2015; King, 2023).
4. Tarpusavio paramos grupės ir bendruomeninės iniciatyvos. Vienas iš svarbių įgalinimo būdų - bendruomeninių struktūrų, grupių kūrimas, bendradarbiavimas tarp tos pačios patirties asmenų. Dalyvavimas savipagalbos grupėse, bendruomeniniuose renginiuose ar pilietinėse iniciatyvose, padeda pažeidžiamoms grupėms stiprinti savo vidinius resursus, plėtoti bendruomeniškumą (Gallagher, 2024; Cudjoe ir kt., 2022).

Įgalinti paslaugų gavėjai didina savivertę, prisiima atsakomybę už savo gyvenimą, o ilgalaikėje perspektyvoje gali tapti mažiau priklausomi nuo socialinės sistemos (Fook, 2022; Malekoff, 2023). Tai reiškia, kad įgalinimo strategijos ne tik prisideda prie efektyvesnės pagalbos, bet ir kuria stipresnę, savarankiškesnę visuomenę.

Socialinių paslaugų kokybės užtikrinimas – vienas aktualiausių klausimų šiuolaikiniame viešajame sektoriuje, siekiant didinti paslaugų efektyvumą bei pasitenkinimą jomis (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Įgalinimo principų diegimas šiuo atveju tampa neatsiejamas nuo kokybės vadybos, nes įgalinimas suprantamas kaip:

1. Kaip kokybės dimensija. Šiuolaikiniuose kokybės vadybos modeliuose (pvz., EFQM, EQUASS) pažymima, kad darbuotojų ir klientų dalyvavimas yra vienas svarbiausių kokybės rodiklių (Melao, Guia & Amorim, 2017; EQUASS Lietuva, 2019). Jei darbuotojai ir klientai jaučiasi galintys daryti įtaką paslaugų turiniui ar procesui, jie labiau vertina paslaugų organizaciją, auga lojalumas, didėja tarpusavio pasitikėjimas.
2. Nuolatinis tobulėjimas ir inovacijų diegimas. Kokybės vadyba reikalauja sistemingai rinkti informaciją, vertinti rezultatus ir inicijuoti pokyčius (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Čižikienė, 2019). Įgalinti darbuotojai aktyviau teikia pasiūlymus dėl paslaugų gerinimo,

o aktyvūs klientai daugiau dalijasi savo patirtimi. Taip susiformuoja atvira kultūra, skatinanti refleksiją, mokymąsi ir inovatyvius projektus (Jia & Li, 2022; Patapas & Žilionytė, 2016).

3. Socialinio kapitalo auginimas. Įgalinimas skatina bendradarbiavimą tarp organizacijos, jos darbuotojų, paslaugų gavėjų ir išorinių partnerių (Podgorskaya & Schitov, 2021). Tai didina vadinamąjį socialinį kapitalą, kuris tampa pagrindu efetyvesniam informacijos apsikeitimui, geresniems tarpinstituciniams santykiams ir lankstesniam problemų sprendimui.

4. Pilnavertis grįžtamasis ryšys. Kokybės vadybos procese paslaugų gavėjų atsiliepimai, skundai, pasiūlymai laikomi viena reikšmingiausių informacijos formų gerinant paslaugų turinį (Brazienė & Merkys, 2015).

Taigi įgalinimo ir kokybės vadybos dermė socialinių paslaugų srityje leidžia organizacijoms ne tik formaliai atitikti nustatytus standartus, bet ir organiškai kurti aplinką, kurioje nuolat siekiama aukštesnės paslaugų kokybės ir didesnio žmonių pasitenkinimo (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Melao, Guia & Amorim, 2017).

Nors įgalinimas laikomas teigiamu ir siektinu reiškiniu, praktikoje jo įgyvendinimas socialinių paslaugų sektoriuje susiduria su įvairiais iššūkiais. Dėl ribotų biudžetų socialinėse įstaigose dažnai trūksta kvalifikuotų darbuotojų, o esami darbuotojai patiria didelį darbo krūvį. Tai apsunkina galimybes organizuoti mokymus, supervizijas ar kitus įgalinimą skatinančius procesus (Petrylaitė, 2017; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019). Kartais vadybinių ir kokybės standartų diegimas tampa per daug formalus, orientuotas į dokumentų pildymą, o ne į realų darbuotojų bei paslaugų gavėjų įtraukimą. Dėl to gali silpnėti tikroji įgalinimo esmė, o dėmesys nukreipiamas į techninius atitikties reikalus (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Melao, Guia & Amorim, 2017). Kai kuriose įstaigose vis dar vyrauja hierarchinis valdymas ir požiūris, kad darbuotojai, juolab paslaugų gavėjai, neturi reikiamų kompetencijų dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Dėl to naujos įgalinimo iniciatyvos gali sulaukti pasipriešinimo (Holley ir kt., 2022; Čižikienė, 2019). Net ir įgalinus socialinių paslaugų darbuotojus bei klientus, reali pažanga priklauso nuo bendradarbiavimo su kitomis institucijomis (pvz., medicinos, švietimo srities). Jei ši sąveika nepakankama, įgalinimo procesas gali būti fragmentuotas (Gallagher, 2024; Jacobs ir kt., 2021).

Galimos sprendimų kryptys: nuoseklios kompetencijų ugdymo strategijos diegimas, dalyvaujamųjų vadybos metodų taikymas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas bei adekvatus finansavimas. Taip pat verta akcentuoti didesnę pačių paslaugų gavėjų vaidmenį ne tik individualioje pagalba, bet ir organizacijos valdyme, pavyzdžiui, juos įtraukiant į paslaugų kokybės vertinimo ir planavimo grupes (Naujanienė ir kt., 2016; Saleh, Eshah & Rayan, 2022).

Įgalinimas socialinių paslaugų kontekste tampa kertiniu aspektu, kuris užtikrina tvarią ir kokybišką paramą asmenims, šeimoms bei bendruomenėms (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor &

Benito, 2023). Šiuolaikinėje praktikoje požiūris į socialinį darbą ir socialinių paslaugų organizavimą leidžia įgalinimą suvokti kaip sisteminių procesą, kuris apima tiek paslaugų gavėjų, tiek darbuotojų, tiek organizacinių struktūrų ir viešosios politikos lygmenis (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Korkmaz, 2021). Visų pirma, įgalinti darbuotojai priima labiau pagrįstus sprendimus, kuria inovatyvius darbo metodus ir aktyviau dalyvauja strateginiuose organizacijos procesuose (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Čižikienė, 2019). Antra, paslaugų gavėjų įgalinimas taikant informacijos, dalyvavimo ir savarankiškumo didinimo strategijas tiesiogiai mažina jų socialinę atskirtį ir skatina ilgalaikį gebėjimą tvarkytis su gyvenimo iššūkiais (Cudjoe ir kt., 2022; Raudeliūnaitė & Smalcer, 2017). Trečia, įgalinimas prisideda prie socialinių paslaugų kokybės gerinimo, nes leidžia efektyviau reaguoti į realius bendruomenės poreikius, kurti tvarius pokyčius ir inicijuoti socialines inovacijas (Melao, Guia & Amorim, 2017; Patapas & Žilionytė, 2016). Taigi, norint užtikrinti sėkmingą įgalinimą socialinių paslaugų srityje, būtina integruoti šį principą į visus paslaugų teikimo etapus: pradedant nuo valstybės lygmens strateginių dokumentų, teisinės bazės, finansavimo mechanizmų ir baigiant konkrečiais organizaciniais sprendimais bei kasdiene darbuotojų veikla. Tokia sistemine prieiga prisideda prie platesnio visuomenės gerovės konteksto, skatina pilietinį aktyvumą ir padeda užtikrinti žmogaus teisių apsaugą bei socialinį teisingumą (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad įgalinimas veikia kaip daugiasluoksnė sistema, apimanti individualius darbuotojų gebėjimus, motyvaciją, organizacinę kultūrą bei valdymo stilių, taip pat institucinės politikos lygmenį. Į sprendimų priėmimą įtraukti darbuotojai, paslaugų gavėjai, mokymosi galimybės, grįžtamasis ryšys ir atviras bendravimas tampa kertiniais veiksniais, kurie formuoja į žmogų orientuotą paslaugų sistemą. Tačiau įgyvendinant įgalinimo principus, susiduriama ir su iššūkiais: ribotais finansiniais resursais, biurokratinėmis kliūtimis, hierarchine valdymo struktūra. Todėl būtina siekti politinių sprendimų, organizacijoms imtis iniciatyvų, norint pasiekti realius pokyčius. Įgalinimas didina socialinių paslaugų efektyvumą, kuria labiau teisingą ir atsakingą visuomenę.

2. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO VEIKSNIAI IR KLIŪTYS

2.1 Įgalinanti darbuotojus organizacija

Organizacijos, orientuotos į savo darbuotojų įgalinimą, yra pagrįstos demokratiniais valdymo principais, dalyvaujamoju sprendimų priėmimu, atvira komunikacija bei nuolatiniais mokymais (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023). Socialinės paslaugos – viena iš tų sričių, kur įgalinimas tampa ypač svarbus ir lemia ne tik darbuotojų profesinį pasitenkinimą, bet ir teikiamų paslaugų kokybę, efektyvumą bei ilgalaikį poveikį paslaugų gavėjams (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Melao, Guia & Amorim, 2017). Įgalinimas (angl. *empowerment*), taikomas organizacijoje, dažnai suvokiamas kaip sisteminga praktika, kuria siekiama suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo, galios priimti sprendimus ir galimybių tobulėti (Saleh, Eshah & Rayan, 2022; Jia & Li, 2022). Toks požiūris leidžia darbuotojams ne tik vykdyti užduotis, bet ir prisidėti prie organizacijos tobulėjimo (Holley, Charles, Kondrat & Walter-McCabe, 2022). Socialinių paslaugų organizacijose įgalinimas apima ne tik profesinį, bet ir vertybinį darbuotojų palaikymą. Tai leidžia jiems kūrybiškai taikyti įvairesnius metodus, lanksčiai reaguoti į paslaugų gavėjų poreikius ir aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime (Čižikienė, 2019; King, 2023).

Mokslinėje literatūroje išskiriami keli įgalinimo praktikos komponentai (Jolly, Kong & Kim, 2021, Fook, 2022):

1. *Savarankiškumo suteikimas ir atsakomybės pasidalijimas*. Darbuotojai skatinami savarankiškai spręsti užduotis, priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už savo darbo rezultatus.
2. *Kompetencijų ugdymas*. Įgalinanti organizacija investuoja į darbuotojų mokymąsi, supervizijas, profesinį ir asmeninį tobulėjimą (Saleh, Eshah & Rayan, 2022).
3. *Grižtamasis ryšys ir atvira komunikacija*. Darbuotojai skatinami teikti pasiūlymus, kelti problemas ir vertinti organizacijoje vykstančius procesus be baimės būti nubausti ar ignoruojami (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015).
4. *Vertybinis pagrindas*. Įgalinimo kultūra įtvirtinama moralinėmis vertybėmis – pagarba žmogui, lygiomis galimybėmis, orumo išsaugojimu, profesine etika ir pan. (Becker & Cagle, 2022; Jacobs ir kt., 2021).

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai socialinių paslaugų organizacijos susiduria su kompleksiskomis kliento problemomis, greitai kintančia teisine ar ekonomine aplinka, vidinio lankstumo ir naujovių diegimo poreikis yra itin didelis (Naujanienė, Motiečienė, Mažeikienė, Varžinskienė & Ruškus, 2016). Dėl to įgalinimo procesai tampa ne vien organizacinės kultūros siekiamybe, bet ir būtina sąlyga, norint išlikti konkurencingam bei efektyviam.

Organizacijos, įgalinančios darbuotojus, pasižymi tam tikromis valdymo, kultūros ir procesų organizavimo strategijomis, kurios užtikrina, kad tiek individualus darbuotojo, tiek grupės (pvz., komandos) aktyvus dalyvavimas būtų ne formalus, o realus. Dalyvaujamojo valdymo (angl. *participatory management*) strategija reiškia, kad sprendimų priėmimo procese dalyvauja daugiau organizacijos narių – ne vien vadovai ar administracija (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Tai gali būti vykdoma per reguliarius susirinkimus, kuriuose darbuotojai pristato savo projektus, kelia idėjas, diskutuojama apie iššūkius, vidinius forumus, skatinančius bendradarbiavimą tarp padalinių, komandų ar skirtingų profesijų atstovų (Holley ir kt., 2022). Toks valdymo principas didina darbuotojų motyvaciją ir skatina kūrybiškai ieškoti sprendimų sudėtingose situacijose (Patapas & Žilionytė, 2016; Čižikienė, 2019).

Įgalinančios organizacijos siekia suteikti darbuotojams reikšmingą savarankiškumo lygį, pasitiki jų profesionalumu ir kompetencija (Fook, 2022). Praktikoje tai gali pasireikšti įvairiai – pavyzdžiui, per lankstų darbo grafiką, suderintą su asmeniniais darbuotojo poreikiais, suteikiant komandoms autonomiją planuoti savo veiklą, nusistatant tinkamus darbo metodus (Jia & Li, 2022). Svarbus ir vadovybės pasitikėjimas, kai darbuotojai patys gali priimti optimalius sprendimus konkrečiose situacijose, ypač tose, kuriose itin svarbus greitas reagavimas (Naujanienė ir kt., 2016).

Norint, kad darbuotojai jaustųsi įgalinti, būtina kryptingai investuoti į jų tobulėjimą. Būtina užtikrinti prieigą prie įvairių mokymų, seminarų, supervizijų ir metodinės pagalbos (Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Tokios priemonės dera su kokybės vadybos principais, pagal kuriuos nuolatinis profesinis augimas yra vienas pagrindinių organizacijos veiksmų (Melao, Guia & Amorim, 2017).

Įgalinčioje organizacijoje puoselėjamos svarbios vertybės, susijusios su skaidrumu, tarpusavio pagarba, psichologiniu saugumu (Jacobs ir kt., 2021; Ife, Soldatić & Briskman, 2022). Tokia aplinka mažina įtampą, skatina dalintis klaidomis kaip mokymosi šaltiniu, o ne kaip pasmerkimo priežastimi (Jolly, Kong & Kim, 2021). Kadangi socialiniai darbuotojai dažnai dirba su psichologiškai sunkiais atvejais, patiria emocinį stresą, todėl labai svarbu palaikanti ir saugi darbo aplinka, kaip vienas iš efektyvumo ir profesionalumo veiksmų (Sanders & Scanlon, 2021).

Tyrimai rodo, kad įgalinimas siejasi su teigiamais darbuotojų emociniais rodikliais, didesniu lojalumu organizacijai, žemesniais perdegimo (angl. *burnout*) rodikliais ir mažesne darbuotojų kaita (Saleh, Eshah & Rayan, 2022; Jia & Li, 2022). Pasitenkinimas darbu ypač aktualus socialinių paslaugų srityje, kur dažnas susiduria su sudėtingais klientų poreikiais, ilgomis darbo valandomis ar ribotais išteklių (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Įgalinimo metodikos leidžia darbuotojams jaustis labiau vertinamiems, reikšmingiems ir išgirstiems, todėl mažėja nusivylimo ir rutinos rizika (Malekoff, 2023). Įgalinta komanda, turinti daugiau sprendimų priėmimo laisvės bei gilesnę atsakomybę už klientų gerovę pojūtį, yra linkusi labiau stengtis gerindama paslaugų turinį, greičiau reaguoja į kintančias aplinkybes ir drąsiau diegia naujoves (Melao, Guia & Amorim, 2017).

Socialinių paslaugų sektoriuje tai gali reikštis efektyvesniu bendradarbiavimu su kitomis institucijomis (sveikatos priežiūros, švietimo, teisėsaugos) arba inovatyvių projektų, orientuotų į specifinių klientų grupių poreikius, kūrimu (Cudjoe, Amoateng, Nti-Gyeabour & Wisti, 2022; Holley ir kt., 2022). Globalių bei lokaliųjų pokyčių (ekonominių, demografinių ar teisinių) akivaizdoje socialinių paslaugų organizacijos turi išlikti lanksčios ir gebančios sparčiai prisitaikyti (Valackienė & Trofimovas, 2015). Įgalinimo aplinkoje darbuotojai yra labiau pasirengę kūrybiškai spręsti problemas, turi geresnius adaptacinius įgūdžius ir tarpasmeninio bendradarbiavimo patirtį (King, 2023). Organizacija, kuri yra atspari išoriniams spaudimams, geba rasti sprendimus netikėtose situacijose. Viešajame ir nevyriausybiname sektoriuose gera reputacija pritraukia specialistus, o paslaugų gavėjai, partneriai rodo didesnę pasitikėjimą (Podgorskaya & Schitov, 2021). Įgalinanti organizacija sulaukia daugiau teigiamų atsiliepimų ne tik apie paslaugų kokybę, bet ir apie darbo kultūrą, o tai skatina gerų specialistų pritraukimą bei partnerystę su kitomis organizacijomis (Čižikienė, 2019; Petrylaitė, 2017).

Norint, kad įgalinimas taptų realiu ir veiksmingu procesu, svarbų vaidmenį atlieka vadovas (arba lyderis). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad transformacinės lyderystės pozicija labiau skatina darbuotojų kūrybiškumą, didina motyvaciją ir įtrauktį (Brearley, 2023; Fook, 2022). Toks lyderis nesiekia paklusnumo iš darbuotojų, o skatina juos bendradarbiauti, klausosi jų idėjų, suteikia grįžtamąjį ryšį. (Jacobs ir kt., 2021; Jia & Li, 2022). Vadovas aktyviai bendrauja su kitomis institucijomis, organizacijomis, partneriais, kad darbuotojai turėtų reikiamus išteklius ir palaikymą (Gallagher, 2024). Lyderis, kuris pats laikosi etikos standartų ir rodo pagarbą darbuotojams, formuoja konstruktyvią kultūrą (Becker & Cagle, 2022). Vadovas turi gebėti aiškiai argumentuoti planuojamus pokyčius ir jų naudą, įtraukti komandas į sprendimus, minimizuoti pasipriešinimą (Valackienė & Trofimovas, 2015).

Socialinių paslaugų organizacijos kontekste vadovo vaidmuo tiesiogiai įtakoja, ar darbuotojai jausis vertinami ir išklausti, ar bus motyvuoti siūlyti naujas idėjas ir dalyvauti įvairiose iniciatyvose (Ife, Soldatić & Briskman, 2022). Kitaip tariant, būtent nuo vadovo veiksmų didžiąja dalimi priklauso, ar organizacijoje įsigalės dalyvaujamas valdymo modelis, ar liks vyraujanti hierarchinė kontrolė (Naujanienė ir kt., 2016; Čižikienė, 2019).

Siekiant plėtoti įgalinimo kultūrą, organizacijos gali taikyti įvairias politikos priemones bei praktines iniciatyvas. Daugelis jų aptartos ir nacionaliniuose bei tarptautiniuose kokybės valdymo bei socialinės politikos dokumentuose (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Darbuotojų kompetencijų ugdymo politikoje svarbu reguliarios supervizijos, kurių metu analizuojamos darbo situacijos, reflektuojama patirtis, ieškoma būdų tobulėti (Saleh, Eshah & Rayan, 2022). Į darbuotojo individualumą nukreiptas karjeros planavimas ir motyvacinės sistemos padeda aiškiai vertinti ir skatinti darbuotojus, atsispindėti organizacijos vertybes ir tikslus (Čižikienė, 2019; Pareja-Cano,

Valor & Benito, 2023). Suteiktos galimybės dalyvauti tarptautiniuose projektuose, konferencijose, tyrimuose plečia darbuotojo akiratį ir didina jo motyvaciją (Holley ir kt., 2022). Atvira vidaus komunikacija ir grįžtamojo ryšio mechanizmai yra svarbi organizacinės kultūros dalis. Skundai, pasiūlymai ir atsiliepimai – tiek iš darbuotojų, tiek iš paslaugų gavėjų – vertinami kaip galimybė tobulėti, o ne kaip grėsmė reputacijai (Brazienė & Merkys, 2015). Labai svarbu, kad darbuotojai turėtų saugią gyvų susitikimų erdvę, kurioje galėtų dalintis savo nuomonėmis, problemomis, idėjomis (King, 2023; Jolly, Kong & Kim, 2021).

Dalyvaujamas strateginis planavimas suteikia darbuotojams galimybę teikti siūlymus, įsitraukti į tikslų ir uždavinių formulavimą, leidžia užtikrinti, kad organizacijos kryptys atitinka realias darbuotojų kompetencijas ir atliepia paslaugų gavėjų poreikius (Patapas & Žilionytė, 2016).

Darbuotojams, kurie dirba su paslaugų gavėjais ir patiria didelį emocinį krūvį, svarbu užtikrinti galimybę gauti psichologinę ar konsultacinę pagalbą, kuri didintų emocinį atsparumą ir padėtų išlaikyti profesinę sveikatą (Sanders & Scanlon, 2021).

Visos šios priemonės sudaro tvirtą personalo valdymo rinkinį, kurio dėka darbuotojas priimamas kaip kūrybiškas organizacijos partneris, galintis prisidėti prie nuolatinio paslaugų tobulinimo (Fook, 2022; Jacobs ir kt., 2021).

Nors darbuotojų įgalinimą skatinančios organizacijos turi daug privalumų, praktikoje šio proceso įgyvendinimas susiduria su įvairiomis kliūtimis ir iššūkiais. Viena iš pagrindinių kliūčių yra riboti finansiniai ištekliai. Socialinių paslaugų sektoriuje dažnai stinga lėšų darbuotojų mokymams, motyvacinėms priemonėms, pakankamoms darbo sąlygoms (Petrylaitė, 2017; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019). Dėl to svarbu racionaliai planuoti finansus, ieškoti papildomų fondų, projektų, partnerių, kurie prisidėtų prie profesinio tobulėjimo programų (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Kita kliūtis - įsitvirtinęs hierarchinis valdymo modelis. Kai kuriose įstaigose vyrauja senoji vadybos kultūra, grįsta griežta hierarchija. Tokioje aplinkoje darbuotojų iniciatyva gali būti slopinama, pradedant nuo vadovų skepsio iki formalios kontrolės mechanizmų (Naujanienė ir kt., 2016; Čižikienė, 2019). Norint keisti situaciją, reikalingi organizacijos kultūros transformacijos mokymai, konsultacijos, pokyčių komunikacijos strategijos (Valackienė & Trofimovas, 2015). Socialinių paslaugų sektoriuje dirba įvairios kvalifikacijos ir specializacijos specialistai: socialiniai darbuotojai, psichologai, slaugytojai, administracijos darbuotojai ir pan. Kiekvienai grupei būtinos specifinės ugdymo priemonės, karjeros galimybės ir palaikymo mechanizmai (Holley ir kt., 2022; Melao, Guia & Amorim, 2017). Vienodų mokymų ar motyvacijos modelių taikymas visiems gali būti neveiksmingas, todėl labai svarbu, kad priemonės būtų pritaikomos lanksčiai pagal darbuotojų poreikius (Saleh, Eshah & Rayan, 2022).

Kai nepavyksta efektyviai bendradarbiauti su kitomis institucijomis, pavyzdžiui savivaldybės administracija, sveikatos įstaigomis, darbuotojai gali jausti nusivylimą ir demotyvaciją

(Cudjoe ir kt., 2022; Gallagher, 2024). Dėl to labai svarbu vystyti tarpinstitucines partnerystes, kurti bendras programas bei strategijas, kad darbuotojai pajustų realią paramą (Jolly, Kong & Kim, 2021).

Tarp galimų sprendimų galima išskirti efektyvų vadybos ir lyderystės modelių derinimą, kai įgalinimas nėra vien tik teorinis siekis, o praktikoje palaikomas vadovų sprendimais ir veiksmais (Jacobs ir kt., 2021; Fook, 2022). Taip pat svarbus finansinių resursų diversifikavimas - dalyvavimas projektuose, fondų ar privačių rėmėjų paieška, siekiant turėti papildomas lėšas darbuotojų mokymui ir infrastruktūrai (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Organizacinę kultūrą būtina transformuoti, remiantis aiškiais vertybėmis, dalyvaujamoju valdymu, darbuotojų švietimu apie jų teises, galimybes bei atsakomybes (Naujanienė ir kt., 2016; Patapas & Žilionytė, 2016). Be to, būtina kurti specializuotas profesinio ugdymo programas, skirtas atskirų profesijų ar kvalifikacijos lygių darbuotojams, kurios padėtų adekvačiai reaguoti į kiekvieno darbuotojo poreikius (Čižikienė, 2019). Galiausiai būtina skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, apimančią dalijimąsi gerosiomis praktikomis su kitomis socialinių paslaugų organizacijomis, savivaldybėmis, mokymo institucijomis, taip pat aktyvų dalyvavimą viešojo valdymo ir teisėkūros procesuose (Gallagher, 2024; King, 2023).

Įgalinanti darbuotojus organizacija pasižymi ne tik šiuolaikišku valdymo stiliumi, bet ir vertybiniu pamatu, akcentuojančiu pagarbą darbuotojui, jo teisei priimti sprendimus ir atsakomybei kurti kokybiškas paslaugas (Fook, 2022; Jacobs ir kt., 2021). Tokia organizacija sudaro sąlygas darbuotojams nuolat augti, mokytis, eksperimentuoti, bendrauti su kolegomis ir vadovais, taip pat drąsiai įsitraukti į strateginius pokyčius bei inovacijas (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Melao, Guia & Amorim, 2017). Socialinių paslaugų kontekste šie principai ypač svarbūs, nes darbas su įvairių grupių klientais (senyvo amžiaus asmenimis, socialinės rizikos šeimomis, negalia turinčiais asmenimis ir kt.) reikalauja didelio profesionalumo, lankstumo bei kūrybingumo (Naujanienė ir kt., 2016). Įgalinta komanda gali efektyviau spręsti sudėtingas situacijas, greičiau adaptuoti paslaugas pagal besikeičiančius poreikius, o tai savo ruožtu prisideda prie paslaugų gavėjų gerovės ir visuomenės socialinio teisingumo užtikrinimo (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Sanders & Scanlon, 2021).

Apibendrinant, galima teigti, kad įgalinančioje organizacijoje darbuotojai yra savarankiški, dalyvauja sprendimų priėmimo ir jaučia poreikį profesiniam augimui. Organizacinė kultūra sukuria tokią aplinką, kurioje darbuotojai gali vystyti savo potencialą, prisidėti prie inovatyvių priemonių diegimo, taip gerindami teikiamų paslaugų kokybę.

2.2 Save įgalinantis socialinis darbuotojas

Šiandieninėje socialinių paslaugų sistemoje socialinis darbuotojas aktyviai dalyvauja kuriant, tobulinant bei įgyvendinant socialines paslaugas, atstovaujant paslaugų gavėjų interesams, užtikrinant jų teises bei gerovę (Marsiglia, Kulis & Lechuga-Peña, 2021; Ife, Soldatić & Briskman, 2022). Tačiau siekdamas atlikti šias užduotis sėkmingai, pats socialinis darbuotojas turi būti pakankamai įgalintas – t. y. turėti reikalingas kompetencijas, profesinį pasitikėjimą savimi, tinkamą motyvaciją ir gebėti lanksčiai reaguoti į besikeičiančią socialinę aplinką (Fook, 2022; Holley, Charles, Kondrat & Walter-McCabe, 2022). Save įgalinantis socialinis darbuotojas – tai specialistas, kuris ne tik laukia organizacijos, vadovų ar kolegų „palaiminimo“ bei resursų, bet ir pats aktyviai siekia profesinio bei asmeninio augimo, geba atpažinti savo poreikius, stiprybes ir galimus tobulinimo laukus, taip pat moka konstruktyviai įveikti su darbu susijusias problemas (Jia & Li, 2022; Malekoff, 2023). Tai leidžia manyti, kad, net ir sudėtingoje organizacinėje aplinkoje socialinis darbuotojas gali rasti būdų, kaip stiprinti savo savivertę, didinti atsakomybę ir atsparumą stresui bei tobulinti profesinius įgūdžius (Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023).

Kai kurie mokslininkai (Fook, 2022; Jacobs ir kt., 2021) pažymi, jog savęs įgalinimo procesas socialiniame darbe apima:

1. Profesinės tapatybės ir vertybių aiškumą. Socialinis darbuotojas, kuris aiškiai suvokia savo atliekamą profesinį vaidmenį, pagrindinius tikslus, vadovaujasi etikos principais, lengviau priima konstruktyvius sprendimus ir sukuria nuoširdesnius santykius su paslaugų gavėjais.
2. Nuolatinę refleksiją ir mokymąsi. Įsivertinimo praktika leidžia darbuotojui atpažinti savo reakcijas į skirtingas situacijas, analizuoti sėkmes ir klaidas, ieškoti kūrybinių problema sprendimų būdų (Scragg & Mantell, 2023; Jia & Li, 2022).
3. Savarankišką iniciatyvą. Kadangi socialiniame darbe svarbus lankstumas ir gebėjimas reaguoti į netikėtas aplinkybes, save įgalinantis darbuotojas nebijo siūlyti naujovių, kreiptis pagalbos į kolegas ar vadovybę, tačiau ir pats prisiima atsakomybę už savo veiksmus (Becker & Cagle, 2022).
4. Emocinę savireguliaciją ir atsparumą stresui. Socialiniame darbe dažnai susiduriama su sunkiomis klientų problemomis – smurtu, priklausomybėmis, įvairiomis socialinėmis traumomis (Jacobs ir kt., 2021). Tad socialinis darbuotojas, gebantis savarankiškai pasirūpinti savo emocine gerove, tampa atsparesnis psichologinei įtampai ir išlaiko aukštą motyvaciją.

Mokslinė literatūra patvirtina, kad save įgalinantis socialinis darbuotojas neapsiriboja vien tik savo žiniomis, bet ir aktyviai prisideda prie profesijos vystymo, siūlo naujas idėjas, gina žmogaus teises ir siekia didesnio socialinio teisingumo (Ife, Soldatić & Briskman, 2022; Korkmaz, 2021).

Savęs įgalinimas nėra vien tik individualus reiškinys. Jį veikia daug skirtingų socialinių, organizacinių ir psichologinių veiksnių (Čižikienė, 2019; Fook, 2022; Saleh, Eshah & Rayan, 2022):

1. Vidiniai veiksniai:

- *Asmeninė motyvacija ir pašaukimo jausmas.* Socialinis darbas dažnai pasirenkamas kaip profesija, vadovaujantis altruistiniais tikslais, noru padėti kitiems. Tvirti vidiniai motyvai leidžia ieškoti būdų kaip tobulėti, ir aktyviai reaguoti į iššūkius (Marsiglia, Kulis & Lechuga-Peña, 2021).
- *Savivoka ir savivertė.* Gebėjimas realiai vertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses didina pasitikėjimą savo jėgomis (Fook, 2022). Taip pat svarbi savirefleksija – darbuotojas, suvokdamas savo reakcijas į kliento poreikius, gali kur kas efektyviau keisti savo darbo strategijas.
- *Emocinė kompetencija ir atsparumas.* Socialiniame darbe konfrontuojama su įvairiomis sudėtingomis ar konfliktiškomis situacijomis, todėl emocinis intelektas, gebėjimas tvarkytis su stresu ir emocijomis, tampa ypač reikšmingas (Jolly, Kong & Kim, 2021).

2. Organizaciniai veiksniai:

- *Vadovavimo stilius.* Vadovybės (lyderių) palaikymas, konstruktyvi kritika ir galios delegavimas stipriai prisideda prie darbuotojo noro bei gebėjimo veikti savarankiškai (Jacobs ir kt., 2021; Brearley, 2023).
- *Karjeros ir kompetencijų tobulinimo galimybės.* Kai organizacija skiria dėmesio darbuotojų mokymams, supervizijoms, aiškiems karjeros keliams, socialiniai darbuotojai jaučiasi labiau vertinami ir trokšta tobulėti (Čižikienė, 2019; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015).
- *Institucinė darbo kultūra.* Jei organizacijoje vyrauja atvira, bendradarbiavimu paremta atmosfera, darbuotojai lengviau imasi iniciatyvos, nebijo klaidų, nes jas traktuoja kaip mokymosi galimybes (Fook, 2022; Holley ir kt., 2022).

3. Socialiniai ir kontekstiniai veiksniai:

- *Teisinė ir politinė aplinka.* Socialinių paslaugų teikimo reglamentavimas, finansavimo užtikrinimas, socialinės politikos prioritetai gali skatinti arba riboti socialinio darbuotojo saviraišką. Pavyzdžiui, valstybės strateginiuose dokumentuose (pvz., „Lietuvos pažangos strategija 2030“, „2021–2030 m. Nacionalinė pažangos programa“) vis labiau akcentuojama bendruomeninių paslaugų plėtra ir darbuotojų kompetencijų stiprinimas (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019). Tai sukuria palankesnes sąlygas profesionalumo augimui.
- *Profesinės bendruomenės ir tinklai.* Socialiniai darbuotojai, aktyviai dalyvaujantys profesinėse asociacijose, nevyriausybinų organizacijų projektuose ar mokslinėse konferencijose, gauna platesnę informacijos ir palaikymo spektrą (Marlow, 2023; Gallagher,

2024). Bendradarbiavimas su kitais specialistais padeda keistis gerosiomis praktikomis, atrasti kūrybinių sprendimų.

Visi šie veiksniai – vidinės savybės, organizacinis klimatas, platesnis visuomenės (valstybės) požiūris į socialinių paslaugų reikšmę - formuoja save įgalinantį socialinį darbuotoją (Fook, 2022; King, 2023).

Vienas svarbiausių būdų, padedančių socialiniam darbuotojui nuolat įvertinti savo profesionalumą yra refleksija. Refleksinė praktika leidžia specialistui stebėti savo darbines patirtis, jas analizuoti ir vertinti, daryti išvadas, kokios nuostatos, emocijos, žinios lėmė tam tikrus sprendimus ar reakcijas (Scragg & Mantell, 2023; Fook, 2022).

Refleksija gali vykti keliomis formomis, apimančiomis tiek asmeninį, tiek kolektyvinių, tiek organizacinį lygmenį. Individuali refleksija gali būti įgyvendinama rašant profesinį dienoraštį, naudojant savarankiškai parengtus klausimynus ar modeliavimo scenarijus, kurie leidžia giliau pažvelgti į savo reakcijas, priimtus sprendimus (Naujanienė, Motiečienė, Mažeikienė, Varžinskienė & Ruškus, 2016). Grupinė refleksija pasireiškia dalyvaujant reguliariuose komandiniuose aptarimuose, supervizijose ar seminaruose (Holley ir kt., 2022). Ši forma leidžia gauti grįžtamąjį ryšį iš kolegų, kurie gali pateikti kitokį požiūrį, pasiūlyti naujus sprendimo būdus. Organizacinė refleksija apima tiek vadovus, tiek eilinius darbuotojus ir padeda visiems kartu sistemingai mokytis iš praktikos (Čižikienė, 2019; Jolly, Kong & Kim, 2021).

Refleksija moko sąmoningumo apie savo galias ir ribas, padeda įvardinti profesinio augimo poreikius ir kryptis, leidžia savarankiškai ieškoti resursų (knygų, straipsnių, seminarų), taip nuolat plečia kompetencijų lauką (Fook, 2022). Būtent dėl to ji laikoma vienu pagrindinių priemonių savęs įgalinimo procese.

Suervizija ir mentoringas – tai dvi praktikos, kurios padeda socialiniam darbuotojui tobulėti, mokytis iš labiau patyrusių kolegų ar išorės specialistų (Saleh, Eshah & Rayan, 2022; Marlow, 2023). Supervizija – struktūruotas refleksijos procesas, kuris vyksta kvalifikuoto supervizoriaus pagalba. Ji padeda aptarti konkrečias darbo su paslaugų gavėjais situacijas, analizuoti patiriamą emocinį krūvį, stiprinti asmenines ir profesines kompetencijas (Jacobs ir kt., 2021). Mentoringas labiau orientuotas į ilgalaikę darbuotojo karjeros ir asmeninio tobulėjimo kryptį. Mentorius gali būti vyresnysis kolega, turintis didesnę darbo patirtį arba gerai išmanantis tam tikrą specializaciją (pvz., darbą su priklausomybių turinčiais asmenimis), kuris nuosekliai dalijasi žiniomis, patarimais, profesiniais kontaktais (Naujanienė ir kt., 2016).

Šios priemonės tampa ypač aktualios socialinių paslaugų srityje, kur daugelis darbuotojų susiduria su perdegimo (angl. *burnout*) rizika dėl nuolatinio emocinio krūvio (Jia & Li, 2022; King, 2023). Dalyvavimas supervizijose ir mentoringe suteikia socialiniam darbuotojui ne tik žinių, bet ir

emocinę paramą, patarimus kaip spręsti sudėtingas situacijas, labiau pasitikėti savo gebėjimais (Sanders & Scanlon, 2021).

Tobulėjimas – tai nuolatinis procesas, kuriame save įgalinantis socialinis darbuotojas aktyviai ieško tiek vidinių, tiek išorinių resursų. Tai apima dalyvavimą oficialiuose mokymuose, seminaruose, kursuose ar konferencijose, įgyjant naujų žinių apie socialinio darbo metodus, teisinius aspektus, psichologiją ir kt. (Čižikienė, 2019; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Savarankiškas mokymasis, pasitelkiant mokslinę literatūrą, internetines platformas, e. mokymosi priemones, profesinius žurnalus leidžia specialistams nuolat atnaujinti savo kompetencijas (Marlow, 2023). Formuojant savo karjerą svarbu pasirinkti konkrečią kryptį (pvz., socialinis darbas su vaikais, priklausomybės srities specializacija), kurioje darbuotojas jaučia motyvaiją tapti profesionalu (Jacobs ir kt., 2021). Profesiniam augimui ypač reikšmingas tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas. Aktyvus dalyvavimas profesinėse bendruomenėse, savanoriškose iniciatyvose, projektuose, stiprina socialiniai ryšius, leidžia dalintis gerosiomis praktikomis, o tai padeda išlaikyti motyvaciją, rasti naujų darbo metodų (Gallagher, 2024; Cudjoe, Amoateng, Nti-Gyeabour & Wisti, 2022). Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis (pvz., sveikatos, teisėsaugos, švietimo) padeda formuoti įvairiapusišką požiūrį į paslaugų gavėjo poreikius ir suteikia daugiau žinių apie prieinamus išteklius (Holley ir kt., 2022). Visgi vienas svarbiausių įgūdžių – rūpinimasis savo asmeniniais poreikiais. Mokėjimas planuoti laiką leidžia išvengti per didelio krūvio, o tokios priemonės kaip terapija, meditacija, sportas, hobių turėjimas, mažina perdegimo riziką (Jolly, Kong & Kim, 2021; Malekoff, 2023).

Taikydamas šias strategijas, socialinis darbuotojas ilgainiui įgyja didesnę pasitikėjimą savo profesionalumu, tampa atsparesnis emocinei įtampai ir organizaciniams pokyčiams, taip pat daro poveikį aplinkai (Fook, 2022; Saleh, Eshah & Rayan, 2022).

Save įgalinantis darbuotojas ne tik turi daugiau motyvacijos ir pasitiki savo glimybėmis, bet ir daro teigiamą įtaką paslaugų kokybei ir rezultatams. Toks specialistas efektyviau atpažįsta kliento poreikius ir išteklius. Kadangi jis nuolat atnaujina savo žinias, dalyvauja refleksijoje ar supervizijose, sugeba greičiau reaguoti į unikalius paslaugų gavėjų poreikius, pasiūlyti ar nukreipti jį į tinkamas paslaugas (Naujanienė ir kt., 2016; Gečienė & Raisienė, 2018). Įgalintas socialinis darbuotojas lengviau palaiko paslaugų gavėjo stiprybes, skatina jo aktyvų dalyvavimą, suteikia jam pasitikėjimo savimi. Tai atliepia modernią socialinio darbo kryptį – padėti klientui pačiam atsiskleisti ir stiprėti, o ne tik būti pasyviu paslaugų gavėju (Fook, 2022; Cudjoe ir kt., 2022). Save įgalinantis darbuotojas dažnai tampa įkvėpimu kitiems t.y. jo motyvacija ir kūrybiškumas skatina komandinį darbą. Jis siūlo idėjas, dalijasi patirtimi, kuria bendrus projektus ir prisideda prie pozityvios atmosferos formavimo (Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015; Jacobs ir kt., 2021). Turėdamas daugiau vidinių ir išorinių resursų, save įgalinantis darbuotojas aktyviau

dalyvauja viešosiose diskusijose, socialinėse iniciatyvose ar net teisėkūros ir advokacijos procesuose (Sanders & Scanlon, 2021; Ife, Soldatić & Briskman, 2022). Toks įsitraukimas ypač svarbus, kai reikia spręsti galias socialines problemas.

Taigi tokiu būdu nauda apima ne tik patį specialistą (geresnės darbo sąlygos, motyvacija, profesinė sėkmė), bet ir paslaugų gavėjus bei visą visuomenę, nes ugdomas didesnis socialinio teisingumo ir bendruomeniškumo laipsnis (Gallagher, 2024; Wilding, 2024).

Nors save įgalinantis socialinis darbuotojas laikomas idealu, praktikoje iškyla įvairių kliūčių, kurios gali sumažinti individualias pastangas. Darbuotojas gali siekti dalyvauti mokymuose, konferencijose ar supervizijose, tačiau jei organizacija negali pasiūlyti laisvo laiko ar finansinės paramos, savęs įgalinimo galimybės susiaurėja (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019; Petrylaitė, 2017). Kai kuriose organizacijose išlieka hierarchinis vadovavimas, neatsižvelgiama į darbuotojo nuomonę, ribojama jo iniciatyva. Tokiame kontekste darbuotojui sunku išlaikyti motyvaciją ir kurti pokyčius (Čizikienė, 2019; Valackienė & Trofimovas, 2015). Net ir labai motyvuotas socialinis darbuotojas gali susidurti su perdegimu dėl intensyvaus bendravimo su klientais, kurių situacijos dažnai kupinos skurdo, smurto ar kitų trauminių patirčių (Brearley, 2023; Jolly, Kong & Kim, 2021).

Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, tolimesnėje perspektyvoje tampa svarbios paramos sistemos: valstybės, savivaldybių ir kitų institucijų bendradarbiavimas, siekiant adekvataus socialinio darbo finansavimo, palankių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sąlygų (Europos komisija, 2017; Astrauskaitė, Daugvilienė & Ruževičius, 2015). Konstruojant organizacinę kultūrą svarbu diegti dalyvaujamojo valdymo modelius, taikyti aiškius etikos standartus ir skatinti darbuotojų ir paslaugų gavėjų įtraukimo principus, siekiant atviresnės įgalinančios aplinkos (Fook, 2022). Taip pat svarbu taikyti kompleksines perdegimo prevencijos priemones: reguliarius mokymus apie streso valdymą, psichologinę paramą, konsultacijas, supervizijas (Jacobs ir kt., 2021; Malekoff, 2023).

Savęs įgalinimas – tai nuolatinis ir dinamiškas procesas, kuriame socialinis darbuotojas reflektuoja savo veiklą, ugdo kompetencijas ir rūpinasi savo emocine gerove (Fook, 2022; Pareja-Cano, Valor & Benito, 2023). Toks darbuotojas pasižymi didesniu kūrybingumu, drąsa priimti naujus iššūkius ir atsakomybe už savo sprendimus, todėl jo įtaka teikiamų paslaugų kokybei, klientų gerovei ir platesniems visuomenės pokyčiams tampa žymiai reikšmingesnė (Jacobs ir kt., 2021; Saleh, Eshah & Rayan, 2022).

Apibendrinant, galima sakyti, kad socialinis darbuotojas, teikdamas pagalbą, aktyviai dalyvaujantis kuriant ir tobulinant paslaugas, turi būti pats įgalintas – turėtų reikiamas kompetencijas, motyvaciją, savarankiškumą, gebėtų prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Įgalinimą lemia vidiniai veiksniai – savivertė, motyvacija, organizaciniai veiksniai – vadovavimas, mokymai, socialiniai veiksniai. Refleksija, supervizija, mentoringas – svarbūs įrankiai profesinėje socialinio

darbo veikloje. Įgalintas socialinis darbuotojas geriau atpažįsta paslaugų gavėjų poreikius, stiprina jų savarankiškumą ir prisideda prie socialinių pokyčių.

3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIMAS X MIESTO SOCIALINĖS PAGALBOS CENTRE TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo metodas. Siekiant atskleisti socialinių darbuotojų įgalinimą socialinės pagalbos centre, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybiniai tyrimai padeda geriau suprasti sudėtingus socialinius reiškinius, išryškinant jų specifiką ir kontekstą. Autoriai pabrėžia, kad šie tyrimai orientuoti į žmonių patirties analizę, kuri atskleidžia, kaip tyrimo dalyviai suvokia savo gyvenimo situacijas, socialines sąveikas. Tyrimai vyksta natūraliuose kontekstuose, leidžia suprasti realiomis aplinkybėmis vykstančius procesus.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojami mokslinės literatūros šaltiniai. Nagrinėti mokslinių žurnalų straipsniai, išvalgos, publikacijos, teisės aktai, dokumentai. Darbo teorinėje dalyje buvo vykdoma mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė bei atliktas kokybinis tyrimas. Mokslinės literatūros analizės tikslas – pateikti įgalinimo konceptą socialinio darbo lauke, kaip tai veikia socialinių paslaugų kontekste, apibrėžti įgalinimo lygmenis. Taip pat siekta atskleisti, kas yra save įgalinantis socialinis darbuotojas, kaip organizacijos kultūra, struktūra, pagalbos darbuotojams priemonės daro įtaką įgalinimui, kokius iššūkius ir kliūtis patiria darbuotojai.

Tyrimo imtis ir atranka. Tyrimo dalyviams pasirinkti pritaikyta kriterinė atranka. Anot Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008), kriterinė atranka leidžia užtikrinti, kad tyrime dalyvautų asmenys, turintys specifinių savybių, unikalių patirčių. Iš anksto nustatant atrankos kriterijus, atrenkami dalyviai, kurie gali suteikti vertingą informaciją apie tyrinėjamą reiškinį. Pagal tai, šio tyrimo dalyviai atrinkti taikant tokius kriterijus:

- Socialiniai darbuotojai, dirbantys X miesto socialinės pagalbos centre
- Ne mažesnis kaip 0,5 metų darbo stažas socialinės pagalbos centre
- Dirbantys su skirtingomis tikslinėmis grupėmis, paslaugų gavėjais

Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) teigia, kad kokybiniuose tyrimuose imties sudarymo procesas yra lankstus, tik svarbu, koks yra tyrimo tikslas, kontekstas ir pasirinkti metodai. Autoriai akcentuoja, jog imties dydis nėra nustatomas griežtais kriterijais. Vadovaujamosi duomenų prisotinimo principu, kuris reiškia, kad duomenų rinkimas nutraukiamas tuomet, kai gaunama informacija neduoda papildomos vertės tyrimo analizei.

Tyrimo dalyvavo 9 socialiniai darbuotojai. Devintojo interviu metu pastebėta, kad informacija pradėjo kartotis, nauji duomenys nepridėjo papildomos reikšmės tyrimui.

Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Buvo atliktas kokybinis tyrimas, siekiant atskleisti socialinių darbuotojų įgalinimo organizacijoje aspektus,

teikiama paramą, pačių darbuotojų suvokimą bei patirtis įgalinimo ir išigalinimo procese. Anot Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008), pusiau struktūruotas interviu leidžia tyrėjui iš anksto numatyti pagrindines temas ir klausimus, tuo pačiu suteikia lankstumo, jei reikia gilintis į tam tikrus aspektus, kurie iškyla pokalbio metu. Iš anksto buvo sudarytas interviu klausimynas (žr. priedus). Klausimai sukurti remiantis tyrimo uždaviniais bei atlikta mokslinės literatūros analize. Išskirti pagrindiniai teminiai blokai, remiantis iškeltais probleminiais klausimais. Pirmuoju klausimų bloku siekta išsiaiškinti, kaip įstaigos organizacinė kultūra veikia socialinio darbuotojo savarankiškumą priimti sprendimus, teikti kokybiškas socialines paslaugas, tenkinant paslaugų gavėjų poreikius. Antruoju klausimų bloku norima atskleisti, kokie veiksniai skatina ar riboja socialinių darbuotojų įgalinimą. Trečiuoju klausimų bloku siekiama sužinoti, kaip mokymosi ir profesinio tobulėjimo galimybės prisideda prie socialinių darbuotojų įgalinimo ir jų gebėjimo teikti kokybiškas paslaugas.

Tyrimo organizavimas. Siekiant, kad duomenų rinkimas ir analizė būtų nuoseklūs, tyrimas vyko keliais etapais. Kiekvienas etapas organizuotas struktūruotai, kad būtų gaunami patikimi ir išsamūs rezultatai. Pirmo etapo metu buvo atlikta išsami mokslinės literatūros ir šaltinių analizė, suformuluoti tyrimo klausimai ir pasirinktas tinkamas metodas. Taip pat išskirta tikslinė tiriamoji grupė – socialiniai darbuotojai, dirbantys X miesto socialinės pagalbos centre. Tyrimo dalyviai atrinkti taikant kriterinę atranką.

Interviu buvo vykdomi nuo 2024 m. spalio mėn. iki 2025 m. sausio mėn. Interviu atlikimo laikai buvo derinami individualiai, iš anksto, tinkamu tyrimo dalyviui laiku. Interviu trukmė nuo 20 iki 40 minučių. Viskas buvo vykdoma gyvo susitikimo metu, siekiant užtikrinti sklandų bendravimą ir išsamių atsakymų gavimą. Kiekvienas interviu buvo įrašomas, gavus dalyvių sutikimą.

Duomenų analizės metodas. Visi interviu įrašai buvo transkribuoti. Duomenys buvo analizuojami, išskiriami į pagrindines temas, susietas su tyrimo probleminiais klausimais, subkategorijas ir kategorijas. Buvo taikomas kokybinės turinio duomenų analizės metodas, kuris išryškina prasmes ir atskleidžia sąsajas su tyrimo tikslu, uždaviniais ir probleminiais klausimais. Duomenų analizės procesas vyko keliais etapais:

- Duomenų susipažinimas – buvo įsigilinta į transkribuotą medžiagą, siekiant suprasti informaciją, fiksuoti teminius pasikartojimus, potencialias įžvalgas.
- Reikšminių vienetų išskyrimas – šio etapo metu tekstas suskaidytas į mažesnius vienetus – frazes, sakinius, pastraipas, turinčias reikšmę tyrimo klausimams.
- Temų, subkategorijų ir kategorijų nustatymas – išskirtos temos, kurios tiesiogiai siejasi su tyrimo probleminiais klausimais. Išskirtos kategorijos ir subkategorijos, pagrįstos tyrimo dalyvių pasisakymais.

- Interpretacija – išskirtos temos, kategorijos, subkategorijos buvo interpretuojamos, siekiant įsigilinti ir rasti sąsajas su tyrimo problema. Šiame etape buvo ieškoma pasikartojančių dėsningumų, įžvalgų, skirtumų, tendencijų.
- Išvadų formulavimas – remiantis atlikta analize, buvo suformuluotos pagrindinės tyrimo įžvalgos ir suformuotos išvados.

Tyrimo etika. Buvo laikomasi etinių tyrimo principų, siekiant užtikrinti dalyvių teisę į konfidencialumą. Prieš pradėdant interviu visi dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, jų teisę neatsakyti į tam tikrus klausimus arba užbaigti interviu. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad jų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais ir anonimiškumas bus visiškai užtikrintas.

Tyrimo ribotumas. Su vienu tyrimo dalyviu sutartu laiku interviu neįvyko, dėl asmeninių priežasčių buvo atšauktas. Vieno interviu metu pasireiškė išoriniai trikdžiai, t.y. buvo sutrukdyta pašalinių asmenų, o tai paveikė tyrimo dalyvio atsakymų išsamumą.

3.2 Tyrimo dalyvių charakteristika

Tyrimo dalyvavo 9 socialiniai darbuotojai, kurie dirba X miesto socialinės pagalbos centre ir atitinka atrankos kriterijus. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 1 lentelėje. Laikantis konfidencialumo principo dalyvių vardai pakeisti į unikalius kodus, sudarytus iš raidinių ir skaitinių simbolių. (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Dalyvių charakteristika*

| Tyrimo dalyvio kodas | Amžius | Išsilavinimas, kvalifikacinis laipsnis | Darbo stažas įstaigoje | Darbo sritis |
|----------------------|--------|----------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|
| D1 | 35 m. | Socialinis darbas, magistras | 14 metų | Darbas su socialinės rizikos šeimomis |
| D2 | 40 m. | Socialinis darbas, bakalauras | 9 metai | Darbas su senyvo amžiaus žmonėmis, pagalba asmens namuose |
| D3 | 27 m. | Socialinis darbas, magistras | 2 metai | Vedėja socialinėms paslaugoms |
| D4 | 41 m. | Socialinis darbas, bakalauras | 10 metų | Darbas su senyvo amžiaus žmonėmis |
| D5 | 52 m. | Socialinis darbas, bakalauras | 15 metų | Neįvardinta konkrečiai |
| D6 | 36 m. | Socialinis darbas, bakalauras | 6 mėnesiai | Darbas su šeimomis |

| | | | | |
|----|-------|--------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| D7 | 39 m. | Socialinis darbas, magistras | 9 metai | Darbas globos centre |
| D8 | 50 m. | Socialinis darbas, bakalauras | 25 metai | Darbas laikinosios nakvynės namuose |
| D9 | 50 m. | Socialinis darbas profesinis bakalauras, socialinė pedagogika bakalauras | 14 metų | Darbas Pagalbos namuose tarnyboje |

Visos tyrimo dalyvės - moterys. Amžius svyruoja nuo 27 m. iki 52 m., vidurkis – 41 m. Visos tyrimo dalyvės turi socialinio darbo išsilavinimą, 6 dalyvės turi kvalifikacinį bakalauro laipsnį, 3 - magistro laipsnį. Darbos stažas įstaigoje svyruoja nuo 6 mėnesių iki 25 metų, vidurkis – 10,9 metų. Darbo sritys įvairios: 3 socialinės darbuotojos dirba su senyvo amžiaus žmonėmis, 2 darbuotojos su šeimomis, 1 darbuotoja dirba globos centre, 1 darbuotoja dirba laikinosios nakvynės namuose, 1 vykdo vedėjos pareigas, dar viena konkrečiai neįvardijo.

3.3 Tyrimo rezultatų analizė

3.3.1 SOCIALINIO DARBUOTOJO ĮGALINIMO SUPRATIMAS

Atliekant duomenų analizę, siekiant atskleisti darbuotojų supratimą apie jų įgalinimą, buvo suformuluotos 4 kategorijos: darbuotojo įgalinimas - veiksmų laisvė ir pasitikėjimas priimant sprendimus, darbuotojo įgalinimas – lygiavertis komandinis darbas be suvaržymų, galių padėti paslaugų gavėjams turėjimas, darbuotojo įgalinimas kaip profesinės savirealizacijos ir augimo procesas.

Pirma išskirta kategorija - **darbuotojo įgalinimas - veiksmų laisvė ir pasitikėjimas priimant sprendimus**. Ją sudaro 7 subkategorijos: galimybė priimti sprendimus, duodama veiksmų laisvė, galėjimas daryti taip, kaip galvoju, darbuotojo savivertė, skatinimas pasitikėti savimi, pasitikėjimas manimi, kaip galinčiu priimti sprendimus, pasitikėjimas ir atsakomybių suteikimas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Darbuotojo įgalinimas - veiksmų laisvė ir pasitikėjimas priimant sprendimus*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojo įgalinimas - veiksmų laisvė ir pasitikėjimas priimant sprendimus | Galimybė priimti sprendimus | „<...> suprantu kaip galimybę konkrečiai priimti tam tikrus sprendimus, besiremdama savo profesinėmis žiniomis.“ (D3). |
| | Duodama veiksmų laisvė | „Jeigu man pačiai duodama veiksmų laisvė ir aš galiu daryti taip, kaip galvoju, kad tam tikroje situacijoje pasielgsiu tinkamai.“ (D5) |
| | Galėjimas daryti taip, kaip galvoju | Jeigu man pačiai duodama veiksmų laisvė ir aš galiu daryti taip, kaip galvoju, kad tam tikroje situacijoje pasielgsiu tinkamai.“ (D5) |

| | |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojo savivertė | „Tas jų įgalinimas galbūt susijęs su kažkokiu pasitikėjimu, atsakomybių suteikimu, saviverte.“ (D7) |
| Skatinimas pasitikėti savimi | „Dalinimasis patirtimi, skatinimas pasitikėti savimi, savitarpio paramos grupės leidžia darbuotojui būti aktyviam <...>“. (D7) |
| Pasitikėjimas manimi, kaip galinčiu priimti sprendimus | „<...> tikrai turiu galios priimti sprendimus <...>, ir galbūt susijęs su kažkokiu tai pasitikėjimu...“ (D7) „Tai gebėjimas priimti sprendimus ir juos įgyvendinti“. (D8) |
| Pasitikėjimas ir atsakomybių suteikimas | „Tas jų įgalinimas galbūt susijęs su kažkokiu pasitikėjimu, atsakomybių suteikimu, saviverte.“ (D7) |

Analizuojant socialinių darbuotojų įgalinimo aspektus, išskiriama viena svarbi dimensija – veiksmų laisvė ir pasitikėjimas priimant sprendimus. Tyrimo dalyviai tai supranta „<...> kaip galimybę konkrečiai priimti tam tikrus sprendimus, besiremdama savo profesinėmis žiniomis.“ (D3). Svarbus aspektas ir pasitikėjimas darbuotoju, kuris skatina turėti atsakomybės jausmą, stiprinti savivertę: „Tas jų įgalinimas galbūt susijęs su kažkokiu pasitikėjimu, atsakomybių suteikimu, saviverte“ (D7). Be to, darbuotojai labiau pasitiki savo sprendimais, kai jaučia kolegų, vadovų palaikymą. Viena dalyvė sako, jog „Dalinimasis patirtimi, skatinimas pasitikėti savimi, savitarpio paramos grupės leidžia darbuotojui būti aktyviam <...>“ (D7).

Antra kategorija - **darbuotojo įgalinimas – lygiavertis komandinis darbas be suvaržymų**. Išskirtos 4 subkategorijos: kai esi lygiavertis komandos narys, administracijos varžymo nebuvimas, darbinių lūkesčių įgyvendinimas ir galių pakeitimams turėjimas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Darbuotojo įgalinimas – lygiavertis komandinis darbas be suvaržymų

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojo įgalinimas – lygiavertis komandinis darbas be suvaržymų | Kai esi lygiavertis komandos narys | “<...> socialinis darbuotojas lygiai toks pats komandos narys kaip ir atvejo vadybininkas, nes jie yra tos pačios srities specialistai”. (D7) |
| | Administracijos varžymo nebuvimas | „<...> yra tai, kad jis gali dirbti savo kompetencijų ribose, nebūti varžomas tiek administracijos, tiek klientų“. (D9) |
| | Darbinių lūkesčių įgyvendinimas | „<...> tai leidžia socialiniam darbuotojui augti kaip profesionalui...įgyvendinti savo darbo lūkesčius.“ (D3) |
| | Galių pakeitimams turėjimas | „<...> turiu galių, ką galėčiau padaryti, pakeisti ir padėti tiems patiems klientams <...>“ (D1) |

Socialiniai darbuotojai savo įgalinimą sieja su lygiavertiniu komandinio darbo principu ir nepatiriamais administracijos suvaržymais. Tyrimo dalyvė pabrėžia, jog “<...> socialinis darbuotojas lygiai toks pats komandos narys kaip ir atvejo vadybininkas, nes jie yra tos pačios srities specialistai” (D7). Taip pat labai svarbu, kad „<...> jis gali dirbti savo kompetencijų ribose, nebūti varžomas tiek administracijos, tiek klientų“ (D9). Be to socialiniai darbuotojai gali įgyvendinti savo darbinus lūkesčius, nes „<...> tai leidžia socialiniam darbuotojui augti kaip profesionalui <...>“ (D3). Kita dalyvė akcentuoja apie galios turėjimą ir jos panaudojimą pokyčiui pasiekti: „<...> turiu galių, ką galėčiau padaryti, pakeisti ir padėti tiems patiems klientams <...>“ (D1).

Trečia kategorija – **galių padėti paslaugų gavėjams turėjimas**. Išskirtos 3 subkategorijos: nevaržomas iš klientų pusės darbas, galių turėjimas dirbant su klientais ir gebėjimas padėti klientams (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Galių padėti paslaugų gavėjams turėjimas*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Galių padėti paslaugų gavėjams turėjimas | Nevaržomas iš klientų pusės darbas | <...> yra tai, kad jis gali dirbti savo kompetencijų ribose, nebūti varžomas tiek administracijos, tiek klientų“. (D9) |
| | Galių turėjimas dirbant su klientais | „Įgalinimas tai <...> kiek jis turi galių dirbant su klientais“. (D4) |
| | Gebėjimas padėti klientams | „<...> o taip pat ir gebėtų padėti klientui, kad būtų pasiekti patys geriausi darbo rezultatai.“ (D5) |

Socialinio darbuotojo įgalinimas tiesiogiai susijęs su gebėjimu savarankiškai dirbti su paslaugų gavėjais, priimti sprendimus, taikyti intervencijas siekiant pokyčio. Čia svarbus nevaržomas darbas: <...> jis gali dirbti savo kompetencijų ribose, nebūti varžomas <...> klientų“ (D9). Kitas svarbus aspektas – galios turėjimas, nes tai įtakoja paslaugų gavėjų gerovę. Kaip viena tyrimo dalyvė akcentuoja - „Įgalinimas tai <...> kiek jis turi galių dirbant su klientais“ (D4). Galiausiai pabrėžiamas gebėjimas padėti asmenims, nes norima, „<...> kad būtų pasiekti patys geriausi darbo rezultatai“ (D5).

Ketvirta kategorija – **darbuotojo įgalinimas kaip profesinės savirealizacijos ir augimo procesas**. Išskirtos 4 subkategorijos: darbuotojo skatinimas panaudoti savo galias, profesionalo profesinis augimas, dalinimasis patirtimi, aktyvinančios savitarpio paramos grupės (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. *Darbuotojo įgalinimas kaip profesinės savirealizacijos ir augimo procesas*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojo įgalinimas kaip profesinės savirealizacijos ir augimo procesas | Darbuotojo skatinimas panaudoti savo galias | „<...> skatinimas, padėjimas darbuotojui, kad jis galėtų dirbti taip, kad panaudotų visas savo galias ir išgales...<...> (D5) |
| | Profesionalo profesinis augimas | „<...> tai leidžia socialiniam darbuotojui augti kaip profesionalui...įgyvendinti savo darbo lūkesčius.“ (D3) |
| | Dalinimasis patirtimi | „Dalinimasis patirtimi, skatinimas pasitikėti savimi, savitarpio paramos grupės leidžia darbuotojui būti aktyviam <...>“. (D7) |
| | Aktyvinančios savitarpio paramos grupės | „Dalinimasis patirtimi, skatinimas pasitikėti savimi, savitarpio paramos grupės leidžia darbuotojui būti aktyviam <...>“. (D7) |

Socialinio darbuotojo įgalinimas neapsiriboja vien tik suteiktomis galiomis. Tai nuolatinis profesinis augimas, tobulėjimas, bendradarbiavimo procesas. Kiekvienas darbuotojas turi būti skatinamas panaudoti savo galias, tai patvirtina teiginys: „<...> skatinimas, padėjimas darbuotojui,

kad jis galėtų dirbti taip, kad panaudotų visas savo galias ir išgales...<...> (D5). Taip pat svarbus profesinis augimas, nes „<...> tai leidžia socialiniam darbuotojui augti kaip profesionalui...įgyvendinti savo darbo lūkesčius“ (D3). Neatsiejama įgalinimo dalis – dalinimasis patirtimi, savitarpio paramos grupės, kurios leidžia darbuotojams mokytis vieniems iš kitų, skatina tobulėjimą. Kaip teigia viena tyrimo dalyvė: „Dalinimasis patirtimi, skatinimas pasitikėti savimi, savitarpio paramos grupės leidžia darbuotojui būti aktyviam <...>“ (D7).

Apibendrinant galima teigti, kad socialiniai darbuotojai įgalinimą supranta kaip laisvę savarankiškai priimti sprendimus, kad nebūtų varžomi nei iš administracijos, nei iš paslaugų gavėjų pusės. Kad kokybiškai ir efektyviai galėtų vykdyti savo funkcijas, darbuotojams reikalinga parama, pasitikėjimas, ištekliai.

3.3.2 PASLAUGŲ GAVĖJŲ ĮGALINIMO SUPRATIMAS

Atliekant duomenų analizę, siekiant atskleisti socialinių darbuotojų supratimą apie paslaugų gavėjų įgalinimą buvo suformuluotos 4 kategorijos: paslaugų gavėjų įgalinimas – ilgesnė nepriklausomybė ir savarankiškumas, paslaugų gavėjų įgalinimas kaip sprendimų priėmimo ir atsakomybės stiprinimas, paslaugų gavėjų įgalinimas kaip sprendimų priėmimo ir atsakomybės stiprinimas, socialinio darbuotojo emocinė gerovė kaip paslaugų gavėjų įgalinimo sąlyga, paslaugų gavėjų įgalinimas per bendravimą, bendradarbiavimą ir motyvaciją.

Pirma išskirta kategorija – **paslaugų gavėjų įgalinimas – ilgesnė nepriklausomybė ir savarankiškumas**. Ją sudaro 5 subkategorijos: paslaugų gavėjo savarankiškumo skatinimas, kasdienės veiklos savarankiškumo ugdymas, nedaryti už paslaugų gavėją, savarankiškumo skatinimas kasdienėse užduotyse, savarankiškumo palaikymas ilgalaikėje perspektyvoje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. *Paslaugų gavėjų įgalinimas – ilgesnė nepriklausomybė ir savarankiškumas*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paslaugų gavėjų įgalinimas - ilgesnė nepriklausomybė ir savarankiškumas | Paslaugų gavėjų savarankiškumo skatinimas | <i>„Mūsų tikslas yra ne padaryti už klientą, bet padėti jam kuo ilgiau būti savarankiškam <...>“ (D2)</i> |
| | Kasdienės veiklos savarankiškumo ugdymas | <i>„<...> kad jie kuo daugiau atliktų savarankiškų veiklų dalį, patys pavalgytų, patys nueitų į tualetą, patys išeitų į lauką <...>“ (D4)</i> |
| | Nedaryti už paslaugų gavėją | <i>„<...> mano manymu, tai yra, kad nedaryti už jį, tiesiog leisti jam pačiam savarankiškai kiek galima daugiau sau padėti“. (D9)</i> |
| | Savarankiškumo skatinimas kasdienėse užduotyse | <i>„Jeigu gali pats rankas nusiplauti, tai mes neplauname rankų, jei pats gali užsirišti batus, tai mes lauksim kad ir penkias minutes <...> (D2)</i> |
| | Savarankiškumo palaikymas | <i>„<...> kad jie galėtų būti ilgiau namuose ir kuo ilgiau savarankiški <...>“ (D2)</i> |

| | | |
|--|------------------------------|--|
| | ilgalaikėje perspektyvoje | |
|--|------------------------------|--|

Paslaugų gavėjų įgalinimo procesas apima savarankiškumą, nepriklausomybę. Viena tyrimo dalyvė pabrėžia, kad jų vaidmuo nėra atlikti užduotis už klientą ir teigia, jog „*Mūsų tikslas yra ne padaryti už klientą, bet padėti jam kuo ilgiau būti savarankiškam <...>*“ (D2). Labai svarbu ugdyti savarankiškumą kasdienėse veiklose ir užduotyse - „*<...> kad jie kuo daugiau atliktų savarankiškų veiklų dalį, patys pavalgytų, patys nueitų į tualetą, patys išeitų į lauką <...>*“ (D4). Dar vienas svarbus aspektas, kad savarankiškumas išliktų kuo ilgesnį laiką, dėl to socialiniai darbuotojai siekia, „*<...> kad jie galėtų būti ilgiau namuose ir kuo ilgiau savarankiški <...>*“ (D2).

Antra išskirta kategorija – **paslaugų gavėjų įgalinimas kaip sprendimų priėmimo ir atsakomybės stiprinimas**. Ją sudaro 4 subkategorijos: sprendimų priėmimo gebėjimų stiprinimas, atsakomybės prisiėmimas, socialinių ir bendrųjų įgūdžių ugdymas, paslaugų gavėjų savarankiškumas pačiam rasti sprendimą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Paslaugų gavėjų įgalinimas kaip sprendimų priėmimo ir atsakomybės stiprinimas

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paslaugų gavėjų įgalinimas kaip sprendimų priėmimo ir atsakomybės stiprinimas | Sprendimų priėmimo gebėjimų stiprinimas | “ <i><...> tai yra stiprinti jo gebėjimus, kad jis kuo labiau įsigalintų priimti tam tikrus sprendimus <...></i> ” (D3) |
| | Atsakomybės prisiėmimas | “ <i><...> suteikimas, leidimas prisiimti atsakomybę.</i> ” (D7) |
| | Socialinių ir bendrųjų įgūdžių ugdymas | “ <i><...> klientus mes siekiama įgalinti kažką veikti, daryti, kelti, ugdyti socialinius įgūdžius <...></i> ” (D1) |
| | Paslaugų gavėjų savarankiškumas pačiam rasti sprendimą | “ <i><...> kad jis galėtų pats sugalvoti, pateikti, pasiūlyti problemų sprendimą ar kažkokį būdą.</i> ” (D7) |

Paslaugų gavėjų įgalinimą socialiniai darbuotojai suvokia kaip gebėjimą priimti sprendimus ir atsakomybės stiprinimą. Kaip teigia tyrimo dalyvė, ji padeda klientui “*<...> stiprinti jo gebėjimus, kad jis kuo labiau įsigalintų priimti tam tikrus sprendimus <...>*” (D3). Ne mažiau reikšmingas “*<...> suteikimas, leidimas prisiimti atsakomybę.*” (D7), nes tai leidžia paslaugų gavėjui suvokti savo veiksmų pasekmes. Socialiniai darbuotojai akcentuoja ir socialinių, bendrųjų įgūdžių ugdymą, kuris padeda asmenims prisitaikyti prie socialinės aplinkos ir funkcionuoti visuomenėje: “*<...> klientus mes siekiama įgalinti kažką veikti, daryti, kelti, ugdyti socialinius įgūdžius <...>*” (D1). Ypač svarbus gebėjimas pačiam rasti sprendimą, todėl darbuotojai siekia “*<...> kad jis galėtų pats sugalvoti, pateikti, pasiūlyti problemų sprendimą ar kažkokį būdą*” (D7).

Trečia išskirta kategorija - **socialinio darbuotojo emocinė gerovė kaip paslaugų gavėjų įgalinimo sąlyga** . Ją sudaro trys subkategorijos: socialinio darbuotojo laisvė įgalinti paslaugų

gavėją, darbuotojo emocinė būseną paslaugų gavėjo įgalinime, gerai jaučiuosi – padarau daugiau (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Socialinio darbuotojo emocinė gerovė kaip paslaugų gavėjų įgalinimo sąlyga

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialinio darbuotojo emocinė gerovė kaip paslaugų gavėjų įgalinimo sąlyga | Socialinio darbuotojo laisvė įgalinti paslaugų gavėją | „Jeigu man duodama veiksmų laisvė <...> tuomet be jokių baimių, be jokio abejojimo savo jėgomis galiu įgalinti klientą <...> (D5) |
| | Darbuotojo emocinė būseną paslaugų gavėjo įgalinime | <...> kuomet socialinis darbuotojas jaučiasi gerai darbe <...> tai toks žmogus gali įgalinti paslaugų gavėjus geriausiai.“ (D6) |
| | Gerai jaučiuosi – padarau daugiau | <...> tas socialinis darbuotojas, kuris gerai jausis savo srityje <...> padarys daugiau ir dėl tos šeimos, ir pats geriau jausis.“ (D6) |

Socialiniai darbuotojai paslaugų gavėjų įgalinimą tiesiogiai sieja su savo emocine būseną, laisve veiksmų realizavime. Viena tyrimo dalyvė teigia, jog „Jeigu man duodama veiksmų laisvė <...> tuomet be jokių baimių, be jokio abejojimo savo jėgomis galiu įgalinti klientą <...> (D5). Ne mažiau svarbi ir emocinė būseną, nes <...> kuomet socialinis darbuotojas jaučiasi gerai darbe <...> tai toks žmogus gali įgalinti paslaugų gavėjus geriausiai.“ (D6). Galiausiai, darbuotojai pabrėžia, kad <...> tas socialinis darbuotojas, kuris gerai jausis savo srityje <...> padarys daugiau ir dėl kitos šeimos, ir pats geriau jausis.“ (D6). Tai parodo, kad įgalinimas ne tik techninis veiksmas, bet ir emocinis procesas.

Ketvirta išskirta kategorija – **paslaugų gavėjų įgalinimas per bendravimą, bendradarbiavimą ir motyvaciją**. Ją sudaro 4 subkategorijos: gebėjimas rasti bendrą kalbą, konsultavimas kaip įgalinimo priemonė, motyvavimas imtis veiksmų, bendradarbiavimas ir įtraukimas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Paslaugų gavėjų įgalinimas per bendravimą, bendradarbiavimą ir motyvaciją

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paslaugų gavėjų įgalinimas per bendravimą, bendradarbiavimą ir motyvaciją | Gebėjimas rasti bendrą kalbą | „Tai gebėjimas rasti bendrą kalbą ir nukreipti jį tinkame linkme“. (D8) |
| | Konsultavimas kaip įgalinimo priemonė | „Toks vienas mūsų metodas <...> ugdomasis konsultavimas <...> ir tai nėra vien tik instruktavimas ar nurodymų davimas. (D7) |
| | Motyvavimas imtis veiksmų | <...> motyvavimas imtis veiksmų keičiant gyvenimą, aplinką <...> (D7) |
| | Bendradarbiavimas ir įtraukimas | „Svarbu, kad klientas jaustųsi įtrauktas į sprendimų priėmimą, o ne tik kad gautų nurodymus“. (D6) |

Iš duomenų analizės galima pastebėti, kad socialiniai darbuotojai paslaugų gavėjų įgalinimą sieja su glaudžiu bendravimu ir sako, kad „*Tai gebėjimas rasti bendrą kalbą ir nukreipti jį tinkame linkme*“. (D8) Be to, taikomi įvairūs socialinių darbo metodai, kaip pavyzdžiui, ugdomasis konsultavimas „<...> ir tai nėra vien tik instruktavimas ar nurodymų davimas“ (D7). Svarbų vaidmenį atlieka ir motyvacija, nes paslaugų gavėjai skatinami imtis veiksmų, keisti gyvenimo situacijas, prisitaikyti prie pokyčių (<...> *motyvavimas imtis veiksmų keičiant gyvenimą, aplinką* <...> (D7)). Įgalinimas nebus efektyvus, jei paslaugų gavėjai nebus įtraukti į sprendimų priėmimą, todėl „*Svarbu, kad klientas jaustųsi įtrauktas į sprendimų priėmimą, o ne tik kad gautų nurodymus*“ (D6).

Apibendrinant, socialiniai darbuotojai paslaugų gavėjų įgalinimą supranta kaip procesą, skatinantį savarankiškumą, atsakomybės ugdymą, gebėjimą priimti sprendimus. Taip pat svarbi įgalinimo sąlyga – gera emocinė socialinių darbuotojų būseną, nes kai jie gerai jaučiasi darbo aplinkoje, gali efektyviau įgalinti paslaugų gavėjus.

3.3.3 ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA ĮGALINIMUI

Atliekant duomenų analizę, siekiant atskleisti organizacijos kultūros įtaką socialinių darbuotojų įgalinimui buvo suformuluotos 3 kategorijos: socialinių darbuotojų bendradarbiaujantys santykiai su kolegomis ir vadovais, struktūriniai ir instituciniai veiksniai, stiprinantys darbuotojų įgalinimą, organizacinės kultūros veiksniai, darantys teigiamą įtaką įgalinimui ir darbo aplinkai.

Pirma išskirta kategorija – **socialinių darbuotojų bendradarbiaujantys santykiai su kolegomis ir vadovais**. Ją sudaro 7 subkategorijos: profesionalūs ir dalykiški santykiai, tarpusavio pagalba ir palaikymas, bendradarbiavimas, pagarba, atviras bendravimas, vadovų įsiklausymas, girdi, mato, tariasi, vadovų ir kolektyvo palaikymas sunkiomis akimirkomis, savitarpio pasitikėjimas laisvai priimant sprendimus (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. *Socialinių darbuotojų santykiai su kolegomis ir vadovais*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialinių darbuotojų bendradarbiaujantys santykiai su kolegomis ir vadovais | Profesionalūs ir dalykiški santykiai | „Santykiai tikrai yra geri, profesionalūs, darbiniai, taktiški.“ (D1) „Su kolegomis santykiai darbiniai, sakyčiau gerai, o su administracija tai tik darbiniai“. (D9) |
| | Tarpusavio pagalba ir palaikymas | „<...> nes mes viena kitą labai palaikome <...> bet kada gali rasti kieno paklausti.“ (D2) „Visą laiką gaunu pagalbą ir patarimus <...>“ (D5) „Jaučiu palaikymą, supratimą iš kolegų ir vadovų.“ (D8) |
| | Bendradarbiavimas, pagarba, atviras bendravimas | „<...> santykiai paremti bendradarbiavimu, tarpusavio pagarba ir atviru bendravimu <...>“ (D3) „Aš galvoju, kad turime tokį tvirtą ryšį, nuoširdų bendravimą <...>“ (D7) |

| | | |
|--|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Vadovų įsiklausymas | „Pasitariame, bet visgi atsiklausia ir mūsų nuomonės, kas suteikia tokį pasitikėjimą, džiaugsmą, motyvaciją.“ (D2) |
| | Girdi, mato, tariasi | „<...> nes tikrai matai, kad tave girdi, tave mato, su tavim tariasi, tai tas ir skatina.“ (D2) |
| | Vadovų ir kolektyvo palaikymas sunkiomis akimirkomis | „<...> būna dienų, kai nuleidi rankas ir nori viską mesti, bet paskui galvoju čia tikrai gerai, nes mes viena kitą palaikom.“ (D2) |
| | Savitarpio pasitikėjimas laisvai priimant sprendimus | „<...> tai tikrai turime pačios daug galių, pačios galime spręsti, tikrai leidžia, ypač išskirtiniais atvejais.“ (D2) |

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog socialinių darbuotojų įgalinimą stiprina profesionalūs santykiai, tarpusavio pagalba, pasitikėjimas ir įsiklausymas iš vadovų pusės. Santykiai su kolegomis apibūdinami kaip „<...> geri, profesionalūs, darbiniai, taktiški“ (D1). Darbuotojai gali laisvai kreipti dėl palaikymo ar patarimo: „Visą laiką gaunu pagalbą ir patarimus <...>“ (D5). Efektyvesnę darbą skatina „<...> santykiai paremti bendradarbiavimu, tarpusavio pagarba ir atviru bendravimu <...>“ (D3). Vadovų palaikymas prisideda prie didesnės motyvacijos. Viena dalyvė teigia, jog „Pasitariame, bet visgi atsiklausia ir mūsų nuomonės, kas suteikia tokį pasitikėjimą, džiaugsmą, motyvaciją“ (D2). Emocinis palaikymas padeda išlaikyti motyvaciją, nes „<...> būna dienų, kai nuleidi rankas ir nori viską mesti, bet paskui galvoju čia tikrai gerai, nes mes viena kitą palaikom“ (D2). Suteikta sprendimų laisvė taip pat prisideda prie efektyvesnio įgalinimo.

Antra išskirta kategorija – **struktūriniai ir instituciniai veiksniai, stiprinantys darbuotojų įgalinimą**. Ją sudaro 6 subkategorijos: materialiniai ir techniniai ištekliai, kvalifikacijos kėlimas per mokymus, refleksinė ir psichologinė pagalba, pagyrimai, įgalinimas per pasitikėjimą, profsąjungos ir kolektyvinės sutarties reikšmė (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. *Struktūriniai ir instituciniai veiksniai, stiprinantys darbuotojų įgalinimą*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktūriniai ir instituciniai veiksniai, stiprinantys darbuotojų įgalinimą | Materialiniai ir techniniai ištekliai | „<...> ir kabinetas, ir visos ryšio priemonės suteiktos <...>“ (D1) |
| | Kvalifikacijos kėlimas per mokymus | „<...> į seminarus siunčia, nereikia už juos mokėti, konferencijose leidžia dalyvauti, suteikia tas kvalifikacijos kėlimo dienas.“ (D1) „Pastoviai pasiūlo į konferencijas išvažiuoti.“ (D2) |
| | Refleksinė ir psichologinė pagalba | „<...> būna supervizijos kursai, taip pat konsultacijos su psichologais, kurie tikrai bent kartą į metus reikalingi pasikalbėti.“ (D3) |
| | Pagyrimai | „<...> dažnai girdime pagyras, kaip mumis džiaugiasi, kad esame savarankiškos.“ (D2) |
| | Įgalinimas per pasitikėjimą | „Tas įgalinimas ateina ir per tai, kad tavimi pasitiki <...> tu veiki, darai ir tavęs netikrina toje srityje, nes pasitiki.“ (D2) |

| | | |
|--|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Profesijos ir kolektyvinės sutarties reikšmė | <i><...> profesijos užtikrina didesnes teises. <...> gauna daugiau atostogų, nei kiti kitų įstaigų socialiniai darbuotojai, <...> daug ką padeda, dovanų dovanuoja. Tai čia didelis plusas, kad įstaiga turi tokį dalyką.“ (D6)</i> |
|--|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog įgalinimui svarbu ne tik asmeninės savybės, motyvacija, bet ir organizacijos teikiama parama darbuotojams. Vienas iš svarbių aspektų – materialiniai ir techniniai ištekliai. „<...> ir kabinetas, ir visos ryšio priemonės suteiktos <...>“ (D1) leidžia darbuotojams efektyviau atlikti savo darbą. Reikšmingą vietą užima profesinio tobulėjimo galimybės. Socialiniai darbuotojai vertina organizacijos skatinimą ir teigia, jog „<...> į seminarus siunčia, nereikia už juos mokėti, konferencijose leidžia dalyvauti, suteikia tas kvalifikacijos kėlimo dienas“ (D1). Labai svarbu ir psichologinė, refleksinė parama, organizacijoje „<...> būna supervizijos kursai, taip pat konsultacijos su psichologais, kurie tikrai bent kartą į metus reikalingi pasikalbėti“ (D3). Tokia parama leidžia socialiniams darbuotojams reflektuoti savo patirtį, įveikti sudėtingas situacijas, išlaikyti emocinę pusiausvyrą. Įgalinimas ateina ir per motyvacines priemones, pasitikėjimą, kai „<...> tu veiki, darai ir tavęs netikrina toje srityje, nes pasitiki“ (D2). Instituciniai mechanizmai, tokie kaip profesinė sąjunga, kolektyvinės sutartis padeda užtikrinti darbuotojų teises ir gerovę, suteikia papildomas garantijas.

Trečia išskirta kategorija - **Organizacinės kultūros veiksniai, darantys teigiamą įtaką įgalinimui ir darbo aplinkai**. Ją sudaro 5 subkategorijos: mažesnis administracijos reguliavimas, tradicijos, neformalus bendravimas, drąsa klausti patarimų, komandinio darbo reikšmė (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. *Organizacinės kultūros veiksniai, darantys teigiamą įtaką įgalinimui ir darbo aplinkai*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacinės kultūros veiksniai, darantys teigiamą įtaką įgalinimui ir darbo aplinkai | Mažesnis administracijos reguliavimas | <i>“<...> nereikia kiekvienu klausimu tartis, tai tas yra smagu, kad ta galia palikta mums.” (D1)</i> |
| | Tradicijos | <i>“Pas mus labai stiprios tradicijos. Socialinių darbuotojų dienos proga teikiamos padėkos <...>. (D2)</i> |
| | Neformalus bendravimas | <i>“<...> bendras kažkokių švenčių šventimas <...> mes ir šventes švenčiam, ir gimtadienius paminime.” (D7) „<...> organizuoja ekskursijas, suburia kolektyvą <...>“. (D5)</i> |
| | Drąsa klausti patarimų | <i>“<...> ir tas įgalinimas, kad tu gali drąsiai nueiti ir pasibelsti į bet kurias duris, ar tai būtų pavaduotojos, ar direktorės pasiklausti, pasitarti.” (D2)</i> |
| | Komandinio darbo reikšmė | <i>„Mūsų nuolatiniai susitikimai, pasitarimai, atvejų aptarimai, bendravimas, darbas komandoje, grupiniai pasitarimai, susirinkimai pirmadieniais su įstaigos administracija <...> intervizijos, supervizijos, viskas prisideda prie darbo aplinkos gerinimo.“ (D7)</i> |

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad savarankiškumas ir mažesnis administracijos reguliavimas teigiamai veikia įgalinimo procesą, nes “<...> nereikia kiekvienu klausimu tartis, tai tas yra smagu, kad ta galia palikta mums” (D1). Tradicijos ir neformalus bendravimas taip pat atlieka svarbų vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą. Tyrimo dalyviai pabrėžia, jog “Pas mus labai stiprios tradicijos. Socialinių darbuotojų dienos proga teikiamos padėkos <...>” (D2) ir “<...> mes ir šventes švenčiam, ir gimtadienius paminime” (D7). Vadovų palaikymas ir drąsa klausti dar vienas veiksnys įgalinime, nes “<...>tu gali drąsiai nueiti ir pasibelsti į bet kurias duris, ar tai būtų pavaduotojos, ar direktorės pasiklausti, pasitarti” (D2). Komandinis darbas – vienas iš esminių veiksnių. Tyrimo duomenys atskleidžia, jog „<...> nuolatiniai susitikimai, pasitarimai, atveju aptarimai, bendravimas, darbas komandoje, grupiniai pasitarimai, susirinkimai pirmadieniais su įstaigos administracija <..> intervizijos, supervizijos, viskas prisideda prie darbo aplinkos gerinimo“ (D7).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių darbuotojų įgalinimą lemia tarpusavio santykiai, organizacijos teikiama parama, kultūros įtaka. Efektyviam įgalinimui svarbu šilti, profesionalūs, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįsti santykiai su kolegomis ir vadovais. Įgalinimą stiprina galimybė sprendimus priimti savarankiškai, dalyvauti mokymuose, supervizijose, gauti psichologinę pagalbą.

3.3.4 VEIKSNIAI, SKATINANTYS DARBUOTOJŲ ĮGALINIMĄ

Atliekant duomenų analizę, siekiant atskleisti, kokie veiksniai skatina socialinių darbuotojų įgalinimą, buvo suformuluotos 2 kategorijos: profesinė socialinio darbuotojo galios dinamika, psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, įtakojantys įgalinimą.

Pirma išskirta kategorija – **profesinė socialinio darbuotojo galios dinamika**. Ją sudaro 8 subkategorijos: sprendimų priėmimas paslaugų planavime, paslaugų organizavimo lankstumas, bendradarbiavimas ir prieiga prie sistemų, laisvė kurti darbo planus, paslaugų gavėjo atstovavimas ir bendradarbiavimas su institucijomis, lygiavertiškumas su kitomis institucijomis, statuso ir pareigų suteikta galia, teisės aktų ribos ir savarankiškumas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. *Profesinė socialinio darbuotojo galios dinamika*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profesinė socialinio darbuotojo galios dinamika | Sprendimų priėmimas paslaugų planavime | „Gauname sprendimą iš savivaldybės, kad yra klientas, laukiantis paslaugų, tarkime, iki 40 valandų per savaitę, ir mes tuose rėmuose turime galią spręsti, kiek mes tam klientui valandų skirsime <...>“. (D2) |
| | Paslaugų organizavimo lankstumas | „<...> turime galią priimti sprendimus dėl paslaugų sumažinimo, prailginimo <...> turime galią dėl darbuotojų paskyrimo, laiko derinimo, tą darome pačios.“ (D2) „Aš galiu sugalvoti, kokių paslaugų klientui reikia, galbūt keisti jas, kurios netinkamos pagal klientų emocijų būklę.“ (D3) |

| | | |
|--|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Bendradarbiavimas ir prieiga prie sistemų | „Man tikrai yra suteikiamos visos galimybės <...> prieiga prie informacinių sistemų, kuriose galiu pasižiūrėti apie klientą, taip pat konsultuotis su kitais specialistais, su savivaldybe.“ (D3) |
| | Laisvė kurti darbo planus | „<...> turiu laisvę kurti savo darbo planus, kurie padėtų man dirbti.“ (D3) |
| | Paslaugų gavėjo atstovavimas ir bendradarbiavimas su institucijomis | „<...> mes iš tikrųjų esame įgalinti bendradarbiauti su visomis institucijomis <...> per įgaliojimą galime atstovauti klientams.“ (D4) |
| | Lygiavertiškumas su kitomis institucijomis | „<...> mūsų ta didžioji galia, kad mes esame lygiaverčiai ir lygiateisiai, kaip ir vaikų teisės, todėl turime teisę spręsti, kaip skyrius, atvejo vadybą pradėti ar ne.“ (D6) |
| | Statuso ir pareigų suteikta galia | „Aš esu skyriaus vedėja, taigi manau, tos galios yra tokios, kad aš <...> paskiriu atvejo vadybininką ir socialinį darbuotoją dirbti su šeima.“ (D6) |
| | Teisės aktų ribos ir savarankiškumas | „<...> tai, kas liečia tik teisės aktų ribose, bet pakankamai savarankiškai galiu priimti tam tikrus sprendimus.“ (D8) |

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog socialiniai darbuotojai turi galios ir savarankiškai priimti sprendimus paslaugų teikime, ir lanksčiai reaguoti į situacijas, paslaugų gavėjų poreikius. Jie gali „<...> priimti sprendimus dėl paslaugų sumažinimo, prailginimo <...>“ (D2), „<...> sugalvoti, kokių paslaugų klientui reikia, galbūt keisti jas, kurios netinkamos pagal klientų emocinę būklę“ (D3). Labai svarbus bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, prieiga prie informacinių sistemų. Darbuotojams suteiktos visos „<...> galimybės, <...> prieiga prie informacinių sistemų, kuriose galiu pasižiūrėti apie klientą, taip pat konsultuotis su kitais specialistais, su savivaldybe“ (D3), o „<...> per įgaliojimą galime atstovauti klientams“ (D4).

Antra išskirta kategorija – **psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, įtakoiantys įgalinimą**. Ją su daro 10 subkategorijų: kolektyviniai sprendimai, vieningumas esant skirtingiems požiūriams, geri santykiai palengvina darbą ir teikia drąsos, neigiama organizacinė kultūra, neformalus bendravimas skatina, suteikiamos techninės priemonės, padėkos iš paslaugų gavėjų ir motyvacija, aiškumas, vadovai kreipia dėmesį, įtakoiantys veiksniai, pasitikėjimas ir darbo našumas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. *Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, įtakoiantys įgalinimą*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Kolektyviniai sprendimai | „<...> aš esu mėgėja priimti sprendimus kolektyviai, kai tiesiog susirinkimų metu pasitariame, apsprendžiame vieną situaciją.“ (D1) |
| | Vieningumas esant skirtingiems požiūriams | „Mes esam labai skirtingos, skirtingi potyriai, labai skirtingi supratimai gyvenimu ir apskritai. Bet kas liečia paslaugas, tai mes esame kaip kumštis, mokame susivienyti, atlaikyti, išspręsti, išdiskutuoti. Tas labai motyvuoja.“ (D2) |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, įtakojantys įgalinimą | Gerai santykiei palengvina darbą ir teikia drąsos | „<...> geri santykiei su vadovais, kolegomis man leidžia lengviau dalintis informacija, rasti sprendimus, kai būna sudėtingos situacijos. O vadovų palaikymas suteikia pasitikėjimo ir drąsos, kad aš galiu, aš padarysiu.“ (D3) |
| | Neformalus bendravimas skatina | „<...> turime kelias progas per metus susitikti ir pabendrauti neformalioje aplinkoje, tai tas iš tikrųjų skatina.“ (D1) „<...> nes taip smagu pabendrauti ne su statusais, bet su vardais, su žmonėmis <...> tikrai stiprina norą dirbti, norą grįžti atgal į darbą <...>“ (D2) |
| | Suteikiamos techninės priemonės | „<...> suteikiamos techninės priemonės kaip kompiuteriai, išmanūs stalai, turintiems sveikatos problemų <...>“ (D1) |
| | Padėkos iš paslaugų gavėjų ir motyvacija | „<...> tikrai skambina klientai ir dėkoja <...> ir tu supranti, kad tikrai prisidedi prie gyvenimų keitimų.“ (D2) |
| | Aiškumas | „Tai aiškūs darbo tikslai ir atsakomybės, kai žinau, ko konkrečiai iš manęs tikimasi, tai galiu dirbti tiksliau ir efektyviau.“ (D3) |
| | Vadovai kreipia dėmesį | „<...> vadovo dėmesio kreipimas į tavo gerą darbą, konstruktyvios ir išsamios pastabos, lūkesčiai, kurie gal neatitinka arba atitinka, kai gali suprasti, kas blogai ar gerai.“ (D5) |
| | Įtakojantys veiksniai | „<...> ir ta darbo aplinka, ir kolektyvas, ir valdžia, ir atlyginimas, ir tos pačios šeimos, kurias turime. <...> ir mūsų savijauta, emocinė būklė.“ (D6) |
| | Pasitikėjimas ir darbo našumas | „<...> darbo našumas, aš manau kyla, kai žmogus savimi pasitiki labiau, tuomet ir darbo kokybė geresnė.“ (D7) |

Remiantis tyrimo duomenimis, kolektyviniai sprendimai ir komandinis darbas, vieningumas lemia efektyvesnį darbą, nes nors „Mes esam labai skirtingos, skirtingi potyriai, labai skirtingi supratimai gyvenimu, <...> bet kas liečia paslaugas, tai mes esame kaip kumštis, mokame susivienyti, atlaikyti, išspręsti, išdiskutuoti. Tas labai motyvuoja“ (D2). Geri santykiei su kolegomis, vadovais „<...> leidžia lengviau dalintis informacija, rasti sprendimus, kai būna sudėtingos situacijos. O vadovų palaikymas suteikia pasitikėjimo ir drąsos“ (D3). Minimas neformalus bendravimas kuria artimesnį ryšį, skatina bendradarbiavimą. Darbuotojai džiaugiasi teikiamomis techninėmis priemonėmis, tokiomis kaip „<...> kompiuteriai, išmanūs stalai, turintiems sveikatos problemų <...>“ (D1), kurios užtikrina kokybę ir komfortą. Tyrimo dalyvius motyvuoja ir džiugina grįžtamasis ryšys iš paslaugų gavėjų, kai „<...> skambina klientai ir dėkoja <...> ir tu supranti, kad tikrai prisidedi prie gyvenimų keitimų“ (D2). Taip pat vadovo skiriamas dėmesys, konstruktyvios pastabos leidžia suprasti „<...>“ kas blogai ar gerai“ (D5). Įgalinimą įtakoja ir visuma veiksnių: „<...> ir ta darbo aplinka, ir kolektyvas, ir valdžia, ir atlyginimas, ir tos pačios šeimos, kurias turime. <...> ir mūsų savijauta, emocinė būklė“ (D6).

Apibendrinant, galima sakyti, kad socialinių darbuotojų įgalinimą įtakoja visumą veiksnių. Tyrimas atskleidžia, jog svarbu savarankiškumo suteikimas priimant sprendimus, bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, prieiga prie sistemų bei komandinis darbas. Taip pat svarbu geras mikroklimatas kolektyve, vadovų palaikymas, neformalus bendravimas. Įgalinimą pastiprina

tinkamos darbo sąlygos – suteiktos techninės priemonės, mokymai, grįžtamasis ryšys tiek iš kolegų, tiek iš paslaugų gavėjų. Pastebima, jog įgalinimo pojūtis stiprėja, kai darbuotojas jaučiasi vertinamas, matomas ir gali realiai prisidėti prie pokyčių paslaugų gavėjų gyvenime.

3.3.5 PROFESINIO TOBULĖJIMO IR RESURSŲ VAIDMUO SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIME

Atliekant duomenų analizę, siekiant atskleisti profesinio tobulėjimo vaidmenį socialinių darbuotojų įgalinime, buvo suformuluotos 2 kategorijos: žiniomis grįstas bendradarbiavimas, turimi resursai ir jų panaudojimo galimybės.

Pirma išskirta kategorija – **žiniomis grįstas bendradarbiavimas**. Ją sudaro 9 subkategorijų: reguliarūs komandiniai pasitarimai, informacijos ir planų aptarimas kasdienėse veiklose, pasitarimų nauda, mokymai ir konferencijos, bendravimo su kitais kolegomis reikšmė, įgalinta komanda per dalinimąsi patirtimi ir diskusijomis, daugiau žinių, komandinio sprendimų priėmimo svarba, pasitarimų nauda sprendžiant dėl paslaugų apimties (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. *Žiniomis grįstas bendradarbiavimas*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Žiniomis grįstas bendradarbiavimas | Informacijos ir planų aptarimas kasdienėse veiklose | „<...> aptariame, įvertiname situaciją, sutariame tos dienos planus.“ (D4) |
| | Pasitarimų nauda | „<...> tie pasitarimai iš tikrųjų naudingi, kadangi dalinamės visokia, ir gerąja, ir blogąja patirtimi, kaip reikėtų spręsti vieną situaciją, mokomės iš kitų klaidų.“ (D1) “<...> pasitarimai, kurie būna su vadovais, su bendradarbiais, kai tu su jais sėdi kartu ir sprendi visus iškilusius klausimus ir tai leidžia kokybiškai dirbti.” (D3) |
| | Mokymai ir konferencijos | „Labai svarbu mokymai. Labai svarbu išvažiuoti į konferencijas.“ (D2) „<...> mokymai, tikrai daug ką jie mano įgalinimui reiškia.“ (D3) |
| | Bendravimo su kitais kolegomis reikšmė | “Labai svarbu pamatyti kitus žmones, pabendrauti su kitais kolegomis iš kitų miestų <...> Išvažiuoju į kitus vandenį ir suprantu, kad pas visus tos pačios problemas, tu nesi vienas lauke karys <...>” (D2) „Mes susitinkame ir su kitais padaliniais. Kartais savo darbą pamatai kitų akimis, gauni ir idėjų <...>“ (D8) „Pokalbiai darbe su kolegomis tiesiog tave patiprina kaip žmogų. Tu galvoji, kad gerai darai ir savimi daugiau pasitiki, tai yra, kad aš galiu.“ (D9) |

| | |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Įgalinta komanda per dalinimąsi patirtimi ir diskusijomis | “<...> dalinimasis patirtimi su kolegomis, diskusijos, komandinis sprendimų priėmimas, kada ne tai, kad vienas ras geriausią sprendimą, taip įgaliname ir kitus, ne tik save. Tu įgalini visa komandą.” (D3) „<...> tiesiog grupė žmonių turi susitarti ir atvejo vadybininkas turi įgalinti grupę specialistų tas paslaugas siūlyti.“ (D6) |
| Daugiau žinių | “Tai suteikia mums daug daugiau žinių, kurių mes neturime.” (D5) |
| Komandinio sprendimų priėmimo svarba | “<...> tai yra komandinis darbas, ir tie pasitarimai, tie klausimai. Tai ne gali būti vieno darbuotojo sprendimas <...>” (D6) |
| Pasitarimų nauda sprendžiant dėl paslaugų apimties | “<...> gali jų (pasitarimų) metu nuspręsti, pavyzdžiui, apie perteklines paslaugas <...>. Specialistai, sudarydami planą, aišku, stengdamiesi įgalinti šeimą, jie iš tikrųjų geriau žino, kurių paslaugų jau nebereikia <...>” (D6) |

Remiantis tyrimo duomenimis, žiniomis grįstas bendradarbiavimas, nuolatinis profesinis tobulėjimas – vienas iš veiksnių, stiprinančių socialinių darbuotojų įgalinimą ir gebėjimą teikti kokybiškas paslaugas. Vykdomi reguliarūs, „<...> kiekvieną pirmadienį <...> visų padalinių vadovų pasitarimai“ (D1), kas mėnesį metodiniai pasitarimai “<...> su tarnyba ir ministerija <...>” (D7), trumpi kiekvieno ryto pasitarimai leidžia aptarti “<...> klientų poreikius, kas įvyko per naktį, kas atsitiko <...>” (D4). Visa tai skatina refleksiją, naudinga dėl to, kad “<...> dalinamės visokia, ir gerąja, ir blogąja patirtimi, kaip reikėtų spręsti vieną situaciją, mokomės iš kitų klaidų” (D1). Svarbus vaidmuo tenka mokymams, konferencijoms, nes “Tai suteikia mums daug daugiau žinių, kurių mes neturime” (D5). Kelios tyrimo dalyvės pabrėžia, jog labai svarbu “<...> pamatyti kitus žmones, pabendrauti su kitais kolegomis iš kitų miestų <...> Išvažiuoju į kitus vandenis ir suprantu, kad pas visus tos pačios problemos, tu nesi vienas lauke karys <...>” (D2), taip pat “<...> Kartais savo darbą pamatai kitų akimis, gauni ir idėjų <...>” (D8). Tai padeda suprasti, kad iššūkiai yra bendri visiems specialistams ir labai svarbu per bendravimą stiprinti savo profesinį pasitikėjimą. Diskusijos, dalijimasis patirtimi įgalina ne tik asmeniškai, bet ir komandiniu lygmeniu, nes “<...> komandinis sprendimų priėmimas, kada ne tai, kad vienas ras geriausią sprendimą, <...> tai įgalina visą komandą” (D3).

Antra išskirta kategorija – **turimi resursai ir jų panaudojimo galimybės**. Ją sudaro 8 subkategorijos: kantrybė kaip resursas, asmeninės savybės kaip resursas, techninis aprūpinimas, asmeninis požiūris kaip resursas, bendradarbiavimas su kitais specialistais, materialiniai resursai, išsilavinimas ir žinios kaip resursas, kolektyvas kaip resursas (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Turimi resursai ir jų panaudojimo galimybės

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|------------|---------------|--------------------------|
|------------|---------------|--------------------------|

| | | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Turimi resursai ir jų panaudojimo galimybės | Kantrybė kaip resursas | „<...> dažnai reikia kantrybės visai tai sistemai, įstatymams, kurie priimami, kurie nuolat keičiasi.“ (D1) |
| | Asmeninės savybės kaip resursas | „<...> turiu vidinę atsakomybę <...> kiekvieną žingsnį darau galvojant būtent apie klientą <...>, kartais drąsos prireikia kažką naujo įgyvendinant, pakeičiant. (D1) |
| | Techninis aprūpinimas | „<...> tikrai priemonėmis aprūpintos, viskas mums duodama <...>“ (D2) „<...> kompiuteriai, spausdintuvai <...>“ (D4) „<...> turim visas reikalingas darbo priemones „<...>, kompiuteriai nupirkti, 4 ar 5 automobiliai “<...>, telefonai, kompiuteriai, ekranai, kameros, kolonėlės, viskas, kad galėtumėme nuotoliniuose posėdžiuose dalyvauti <...>” (D6) „<...> turim automobilį, turim kompiuterius, telefonus <...> turim absoliučiai visas priemones, kad galėtumėme dirbti savo darbą ir teikti paslaugas kokybiškai.“ (D7) |
| | Asmeninis požiūris kaip resursas | „<...> aš visada sakiau ir sakysiu, kad socialiniame darbe, jeigu tu turi noro, rasi ir priemones dirbti <...>“ (D2) |
| | Bendradarbiavimas su kitais specialistais | „<...>kai kreipiesi į gydytoją, paklausti dėl kliento ligos, galbūt kažkokių pokyčių yra taip galiu labiau padėti <...>, konsultacija labai reikalinga. Ir kitos institucijos, kur vertina kliento poreikius, pavyzdžiui naujai <...> tai yra svarbu, nes kur tu matai savo akimis, o kitas specialistas galbūt kitaip mato.“ (D3) |
| | Materialiniai resursai | „<...> turime ir kanceliarijai kažkiek pinigėlių, ir biudžetą žmonių apsipirkimui, maitinimui.“ (D4) |
| | Išsilavinimas ir žinios kaip resursas | „Jei trūksta aiškios paslaugos, tai su jais (paaugliais) kalbame, bendraujame, kiek mes gebame iš savo išsilavinimo, tiek mes su jais bendraudami bandome padėti.“ (D5) |
| | Kolektyvas kaip resursas | „<...> aš turiu visą kolektyvą, tai yra 32 asmenys, kurie teikia paslaugas, tai jie ir yra mano resursai.“ (D6) |

Turimi resursai ir jų panaudojimo galimybės yra svarbus darbuotojų įgalinimo aspektas. Visų pirma, tyrimo dalyvė įvardina asmenines savybes kaip resursą ir sako, kad „<...> dažnai reikia kantrybės visai tai sistemai, įstatymams, kurie priimami, kurie nuolat keičiasi“ (D1) ir kartais drąsos prireikia kažką naujo įgyvendinant, pakeičiant (D1). Ypač svarbu techninis aprūpinimas įvairiomis darbo priemonėmis. Dauguma dalyvių yra aprūpintos: “<...>, telefonai, kompiuteriai, ekranai, kameros, kolonėlės, viskas, kad galėtumėme nuotoliniuose posėdžiuose dalyvauti <...>” (D6), „<...> turim automobilį, turim kompiuterius, telefonus <...> (D7)”. Dar vienas turimas resursas yra bendradarbiavimo galimybė su kitais specialistais, nes „<...> tai yra svarbu, nes kur tu matai savo akimis, o kitas specialistas galbūt kitaip mato“ (D3). Tai leidžia geriau įsigilinti ir atliepti paslaugų

gavėjo poreikius. O pats svarbiausias resursas yra kolektyvas. Tyrimo dalyvė didžiuojasi, jog turi „<...> visą kolektyvą, tai yra 32 asmenys, kurie teikia paslaugas, tai jie ir yra mano resursai“ (D6).

Apibendrinant galima teigti, jog socialinių darbuotojų įgalinimas glaudžiai susijęs su profesiniu tobulėjimu, žiniomis grįstu bendradarbiavimu, resursų turėjimu ir jų taikymo galimybėmis. Pasitarimai, diskusijos, refleksijos, mokymai – tai procesai, kurie didina pasitikėjimą savimi, stiprina komandinį bendradarbiavimą ir leidžia siekti teikiamų paslaugų kokybės.

3.3.6 VEIKSNIAI, TRUKDANTYS SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ĮGALINIMUI

Atliekant duomenų analizę, siekiant atskleisti, kokie veiksniai trukdo ar apsunkina socialinių darbuotojų įgalinimą, buvo suformuluotos 4 kategorijos: organizacinės kultūros veiksniai, nepalankūs įgalinimui ir darbo aplinkai, instituciniai ir sisteminiai barjerai darbuotojų įgalinimui, ribotos resursų panaudojimo galimybės, socialinių darbuotojų rekomendacijos stiprinti jų įgalinimą siekiant paslaugų kokybės.

Pirma išskirta kategorija – **organizacinės kultūros veiksniai, nepalankūs įgalinimui ir darbo aplinkai**. Ją sudaro 3 subkategorijos: finansinių išteklių apribojimai ir jų įtaka paslaugų kokybei, hierarchiniai apribojimai, daugiau moralinių, nei finansinių paskatinių (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. *Organizacinės kultūros veiksniai, nepalankūs įgalinimui ir darbo aplinkai*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacinės kultūros veiksniai, nepalankūs įgalinimui ir darbo aplinkai | Finansinių išteklių apribojimai ir jų įtaka paslaugų kokybei | „Viskas labai susiję su finansais, skiriamu biudžetu iš valstybės <...> NVO gauna vienokius pinigus, mes, aišku, gaunam kitokius ir mus labiau stebi. Ir tas paslaugų užtikrinimas, greičiau NVO gaus kokį geresnį automobilį, negu išrašys mums.“ (D6) |
| | Hierarchiniai apribojimai | „<...> darbo aplinkos gerinimas. Tiesiog to nėra. Įgalinimo taikymo priemonės. Juokinga, jų nėra. Tiesiog pas mus įstaigoje turi būti pagal vieno ar dviejų žmonių nuomonę. <...> trūksta pasitikėjimo mumis, laisvių daugiau <...> turiu nueiti pasakyti, kad aš darysiu taip ir taip, ir tada gauti leidimą.“ (D9) |
| | Daugiau moralinių nei finansinių paskatinių | “<...> paskatina žodžiu, pagyrimu <...> kadangi biudžetinė įstaiga negali laisvai disponuoti finansais, premijomis, tai daugiau būna moraliniai paskatinimai.” (D5) |

Remiantis interviu duomenimis, socialiniai darbuotojai išskiria kelis veiksnius, trukdančius įgalinimui ir įtakojančius darbo aplinką. Vienas iš aspektų – finansinių išteklių apribojimai, kurie turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei. Tyrimo dalyvė teigia, jog „Viskas labai susiję su finansais, skiriamu biudžetu iš valstybės <...> NVO gauna vienokius pinigus, mes, aišku, gaunam kitokius ir mus labiau stebi. Ir tas paslaugų užtikrinimas, greičiau NVO gaus kokį geresnį automobilį, negu išrašys mums“ (D6). Ši situacija atskleidžia netolygų paslaugų kokybės užtikrinimą tarp viešojo ir nevyriausybinių sektorių, kuris gali kelti nepasitenkinimą darbuotojų tarpe. Kitas svarbus aspektas – griežta hierarchinė struktūra ir jos įtaka, ribojanti darbuotojų savarankiškumą. Socialinė darbuotoja

nuogaštuoja, jog “<...> trūksta pasitikėjimo mumis, laisvių daugiau <...> turiu nueiti pasakyti, kad aš darysiu taip ir taip, ir tada gauti leidimą“ (D9). Tokie apribojimai stabdo darbuotojų iniciatyvą, mažina motyvaciją ir pasitikėjimą, trukdo operatyviai ir lanksčiai reaguoti tenkinant paslaugų gavėjų poreikius. Svarbu ir motyvacinės priemonės, tačiau <...> kadangi biudžetinė įstaiga negali laisvai disponuoti finansais, premijomis, tai daugiau būna moraliniai paskatinimai” (D5). Nors moralinis paskatinimas labai svarbus, ilgalaikėje perspektyvoje jis gali būti nepakankamas.

Antra kategorija - **instituciniai ir sisteminiai barjerai darbuotojų įgalinimui**. Ją sudaro 15 subkategorijų: teisės aktų ir įstatymų ribojimai nugalina, prieštaraujantys ir dažnai keičiami teisės aktai, noras padėti ir įstatymų suvaržymas, sveikatos priežiūros neefektyvumas, netolygus paslaugų skyrimas ir biurokratiniai trukdžiai, paslaugų gavėjų nenoras priimti paslaugas, paslaugų gavėjų socialinės aplinkos įtaka, administracijos sprendimų ribotumas, informacijos trūkumas ir įtaka paslaugų teikimui, darbuotojo nuvertinimas dėl amžiaus ir patirties stokos, nusivylimo jausmas, formalus ir ribotas įgalinimas paslaugų teikime, neigiama organizacinė kultūra, valstybės dėmesys ir pripažinimas, darbo krūvio mažinimas (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. *Instituciniai ir sisteminiai barjerai darbuotojų įgalinimui*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituciniai ir sisteminiai barjerai darbuotojų įgalinimui | Teisės aktų ir įstatymų ribojimai nugalina | „<...> kartais kiša koją įstatymai, priimami Vyriausybėje <...> esame nugalintos dėl įstatymų, kartais priima tokius įstatymus, kurie ne visai tinkami būna mūsų paslaugų gavėjams.“ (D1) “<...> labai nugalina Vyriausybės sprendimai, kur visiškai atrodo, ne šioje žemėje gyvena.” (D2) „Galvoju tada, kai riboja teisės aktai, įstatymai <...>“. (D8) |
| | Prieštaraujantys ir dažnai keičiami teisės aktai | „<...> tas tikrai nugalina, kai dažnai teisės aktai vienas kitam prieštarauja, kai pagal vieną teisę aktą tu gali tą daryti, o pagal kitą jau negali.“ (D7) “<...> ateini į darbą ir sako viskas, keitėsi tvarka, dabar dirbsime taip. (D2) |
| | Noras padėti ir įstatymų suvaržymas | „Iš tikrųjų tas noras padėti mums, socialiniams darbuotojams, lieka, bet esame nugalintos dėl įstatymų <...>“ (D1) |
| | Sveikatos priežiūros sistemos neefektyvumas | „<...> tikrai nemažai problemų turime su šeimos gydytojais. Kai mes matome geriau kliento sveikatą, nei pats gydytojas, tikrai būna, kai parašo pažymoje „sunkiai vaikšto“, o tas žmogus jau du metai guli lovoje ir apskritai nevaikšto.“ (D2) „<...> atrodo žmogui blogai, tu nori jam padėti, bet pas mus šiais laikais medicina nelabai kreipia dėmesį į žmones. Kreiptis pas gydytoją ir prašyti kažko, tai eilės <...> žmogus, 80, 90 metų ir pasako, kad čia toks amžius ir čia viskas natūralu, kad serga. O mes, kaip socialinės darbuotojos, žiūrime empatiškai ir norime tam žmogui padėti. Jautiesi beviltiškai.“ (D4) |
| | Netolygus paslaugų skyrimas ir biurokratiniai trukdžiai | “<...> jeigu poreikiai nesutvarkyti, kad ir žmogui labai sudėtinga, jis mažiau valandų gaus. Kitas atrodo sveikesnis, savarankiškesnis ir gauna daugiau.” (D2) “Poreikių vertinimas be gydytojo, be neįgalumo tarnybos pažymos negalioja ir vistiek mes turime remtis pirmiausia tais dokumentais, nors pačios galvojame ir norėtumėme vertinti poreikius kitaip.” (D2) |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituciniai ir sisteminiai barjerai darbuotojų įgalinimui | Paslaugų gavėjų nenoras priimti paslaugas | „<...> jaučiuosi nugalinta, kai klientas atsisako, nesutinka kategoriškai.“ (D5) „<...> kartais ir pačių paslaugų gavėjų nenoras priimti teikiamą paslaugą, kai jiems siūlai, <...> pabėga iš nakvynės namų <...> grįžta, bet jau gerokai vėliau.“ (D8) |
| | Paslaugų gavėjų socialinės aplinkos įtaka | „Yra tam tikri klientai, su kuriais paslaugos yra labai sunkiai organizuojamos, nes jie turi savo nuomonę, turi užnugarį ir pagal juos turi būti tik taip ir ne kitaip.“ (D9) |
| | Administracijos sprendimų ribotumas | „<...> ateina iš administracijos ir nuleidžia, kad neprieštarauti jiems, klientams, daryti tai pagal jų norą, tai mūsų rankos yra surištos.“ (D9) |
| | Informacijos trūkumas ir įtaka paslaugų teikimui | „<...> negalėjau suteikti paslaugų tada, kai to labiausiai reikėjo klientui, nes dažniausiai tai kyla dėl informacijos stokos.“ (D3) |
| | Darbuotojo nuvertinimas dėl amžiaus ir patirties stokos | „<...> tave nuvertino, kai esi ypač jaunas žmogus <...> tu jaunas, tu nesupranti, tu nežinai“. (D3) |
| | Nusivylimo jausmas | „Tai man sukėlė nusivylimą, nes tikrai mačiau realų poreikį šeimai, bet nelabai galėjau ką padėti, bet stengiausi, kiek galėjau.“ (D3) |
| | Formalus ir ribotas įgalinimas paslaugų teikime | „<...> mano įgalinimas tiesiog popierinis standartinis socialinių darbuotojų darbas, varijuoti kažko negaliu. <...> mano tiesioginės pareigos yra pristatyti paslaugas ir daugiau nieko.“ (D9) |
| | Neigiama organizacinė kultūra | „Ta mūsų kultūra tai tiesiog yra vieno žmogaus maištas.“ (D9) |
| | Valstybės dėmesys ir pripažinimas | „Norėtusi paskatinimo iš valstybės, kad matytų tą socialinį darbą, kad jis tikrai reikalingas ir būtų tinkamai apmokamas.“ (D8) |
| | Darbo krūvio mažinimas | „<...> norėtusi trumpesnės darbo savaitės“. (D9) |

Tyrimo duomenys rodo, kad socialinių darbuotojų įgalinimą dažnai riboja instituciniai ir sisteminiai barjerai. Vienas iš ribojimų – teisės aktų ir įstatymų ribojimai, suvaržymai prieštaravimai vienas kitam. Kaip teigia tyrimo dalyviai, „<...> kartais kiša koją įstatymai, priimami Vyriausybėje <...> kartais priima tokius įstatymus, kurie ne visai tinkami būna mūsų paslaugų gavėjams“ (D1), taip pat darbą apsunkina “<...> kai pagal vieną teisę aktą tu gali tą daryti, o pagal kitą jau negali“ (D7), nors „<...> tas noras padėti mums, socialiniams darbuotojams, lieka, bet esame nugalintos dėl įstatymų <...>“ (D1). Visa tai kelia sumaištį ir silpnina motyvaciją. Taip pat įvardijamas ir sveikatos priežiūros neefektyvumas, kai darbuotojos mato „<...> geriau kliento sveikatą, nei pats gydytojas, tikrai būna, kai parašo pažymoje „sunkiai vaikšto“, o tas žmogus jau du metai guli lovoje ir apskritai nevaikšto“ (D2). Biurokratiniai trukdžiai įtakoja paslaugų gavėjų poreikio vertinimą ir nereta situacija, kai “Poreikių vertinimas be gydytojo, be neįgalumo tarnybos pažymos negalioja ir vistiek mes turime remtis pirmiausia tais dokumentais, nors pačios galvojame ir norėtumėme vertinti poreikius kitaip” (D2). Papildomus iššūkius kelia ir “<...> kai klientas atsisako, nesutinka kategoriškai“ (D5). Paslaugų gavėjų aplinkos įtaka ir administracijos sprendimai kartais suriša rankas

darbuotojams, nes „Yra tam tikri klientai, su kuriais paslaugos yra labai sunkiai organizuojamos, nes jie turi savo nuomonę, turi užnugarį ir pagal juos turi būti tik taip ir ne kitaip“ (D9), be to „<...> ateina iš administracijos ir nuleidžia, kad neprieštarauti jiems, klientams, daryti tai pagal jų norą,“ (D9). Kai kada darbuotojai įgalinti jaučiasi tik formaliai, nes tai „<...> tiesiog popierinis standartinis socialinių darbuotojų darbas, varijuoti kažko negaliu“ (D9). Neigiama organizacinė kultūra, apibūdinta kaip „<...> tai tiesiog yra vieno žmogaus maištas“ (D9), rodo galios koncentraciją ir komandinių sprendimų stoką. Trūksta ir valstybės pripažinimo, krūvio mažinimo. Darbuotojai nori „<...> trumpesnės darbo savaitės“ (D9) ir, kad valstybė „<...> matytų tą socialinį darbą, kad jis tikrai reikalingas ir būtų tinkamai apmokamas“ (D8).

Trečia kategorija – **ribotos resursų panaudojimo galimybės**. Ją sudaro 5 subkategorijos: resursų turėjimas, bet neišnaudojimas, trukdžiai naudotis resursais, transporto prieinamumo problema, specialistų ir paslaugų trūkumas specifinei grupei, nemato naudos mokymuose (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Ribotos resursų panaudojimo galimybės

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ribotos resursų panaudojimo galimybės | Resursų turėjimas, bet neišnaudojimas | „Visus, kas įmanoma, galbūt mes turime tuos resursus, bet ne visais mes jais naudojames.“ (D9) |
| | Trukdžiai naudotis resursais | „<...> trukdo mūsų individualios priežiūros darbuotojų požiūris į tam tikrus klientus, pačių klientų požiūris, tiek pat administracijos, sakyčiau, požiūris į kitus mūsų darbuotojus ir klientus.“ (D9) |
| | Transporto prieinamumo problema | „Gal sakyčiau, kad trūksta mums transporto, nes kaip padalinys, mes neturime savo asmeninio transporto.“ (D8) „<...> va, mašinų trūksta.“ (D2) |
| | Specialistų ir paslaugų trūkumas specifinei grupei | „Būtent trūksta paslaugų paaugliams ir šeimoms, kurie turi psichinę negalią ar intelekto sutrikimus ir augina vaikus <...>. Net jeigu ir manau, kad tikrai būtų nupirkta ar padaryta, tiesiog nėra specialistų.“ (D5) |
| | Nemato naudos mokymuose | „Mokymai yra nulinis dalykas. Nes mokymus išklausiai tik tiek, kad juos reikia klausyti.“ (D9) |

Interviu duomenys atskleidžia pakankamą resursų turėjimą, bet ribotą naudojimąsi jais, nes „<...> trukdo mūsų individualios priežiūros darbuotojų požiūris į tam tikrus klientus, pačių klientų požiūris, tiek pat administracijos, sakyčiau, požiūris į kitus mūsų darbuotojus ir klientus“ (D9). Paaiškėja ir specialistų trūkumas tam tikrai tikslinei grupei: „Būtent trūksta paslaugų paaugliams ir šeimoms, kurie turi psichinę negalią ar intelekto sutrikimus ir augina vaikus <...>. Net jeigu ir manau, kad tikrai būtų nupirkta ar padaryta, tiesiog nėra specialistų“ (D5). Pastebėtas ir skeptiškas požiūris į mokymus ir teigiama, jog „Mokymai yra nulinis dalykas. Nes mokymus išklausiai tik tiek, kad juos reikia klausyti“ (D9). Tai gali rodyti, jog mokymų turinys ir taikymas praktikoje ne visada atliepia realius poreikius. Dalis darbuotojų užsimena apie transporto trūkumą, teigia „<...> kad trūksta mums transporto, nes kaip padalinys, mes neturime savo asmeninio transporto“ (D8).

Ketvirta kategorija – **socialinių darbuotojų rekomendacijos stiprinti jų įgalinimą siekiant paslaugų kokybės**. Ją sudaro 7 subkategorijos: lankstesnis darbo grafikas, 51ai pir51t poreikis, supažindinimas su įstatymų pakeitimais, kokybiški mokymai ir supervizijos, intervizių poreikis, didesnis pasitikėjimo poreikis, dar daugiau emocinės paramos ir palaikymo (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. *Socialinių darbuotojų rekomendacijos stiprinti jų įgalinimą siekiant paslaugų kokybės*

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialinių darbuotojų rekomendacijos stiprinti jų įgalinimą siekiant paslaugų kokybės | Lankstesnis darbo grafikas | „Galbūt galėtų būti lankstesnis darbo grafikas <...> kad būtų galima nuvykti pas klientą, jei tai naudinga <...>“ (D1) |
| | Transporto poreikis | „Pas mus dabar didžiausia problema automobiliai, kad nuvyktume pas klientus. <...> anksčiau turėjome du <...> projektus baigėsi, mašinos dingo. <...> dabar reikia atsiklausti administracijos <...> anksčiau niekieno nereikėdavo atsiklausti, pranešti <...> tai to labiausiai trūksta šiandien.“ (D2) |
| | Supažindinimas su įstatymų pakeitimais | “<...> savivaldybės socialinių paslaugų skyrius galėtų organizuoti 51ai pir seminarą, renginį ir supažindinti su naujais įstatymais ar jų pakeitimais, nes kai pasiskambinus paklausti, kaip pildyti tą ar kitą dokumentą, kuris pasikeitė, tai liepia skaityti įstatymus. Bet mes daug bendraujame su klientais ir tas popierinis darbas atima daug laiko, <...> sėdėti ir gilintis tuose archyvuose, ministerijos puslapiuose ieškoti medžiagos yra sunku.” (D4) |
| | Kokybiški mokymai ir supervizijos | “Reikalingi kokybiški mokymai, supervizijos, kad būtų galima kelti kvalifikaciją <...>manau, kad pagrindas yra naujų žinių gavimas.” (D5) „<...> labai geras dalykas supervizijos <...> (D6) |
| | Intervizių poreikis | “<...> labai rekomenduočiau intervizijas <...> labai padeda kolektyvui <...>” (D6) |
| | Didesnis pasitikėjimo poreikis | “<...> administracija turėtų pasitikėti socialiniais darbuotojais, nes mes dirbame savo kompetencijų ribose, žinome, kas mums galima, kas negalima. Daugiau leisti mums savo srityje rinktis, daryti sprendimus patiems, o ne kaip kasta eitų, tarkim, aš darau, bet turiu pranešti aukščiau, dar aukščiau, kad gaučiau leidimą, kad aš galiu tai daryti.” (D9) |
| | Dar daugiau emocinės paramos ir vadovybės palaikymo | “<...> be galo svarbu ir emocinė parama, kas tą darbuotoją dar labiau įgalins, nes pokalbiai tiek su bendradarbiais, tiek galbūt ir su valdžia yra be galo reikalingi, kai aptariami sunkumai, pasidžiaugiama sėkme. Ir vadovybės palaikymas, kai vadovas aiškiai nurodo savo tikslus, vertina darbuotojų pastangas, tai socialiniai darbuotojai tikrai jausis suprasti ir įvertinti.” (D3) |

Remiantis interviu duomenis, socialiniai darbuotojai pateikia aiškias rekomendacijas, kaip galima stiprinti jų įgalinimą siekiant paslaugų kokybės. Pirmiausia tai „<...> galėtų būti lankstesnis darbo grafikas <...> kad būtų galima nuvykti pas klientą, jei tai naudinga <...>“ (D1). Tokia galimybė leistų lanksčiau reaguoti į nenumatytas situacijas. Tam reikalinga logistinė parama – automobiliai. O jų kai kuriems darbuotojams trūksta ir norint gauti transportą <...> dabar reikia

atsiklausti administracijos <...> anksčiau niekieno nereikėdavo atsiklausti, pranešti <...>“ (D2). Kitas svarbus aspektas – kokybiški mokymai, supervizijų, intervizių poreikis, nes „<...> pagrindas yra naujų žinių gavimas“ (D5) ir “<...> labai padeda kolektyvui <...>” (D6). Profesinis augimas leistų darbuotojams tvirčiau jaustis savo darbinėje veikloje, prisitaikyti prie pokyčių ir lengviau įveikti iššūkius. Vienos tyrimo dalyvės siūlymas yra toks: “<...> savivaldybės socialinių paslaugų skyrius galėtų organizuoti 52ai pir seminarą, renginį ir supažindinti su naujais įstatymais ar jų pakeitimais, nes kai pasiskambinus paklausti, kaip pildyti tą ar kitą dokumentą, kuris pasikeitė, tai liepia skaityti įstatymus. Bet mes daug bendraujame su klientais ir tas popierinis darbas atima daug laiko, <...> sėdėti ir gilintis tuose archyvuose, ministerijos puslapiuose ieškoti medžiagos yra sunku” (D4). Ne mažiau svarbus ir didesnis pasitikėjimas darbuotojais, nes kaip teigia viena tyrimo dalyvė “<...> mes dirbame savo kompetencijų ribose, žinome, kas mums galima, kas negalima” (D9) ir išreiškia norą „Daugiau leisti mums savo srityje rinktis, daryti sprendimus patiems, o ne kaip kasta eity, tarkim, aš darau, bet turiu pranešti aukščiau, dar aukščiau, kad gaučiau leidimą, kad aš galiu tai daryti” (D9). Niekada nebus per daug emocinės paramos ar palaikymo iš vadovybės, nes “<...> pokalbiai tiek su bendradarbiais, tiek galbūt ir su valdžia yra be galo reikalingi, kai aptariami sunkumai, pasidžiaugiama sėkme, <...> ir kai vadovas aiškiai nurodo savo tikslus, vertina darbuotojų pastangas, tai socialiniai darbuotojai tikrai jausis suprasti ir įvertinti” (D3).

Apibendrinant galima teigti, jog socialinių darbuotojų įgalinimą lemia platus spektras veiksmų. Nors darbuotojai dažnai jaučiasi turintys galią priimti sprendimus, bendradarbiauti su institucijomis bei planuoti paslaugas, realybėje jų veiklą vis dar riboja įvairūs - biurokratiniai, struktūriniai ir resursiniai - suvaržymai. Trūksta ne tik materialinių išteklių, tokių kaip transportas, problemos kyla ir dėl sisteminio nepasitikėjimo darbuotojų kompetencija. Griežta hierarchija, perteklinis biurokratizmas, nepakankamas valstybės dėmesys silpnina socialinių darbuotojų motyvaciją. Tyrimas atskleidžia stiprų darbuotojų norą padėti paslaugų gavėjams, tuo pačiu pageidauja lankstesnių darbo sąlygų, kokybiškų, aktualių mokymų, reguliarių supervizijų, intervizių bei daugiau autonomijos sprendimų priėmimui.

3.4 Diskusija

Atliktas tyrimas leidžia giliau pažvelgti į socialinių darbuotojų įgalinimo procesus ir jų raišką kasdienėje, praktinėje veikloje. Tyrimo duomenys patvirtina teorinėje dalyją išryškintą įžvalgą, jog įgalinimas yra daugialypis ir kompleksiškas reiškinys, apimantis ne tik individualius darbuotojo gebėjimus, bet ir organizacinę struktūrą, kultūrą, išorinę institucinę aplinką.

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog socialiniai darbuotojai yra laisvi sprendimų priėmimo, geba reaguoti į paslaugų gavėjų poreikius ir lanksčiai taikyti paslaugas. Tai rodo, kad socialinės pagalbos centre egzistuoja tam tikri įgalinimo elementai – darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo, turi priėjimą prie informacinių sistemų, bendradarbiauja su kitomis institucijomis, o jų balsas girdimas komandiniuose pasitarimuose. Šie aspektai atitinka literatūroje išskirtus įgalinančios organizacijos požymius, tokius kaip darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo, tarpusavio pasitikėjimas bei prieiga prie reikiamų išteklių, kaip tai apibrėžia Fook (2022) ir Saleh, Eshah & Rayan (2022).

Tačiau tyrimo duomenys atskleidė ir kliūtis, kurios riboja įgalinimą: biurokratinė kontrolė, griežta hierarchinė struktūra, nepakankami finansiniai ištekliai bei prieštaringi teisės aktai. Nors socialiniai darbuotojai jaučia profesinį pasitikėjimą, jiems vis dar tenka kreiptis į vadovus dėl leidimo priimti tam tikrus sprendimus, o tai atima galimybę operatyviai ir lanksčiai reaguoti į situacijas. Tokia praktika prieštarauja dalyvaujamojo valdymo principams, kuriuos teorinėje dalyje aptaria Patapas ir Žilionytė (2016), pabrėždami, kad organizacijose, kuriose taikomas dalyvaujamas valdymas, sprendimai priimami kolektyviai, o valdžios struktūra grindžiama pasitikėjimu. Čižikienė (2019) taip pat akcentuoja, jog įgalinimą stiprina lanksčios organizacinės struktūros, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą bei galimybė veikti pagal savo kompetencijas. Todėl griežta kontrolė ir hierarchija ne tik riboja darbuotojų iniciatyvą, bet ir prieštarauja šiuolaikiniams įgalinimu grįsto valdymo modeliams.

Pastebėta, kad ne visi darbuotojai vienodai vertina mokymus – dalis juos įvardija kaip formalią prievolę, o ne realią galimybę profesiniam tobulėjimui. Tokia situacija rodo, jog būtina organizacijoje būtina peržiūrėti profesinio ugdymo strategijas, kad jos geriau atlieptų darbuotojų lūkesčius. Kaip pažymi Melao, Guia ir Amorim (2017), įgalinimas veiksmingas tampa tada, kai ugdymo priemonės yra naudingos darbuotojams tiek turinio, tiek taikymo prasme. Kitaip tariant, mokymasis turi būti orientuotas į praktinę naudą ir skatinti asmeninį įsitraukimą.

Kitas svarbus aspektas – vadovo vaidmuo įgalinimo procese. Tyrimo dalyviai pabrėžė vadovo palaikymą, išreikštą pasitikėjimą, domėjimąsi darbuotojų patirtimi bei pasiekimais. Tai reikšmingi veiksniai, stiprinantys darbuotojų pasitikėjimą savimi ir motyvaciją. Šie aspektai atitinka transformacinės lyderystės principus, pagal kuriuos vadovas veikia kaip įkvėpėjas, palaikantis komandos narių savirealizaciją (Jacobs ir kt., 2021). Vadovo gebėjimas pastebėti ir įvertinti

darbuotojų pastangas formuoja pasitikėjimu grįstus santykius, kurie svarbūs siekiant įgalinimo kaip ilgalaikio rezultato.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad socialinių darbuotojų psichoemocinė būseną, kolektyvo atmosfera ir tarpusavio santykiai daro stiprią įtaką jų įgalinimui. Dalyviai pabrėžė, kad komandinis darbas, tarpusavio palaikymas skatina pasitikėjimą, didina motyvaciją. Visa tai atliepia organizacinės kultūros transformacijos modelį, kuriame vienas pagrindinių veiksnių yra pasitikėjimo, ryšių ir bendradarbiavimo stiprinimas organizacijos viduje (Podgorskaya & Schitov, 2021). Tokia kultūra leidžia darbuotojams jaustis įtrauktiems į sprendimų priėmimą.

Kalbant apie paslaugų gavėjų įtraukimą, tyrimo rezultatai atskleidžia dvilypią situaciją. Viena vertus, darbuotojai teigia siekiantys bendradarbiauti su paslaugų gavėjais, įtraukti juos į pagalbos planų kūrimą, tačiau, kita vertus, biurokratiniai ribojimai, tokie kaip dokumentų dominavimas poreikių vertinime, riboja paslaugų individualizavimą. Tai atitinka Astrauskaitės, Daugvilienės ir Ruževičiaus (2015) išvalgas, jog praktikoje įgalinimas neretai stringa formalumuose – vietoj aktyvaus paslaugų gavėjo dalyvavimo dažnai dominuoja perteklinis dokumentų pildymas ir atitikimo teisės aktams užtikrinimas, o tai trukdo personalizuotam problemų sprendimui.

Apibendrinant galima teigti, X miesto socialinės pagalbos centras pasižymi dideliu įgalinimo potencialu, tačiau jo realizavimas priklauso nuo kompleksinių priemonių taikymo. Tai apima darbuotojų įtraukimą į strateginius organizacijos procesus, finansinį lankstumą, aktualius mokymus, lyderystės puoselėjimą bei tarpžinybinio bendradarbiavimo stiprinimą. Remiantis Fook (2022), įgalinimas nėra vien tik sąvoka, jis turi būti integruotas į kasdienę organizacijos veiklą kaip nuolatinis darbuotojų ir paslaugų gavėjų stiprinimo bei socialinės gerovės kūrimo procesas.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog įgalinimo koncepcija socialiniame darbe pasireiškia kaip kompleksinis procesas, apimantis individualaus, bendruomeninio ir organizacinio lygmens veiksmus, kuriais siekiama stiprinti gebėjimą veikti savarankiškai, prisiimti atsakomybę ir aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo. Įgalinimas veikia kaip daugiasluoksnis procesas, kuris apima ne tik asmens kompetenciją ir motyvaciją, bet ir organizacinę kultūrą bei platesnę institucinę aplinką. Kaip įgalinimą skatinantys veiksniai įvardijami dalyvavimas sprendimų priėmimo, profesinio augimo galimybės, grįžtamasis ryšys, atviras bendravimas bei refleksijos galimybės, kurios leidžia socialinam darbuotojui nuolat vertinti savo veiklą ir tobulėti. Tuo pačiu išskiriamos ir įgalinimui trukdančios kliūtys: perteklinės biurokratinės procedūros, hierarchinis valdymas, kurie riboja darbuotojų įsitraukimą. Dėl to iškyla būtinybė ieškoti kompleksinių priemonių tiek organizaciniu, tiek politiniu lygmeniu. Įgalinanti organizacija ne tik kuria darbuotojui palankią aplinką, bet ir formuoja efektyvesnę, į žmogų orientuotą socialinių paslaugų sistemą.
2. Socialinių darbuotojų įgalinimas stiprėja tuomet, kai organizacijoje kuriama palaikanti, bendradarbiavimu grįsta aplinka. Tyrimo metu paaiškėjo, jog pagarbus kolegų tarpusavio bendravimas, vadovų palaikymas, galimybė laisvai reikšti savo nuomonę ir kreiptis pagalbos sudaro sąlygas socialiniams darbuotojams jaustis vertinamiems bei pasitikėti savo gebėjimais. Organizacijos suteikiami materialiniai ir techniniai ištekliai, galimybės kelti kvalifikaciją, dalyvauti supervizijose ir gauti psichologinę pagalbą, sudaro pagrindą emociniam stabilumui ir profesiniam augimui. Savarankiškumo suteikimas sprendimų priėmimo procesuose, tradicijų puoselėjimas, neformalus bendravimas bei komandinis darbas formuoja stiprią organizacinę kultūrą, kuri tiesiogiai prisideda prie socialinių darbuotojų įgalinimo.
3. Socialinių darbuotojų įgalinimą lemia galimybė savarankiškai priimti sprendimus, dalyvauti paslaugų planavime ir komandiniame darbe, o tai stiprina jų atsakomybės jausmą bei profesinį pasitikėjimą. Įgalinimą lemia ir organizacijos kuriama aplinka – nuolatinė diskusijos, refleksija, mokymai, techninis aprūpinimas bei bendradarbiavimas tarp specialistų. Kai darbuotojai turi reikalingus išteklius, gali dalintis patirtimi, jaustis vertinami ir matomi, jie aktyviau įsitraukia į sprendimų priėmimą, didėja motyvacija, o tai tiesiogiai prisideda prie aukštesnės paslaugų kokybės užtikrinimo.
4. Socialinių darbuotojų įgalinimo procesą riboja įvairūs sisteminiai ir instituciniai veiksniai. Tai apima nepakankamą finansavimą, griežtą hierarchinį valdymą, perteklinę biurokratiją, paslaugų organizavimo nelankstumą bei nepasitikėjimą darbuotojų kompetencija. Šie veiksniai mažina darbuotojų motyvaciją, jie turi mažiau laisvės priimti sprendimus ir negali

lanksčiai reaguoti į paslaugų gavėjų poreikius. Siekiant stiprinti įgalinimą, būtina peržiūrėti darbo organizavimo modelius, užtikrinti materialinį aprūpinimą, suteikti daugiau autonomijos sprendimų priėmimui, plėtoti nuolatinio profesinio tobulėjimo galimybes ir kurti atvirą, pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą.

REKOMENDACIJOS

Socialinės pagalbos centrui ir kitoms socialines paslaugas teikiančioms įstaigoms ir organizacijoms:

- Rekomenduojama taikyti dalyvaujamojo valdymo principus, kurie leistų darbuotojams labiau įsitraukti į sprendimų priėmimą, teikti siūlymus, reflektuoti organizacijos veiklą. Tai skatintų didesnę darbuotojų išsipareigojimą.
- Sukurti galimybes mokymams, supervizijoms ir kvalifikacijos kėlimui, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Tai padėtų ne tik ugdyti profesines kompetencijas, bet ir sustiprintų darbuotojų savivertę bei motyvaciją.
- Skatinti aiškesnę resursų naudojimo planavimą, didinti galimybes darbuotojams pasinaudoti technologiniais, metodiniais ir informaciniais įrankiais savo darbe.
- Diegti emocinės paramos sistemą – reguliarius pokalbius su vadovybe, vidines palaikymo grupes, emocinės gerovės apklausas bei psichologinę pagalbą darbuotojams, patiriantiems stresą ar perdegimą.
- Aktyviau bendradarbiauti su švietimo, sveikatos ir kitomis institucijomis, kad būtų sudarytos sąlygos kompleksiniam paslaugų gavėjų poreikių tenkinimui.

Socialinės politikos formuotojams:

- Svarbu įgalinimo aspektus įtraukti į socialinių paslaugų politikos formavimą, metodines rekomendacijas bei paslaugų kokybės standartus.
- Numatyti finansavimo programas, skirtas darbuotojų mokymams, organizacijos kultūros stiprinimui, inovatyvių paslaugų kūrimui bei paslaugų gavėjų įtraukimui.
- Sukurti įgalinimo rodiklių sistemą ar indeksą, kuris leistų objektyviai vertinti, kaip įgalinimo principai realizuojami praktikoje bei kokią poveikį jie turi darbuotojams ir paslaugų gavėjams.

LITERATŪRA:

1. Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). *Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje*. Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika, 11, 54–65.
2. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., & Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, 10, 157–180.
3. Becker, T. D., & Cagle, J. G. (2022). The importance of impact of culture in palliative care. In *The Oxford textbook of palliative social work* (pp. 26–38).
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
5. Bland, R., Drake, G., & Drayton, J. (2021). *Social work practice in mental health: An introduction*. Routledge.
6. Brearley, C. P. (2023). *Risk and social work*. Taylor & Francis.
7. Brazienė, R., & Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 103–114.
8. Cambridge Dictionary. (2020). *Social service*. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-service>
9. Cudjoe, E., Amoateng, I., Nti-Gyeabour, J., & Wisti, P. (2022). Exploring the support services of foster care leavers: An institutional ethnographic study. *Health & Social Care in the Community*, 30(2), 685–694.
10. Čižikienė, J. (2019). The role of leadership in adopting quality management system in social service sector. *Intercultural Management*, 11, 179–199.
11. Degenholtz, H. B. (2021). The Importance of Ascertaining Participant Preferences: The Importance of What Is Important. *Journal of Gerontological Social Work*, 64(1), 8–20.
12. DellaValle, N., & Czako, V. (2022). Empowering energy citizenship among the energy poor. *Energy Research & Social Science*, 89, 102654.
13. EQUASS Lietuva. Prieiga per internetą: <http://www.equass.lt/>
14. Europos komisija. (2017). *Europos semestro teminė informacijos suvestinė. Paslaugų rinkos*. Prieiga per internetą: <https://policycommons.net/artifacts/1952887/european-semester-thematic-factsheet/2704656/>
15. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija. (2016). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=FR>
16. Fook, J. (2022). *Social work: A critical approach to practice*.

17. Gallagher, A. (2024). Women and community work. In *Women in the community* (pp. 121–141). Routledge.
18. García, G. M., Desrumaux, P., Ayala Calvo, J. C., & Naouële, B. (2022). The impact of social support on emotional exhaustion and workplace bullying in social workers. *European Journal of Social Work, 25*(5), 752–765.
19. Gečienė, J., & Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, dirbančių su senyvo amžiaus asmenimis, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. *Socialinis ugdymas / Sumanioji edukacija – visuomenės kokybės sąlyga, 49*(2), 93–110.
20. Gečienė, J., & Raisienė, A. G. (2018). Service quality of organizations providing long-term social care. *European Scientific Journal, 14*, 1–15.
21. Gioachin, F., Marx, I., & Scherer, S. (2023). Stratification of poverty risk: The importance of social class in four European countries. *Social Science Research, 110*, 102814.
22. Goldberg, E. M. (2021). *Helping the aged: A field experiment in social work*. Routledge.
23. Goldberg, E. M., & Warburton, R. W. (2021). *Ends and means in social work: The development and outcome of a case review system for social workers*. Taylor & Francis.
24. Gudžinskienė, V., & Gečienė, J. (2018). Socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Socialinis darbas, 16*(2), 165–189.
25. Holley, L. C., Charles, J. L., Kondrat, D. C., & Walter-McCabe, H. A. (2022). Supports and gatekeeping: Experiences of schools of social work with students with mental health conditions. *Journal of Social Work Education, 58*(1), 76–95.
26. Ife, J., Soldatić, K., & Briskman, L. (2022). *Human rights and social work*. Cambridge University Press.
27. You, W., & Badertscher, K. (2024, March). Women's empowerment and power relations: Evidence from Grameen Bank China. In *Women's Studies International Forum, 103*, 102882.
28. Jacobs, L. A., Kim, M. E., Whitfield, D. L., Gartner, R. E., Panichelli, M., Kattari, S. K., Downey, M. M., McQueen, S. S., & Mountz, S. E. (2020). Defund the Police: Moving Towards an Anti-Carceral Social Work. *Journal of Progressive Human Services, 32*(1), 37–62.
29. Jia, C. X., & Li, J. C. M. (2022). Work-family conflict, burnout, and turnover intention among Chinese social workers: The moderating role of work support. *Journal of Social Service Research, 48*(1), 12–27.
30. Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 229–251.
31. *Kas yra socialinis darbas?* (2023). Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/socialinis-darbas/kas-yra-socialinis-darbas/#Kas_darbuotojai

32. King, K. (2023). *The importance of social-emotional learning*. California State University, Chico.
33. Kompetencija (2024). *Lietuvių žodynas*. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Kompetencija>
34. Korkmaz, F. (2021). The Importance of Innovation in Social Work Institutions During Digital Transformation Processes. In *Handbook of Research on Policies, Protocols, and Practices for Social Work in the Digital World* (pp. 39–54). IGI Global.
35. Lietuvos Respublikos seimas (2016, gruodžio 13). *Nutarimas Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“*. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>
36. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. (2025). *Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01 iki 2028-12-31*. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342/TWqryqTGNX>
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2019). *2021–2030 m. Nacionalinis pažangos planas*. Prieiga per internetą: <https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/NPP%20planas.pdf>
38. Malekoff, A. (2023). The importance of advancing closeness through virtual group work in the wake of the pandemic. *Social work with Groups*, 46(1), 1–4.
39. Marsiglia, F. F., Kulis, S. S., & Lechuga-Peña, S. (2021). *Diversity, oppression, and change: Culturally grounded social work*. Oxford University Press, USA.
40. Marlow, C. R. (2023). *Research methods for generalist social work*. Waveland Press.
41. Melao, N. F., Guia, S. M., & Amorim, M. (2017). Quality management and excellence in the third sector: Examining European quality in social services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 840–857.
42. Motyvacija (2024). *Lietuvių žodynas*. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija>
43. Naujanienė, R., Motiečienė, R., Mažeikienė, N., Varžinskienė, L., & Ruškus, J. (2016). Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: Socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12, 90–105.
44. Parker, J. (2024). *Social work practice: Assessment, planning, intervention and review*. Sage publications.
45. Pareja-Cano, B., Valor, C., & Benito, A. (2023). How social enterprises nurture empowerment: A grounded theoretical model of social change. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(1), 29–49.

46. Patapas, A., & Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 206–219.
47. Petrylaitė, Ž. (2017). Žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos ypatumai Šiaulių miesto privačiame sektoriuje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39, 226–233.
48. Podgorskaya, S., & Schitov, S. (2021). The role and importance of social capital in rural development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 273, p. 08072). EDP Sciences.
49. Raudeliūnaitė, R., & Smalcer, A. (2017). Socialinių paslaugų į namus teikimo vertinimas paslaugų gavėjų požiūriu. *Socialinis darbas*, 15(2), 24–41.
50. Rogowski, S. (2024). *Critical social work with children and families: Theory, context and practice*. Policy Press.
51. Ruškus, J., Mažeikienė, N., Naujanienė, R., Motiečienė, R., & Dvarionas, D. (2013). Įgalinimo samprata socialinių paslaugų kontekste. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, 12(2), 9–43.
52. Sanders, C. K., & Scanlon, E. (2021). The digital divide is a human rights issue: Advancing social inclusion through social work advocacy. *Journal of Human Rights and Social Work*, 6(2), 130–143.
53. Saleh, M. O., Eshah, N. F., & Rayan, A. H. (2022). Empowerment predicting nurses' work motivation and occupational mental health. *SAGE Open Nursing*, 8, 23779608221076811.
54. Scragg, T., & Mantell, A. (2023). *Reflective practice in social work*.
55. Sheppard, M. (2021). *Social work and social exclusion: The idea of practice*. Routledge.
56. Valackienė, A., & Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: Tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121–141.
57. Vinšalek-Stipić, V. (2022). The concept and importance of social audit for sustainable community development. In *BH Ekonomski forum* (No. 16, pp. 151–165). Ekonomski fakultet- Univerzitet u Zenici.
58. Wilding, P. (2024). *Professional power and social welfare*. Taylor & Francis.
59. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius.

SANTRAUKA

Darbo tema – Socialinių darbuotojų įgalinimas X miesto socialinės pagalbos centre.

Darbo tikslas - išanalizuoti socialinių darbuotojų įgalinimą socialinės pagalbos centre.

Tyrimo uždaviniai: 1. Atskleisti įgalinimo koncepciją ir jos taikymą socialiniame darbe; 2. Atskleisti organizacijos kultūros poveikį socialinių darbuotojų įgalinimui; 3. Identifikuoti pagrindinius socialinių darbuotojų įgalinimą skatinančius ar ribojančius veiksnius.

Tyrimo metodai: teorinis - mokslinės literatūros apžvalga ir analizė. Empirinis tyrimas – kokybinis tyrimo metodas, pusiau struktūruotas interviu, gautų duomenų analizė. Tyrime dalyvavo 9 socialiniai darbuotojai, dirbantys X miesto socialinės pagalbos centre.

Teorinėje darbo dalyje aptariamos įgalinimo koncepcijos, skirtingi įgalinimo lygmenys (mikro, mezo, makro), įgalinimo reikšmė socialiniame darbe bei socialinių paslaugų kontekste. Pabrėžiamas įgalinimo ryšys su organizacine kultūra, vadovavimo stiliumi, profesiniu tobulėjimu bei darbuotojo emocine gerove.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad įgalinimą labiausiai lemia pasitikėjimu grįstas vadovavimas, kompetencijų ugdymo galimybės, palaikanti darbo aplinka bei galimybė reikšti nuomonę. Pagrindinėmis kliūtimis įvardijami biurokratiniai suvaržymai, riboti resursai, neaiškus darbo krūvio paskirstymas, nepakankamas vadovų grįžtamasis ryšys. Pastebėta, kad šie ribojimai daro neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, psichologinei gerovei, gebėjimui kurti įgalinančius santykius su paslaugų gavėjais.

Raktiniai žodžiai: socialinis darbas, įgalinimas, socialinis darbuotojas, organizacinė kultūra, psichologinė gerovė.

SUMMARY

The topic of this thesis is Empowering Social Workers in the X City Social Assistance Centre.

The aim of the thesis is to analyse the empowerment of social workers in a social assistance centre.

Objectives of the research: 1. To reveal the concept of empowerment and its application in social work; 2. To uncover the impact of organisational culture on the empowerment of social workers; 3. To identify the main factors that promote or limit the empowerment of social workers.

Research methods: theoretical - review and analysis of scientific literature. Empirical research - qualitative research method, semi-structured interviews, analysis of the data obtained. 9 social workers working in the social assistance centre in X city participated in the study.

The theoretical part of the thesis discusses the concepts of empowerment, different levels of empowerment (micro, meso, macro), the meaning of empowerment in social work and in the context of social services. It highlights the relationship between empowerment and organisational culture, leadership style, professional development and emotional well-being.

The empirical study found that empowerment is most strongly influenced by trusting leadership, opportunities for competence development, a supportive working environment and the ability to express one's opinion. Bureaucratic constraints, limited resources, unclear workload distribution and lack of feedback from managers were identified as the main barriers. These constraints have been observed to have a negative impact on staff motivation, psychological well-being and the ability to build empowering relationships with service users.

Keywords: social work, social worker, organizational culture, psychological well-being.

PRIEDAI

INTERVIU GAIRĖS

Ižanginiai:

1. Jūsų amžius?
2. Jūsų išsilavinimas, turimas kvalifikacinis laipsnis?
3. Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje?

Pagrindiniai klausimai:

- Kas Jums yra socialinio darbuotojo įgalinimas? Kaip Jūs suprantate įgalinimą socialinio darbo praktikoje?
- Kas Jums yra paslaugų gavėjo įgalinimas ir kaip tai susiję su Jūsų kaip socialinio darbuotojo įgalinimu?
- Kaip apibūdintumėte savo santykius su kolegomis, vadovais?
- Kaip Jūsų organizacija įgalina/pastiprina/palaiko Jus siekiant teikti kokybiškas paslaugas?
- Kaip manote, kaip įstaigos kultūra, taikomos priemonės prisideda prie socialinių darbuotojų įgalinimo, darbo aplinkos gerinimo?
- Kokios būtų Jūsų rekomendacijos siekiant įgalinti (suteikti galių socialiniams darbuotojams) siekiant paslaugų kokybės bei paslaugų gavėjų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis?
- Kada jaučiatės nugalintas (neturintis galių) organizuoti ir teikti paslaugas, nors matote jų poreikį? Papasakokite situacijas, kada.
- Kaip Jūs esate įgalinta (-as) teikti paslaugas savo įstaigoje? Papasakokite apie savo galias dirbant socialinį darbą? Kokią galią turite Jūs, kaip paslaugų teikėjas atliepiant paslaugų gavėjo poreikius?
- Kaip bendravimas su kolegomis, vadovais (organizacijos kultūra) sustiprina ir/arba susilpnina Jūsų galias spręsti darbinės užduoties?
- Kaip manote, kokie veiksniai nulemia darbo kokybę ir efektyvumą darbuotojo įgalinimui?
- Kaip mokymai/parama/pasitarimai darbo vietoje įgalina Jus teikti paslaugas?
- Kokius resursus turite Jūs, kaip paslaugų teikėjas, kokybiškoms paslaugoms teikti?