

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Pedagogikos fakultetas

Socialinės pedagogikos katedra

**SPECIALISTŲ MOTYVAVIMAS DIRBTI SOCIALINĖS –
EDUKACINĖS PASLAUGOS JAUNIMUI TEIKIANČIOSE
NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE**

Švietimo vadybos magistrantūros baigiamasis darbas

Autorius

Lina Uktverytė

Vadovas

prof. dr. Ilona Klanienė

Klaipėda, 2014

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonė	23
2 lentelė. Vadovo savybės (pagal Bagdonienę, 2004)	30
3 lentelė. NVO vadovams ir specialistams skirtų pagrindinių klausimų teorinis modelis	36
4 lentelė. Specialistų atranka darbui NVO	42
5 lentelė. Materialinė motyvavimo priemonės	44
6 lentelė. Nematerialinės motyvavimo priemonės	45
7 lentelė. Reikalingos motyvavimo priemonės	46
8 lentelė. Specialistų įsidarbinimo su jaunimu dirbančioje NVO priežastys	50
9 lentelė. Materialinės motyvavimo priemonės	53
10 lentelė. Nematerialinės motyvavimo priemonės	54
11 lentelė. Kokybinio tyrimo atlikimo problemos ir apribojimai	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąsają (pagal Sakalą, 2003)	21
2 pav. Tyrimo modelis	33
3 pav. Galimybės, kurios atsiveria dirbant NVO	40
4 pav. Priežastys, dėl kurių mažėja darbuotojų motyvacija	47
5 pav. Sunkumai, su kuriais susiduria specialistai, dirbdami su jaunimu NVO	50
6 pav. Motyvavimo priemonės, kurių norėtų specialistai	58

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	5
I. SPECIALISTŲ MOTYVAVIMO DIRBUI SOCIALINĖS – EDUKACINĖS PASLAUGOS JAUNIMUI TEIKIANČIOSE NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Socialinės – edukacinės paslaugos teikiamos su jaunimu dirbančiose nevyriausybinėse organizacijose	8
1.2. Socialinės – edukacinės paslaugas jaunimui teikiantys specialistai dirbantys nevyriausybinėse organizacijose	14
1.3. Socialinės – edukacinės paslaugas jaunimui teikiančių specialistų motyvavimas darbui nevyriausybinėse organizacijose priemonės	20
1.3.1. Materialinės ir nematerialinės specialistų motyvavimo priemonės	22
1.3.2. Specialistų karjeros galimybės kaip motyvavimo veiksnys	27
1.3.3. Su jaunimu dirbančios nevyriausybinės organizacijos vadovo vaidmuo kaip motyvavimo veiksnys	29
II. SPECIALISTŲ MOTYVAVIMAS DIRBTI SOCIALINĖS – EDUKACINĖS PASLAUGOS JAUNIMUI TEIKIANČIOSE NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	33
2.1 Tyrimo metodologija	33
2.2 Tyrimo rezultatai	39
2.2.1. Vadovų turimos specialistų motyvavimo darbui galimybės su jaunimu dirbančioje nevyriausybinėje organizacijoje	39
2.2.2. Specialistų motyvavimo darbui galimybės su jaunimu dirbančioje nevyriausybinėje organizacijoje	48
DISKUSIJA	61
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
SANTRAUKA	72

IVADAS

Temos aktualumas. Nevyriausybinė organizacija – tai „laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, tarnaujanti visuomenės ar jos grupių narių labui, nesiekianti pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme“ (cit. Juškaitė, 2011). NVO veikla yra išplitusi visose šiuolaikinėse valstybėse, taip pat ir Lietuvoje. Nevyriausybės organizacijos Europos Sąjungoje yra pilietinės visuomenės garantas, leidžiantis vyriausybei, savivaldybėms padėti žmonėms tapti pilietiškais, tobulėti įvairiose gyvenimiškose srityse, aktyviai dalyvauti kuriant stabilią valstybę. Šiam tikslui pasiekti vyriausybės, ministerijos, savivaldybės skiria lėšas nevyriausybinių organizacijų veikloms finansuoti, užsibrėždamos tikslus, tokius kaip žmoniškumo ir tolerancijos didinimas, jaunimo iniciatyvos ir užimtumo skatinimas.

Su jaunimu dirbanti nevyriausybinė organizacija – viešasis juridinis asmuo, kurio vienas iš tikslų – į jaunimą orientuota ir jaunimo poreikius tenkinanti veikla (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003). Šių organizacijų viena iš tikslinių grupių – 14 – 29 m. asmenys.

Valstybės institucijos Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, vienos negali patenkinti nuolat didėjančių bei atsirandančių naujų žmogaus socialinių paslaugų poreikių. Todėl labai svarbu, sprendžiant socialines ir kitas problemas, į pagalbą pasitelkti aktyviausią visuomenės dalį – nevyriausybines organizacijas (NVO), kurios, rodydamos iniciatyvą, pirmosios nustato poreikius ir visuomenėje esančias socialines problemas, taiko naujus netradicinius jų sprendimo būdus, yra dinamiškos (Gaižiūnaitė, Adomavičienė 2006).

NVO bendruomenėje realizuoja įvairias socialines - edukacines veiklas: pagalbą šeimai, vaikams, jaunimui, pagyvenusiems žmonėms, neįgaliesiems, narkomanams, alkoholikams, buvusiems kaliniams. Socioedukacinė pagalba neatsiejama nuo vaikų dienos centrų veiklos, siekiant socialinės rizikos šeimų pozityvios socializacijos bendruomenėje.

Kiekvienoje NVO dirba įvairūs specialistai, kuriuos svarbu tinkamai motyvuoti. Jų motyvavimas yra vienas svarbiausių organizacijos uždavinių, nes nuo darbuotojų darbo efektyvumo, produktyvumo ir elgsenos priklauso visos organizacijos tikslų įgyvendinimas. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, nuolat kinta (Delfgaw, Dur, 2007). Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos supratimą ir leidžia papildyti darbuotojų motyvavimą. Tai verčia ieškoti išeičių, mobilizuoti vidinius išteklius, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais,

pažangesniais. Aktualesnis tampa išsivysčiusių Vakarų šalių patirties motyvuojant darbuotojus studijavimas ir pritaikymas mūsų sąlygomis. Nėra tobulų motyvavimo teorijų, bet jas pažinus galima rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų, taikytinų Lietuvos dirbantiesiems (Marcinkevičiūtė, 2006, 12 p.).

Tyrimo problema. Specialistų motyvavimas dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose praktikoje neužima deramos vietos. Nėra pakankamai informacijos apie tai, kas ir kokiais būdais galėtų motyvuoti specialistus. Todėl ši problema reikalauja išsamesnių tyrimų.

Darbuotojų motyvavimo bei motyvacijos klausimus nagrinėjo bei pateikė įvairiausių motyvacijos bei motyvavimo apibrėžimų V. Gražulis (2005), O. Poluchina (2007), Stoner, Freeman, Gilbert (2000), praktinius motyvavimo darbu modelius tyrė L. Marcinkevičiūtė (2005, 2006). R. Gaižiūnaitė, G. Adomavičienė (2006) nagrinėjo nevyriausybinių organizacijų bruožus, veiklą. I. Leliūgienė (2001, 2002) domėjosi socioeducacinių paslaugų teikimu ir naudingumu bendruomenei.

Numatomas teorinis ir praktinis reikšmingumas. Šiame darbe bus atlikta specialistų motyvavimo dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose NVO teorinė ir praktinė analizė. Teorinėje plotmėje bus išaiškinta specialistų motyvavimo teikti socialines – edukacines paslaugas jaunimui NVO samprata. Praktinėje plotmėje bandyta išsiaiškinti ar NVO yra sukūrusios specialistų motyvavimo sistemas, kaip šios sistemos veikia.

Tyrimo objektas: specialistų motyvavimas dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose.

Tyrimo tikslas: atskleisti specialistų motyvavimo dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose galimybes.

Šis tikslas sąlygoja šiuos **uždavinius:**

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę apie specialistų motyvavimą su jaunimu dirbančiose nevyriausybinėse organizacijose;
2. Atskleisti NVO vadovų požiūrį į motyvavimą ir nustatyti, kokiais būdais jie motyvuoja specialistus dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose NVO;
3. Atskleisti specialistų požiūrį į motyvavimą ir nustatyti, kokiais būdais jie motyvuojami dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose NVO;
4. Parengti rekomendacijas, kaip pagerinti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančių specialistų nevyriausybinėse organizacijose motyvavimo galimybes.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės ir metodinės literatūros analizė;
2. Pusiau struktūruotas giluminis interviu;

3. Kokybinė duomenų analizė: atliekama naudojant turinio (content) analizę.

Darbo struktūra ir apimtis. Ši magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, 2 skyriai, išvados, diskusija, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (69 šaltiniai), 5 priedai. Darbe yra 11 lentelių ir 6 paveikslai. Prieduose pateikta kokybinio tyrimo klausimynai, tyrimo dalyvių sutikimas, tyrimo klausimų išskirtų kategorijų ir subkategorijų lentelės. Darbo apimtis be priedų – 77 psl.

I. SPECIALISTŲ MOTYVAVIMO DIRBUI SOCIALINĖS – EDUKACINĖS PASLAUGOS JAUNIMUI TEIKIANČIOSE NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

I.1. Socialinės - edukacinės paslaugos teikiamos su jaunimu dirbančiose nevyriausybinėse organizacijose

Nevyriausybinė organizacija (NVO) – tai savanoriška, pelno nesiekianti, nepriklausoma nuo vyriausybės organizacija, atstovaujanti ir teikianti paslaugas visuomenei ir jos grupės nariams, kuri vykdo šias funkcijas:

- paslaugų teikimą;
- interesų atstovavimą;
- renginių organizavimą;
- leidinių parengimą;
- savitarpio pagalbą ir koordinavimą (informavimas, parama);
- veiklą įvairiose srityse (švietimo, mokslo ir profesinio tobulinimo, neformalaus ir pilietinio ugdymo, sporto, socialinės apsaugos bei darbo ir kt.) (Gaižiūnaitė, Adomavičienė, 2006).

Lietuvoje šis terminas jau įsigvirtinęs. Nevyriausybinė organizacija vadinamos „trečiojo sektoriaus“ organizacijos, susijusios su skurdo mažinimu, žmogaus teisėmis ir aplinkosaugos dalykais (Lewis, 2007). Šis terminas remiasi organizacijų suskirstymo į tris sektorius koncepcija: pirmasis – valdžia, savivalda bei jų institucijos, antrasis – privataus verslo subjektai, trečiasis – nevyriausybinės organizacijos. Teorijoje sumaišties įneša, ką laikyti ne pelno organizacijos pagrindiniu bruožu: pelno neskirstymo principą ar pelno nesiekimo principą (Gaižiūnaitė, Adomavičienė, 2006).

Tačiau Lietuvoje, taip pat ir daugelyje kitų pasaulio šalių, yra nesutariama dėl bendrojo nevyriausybinių organizacijų sąvokos apibrėžimo. Taip pat neaišku, ar dera nevyriausybiniams organizacijomis vadinti kitas ne pelno organizacijas – profesines sąjungas, religines bendruomenes ir bendrijas, kadangi pastarųjų organizacijų steigimasi ir veiklą numato ne tik atskiri Lietuvos Respublikos įstatymai, bet ir LR Konstitucijos nuostatos (Nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje, 2013).

Vienas iš svarbiausių atviros visuomenės bruožų – tai nevyriausybinių organizacijų, kurios aktyviai skleidžia savo idėjas, stengiasi gerinti vietos gyvenimo sąlygas ar padeda tiems žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga, gausa.

Visuomenės aktyvumas valstybės valdyme ar socialiniame gyvenime nusakomas tokiais principais, kaip pavienių asmenų ir interesų grupių veikla, rengiant viešus svarstymus, pranešimus ir komentarus, organizuojant demonstracijas, vykdant rinkimines kampanijas bei lobizmą, dalyvaujant nevyriausybinių organizacijų, profsąjungų, politinių partijų bei kitų visuomeninių junginių veikloje (Kas yra NVO, 2013).

Labiausiai paplitę nevyriausybinių organizacijų tipai: *visuomeninės organizacijos, asociacijos, labdaros ir paramos fondai, profesinės sąjungos, bažnyčios ir religinės organizacijos*.

NVO teisės institutas nuolat tiria teisinę aplinką Lietuvoje, taip pat vykdo įvairaus pobūdžio lyginamuosius tyrimus. Šie tyrimai paprastai vykdomi kaip viena iš įgyvendinamų projekto dalių, tačiau taip pat priimame ir užsakymus atlikti tyrimus, kiek jie yra susiję su ne pelno teise ir visuomeninių iniciatyvų vaidmeniu valstybės gyvenime. NVO teisės instituto vizija - teisinė aplinka, užtikrinanti pilietinės visuomenės ir NVO plėtrą.

Jaunimas vis labiau tampa vartotojiškas, nes gausėja prekių ir paslaugų pasiūla. Jaunam žmogui tai reiškia nuolatinę ir nuo normų nukrypstantį elgesį skatinančią įtampą. G. Sakalauskas (2000) teigia kad, vartojimas turi ir tiesioginį, ir netiesioginį ryšį su nuo normų nukrypstančiu elgesiu. Pagal atliktus tyrimus, jaunimas kaltinamas nusižengus įstatymams proporcingai dažniau nei kitos visuomenės grupės. 2009 metais Narkotikų kontrolės departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės atlikto tyrimo „Psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo paplitimas 2004-2008 m. Lietuvoje“ duomenimis, minėtu laikotarpiu alkoholio ar tabako vartojimas nuo 1995 m. padidėjęs 5 kartus, o kitokių narkotinių medžiagų vartojimas išaugo 12 kartų.

L. Dromantienė (2003) teigia, kad valstybės institucijos Lietuvoje, kaip užsienio šalyse, vienos negali patenkinti nuolat didėjančių bei atsirandančių naujų žmogaus socialinių paslaugų poreikių. Todėl svarbu, sprendžiant socialines ir kitas problemas, į pagalbą pasitelkti aktyviausią visuomenės dalį – nevyriausybines organizacijas, kurios, rodydamos iniciatyvą „iš apačios“, pirmosios nustato poreikius ir visuomenėje esančias socialines problemas, taiko naujus netradicinius jų sprendimo būdus, yra dinamiškos. Joms tenka spręsti problemas, kurioms politikai skiria nepakankamai dėmesio arba visai neskiria jokio. Pasak V. Blinkevičiūtės, per 30 proc. nevyriausybinių organizacijų dirba socialinių paslaugų srityje, dar daugiau jų dirba švietimo srityje.

Dėl įvairių priežasčių didėja nepasitikėjimas formalia švietimo sistema, dažniausiai pasireiškiantis mokyklos nelankymu (Jaunimo mokyklų koncepcija, 2005).

Jaunas žmogus susiduria su daugybe vidinių ir išorinių dilemų bei įtampų, kurios veikia jo elgesį ir laikyseną bei dažnai pasireiškia konfrontavimu su visuomenėje priimtomis normomis bei taisyklėmis. Kaip matoma iš veiksnių, nukrypstantis nuo normų jaunimo elgesys dažnai yra įvairių visuomenėje ir jo viduje vykstančių pokyčių procesų išdavos, o ne konkrečių jaunų žmonių ar jų grupių problemos. 14 iki 29 metų jaunimas yra jautriausia visuomenės grupė. Psichologiniu

požiūriu, pagrindinis šio raidos etapo uždavinys yra tapatumo formavimasis. Tapatumo paieška susijusi su atsiskyrimu nuo šeimos, dažnai lydimu konfliktų, su stiprėjančia bendraamžių įtaka, su savarankiškėjimu, su lytiškumo tema, su žvilgsniu į ateitį. Kinta savęs vertinimas. Jaunimo elgesiui, vertybinėms nuostatomis bei mąstymui įtaką daro įvairūs socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai veiksniai ir pokyčiai.

Su jaunimu dirbanti organizacija praktikoje aiškiausiai pasireiškia taip vadinamų „jaunimo tarnybų“ pavidalu, kurių pagrindinis tikslas yra teikti aiškiai įvardintas specializuotas paslaugas: informacines, konsultacines, psichologines, profesinio orientavimo, darbo paieškos ir kt. (Atvirųjų jaunimo centrų ir erdvių koncepcija, 2010).

Valstybinę jaunimo politiką įteisinantis, struktūrų veiklą reglamentuojantis dokumentas – Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, priimtas 2003 gruodžio 4 d., kuriame įtvirtintos pagrindinės jaunimo politikos sąvokos, nustatomi šios politikos įgyvendinimo principai, apibrėžiamos jaunimo politikos sritys (Žemaitytė, 2006). Itin svarbi įstatymo dalis – jaunimo politiką organizuojančių ir valdančių institucijų įtvirtinimas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje (Jaunimo politika Lietuvoje, 2010).

Jaunimo politika – kryptinga veikla, kuria sprendžiamos jaunimo problemos ir siekiama sudaryti palankias sąlygas formuoti jauno žmogaus asmenybei bei jo integravimuisi į visuomenės gyvenimą, taip pat veikla, kuria siekiama visuomenės ir atskirų jos grupių supratimo bei tolerancijos jauniems žmonėms. Itin svarbi įstatymo dalis – jaunimo politiką organizuojančių ir valdančių institucijų įtvirtinimas nacionaliniu ir savivaldybių lygmeniu. Įstatyme pirmą kartą įtvirtintos jaunimo organizacijos bei jaunimo organizacijų tarybų sąvokos. Savo vietą jaunimo politikos pagrindų įstatyme rado ir jaunimo neformalus ugdymas – viena iš aktualiausių šiandieninių jaunimo politikos sričių (Žemaitytė, 2006).

Su jaunimu dirbanti organizacija – viešasis juridinis asmuo, kurio vienas iš tikslų – į jaunimą orientuota ir jaunimo poreikius tenkinanti veikla (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

Su jaunimu dirbanti organizacija ir jaunimo organizacija ne tas pats. *Jaunimo organizacija* – įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka įregistruota visuomeninė organizacija ar asociacija, kurioje ne mažiau kaip 2/3 narių sudaro jauni žmonės ar visuomeninės jaunimo organizacijos ar asociacijos (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

Darbas su jaunimu – ugdomojo pobūdžio veikla su jaunais žmonėmis ar jų grupėmis jų laisvalaikiu, atsižvelgiant į jų poreikius, siekiant sudaryti sąlygas jauniems žmonėms integruotis į visuomenės gyvenimą bei įgalinti juos atsakingai kurti asmeninį gyvenimą, sąmoningai ir aktyviai dalyvauti visuomeniniame bei profesiniame gyvenime. Darbas su jaunimu papildo formalųjį

švietimą ir auklėjimą (ugdymą) šeimoje. (Jaunimo darbuotojų veiklos aprašas 2013 m. Gegužės 14 d.)

Jaunimas gali save realizuoti įvairių sričių NVO, kurios tenkina jų poreikius:

- pilietiškumo ugdymo;
- neformalaus ugdymo;
- laisvalaikio, poilsio;
- kūrybos ir kultūros;
- socialinės ir sveikatos apsaugos;
- sveikatingumo, kūno kultūros ir sporto (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

2009–2013 metais Jaunimo reikalų departamentas, plėtodamas integruotą jaunimo politiką Lietuvoje, įgyvendina projektus „Partnerystės tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių skatinimas įgyvendinant integruotą jaunimo politiką“ ir „Integruotos jaunimo politikos plėtra“ pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę „Bendradarbiavimo tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių skatinimas“. Šių projektų tikslai yra stiprinti valstybinį sektorių, dirbantį jaunimo politikos srityje; stiprinti nevyriausybinių sektorių, dirbantį su jaunimu; kurti, skatinti ir stiprinti bendradarbiavimo formas tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių (Jaunimo politika Lietuvoje, 2010).

Lietuvoje yra įsikūrusi didžiausia nevyriausybinių organizacija, kuri vienija su jaunimu dirbančias ir jaunimo organizacijas - Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (LiJOT). LiJOT - nepriklausoma, nepolitinė, nacionalinė, savanoriškumo pagrindu veikianti jaunimo organizacijų asociacija, kurios tikslas yra vienyti Lietuvos Respublikoje veikiančias jaunimo organizacijas ir joms atstovauti (LiJOT įstatai, 2009).

Labdaros ir paramos fondo „Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras“ iniciatyva buvo sukurta elektroninė NVO duomenų bazė, kurioje registruojasi Lietuvoje registruotos NVO (www.labdara-parama.lt). Atlikus šioje duomenų bazėje registruotų NVO, dirbančių su jaunimu, teikiamų paslaugų analizę, paaiškėjo, jog šiuo metu dauguma jaunimo NVO teikiamų paslaugų orientuotos į jaunimo laisvalaikio užimtumą, kuris yra pateikiamas kaip nusikalstamumo, alkoholizmo bei narkomanijos prevencinė priemonė ir kaip socialiai remtino bei rizikos grupių jaunimo socialinės atskirties mažinimas (Nevyriausybinių organizacijų įtaka jaunimo integracijai į darbo rinką, 2008).

Su jaunimu dirbančiose nevyriausybiniuose organizacijose vykdoma neformali veikla. Pasaulio visuomenės dėmesys neformaliajam vaikų ir jaunimo ugdymui ypač sustiprėjo XX amžiaus šeštojo dešimtmečio pabaigoje. Pradedant 1970 metais, tarptautinės agentūros, tokios kaip Pasaulio bankas, Jungtinių Tautų vaikų fondas (UNICEF), Jungtinių Valstijų tarptautinės plėtros

agentūra (USAID), ėmėsi neformaliojo ugdymo tyrimų, finansuodamos daugybę projektų, kurių tikslas buvo išanalizuoti neformaliojo ugdymo ypatumus ir potencialą skatinant tolesnes šios srities mokslines studijas (Žemaitytė, 2006).

Nevyriausybinių organizacijų veikla Lietuvoje ir užsienyje nagrinėjama įvairiais aspektais. Tačiau NVO vaidmuo ir svarba teikiant socialines – edukacines paslaugas jaunimui beveik netyrinėta.

Jaunimo neformalus ugdymas yra kryptinga veikla, kuria, plėtojant jauno žmogaus asmenines, socialines ir edukacines kompetencijas, siekiama ugdyti sąmoningą asmenybę, sugebančią atsakingai ir kūrybingai spręsti savo problemas ir aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime (Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

Valstybės institucijos Lietuvoje vienos negali patenkinti nuolat didėjančių bei atsirandančių naujų jaunimo socialinių paslaugų poreikių. Sprendžiant socialines ir kitas problemas, į pagalbą pasitelkti aktyviausią visuomenės dalį – nevyriausybines organizacijas (NVO), kurios, rodydamos iniciatyvą, pirmosios nustato poreikius ir visuomenėje esančias socialines problemas, taiko naujus netradicinius jų sprendimo būdus, yra prisitaikančios ir inovatyvios.

Socioedukacinė veikla – tai permanentinį pobūdį turinti veikla, nukreipta į asmens visapusišką galių plėtojimą ir ugdymą, užtikrinant ugdytinio pilnutinę socializaciją jį supančioje aplinkoje. Ši veikla padeda specialistams įgalinti individą prisitaikyti prie nuolat pasaulyje vykstančių visuomenės pokyčių (Štuopytė, 2010).

NVO realizuoja įvairias socialines - edukacines veiklas: pagalbą šeimai, vaikams, jaunimui, pagyvenusiems žmonėms, neįgaliesiems, narkomanams, alkoholikams, buvusiems kaliniams. Socioedukacinė pagalba neatsiejama nuo NVO veiklos, siekiant jaunimo pozityvios socializacijos bendruomenėje (Gaižiūnaitė, Adomavičienė 2006).

Socialinių - edukacinių paslaugų apibrėžimo nepavyko. Moksliniuose šaltiniuose (LR socialinių paslaugų įstatymas, 1996; LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003 ir kt.) randamos sąvokos - socialinė edukacija, socialinės paslaugos, socioedukacinis darbas.

LR socialinių paslaugų įstatyme (1996) socialinės paslaugos apibūdinamos kaip pagalbos asmenims suteikimas įvairiomis nepiniginėmis formomis bei globos pinigais. Šių paslaugų tikslai yra patenkinti asmens gyvybinius poreikius ir sudaryti žmogaus orumo nežeminančias gyvenimo sąlygas, kai žmogus pats nepajėgia to padaryti, taip pat grąžinti asmens gebėjimą pasirūpinti savimi ir integruotis visuomenėje.

Auklėjimą, lavinimą, švietimą, kaip ir veikdinimą, globojimą, aprūpinimą, mokymą, prusinimą, formavimą, L. Jovaiša (1996) priskiria ugdymo funkcijoms. I. Leliūgienė (2003) mokymą, auklėjimą, ugdymą, lavinimą, švietimą priskiria edukacinėms funkcijom.

Socialinių ir edukacinių paslaugų tarpusavio ryšį atskleidžia socialinės edukacijos sąvoka. Pasak I. Leliūgienės (2001), socialinė edukacija – tai edukacinėmis priemonėmis besiremiantys būdai, kaip integruoti į socialinę aplinką sunkiai pritampančius ir atstumtuosius.

LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2003) pabrėžiama, kad tikslines socialines programas gali rengti ir vykdyti nevyriausybinės organizacijos bei kiti juridiniai ir fiziniai asmenys. Taip pat tvirtinama, kad socialinę atskirtį patiriantiems skurdžiai gyvenančių šeimų, beglobiams, pabėgėliu, nesimokantiems mokykloje vaikams, bedarbiams, asmenims, grįžusiems iš įkalinimo įstaigų, besigydantiems nuo alkoholizmo ir narkomanijos ir prie visuomenės nepritampančiams asmenims švietimo prieinamumo principas užtikrinamas teikiant jiems socialines paslaugas.

Toliau pateikiamos pagrindinės socialinės – edukacinės paslaugos, kurios teikiamos jaunimui nevyriausybinese organizacijose:

Kultūrinės veiklos organizavimas. Socialinės - edukacinės veiklos programoje, reikšminga vieta turėtų būti skiriama kultūrinei veiklai. Kultūra plačiąja prasme apibūdinama kaip dvasinė ir kūrybinė žmonių veikla. Tai ne tik meninė, kūrybine veikla, bet ir mokslas, kalba, sportas, religija. Ji apima moralę, papročius, tikėjimus, žinias. Kaip teigia Botti (2000), meno ir renginių vartotojas patiria socialinę ir emocinę naudą. Kultūriniai renginiai ne tik kuria socialinio bendravimo erdvę, bet ir atlieka itin svarbų vaidmenį formuojant bei tobulinant asmenybę, kuriant geresnę gyvenimo kokybę. Renginių emocinė nauda panašiai kaip ir estetinė, kiekvienam suvokiama skirtingai. Meno veiklos kontekste emocinė nauda artimai susijusi su troškimu patirti tai, kas jaudina, traukia, linksmina, kelia susižavėjimą. Tenkindamas emocinius pojūčius individas gali bent trumpam pabėgti nuo rutinos, atitolti nuo slegiančio visuomeninio vaidmens (Botti, 2000).

Nevyriausybinese organizacijose nuolat vyksta įvairi kūrybinė veikla. Jaunimas motyvuojami dalyvauti meninėje veikloje, atskleisti savo kūrybinius sugebėjimus, tobulinti vaizduotę, save realizuoti kaip kūrybingą asmenybę.

Konsultavimas. Konsultavimas NVO specialistai jaunima konsultuoja įvairiais klausimais. Dažnai būna, kad jaunimas nežino kokią profesiją norėtų ateityje pasirinkti. Kad jų pasirinkimas būtų teisingas, būtina jiems padėti pažinti įvairias profesijas. Psichologijos mokslo atstovai profesiją akcentuoja kaip žmogaus dvasinių ir materialinių poreikių, apimančių interesų, gebėjimų, patyrimo, pažinimo ir kitas sritis, pasitenkinimo galimybes. Profesinio išsilavinimo tikslas yra brandi asmenybė, turint galvoje, kad kiekvienam žmogui gali būti prieinamos žinios, patirtis ir pasiekimai, kuriuos žmonija apskritai yra sukaupusi. Kasdienis žmogaus darbas ir jį lydintis karjeros kelias – visą gyvenimą trunkantis procesas – žinių visuomenėje siejamas su nuolatiniu profesiniu bei asmenybės tobulėjimu. Tai būtinybė, kuri turi tapti žmogaus poreikiu, savastimi, materialinio ir dvasinio įsitvirtinimo atrama bei pagrindiniu veiksniu, padedančiu ne tik puoselėti gabumus, bet ir ugdyti žmogiškąsias vertybes (Laužackas, 2005).

Socialinių įgūdžių ugdymas. R. Malinauskas (2006), D. Gailienė (1996) teigia, jog socialiniai įgūdžiai – tai adaptyvus ir adekvatus elgesys, kuris padeda įveikti kasdieninio gyvenimo reikalavimus, pasikeitimus, sunkumus, netikėtus stresus, kurių taip gausu šiandiniame gyvenime. Tai elgesys, kuris yra reikalingas, kad individas kompetentingai atliktų užduotį. V. Grakauskaitė, N. Kropaitė (2004) teigia, jog socialiniai įgūdžiai – tai gebėjimas: sugyventi su kitais asmenimis ir grupėmis, užmegzti ir plėtoti tarpasmeninius ryšius, ieškoti kompromisų, konstruktyviai spręsti konfliktus; mokytis, dirbti ir kurti kartu su kitais, siekti bendro tikslo; dalyvauti tautos ir bendruomeniniame, kultūriniame, pilietiniame bei politiniame gyvenime; gerbti demokratinės visuomenės gyvenimo principus ir vertybes, rūpintis aplinka.

Neformalusis ugdymas. Neformalioji jaunimo sistema, į kurią įeina ir saviugda, vis labiau prilyginama formaliajai, t. y. Vykdamas socialinį ugdymą derinamos abiejų sistemų galimybės. Organizacijų vaidmenį neformaliajam ugdymuisi pastebi G. Kvieskienė (cit. Jonutyte, Rekis 2009), teikdama, kad neformalųjį ugdymą teikia profilinei moksleivių gamtos mokslų, techninio ir meninio ugdymo, turizmo centrai, vaikų klubai, laisvalaikio organizavimo centrai. Toks pozityvus laisvalaikis veikiant nevyriausybinėse organizacijose padeda jaunuolio asmenybei doroviškai tobulėti, sudaro sąlygas kūrybinėms galioms, pilietinei iniciatyvai plėtotis, tobulinti socialinius gebėjimus, praktiškai taikyti per pamokas įgytas žinias (cit. Jonutyte, Rekis 2009).

Apibendrinimas. Su jaunimu dirbančios nevyriausybines organizacijos yra viena iš paslaugų teikėjų, turinčių teisę dalyvauti socialinių paslaugų teikime bei rengti tikslines socialines bei švietimo programas, t.y. teikti socialines – edukacines paslaugas. Pagrindinės socialinės – edukacinės paslaugos yra šios: kultūrinės veiklos organizavimas, konsultavimas, socialinių įgūdžių ugdymas.

I.2. Socialines - edukacines paslaugas jaunimui teikiantys specialistai dirbantys nevyriausybinėse organizacijose

Atsižvelgiant į vaidmenis, funkcijų ir įsitraukimo lygį NVO, tiesiogiai su jaunimu gali dirbti skirtingų statusų darbuotojai: socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, jaunimo darbuotojai, psichologai, kultūros ir meno darbuotojai, sporto treneriai, savanoriai ir kiti specialistai. Svarbu, kad minėti asmenys glaudžiai bendradarbiautų tarpusavyje ir su kitais socialinės aplinkos partneriais.

I. Leliūgienė (2001) teigia, jog socialines – edukacines paslaugas teikiantys darbuotojai rūpinasi žmonėmis, analizuodami jų poreikius. Poreikis yra tai, ko reikia žmogui arba socialinei sistemai pagrįstai funkcionuoti tam tikroje sistemoje. Poreikis – tai nėra noras kažką gauti ar turėti, bet trūkumas, kuris kliudo žmogui vystytis arba tobulėti. Tai rodo, kad šiuos poreikius reikia

vertinti ne kaip pasirinkimo dalyką, o kaip teisingumo būtinybę. Šiuo aspektu pagrindinė socioedukacinio darbo misija – rūpintis žmogaus teisėmis (Johnson, 2001).

Granfeltas (cit. Leliūgienė, 2001) teigia, jog socioedukacinis darbas netenka savo vertės, kai socialines – edukacines paslaugas teikiantys darbuotojai neturi drąsos ginti ir rūpintis tais, kurie negali kovoti už teisę gyventi kitaip. Socialinės - edukacinės veiklos raiškai praktikoje įtakos turi ne tik teorinis mokslinis pasirengimas, veiklos formų, metodikų parinkimas, tikslų nustatymas, bet ir žmogaus, kuris tiesiogiai dalyvauja socioedukacinės veiklos organizavime, asmenybės ypatumai.

Kiekvieno jauno žmogaus poreikiai skiriasi. Norint išsiaiškinti jaunimo poreikius ir atrasti optimalų problemos sprendimo būdą. G. Kvieskienė (2003) teigia, jog socialines – edukacines paslaugas teikiantis darbuotojas turi vadovautis septyniais pagalbos principais:

- Individualumas. Individas yra asmenybė, todėl skirtingai išreiškia savo jausmus ir sunkumus, ieško įvairiausių būdų, norėdamas išspręsti problemas. Norint padėti žmogui, būtinai reikia į tai atsižvelgti.
- Empatija. Kiekvienas žmogus, įveikdamas sunkumus, savaip reaguoja į kilusias nuoskaudas, krizes, nesėkmes. Todėl teikiant socialinę pagalbą svarbu įsijausti į to žmogaus socialinę būseną.
- Pasitikėjimas žmogumi. Su individu socioedukacinis darbuotojas turi bendrauti atvirai, bet taktiškai. Jau pats jo elgesys turi parodyti, kad galima juo pasitikėti. Išsiaiškinus ar išklausius jo problemas, reikia padėti jam pasirinkti galimą išeitį.
- Neteisimas ir nesmerkimas. Šis principas remiasi tuo, kad nereikia smerkti ar teisti žmogaus už jo veiksmus. Socialinio pedagogo ar darbuotojo tikslas suprasti ir pajauti žmogaus išgyvenimų sunkumus ir kartu su juo ieškoti galimų išeičių.
- Žmogaus tokio, koks jis yra priėmimas. Socialinis darbuotojas nuolat susiduria su žmonėmis, kurie jam patinka arba sukelia antipatiją. Tačiau kiekvienas žmogus yra individualus – turi įvairių fizinių ir dvasinių poreikių.
- Žmogaus apsisprendimo pripažinimas. Socioedukacinio darbo esmė – padėti žmogui atrasti optimalų problemos sprendimo kelią. Socialinis darbuotojas turi padėti žmogui pasipasakoti, kokių jis patiria sunkumų, kaip norėtų atrasti sau priimtina išeitį.
- Profesinės paslapties išlaikymas. Informacija apie individualią žmogaus problemą negali būti viešinama ir skleidžiama.

Nesvarbu kokia institucija bebūtų, su kokiais klientais reikėtų dirbti, specialistai privalo vadovautis šiais principais.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad nevyriausybinėse organizacijose socialines – edukacines paslaugas jaunimui dažniausiai teikia socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, psichologai, rečiau jaunimo darbuotojai.

Socialinis pedagogas – asmuo, įgijęs socialinio pedagogo (arba kompleksinį socialinio darbo bakalauro ir profesinį pedagogo) išsilavinimą ir pasirengęs dirbti socialinėse institucijose, atliekančiose ugdymo funkcijas, t.y. sugebantis vykdyti socializacijos, ankstyvosios prevencijos, pagalbos prevencijos ir socialinės reabilitacijos programas bei sėkmingas socialines interakcijas įvairaus lygio socialinėse grupėse (Kvieskienė, 2002, p. 21).

Socialinio pedagogo darbo su jaunimu (ir ne tik) apimtis ir atsakomybė labai didelė. Jo profesinė kompetencija grindžiama tarptautiniais vaikų teises ir jų teisėtus interesus reglamentuojančiais dokumentais, Lietuvos Respublikos konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais ir kt. norminiais dokumentais, pedagogų etikos principais bei LR švietimo ir mokslo ministro 2001 m. gruodžio 14 d. įsakymu Nr. 1667 patvirtintais Socialinio pedagogo kvalifikaciniais reikalavimais ir Socialinio pedagogo pareigine instrukcija. Išanalizavus nurodytame įsakyme apibrėžtą socialinio pedagogo veiklos turinį, galima išskirti *darbo objektą, metodus, funkcijas*. Socialinio pedagogo *darbo objektas* – vaikas bei jo aplinkos subjektai: vaiko šeimos nariai, teisėti jo atstovai, švietimo, kitų įstaigų atstovai, dirbantys su konkrečiu vaiku. Todėl, anot G. Kvieskienės (2003), socialinio pedagogo veikla orientuota į neatidėliotinas ir metodologiškai svarbias vaiko socializacijos problemas, kur kaip pagrindinis uždavinys iškeliamas ne tik socialinės adaptacijos problema, bet ir tolesnių pasekmių vaiko asmenybei išankstinis nustatymas.

Įsakyme išskiriami socialinio pedagogo *darbo metodai*: individualus (darbas su kiekvienu atskiru objektu), grupinis (darbas su objektų grupe), tinklo (koordinuotas atskirų institucijų darbas). Socialinio pedagogo veikla turi norminį pobūdį. Ji yra reglamentuojama švietimo standartais, planais ir programomis, kvalifikaciniais reikalavimais, kurie grindžiami atliekamomis funkcijomis ir socialiniais vaidmenimis. Socialinio pedagogo funkcijos pateiktos Socialinio pedagogo kvalifikaciniuose reikalavimuose (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001 m. gruodžio 14 d. įsakymu Nr. 1667).

Su jaunimu dirbančioje NVO socialinis pedagogas turi būti lankstus, greitai orientotis stresinėse situacijose. Svarbu, kad pasižymėtų teigiamomis lyderio savybėmis: turėtų aiškią nuomonę, gebėtų suburti jaunimą veiklai, nuolat keltų kvalifikaciją.

Socialinis darbuotojas. Šio specialisto tikslas - padėti žmogui rasti išeitį, susidūrus su sunkumais, problemomis, siekiant harmoningesnio gyvenimo. Šios profesinės pagalbos objektas yra žmogus – individas, šeima, žmonių grupė ar institucija, turintys sunkumų“ (Lukoševičienė, 1999). Socialinis darbas – profesinė veikla, padedanti patenkinti asmens gyvybinius poreikius, atkurti jo ir visuomenės santykius, kai pats asmuo to nepajėgia (Kvieskienė, 1999, p. 54). Socialinis darbas – veikla, kurios paskirtis yra sustiprinti žmogaus prisitaikymo prie aplinkos sugebėjimus, atstatyti ryšį su bendruomene, padedant jam integruotis į visuomenę ir skatinant kuo pilnavertiškesnę žmogaus socialinį funkcionavimą (Kučinskas, Kučinskienė, 2000).

Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys socialinio darbuotojo funkcijas, jas apibrėžia universaliai – taip, kad tiktų visų specializacijų socialiniams darbuotojams. Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme "Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų ir atestacinės tvarkos patvirtinimo" numatomos šios socialinio darbuotojo funkcijos: nustatyti socialinę problemą (informacijos rinkimas, probleminės situacijos tyrimas, problemos priežasčių nustatymas, kontakto su klientu užmezgimas, duomenų apie galimą socialinę paramą rinkimas, probleminės situacijos tyrimas, kliento motyvavimas pagalbai, būdų problemai spręsti ieškojimas); planuoti paramą (prioritetų problemai spręsti nustatymas, kliento vidinių resursų įvertinimas, paramos programos sudarymas, konsultavimas kaip elgtis probleminėje situacijoje, problemos sprendimo ir paramos būdų alternatyvų pateikimas, informacijos apie klientą kitai institucijai parengimas); teikti paramą (tarpininkavimas tarp kliento ir jo socialinės aplinkos, vidinių ir išorinių resursų problemai spręsti mobilizavimas, komandos formavimas, partnerių pasirinkimas, socialinis reabilitacinis darbas, visuomenei ir kitoms institucijoms reikalingos informacijos rinkimas ir teikimas); įvertinti paramą (įvykusio pokyčio apibendrinimas, paramos teikimo metodų, tikslų analizė, grįžtamojo ryšio analizė); bendradarbiauti su socialiniais partneriais; tobulinti profesinę veiklą.

Čia dar ne visos funkcijos, nes jaunimas susiduriama su naujomis vis gausėjančiomis socialinėmis problemomis: didėjančia socialine diferenciacija, socialiniu neteisingumu, nedarbu, rasine segregacija, migracijos sukeltomis problemomis ir pačiam asmeniui, ir jo šeimai bei bendruomenei, iš kurios jis išvyko bei į kurią atvyko, kai kurių bendruomenių nykimu, taip pat su tuo susijusiu asmens nesaugumu ir t. t.

Ieškant atsako į šių problemų sprendimą, socialiniame darbe nebeapsiribojama vien krizių intervencija, tačiau vis dažniau pabrėžiama, kad būtina aktyvinti prevencinį darbą su jaunimu, stiprinti ir ugdyti bendruomeniškumą. Kokybiškai atliekant socialinio darbuotojo funkcijas didelę reikšmę turi ir asmeninės savybės. Bendruomenės kūrimui ir stiprinimui reikalingi šie socialinio darbuotojo gebėjimai: komunikacinių, santykių palaikymas, grupinių procesų valdymas, darbas socialiniam tinkle, lyderystė. Bendruomenė paremta praktika reiškia problemų sprendimą bendradarbiaujant, todėl nurodo visa apimančią socialinio darbuotojo gebėjimą suvienyti bendruomenę – mokėjimą sugyventi su žmonėmis. Žinojimas, kaip išspręsti problemą, inicijuoti ir priimti bendradarbiavimu paremtą problemos sprendimą, iš esmės kyla iš socialinių gebėjimų, kadangi bet kuri užduotis reikalauja darbo ir pagalbos, koordinuojant profesionalų ir bendruomenės narių žinių panaudojimą, gebėjimus ir kitus į problemų sprendimą įtrauktų žmonių asmeninius išteklius (Sadauskas, Leliūgienė, 2010, p. 58).

Socialiniam darbuotojui, norinčiam tinkamai atlikti savo darbą dirbant su jaunimu, būtina išsiugdyti šiuos įgūdžius: savęs suvokimo, empatijos, gebėjimo tinkamai bendrauti su kitos rasės,

kultūros, lyties, amžiaus, seksualinės orientacijos ir neįgaliais asmenimis. Pabrėžiama, kad socialiniai darbuotojai, visą darbo laiką praleidžiantys tarp žmonių, būtinai privalo turėti bendravimo įgūdžių, psichologijos žinių (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007, p. 45). Socialinio darbuotojo psichologinė kultūra – ne kas kita, kaip nuolat tobulinamas gebėjimas teisingai suprasti besikreipiantį žmogų, tinkamai elgtis ir kiek įmanoma jam padėti. Norėdamas atpažinti ir gerbti kliento vertybes socialinis darbuotojas turi gebėti suprasti kiekvieną žmogų. Socialinis darbuotojas privalo turėti žinių apie kultūrą, rasę, etniškumą, klases ir jų įtaką kliento galioms arba jų neturėjimui. Plėtodamas kultūrinį savęs suvokimą, kliento kultūrinio tapatumo supratimą bei savo ir kliento galių suvokimą, darbuotojas gali šias žinias panaudoti tarpkultūrinei praktikai.

Socialinis darbuotojas turi ne tik pažinti, bet ir nuolat analizuoti atskiras visuomenės funkcinės sistemas, aprėptiems ir atskirties priežastis bei galimybes. Socialinio darbo profesionalas turi gebėti analizuoti, diagnozuoti ir sintetinti informaciją, strategiškai mąstyti. Su gebėjimu kritiškai nagrinėti objektus, procesus, atitolintus nuo pažįstamo subjekto, analizuoti savo paties, kaip patirties subjekto veiklą, susijęs ir refleksyvumas bei reflektyvumas (Mažeikis, 2007, p. 79). Taip pat jis turi gebėti kurti, modeliuoti arba teikti prasmę bet kokios formos informacijai, susijusiai su asmens, organizacijos elgesiu.

Socialiniai darbuotojai yra atsakingi už grupių veiklos efektyvumo užtikrinimą. Tam tikslui darbuotojai taiko šiuos gebėjimus: grupės konceptualizavimo ir inicijavimo; savitarpio pagalbos sistemos grupėje plėtos; sąveikų tarp grupės bei jos aplinkos kūrimo; naujųryšių tarp kliento (jaunuolio) ir socialinių sistemų inicijavimo ir sudarymo. Kai grupė pradeda savo veiklą, socialinis darbuotojas – fasilitatorius plėtoja savitarpio pagalbą, nukreipia grupės narių sąveikas viena link kitos, padeda grupės nariams bendrauti. Esminiai socialinio darbuotojo gebėjimai šioje fazėje yra konfliktų sprendimas, sprendimų priėmimo palengvinimas, kūrybiškumo skatinimas. Mokslininkai pažymi, kad fasilitacija yra esminis gebėjimas, siekiant piliečių įtraukimo ir dalyvavimo bendruomenėje (Sadauskas, Leliūgienė, 2010).

Ypač daug dėmesio socialinio darbuotojo – vadybininko vaidmeniui skiria J. Piersonas, kuris teigia, kad ugdant bendruomenę ir partnerystę joje svarbūs yra gebėjimai rengti ir įgyvendinti socialines programas, dirbti su NVO nariais bei kitų sričių profesionalais projektuojant, įgyvendinant, valdant ir vertinant programas bendruomenės arba populiacijos lygmeniu (Pierson, 2008).

Jaunimo darbuotojas. Ši sąvoka Lietuvoje apibrėžta 2013 m. gegužės mėn. Jaunimo darbuotojas – tai pilnametis asmuo, dirbantis su jaunais žmonėmis jų laisvalaikio, siekiantis asmeninio ir socialinio jaunų žmonių tobulėjimo tiek per individualų darbą su skirtingais asmenimis, tiek dirbdamas su grupėmis bei turintis šiam darbui reikalingų kompetencijų (Jaunimo darbuotojų veiklos aprašas, 2013).

Tarp jaunimo politikos ekspertų jaunimo darbuotojais vadinami tie asmenys, kurie dirba jaunimo veiklos srityje, t. y. kai jauni asmenys yra ne šeimoje, ne pamokose ir ne darbe. Dauguma jaunimo darbuotojų dirba savivaldybių švietimo, kultūros, sporto, socialinėse institucijose ir pagal svarbiausią veiklos profilį vadinami pedagogais, socialiniais pedagogais, kultūros darbuotojais, sporto treneriais, socialiniais darbuotojais. Kai kuriems iš jų jaunimo ugdymas yra tik viena iš veiklos sričių.

Jaunimo darbuotojas – tai suaugęs kvalifikuotas asmuo, dirbantis su jaunais žmonėmis ne jų darbo, mokymosi ar buvimo šeimoje metu, siekiantis asmeninio ir socialinio jaunų žmonių tobulėjimo tiek per individualų darbą su atskirais asmenimis, tiek dirbdamas su grupėmis ar bendruomenėmis, bei turintis šiam darbui reikalingų profesinių kompetencijų, kurios yra pripažįstamos valstybės nustatyta tvarka.

Jaunimo darbuotojų sertifikavimo sistemos tikslas – užtikrinti ir palaikyti kokybišką darbą su jaunimu, suteikiant dirbantiems su jaunimu kompetencijas, reikalingas profesionaliai vykdyti šią veiklą ir užtikrinti efektyvesnį bendradarbiavimą tarp specialistų iš valstybinių institucijų ir nevyriausybinių organizacijų (Dirbančių su jaunimu darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmo sukūrimas ir įgyvendinimas, 2013).

Siekiant užtikrinti darbo su jaunimu kokybę siektina, kad pagrindinis darbą vykdantysis asmuo, kitaip jaunimo darbuotojas, būtų žmogus, gaunantis atlygį už šį darbą. Jis turėtų turėti socialinių mokslų ar jam prilygintą išsilavinimą (teorinių žinių) ir ilgalaikės (mažiausiai 2-3 m.) praktinės darbo su jaunimu patirties neformalaus ugdymosi kontekste (už mokyklos, studijų, darbo, šeimos ribų). Tai turi būti žmonės, gebantys dirbti su jaunimu įvairiuose darbo su jaunimu kontekstuose už formaliojo ugdymo sistemos ribų ir nepriklausantys formaliojo švietimo sistemai (pvz., jaunimo darbuotojus įdarbina ne mokyklos direktorė, bet kitas subjektas, ir jaunimo darbuotojai nepriklauso mokyklos hierarchinei struktūrai, tačiau papildo pagalbos jaunam žmogui sistemą).

Profesinė jaunimo darbuotojo padėtis susideda iš reflektuojamų asmeninių nuostatų ir požiūrio, santykių kūrimo bei palaikymo, metodinės ir pritaikymo bei struktūrinio išmanymo kompetencijų.

Pagrindinė jaunimo darbuotojo užduotis yra būti jaunimo ugdymosi skatintoju. Jis aktyviai dalyvauja jaunuolių kasdienybės refleksijoje. Čia ypatingą vietą užima sąmoningas profesinis elgesys ir bendravimas, interakcijoje su jaunu žmogumi pasireiškiantis gebėjimu atpažinti ir įvykdyti reikalingas intervencijas. Tokiu būdu jaunimo darbuotojas prisideda prie jauno žmogaus asmeninio, socialinio, sociokultūrinio, švietėjiško ir politinio (bendraja prasme) mokymosi ir ugdymosi. Su jaunu žmogumi palaikomas horizontalus (kolegiškas ir lygiavertis) santykis.

Jaunimo darbuotojai orientuojasi į jauno žmogaus poreikius ir interesus ir veikia įvairiose aplinkose (jaunimo centruose, jaunimo organizacijose, klubuose, bibliotekose, kultūros namuose ir kt.), naudoja daugybę metodų, konsultuoja ir pataria, vykdo savo veiklą ir kituose fiziniuose erdvių kontekstuose, t.y. už patalpų ribų, kur galima sutikti jaunų žmonių: parkuose, gatvėje, prekybos centrų prieigose ir pan.

Bendradarbiaujant su kitais su jaunimu susijusiais veikėjais, svarbu yra aiškiai apibrėžti savo ir funkcijas, ypač atsižvelgiant į dilemines jaunuolių kasdienos situacijas, prieštaraujančias viešosios tvarkos nustatytoms normoms: kur jaunimo darbuotojas neprivalo suteikti informacijos teisėsaugos struktūroms, o kuriose situacijose tai yra neišvengiama. Čia jaunimo darbuotojui yra svarbu išmanyti Lietuvos Respublikos įstatymus, susijusius su vaikų ir jaunimo klausimais. Priešingu atveju, jaunimo darbuotojas negalės vykdyti savo darbo, grįsto tarpusavio pasitikėjimo ir lygiaverčio santykio principu.

Priklausomai nuo jauno žmogaus socialinės ir asmeninės raidos, jaunimo darbuotojas dirba tiek su atskirais jaunais žmonėmis, tiek su jų grupėmis (Atvirųjų jaunimo centrų ir erdvių koncepcija, 2010).

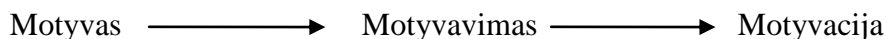
Apibendrinimas. Su jaunimu dirbančiose NVO dirba įvairūs specialistai: socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, jaunimo darbuotojai, psichologai ir kt. Kai kurie iš jų dirba savanoriškais pagrindais, bet vykdo specialistų funkcijas. Tiek darbuotojams, tiek savanoriams yra svarbu nuolat mokytis, kelti kvalifikaciją, nes šiuolaikinėje visuomenėje sparčiai vyksta pokyčiai. Norint teikti kokybiškas paslaugas, būtinas šių specialistų bendradarbiavimas tarpusavyje ir su kitomis įstaigomis (NVO, ugdymo įstaigomis, Vaiko teisių apsaugos skyriumi, policija ir kt).

Specialistams svarbu orientotis į šiuolaikinį jaunimą: suprasti jų raidą ir poreikius. Vertinti tai, kad jaunimas gyvena čia ir dabar. Reikia ugdyti laisvą, savarankišką, atsakingą ir kūrybingą asmenybę.

1.3. Socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančių specialistų motyvavimas darbui nevyriausybinėse organizacijose priemonės

Žmonių požiūris į darbą, jų sąžiningumas, atsakomybė, darbinis aktyvumas lemia darbo rezultatus. Norint užtikrinti kuo didesnę specialistų veiklos efektyvumą bei kokybę, reikia juos tinkamai motyvuoti. Žmogaus elgesys visada yra motyvuotas. Kartais žmogus stropiai atlieka savo darbą, tačiau kartais jo vengia. Bet kuriuo atveju reikėtų ieškoti elgesio motyvų. Darbuotojų motyvavimas yra vienas svarbiausių organizacijos uždavinių, nes nuo darbuotojų darbo efektyvumo, produktyvumo ir elgsenos priklauso visos organizacijos tikslų įgyvendinimas.

Literatūroje sutinkama daug ir įvairių motyvavimo apibrėžimų. Svarbu tai, kad motyvavimo sąvoka yra labai glaudžiai susijusi su motyvacijos sąvoka, nes motyvavimu ir yra bandoma užtikrinti reikiamą darbuotojų motyvaciją. Motyvo, motyvavimo bei motyvacijos sampratos sąsaja parodyta 1 paveiksle (1 pav.).



1 pav. Motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąsaja (Sakalas, 2003)

Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“, kuris reiškia „*judėti, versti*“ (Sapienza, 2004).

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). V. Gražulis (2005) *motyvavimą* apibūdina kaip vadovavimo funkcijos sudėtinę dalį, kuri apima poveikio darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. P. Zakarevičiaus (2008) teigimu, *motyvavimas* – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas. Pasak V. Kučinsko ir R. Kučinskienės (2002), *motyvavimas* yra savęs ir kitų rengimas veikti asmens ir organizacijos naudai.

Nevyriausybinese organizacijose specialistai dažniausiai yra motyvuoti ir skuba padėti spręsti jaunimui iškilusias problemas. Motyvas yra tai, kas asmenį ragina, skatina veikti. Kiekvienas žmogus turi savo motyvacines dispozicijas, arba poreikius. Motyvai pabunda ir pasireiškia per žmogaus elgseną. Veiklos kryptis pasirenkama pagal tai, kas subjektui aktualu, prasminga, vertinga ar reikšminga, kas atitinka žmogaus vidinę būtį ar jos neatitinka (Kavaliauskienė, 2008, p. 92).

Kalbėdami apie motyvavimą susiduriama su:

- 1) kas sužadina žmogaus energiją,
- 2) kas suteikia veikimui kryptį,
- 3) kaip šita energija yra palaikoma ir išlaikoma.

Motyvacija atstovauja tiems psichologiniams procesams, kurie yra sužadavimo, krypties ir savanoriškų veiksmų, turinčių kryptį, išlaikymas ir priežastis. Motyvacija yra daugiadimensis reiškinys kaip determinantas ir tarpininkaujantis mechanizmas, kuris valdo selekciją, skatina veikti ir palaiko elgesio kryptį (Kavaliauskienė, 2008, p. 92).

NVO darbuotojai su aukšta siekimų motyvacija pasižymi: noru ir gebėjimu dirbti pasirinktą darbą; iniciatyvumu ir atkaklumu siekti užsibrėžtų tikslų; nepasitenkinimu tuo, kas pasiekta; tikėjimu savo sugebėjimais; plačiu požiūriu į savo atliekamą darbą; išankstiniu pasirengimu galimiems sunkumams, nenumatytoms kliūtims profesinėje veikloje; sugebėjimu susitelkti ir išlaikyti savo pastangas pažinti, tobulinti save ir savo sugebėjimus; nuolatiniu siekimu atlikti darbą

geriau negu anksčiau; polinkiu stipriai įsitraukti į savo darbą; darbo sėkmės džiaugsmo išgyvenimu; negebėjimu blogai dirbti; poreikiu atrasti naujus darbo būdus atliekant įprastą darbą; nepasitenkinimu lengva sėkme; nesveikos konkurencijos jausmo neturėjimu; noru, kad kiti taip pat pasiektų aukštų veiklos rezultatų; pasirengimu priimti pagalbą ir teikti ją kitiems (Kavaliauskienė, 2001). Pagrindinis specialistų tikslas yra noras padėti žmonėms siekti savo tikslų efektyviai įveikiant kliūtis ir patiriant kuo mažiau skausmo. Tam reikia daugelio išteklių, o tarp svarbiausių yra atsidavimas profesijai. Be atsidavimo padėti kitiems nėra nei stimulo, nei troškimo kovoti su kliūtimis bei teikti efektyvią pagalbą. Kasdienės pastangos padėti asmenims, kurie yra patekę į sunkias ir dažnai skausmingas situacijas, yra vaisingos tik tada, kai žmogus yra atsidavęs tikslui. (Kavaliauskienė, 2008). Tačiau efektyviai pagalbą teikti neužtenka tik atsidavimo. Tam reikia veiklos tobulumo, kuris yra aukščiausia profesinės veiklos vertybė. Veiklos tobulumas kaip asmenybės vertybė tampa socialinio darbuotojo profesinės veiklos motyvu.

Apibendrinimas. Darbas su šiuolaikiniu jaunimu sunkus ir atsakingas. Ne kiekvienas yra pasiruošęs kasdien įveikti naujus iššūkius, teikti pagalbą kitiems. Norint išvengti dažnos su jaunimu dirbančių darbuotojų kaitos, reikia juos tinkamai motyvuoti. Šie specialistai dažniausiai vykdo labai daug funkcijų: konsultavimo, ugdymo, informavimo, diagnozavimo, atstovavimo ir kt.

Darbuotojų motyvavimas yra svarbus, norint pasiekti gerų veiklos rezultatų. Nepakanka vien darbo užmokesčio, todėl būtina parengti darbuotojų nefinansinių motyvacijos priemonių sistemą, orientuotą psichologinių neekonominių, bet ne mažiau svarbių ir reikšmingų poreikių tekinimui.

1.3.1. Materialinės ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės

Ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros motyvavimo priemonės. Šiuo metu motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl norint tinkamai motyvuoti personalą reikia naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalesnius motyvavimo priemonių kompleksus (Marcinkevičiūtė, 2005). Pastebėta, kad remdamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais, įvairūs autoriai ne vienodai skirsto motyvavimo būdus ir priemones. V. Misevičius (2001), A. Sakalas (2003) išskiria socialines, ekonomines, pinigines, teises, psichologines motyvavimo priemones. Tačiau tokia jų klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes. Remiantis materialine priemonių išraiška yra siūloma motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines. L. Marcinkevičiūtė (2003) siūlo motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines. Materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai

apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas (1 lentelė)

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
<ul style="list-style-type: none"> - Dalyvavimas pasidalijant pelną, - darbo užmokestis, - kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, - paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, - premijos, - sukauptų lėšų padalijimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertingos dovanos, - nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, - sporto klubų abonementai, - poilsio kelialapiai, - laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, - stažuotės, - Valdiškas automobilis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Darbo įvertinimas, - darbo sąlygos, - darbo turinys, - sprendimų priėmimo laisvė, - padėkos raštai, - kvalifikacijos kėlimas, - palankus psichologinis klimatas, - drausminių nuobaudų panaikinimas, - pasitenkinimas darbu, - pasitikėjimas ir atsakomybė, - personalo rengimo strategija, - saviraiškos galimybės, - užimtumo garantijos.

Motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Todėl vadovai turi pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kuriomis galima vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe, o tam būtina žinoti darbuotojų lūkesčius, motyvus ir poreikius skatinančius jų elgesį (Matūzienė, Paulikaitė, 2008). Visą atlyginimo už darbą sistemą galima suskirstyti į materialinį skatinimą ir moralinį skatinimą.

Siekiant efektyviau motyvuoti specialistus, būtina suprasti priemones, turinčias įtakos jų elgesiui. Motyvavimo priemonės padeda patenkinti darbuotojų potencialių savo galimybių realizavimo, saviraiškos, pagarbos, bendravimo, priklausymo, saugumo, materialinius poreikius ir siekti organizacijų tikslų tiek lietuvių įsteigtose, tiek užsienio įsteigtose organizacijose. Tyrinėtojai

skirtingai apibūdina įvairius motyvavimo būdus ir priemones, grupuoja jas įvairias grupes, todėl šiame darbe išskiriamos tam tikros materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės.

Materialinės specialistų motyvavimo priemonės. Be ekonominio skatinimo yra sunku įsivaizduoti motyvaciją darbui. Kiekvienas vadovas turėtų žinoti kokiomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis galima skatinti darbuotojus nevyriausybinėse organizacijose. Šis žinojimas gali padėti tenkinti organizacijos darbuotojų poreikius.

Darbo užmokestis kaip motyvavimo priemonė. Pagrindinius, fiziologinius poreikius, tokius kaip maistas, rūbai, gyvenamoji vieta, galima patenkinti turint pinigų. P. Zakarevičius (2003) teigia, kad pagrindinė materialinio skatinimo pinigine priemone išlieka darbo užmokestis. Pinigai stiprus motyvatorius, tačiau turi ir savų trūkumų. Vertinant piniginio atlygio įtaką darbuotojo motyvacijai, svarbu išskirti du aspektus – suvokiamą gaunamo atlygio dydį ir darbo užmokesčio pakėlimą. Pirmuoju atveju darbuotojas vertina, ar organizacija tinkamai atlygina jam už atliekamą darbą. Antruoju atveju darbuotojai tikisi, kad darbo užmokestis didės. Periodiško užmokesčio šalininkai argumentuoja, kad žmonės kasmet įgyja didesnę darbo patirtį ir daugiau žinių bei įgūdžių, tad nusipelno didesnio atlyginimo. Nuolatinio atlyginimo didinimo oponentai teigia, kad žmonių tobulėjimas turi ribas: tobulėjimas ilgainiui silpsta, sustoja ir net pakrypsta atgaline kryptimi, t. y. kvalifikacija pradeda menkėti (Baršauskienė, 2006). D. Ulrich (2007) teigia, kad pinigai, nors ir nebūdami pagrindinis kiekvieno žmogaus motyvas, vis tiek visus veikia. Jų ekonominiai, psichologiniai ir socialiniai aspektai vieniems darbuotojams yra svarbesni negu kitiems. Psichologiškai pinigai leidžia pajusti asmeninę vertę ir savigarbą. Socialiniu požiūriu pinigai nustato padėties hierarchiją ir vaidmenį bei teisėtumą sau lygių grupėse. Pagal P. Zakarevičių (2003) darbo užmokesčio skatinamasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant efektyvių darbo apmokėjimo organizavimo formų. Geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis, kintamoji dalis ir premijos. D. Ulrich (2007) teigia, kad „bazinis atlyginimas paprastai rodo etatinį darbą organizacijoje, pareigas ir veiklos efektyvumą. Bazinis ar momentinis piniginis atlyginimas padeda darbuotojams susikurti ir palaikyti savo gyvenimo būdą. Atlyginimai turėtų būti teisingi vidaus ir išorės požiūriu, t. y. geriau dirbantys turėtų gauti daugiau, ir atlyginimas turėtų atitikti rinkos atlyginimų diapazoną“.

Priedai už nuopelnus kaip skatinimo priemonė. Priedai už nuopelnus – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą. Nors paprastai terminą „priedai“ galima vartoti, kai kalbama apie bet kokį papildomą piniginių paskatinimą, kuris išmokamas bet kuriam darbuotojui (Dessler, 2001). Nevyriausybinėse organizacijose priedai galėtų būti mokami už laimėtus projektus, suorganizuotus renginius.

Priedai už nuopelnus turi ir savų plusų ir minusų, todėl dėl jų daug diskutuojama. Šalininkai įrodinėja, kad tik šitokia pinigine skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, gali skatinti geriau dirbti. Antra vertus, šių priedų kritikai pateikia įtikinamų įrodymų, jog priedų už nuopelnus sistema gali duoti ir neigiamų rezultatų. Trūkumas - tokios priedų sistemos efektyvumas priklauso nuo darbo įvertinimo sistemos pagrįstumo, - jei laikoma, kad darbo įvertinimo rezultatai yra neteisingi, tai bus neteisingi ir už juos mokami priedai. P. Zakarevičius (2003) teigia, kad „ši darbo užmokesčio dalis skatina stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių veikloje“. Dar viena problema, kad beveik kiekvienas darbuotojas mano, jog dirba geriau nei vidutiniškai; tad jei gaus mažesnę nei vidutinį priedą už nuopelnus, tas priedas gali sukelti demoralizuojančių padarinių (Dessler, 2001).

Analizuojant nepinigines materialinio skatinimo priemones, galima teigti, kad visos jos yra vienaip ar kitaip svarbios (Zakarevičius, 2003). Tai gali būti atvežimas į darbą organizacijos transportu, darbdavio apmokamos sveikatingumo paslaugos, darbdavys sumoka už studijas, ar kvalifikacijos kėlimo kursus (Darbuotojų motyvacija dirbti). Nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai. Šios motyvavimo priemonės yra jau ne tik materialinio, bet, iš dalies, ir sociopsichologinio motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą, draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius (Zakarevičius, 2003). Jei organizacija turi finansines galimybes, tai šios priemonės skatina darbuotojus efektyvesnei veiklai, mažina specialistų kaitą.

Galima teigti, kad kiekvienas vadovas iš šių materialinių motyvavimo priemonių pasirinkti tai kas patenkintų kiekvieno darbuotojo poreikius, atsižvelgiant į NVO galimybes.

Nematerialinės specialistų motyvavimo priemonės. Motyvavimas materialinėmis priemonėmis yra ne vienintelis būdas motyvuoti specialistus. Yra ir daugiau priemonių, kuriomis galima motyvuoti specialistus. Šios priemonės yra labai svarbios, nes jomis galima suteikti ne tik sąlygas egzistuoti, bet ir džiaugtis darbu.

Darbo turinys kaip motyvavimo priemonė. Darbo turinys ir pasitenkinimas darbu yra stiprus motyvatorius. Pasitenkinimą darbu organizacijai kontroliuoti labai sunku, nes tik pats individas žino, kas jam patinka ir nepatinka, naudinga ir nenaudinga atliekant darbą. Taigi darbo turinys kaip motyvatorius nėra visiškai pavaldus organizacijai. Išimtiniais atvejais darbas gali būti reorganizuojamas, pašalinant iš jo nepageidaujamus elementus, tačiau tokios galimybės ribotos. Individai mėgstantys savo darbą, nori atlikti jiems įprastais būdais, kurie organizacijai gali pasirodyti nepriimtini (Baršauskienė, 2006)

Sudėtingas darbas, reikalaujantis ypatingų pastangų, yra stiprus motyvacijos šaltinis. Dauguma darbuotojų turėjo įgyti nelengvą bei ilgai trunkantį išsilavinimą, daug praktinės patirties, kad galėtų atlikti tam tikras pareigas. Tai įrodo, kad tiems darbuotojams darbo sudėtingumas yra

stiprus motyvatorius. Iššūkių ir jų įveikimas turėtų būti svarbūs ne tik šiems darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai, jos vadovams, nes tai įtakoja organizacijų efektyvią veiklą.

Pripažinimas kaip motyvavimo priemonė. B. Leonienė (2001) teigia, kad pripažinimas – padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepinimas. Pasak L. Bagdonienės (2004) – tai viena iš efektyviausių ir nebrangiausių motyvavimo priemonių. Anksčiau aptartos piniginės premijos yra irgi pripažinimą rodantis atlygis. Darbuotojų pripažinimo programos gali būti įvairių pavidalų. Geriausios naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek grupinius laimėjimus (Robins, 2003).

Pripažinimas yra atlygis už pastangas siekiant organizacijos tikslų. Darbuotojai laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą. NVO vadovai turi rasti laiko padėkoti savo darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti kiekvieną iš jų ir toliau taip dirbti. Pripažinimas yra svarbus poreikis, kurį galima patenkinti daugybe aprašytų būdų.

Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus kaip motyvavimo priemonė. S. P. Robins (2003) teigia, kad šis terminas aprėpia tokias populiarias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas ir nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams. Remiamasi logika, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuotesni ir atsidaus organizacijai, produktyvesni ir labiau atsidaus savo darbui. Šios priemonės įgyvendinimas leidžia darbuotojui suprasti, kad jie įgyja daugiau galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą. Pagal P. Vanagą (2004) darbuotojų įtraukimas pašalina barjerus tarp individualių darbuotojų, skirtingo lygio vadovų ir funkcinų padalinių. Kai atsiranda padalinių tarpusavio santykių problemų, darbuotojai juos užfiksuoja, analizuoja ir pateikia informaciją savo vadovams. Tipinėje biurokratinėje sistemoje vadovai nukreipia problemas su tuo susijusiems kitiems vadovams. Šie savo ruožtu informaciją nagrinėja su kitu vadovujančiu asmeniu ar padaliniu. Galų gale informacija grįžta į pradinį padalinį reikalaujant spręsti problemą ir grąžinti informaciją atgal. Tada du padaliniai susitinka, kad galutinai išspręstų problemą. Šis procesas trunka ištisas savaites ar net mėnesius. Tuo tarpu problema gali išspręsti pati ar net pasikeisti. Tinkamai įgyvendinus įtraukimą ir įgaliojimą, problemos sprendimo laikas sutrumpėja ir būna geresni sprendimo rezultatai. Dalyvavimo poveikis sprendimų, paslaugų kokybei atsiranda ne iš karto, todėl NVO vadovai ir specialistai turi pirmiausia pasikeisti psichologiškai, kad būtų kuriamas organizacijos mikroklimatas, kuriame darbuotojai galėtų laisvai dalyvauti. Dalyvavimo stoka gali būti rimta nepasitenkinimo priežastis. Įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, galima skatinti juos perduoti savo pasiūlymus tiesioginiams vadovams, kurie juos perduotų aukštesnei vadovybei, nuolat informuoti apie darbo rezultatus. Darbuotojai dalyvaudami organizacijos

valdyme gali pakeisti savo darbo sąlygas, paveikti kitų darbuotojų darbo rezultatus, rasti geresnius būdus kaip patenkinti savo ir kitų darbuotojų poreikius bei lūkesčius.

Profesinės kvalifikacijos kėlimas kaip motyvavimo priemonė. J. Mikulis (2007) teigia, kad „išsilavinimą visam gyvenimui keičia lavinimasis (arba mokymasis) visą gyvenimą. Tai, kas buvo teisinga vakar, nebūtinai tinka šios dienos situacijai. Pokyčiai yra per daug spartūs, todėl darbuotojų kompetencija turi būti nuolat keliama“. Jis teigia, kad „per mokymus galima skleisti organizacijos vertybes ir daryti įtaką kultūrai. Darbuotojų kompetencijos kėlimo sistema turėtų apimti:

- kompetencijos kėlimo poreikių identifikavimą;
- kompetencijos kėlimo veiksmų planavimą;
- kompetencijos kėlimą;
- kompetencijos kėlimo veiksmų įvertinimą.

Karjera kaip motyvavimo priemonė aptariama sekančiame skyriuje (1.4.2).

Visi darbuotojai skirtingi, skiriasi ir situacijos, todėl ir motyvavimo priemonės turi būti taikomos įvairios. Darbuotojų motyvavimo priemonių žinojimas padeda organizacijų vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali gana nesudėtingai sudaryti kiekvienam darbuotojui individualias pagal jo poreikius motyvavimo sąlygas. P. Zakarevičius (2000) sudarė motyvavimo priemonių komplekso aprašą (motyvacijos modelį), kuris apima visas motyvavimo formas, būdus ir priemones. Išanalizavus motyvavimo priemones, galima teigti, kad motyvavimo priemonių įgyvendinimas NVO labai svarbus, nes nuo to priklauso darbuotojų motyvacija dirbti gerai. Pagal P. Zakarevičių (2000) neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius motyvavimo aspektus.

Apibendrinimas. Kiekvienai NVO reikėtų turėti motyvavimo priemonių aprašą, kuriame būtų suderintos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Jį sudarant reiktų atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius, jų kitimą, nuosekliai įgyvendinti, nuolatos tobulinti, keisti. Svarbu, kad būtų kuo trumpesnis laikas tarp pasiekto rezultato ir atlyginimo už jį.

1.3.2. Specialistų karjeros galimybės kaip motyvavimo veiksnys

Prieš pradėdant nagrinėti NVO specialistų karjerą organizacijoje, būtina apibrėžti, kas yra karjera. Karjeros samprata kilusi iš lotyniškojo žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba ir prancūziškojo „carriere“, įvardijančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Jau šie du sąvokos aiškinimai rodo, kad galimi skirtingi karjeros supratimai: vienas susijęs su konkrečia veikla, kitas – su gyvenimo kelio planavimu ir šio plano įgyvendinimu. Pirminę sampratą

atskleidžia tradicinę karjeros kaip greito ir sėkmingo kilimo tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, pasisekimo gyvenime arba veiklos srities sampratą (Kučinskienė, 2003).

D. E. Superis (cit. D. Penkauskienė, 2006) karjeros terminą apibrėžė kaip žmogaus gyvenime atliekamų vaidmenų, darbovietėse einamų pareigų, pakopų, lygmenų visumą. M. B. Arthuras (cit. D. Penkauskienė, 2006) teigė, kad karjera tai nuosekliai kintanti laike asmens profesinės, darbinės veiklos ir su ja susijusios patirties seka, trunkanti visą gyvenimą, apimanti jo elgesį ir nuostatas, susijusias su šia veikla.

Karjerą, kaip socialinę kategoriją galima suskirstyti į objektyviają ir subjektyviają. Anot N. Petkevičiūtės (2003), objektyvioji karjeros samprata nurodo, kad karjera gali būti objektyviai išmatuojama ir susijusi su tam tikromis kultūriškai nulemtomis normomis ir socialiniais rodikliais, tokiais kaip prestižinė profesija, vadovaujančios pareigos, aukštas atlyginimas, kilimas karjeros laiptais. Taigi objektyvioji karjeros samprata apibrėžia karjerą kaip profesinį pasiekimą. Subjektyvioji karjeros samprata yra susijusi su individo vertybinėmis orientacijomis ir asmeniniais pasirinkimais. Galima konstatuoti, kad vieniems karjera asocijuojasi su džiaugsmą teikiančiu darbu, o kitiems šis terminas gali nusakyti siekimą įgyti gerai apmokamą darbą ar prestižinę veiklą.

NVO dirbančio specialisto, kaip ir bet kurio kito, sėkmingą asmens karjera keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, edukacinės ir profesinės – visuma. Asmeninė kompetencija – tai žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai. Socialinės kompetencijos sričiai priskiriami žmogaus santykius su kitais žmonėmis ir socialine aplinka lemiantys gebėjimai. Edukacinės (mokymosi) kompetencijos sričiai priklauso žmogaus saviugdos gebėjimai. Profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai, susiję su darbine žmogaus veikla (Penkauskienė, 2006).

Karjera dažnai suvokiama gan siaurai – tik kaip kilimas pareigomis, bet ji gali būti planuojama kiekvieno darbuotojo ir kiekvienam darbuotojui. Įprasta karjerą sieti su prestižu, didesne atsakomybe bei didesniais pinigais (Stankevičienė, 2006). Individai turi turėti veiklos tikslus ir strategijas, kurios suteiktų didesnę šansą karjeros sėkmei. Karjeros strategijos yra veiklos, skirtos padėti individui pasiekti karjeros tikslus. Todėl efektyvus karjeros planavimas yra reikalingas darbuotojams. Jie turi žinoti, kas yra svarbiausia siekiant karjeros.

Svarbiausios karjeros strategijos:

1. Dabartinio darbo kompetencija. Mėginimas efektyviai atlikti dabartines užduotis.
2. Išplėstas domėjimasis darbu. Sprendimas skirti laiką, energiją ir emocijas vienam darbui, tai dažnai laikoma dabartinio darbo sugebėjimų pagalbininku. Tačiau tai gali kirstis su šeimos ir asmeniniu gyvenimu.

3. Įgūdžių plėtra. Mėginimas įgyti ar stiprinti su darbu susijusius įgūdžius ar sugebėjimus naudojantis ugdymu, mokymais ar darbo patirtimi. Manoma, kad tai padeda atlikti dabartines užduotis arba gali būti naudinga ateityje.

4. Galimybių plėtra. Veiksmai, skirti tapti žinomam ir suprasti galimybes, kurios neprieštarauja tokiems siekiams.

5. Paramos ir palaikymo tinklo plėtra. Veiksmai skirti nustatyti ir palaikyti santykiams, kurie teiktų informaciją apie galimybes, patarimus ir paramą. Tokie ryšiai yra aukščiau paprastų informacijos mainų, jie turi gilesnę emocinę prasmę.

6. Įvaizdžio kūrimas. Mėginimas tinkamai pasirodyti, būti pastebėtam, atkreipti daugelio dėmesį. To galima siekti atliekant tam tikras užduotis.

7. Organizacijos politika. Mėginimas panaudoti meilėkavimą, pritarimą, palankumą ar įtaką, siekiant norimų rezultatų. Karjeros strategijų žinojimas ir įgyvendinimas gali padėti kilti karjeros laiptais tiek lietuvių, tiek užsienio įsteigtose organizacijose, bet dažnai pasitaiko, kad norima darbo vieta užimta ir nenusimato, kad ji atsilaisvins (Petkevičiūtė, 2006).

NVO negali būti sukurta ir visiems darbuotojams taikoma vienoda karjeros planavimo strategija. Todėl karjeros planavimo ir formavimo iniciatyva turėtų būti perduota patiems darbuotojams. Už galutinę karjeros sėkmę turėtų būti atsakingi tik patys darbuotojai. Vadovo vaidmuo – informuoti darbuotojus apie papildomas galimybes, jei darbuotojai panorėtų planuoti tolesnę savo karjerą. Karjera ir jos galimybės gali motyvuoti žmones visose organizacijose.

NVO specialisto karjera suprantama ne kaip kopimas karjeros laiptais, bet kaip galinti būti nesusijusi su organizacija, labiau orientuota į kompetencijas, savirelizaciją.

R. Kontautienė, J. Melnikova (2006) teigia, kad profesinė karjera ir pripažinimas priklauso ne tik nuo paties darbuotojo, jo asmeninių savybių, išsimokslinimo, komunikabilumo, patrauklumo, bet ir nuo daugelio kitų sąlygų ir aplinkybių. Darbdaviai gali daug padaryti, kad darbuotojas būtų patenkintas savo darbu. Vienas iš svarbiausių žingsnių – į karjerą orientuotas darbo vertinimas, kai vadovas privalo ne tik įvertinti darbuotoją, bet ir nustatyti jo privalumus ir trūkumus, kurie atsilies karjerai. Geriau ir realistiškiau darbuotojas gali įvertinti savo galimybes, jei jam periodiškai ir planingai skiriami vis sudėtingesni darbai, rodoma perspektyva.

Jau kuris laikas gyvename tokiomis sąlygomis, kai NVO darbuotojai nesijaučia saugūs. Vadovai negali užtikrinti darbuotojų karjeros siekių profesinio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo. Tik aukščiausios kvalifikacijos ir gebantys adekvačiai vertinti savo karjeros galimybes darbuotojai gali nesitaikyti su tokia padėtimi ir realizuoti savo karjeros siekius kitose organizacijose (Kučinskienė, 2002).

Apibendrinimas. Kadangi dauguma NVO negarantuoja kilimo karjeros laiptais galimybių, o kartu ir saugumo, stabilumo bei tęstinumo, NVO dirbantys specialistai karjeros kelyje galės

sėkmingai prisitaikyti, jeigu sugebės tinkamai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, suvoks, ką mėgsta dirbti, įgis kompetencijos, reikalingos tiems darbams atlikti, pasitikės ir vertins save. Organizacija nėra pajėgi užtikrinti ilgalaikę, nuoseklę karjeros plėtrą, taigi tuom turi rūpintis pats specialistas. Asmeninė karjera suprantama kaip procesas, kurį valdo ir kontroliuoja pats asmuo. NVO tik teikia tam tikras sąlygas, kuriomis individai gali įgyti patirties, naujų žinių, mokėjimų ir įgūdžių.

1.3.3. Su jaunimu dirbančios nevyriausybines organizacijos vadovo vaidmuo kaip motyvavimo veiksnys

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) teigia, kad vadovavimas yra socialinė vadovo ir darbuotojo sąveika. Pasak Bagdonienės (2004), tokios vadovo savybės bei gebėjimai kaip pastovaus ryšio su darbuotojais palaikymas, elgesio nuoseklumas, teisingos bausmės ir atlygio principo laikymasis, atgalinio ryšio suteikimas rodo vadovo profesionalumą. Toks vadovas pats savaime gali tapti darbuotojus motyvuojančiu veiksmu.

NVO vadovai, kaip ir kitose socialinių paslaugų įstaigose, vadovai atlieka vadybines (organizavimo, planavimo, vadovavimo, kontrolės) funkcijas. Be to turi disponuoti socialinio darbo žiniomis bei gebėjimu jas pritaikyti praktikoje. NVO vadovas dažnai atlieka supervizoriaus vaidmenį.

Vadybos specialistai išskiria tokias pagrindines vadovo veiklai svarbias savybes (2 lentelė):

2 lentelė. Vadovo savybės. Šaltinis: Bagdonienė (2004)

Vadovo savybės		
Asmeninės	Profesinės	Dalykinės
Moralinės nuostatos	Kompetetingumas	Organizaciniai sugebėjimai
Fizinė ir psichinė sveikata	Erudicija, mąstymo platumas	Garbės troškimas, valdingumas, reiklumas
Rūpestingumas, jautrumas, geranoriškumas	Tobulėjimo ir naujų žinių troškimas	Ryžtingumas, atkaklumas, drąsa, principingumas
Vidinė kultūra	Naujų darbo metodų ir formų ieškojimas	Komunikabilumas
Optimizmas	Mokėjimas planuoti savo veiklą	Savikontrolė
		Rizika
		Naujovių siekis

Taikant teigiamo poveikio priemones darbuotojams, jie noriau klauso vadovo, labiau stengiasi atlikti savo pareigas, nes tai suteikia jiems laimės, pasijunta reikšmingesniais. NVO vadovas ar turi mokėti ir stengtis motyvuoti darbuotojus, nes nuo to priklauso veiklos rezultatai, t.

y. paslaugos kokybė, darbuotojų kaita ir t. t. Motyvavimo nebuvimas neigiamai gali paveikti tiek organizacijų veiklą, todėl yra svarbu, kad vadovas kuo anksčiau tai suprastų. Kaip yra dabartiniu laikotarpiu, tam tikroje organizacijoje, galima išsiaiškinti tik žinant kokie yra motyvavimo būdai, išanalizavus kas darbuotojus motyvuoja dirbti ir ko jiems trūksta. Darbuotojų motyvacija pirmiausiai siejama su fiziniu, psichologiniu arba socialiniu atlygiu. Vadovaujamosi prielaida, kad žmonės yra motyvuoti ką nors daryti, jei tikisi už darbą gauti tai, ką jie vertina (Baršauskienė, 2006, p. 49). Vadovams reikia išanalizuoti darbuotojus motyvuojančias priemones, t. y. ką organizacijose dirbantys žmonės labiausiai vertina, nes tikėdamiesi, kad jie tai gaus, stengsis darbą atlikti gerai ir bus patenkinti. Skirtingi žmonės vertina skirtingus dalykus arba tuos pačius dalykus vertina skirtingai, taip pat skirtingais gyvenimo laikotarpiais tą patį dalyką vertina nevienodai, tad vadovai kiekvienam savo darbuotojui turi sukurti individualų motyvavimo priemonių paketą, atsižvelgiant į tai, ką darbuotojas labiausiai vertina.

C. McNamara (1999), P. G. Rabey (2001) teigia, kad vadovai, prieš pradėdami motyvuoti darbuotojus, turi suvokti keletą svarbių dalykų. Pirmiausia vadovas turėtų sukurti aplinką, kurioje darbuotojai geriausiai galėtų save motyvuoti. Skirtingus žmones motyvuoja skirtingi dalykai. Svarbiausia, suvokti kiekvieno darbuotojo motyvus. Pinigai motyvuoja, tačiau ne taip jau labai. Jeigu organizacijos tikslai nesutaps su darbuotojo tikslais, tai jis nedirbs efektyviai.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) teigia, kad vadovavimas yra socialinė vadovo ir darbuotojo sąveika. Tokios vadovo savybės bei gebėjimai kaip pastovaus ryšio su darbuotojais palaikymas, elgesio nuoseklumas, teisingo bausmės ir atlygio principo laikymasis, atgalinio ryšio suteikimas rodo vadovo profesionalumą. O profesionalus vadovas jau pats savaime gali tapti darbuotojus motyvuojančiu veiksniumi (Bagdonienė, 2004).

Socialinių paslaugų įstaigose vadovai atlieka tas pačias vadybines (organizavimo, vadovavimo, planavimo, kontrolės) funkcijas kaip ir kitose organizacijose, tačiau šalia to dar turi disponuoti socialinio darbo žiniomis bei sugebėjimu jas pritaikyti praktikoje. Be to, socialinių paslaugų įstaigose vadovas dažnai atlieka ir supervizoriaus vaidmenį.

Nagrinėjant teorines koncepcijas, užsienio šalių motyvavimo modelius ir tiriant Lietuvos darbuotojų motyvaciją, elgesio bei darbuotojų motyvavimą nustatyta, kad egzistuoja bendri Lietuvos organizacijų motyvavimo dėsniumai, kuriuos lemia įmonių vadovų ir darbuotojų skirtingai pasirenkami motyvavimo modelių elementai.

Jau anksčiau buvo minėta, kad darbuotojai yra motyvuoti, kuomet žino, jog jų vykdomi veiksmai padės pasiekti bendrų rezultatų bei jų atlikti darbai bus įvertinti. Taigi šiuolaikinių organizacijų vadovams svarbu, kad organizacijose vyktų motyvavimo procesas. Pears (2007) teigia, kad norint efektyviai motyvuoti savo darbuotojus, organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti į visą eilę veiksnių:

- Pažinoti savo komandą. Skirtingus asmenis motyvuoja skirtingi dalykai, kiekvieną reikia motyvuoti individualiai.
- Suteikti darbuotojams reikalingų žinių. Žmonės, kurie pasitiki savo sugebėjimais darbe, dažniausiai jaučiasi darbu patenkinti. Todėl naudinga organizuoti seminarus, kursus ir pan., kad įgautų žinias tie, kuriems jų trūksta.
- Tiksliai apibrėžti, pasiekiami ir kontroliuojami tikslai.
- Reguliariai peržiūrėti progresą. Išsiaiškinti kokios pagalbos reikia komandai, padėti jai susidėlioti prioritetus, pasiteirauti kas labiausiai mėgstama bei nemėgsta darbe.
- Efektyvus nesėkmių valdymas. Skatinti darbuotoją neprarasti pasitikėjimo savimi dėl patirtos nesėkmės. Išsiaiškinti, kodėl taip atsitiko ir ką galima padaryti, kad daugiau taip nenutiktų.
- Apsvarstyti pradinius atlygius. Skirtingi asmenys vertina skirtingus dalykus.
- Nusistatyti aukštesnio lygio atlygius. Tai turėtų būti papildoma atsakomybė, patikėta darbuotojui.
- Įtraukti kolektyvą į sprendimų priėmimą. Taip darbuotojai jaučia, kad jie prisidėjo prie sprendimo ir yra suinteresuoti jį išspręsti kuo geriau.
- Sumažinti demotivaciją. Tai pasireiškia dažna darbuotojų kaita ir dideliu biuletenių skaičiumi ar skambučiais, kad serga. Dažniausiai to priežastis yra per didelis darbo krūvis arba silpna darbo sistema. Išėjimas – greitai permotyvuoti kolektyvą, jei reikia anonimiškai apklausti darbuotojus apie tai, kas juos demotyvuoja.
- Tobulinti valdymo įgūdžius, nes jie būtini norint motyvuoti darbuotojus. Vadovas turi būti pavyzdys ir gerai elgtis su personalu, komunikuoti su juo, užtikrinti aiškius tikslus, demonstruoti savo įsipareigojimus kompanijai.

Pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, nuolat kinta (Delfgaw, Dur, 2007). Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos supratimą ir leidžia papildyti darbuotojų motyvavimą. Tai verčia ieškoti išeičių, mobilizuoti vidinius išteklius, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Nėra tobulų motyvavimo teorijų, bet jas pažinus galima rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų, taikytinų dirbantiesiems.

Vakaruose daugybė organizacijų nors kartą per metus praveda personalo auditą (vertinimą). Šiuos procedūras metu vadovybė daugiausiai domisi būtent individualia bendradarbių motyvacija. Darbdaviai stengiasi duoti savo žmonėms tai, ką jie nori gauti nuo darbo. O Lietuvoje, anot O. Poluchinos, situacija su moraline motyvacija yra tragiška, o tai, turbūt, yra mūsų gyvenimo būdo,

mūsų mentaliteto pasekmės, nes iki šiol, darbo užmokestis lieka pagrindiniu paskatinimu darbui (Poluchina, 2007). Kiekvieno darbuotojo siekiai bei vertybės, glaudžiai susiję su organizacijos misija ir vizija, yra labai svarbūs kuriant ir išlaikant aukštą motyvacijos lygį. Motyvavimo strategijos pagerins darbuotojų pasirodymą, sustiprins jų moralę, paskatins komandinį darbą ir įskieps pozityvų požiūrį sunkiais laikotarpiais. Motyvuoti darbuotojai deda daugiau pastangų ir lengviau įveikia sunkumus. Tai padeda organizacijoms pasiekti tikslus ir pagerina kompanijos operacijų kokybę.

Apibendrinimas. Specialistų darbo kokybė iš dalies priklauso nuo jų motyvacijos, o pastaroji nuo to, kaip specialistai motyvuojami darbui. Taigi specialistų motyvavimas – viena iš nevyriausybinių organizacijų vadovų funkcijų ir svarbi švietimo vadybos problema. Specialistų motyvavimas yra svarbus, siekiant vykdyti organizacijos tikslus.

II. SPECIALISTŲ MOTYVAVIMAS DIRBTI SOCIALINES – EDUKACINES PASLAUGAS JAUNIMUI TEIKIANČIOSE NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

2.1 Tyrimo metodologija

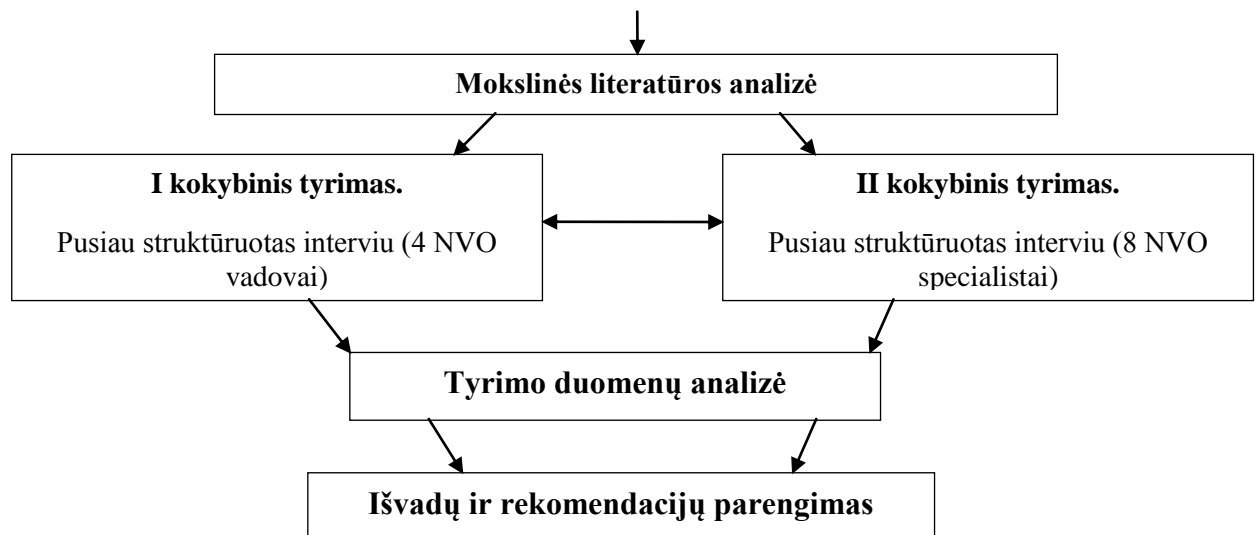
Specialistų motyvavimas darbui nėra pakankamas. Remiantis šio tyrimo rezultatais bus parengtos rekomendacijos su jaunimu dirbančių nevyriausybinių organizacijų vadovams kaip geriau motyvuoti specialistus. Šiame skyriuje aprašoma dviejų kokybinių tyrimų metodologinės dalys.

Tyrimo logika. Darbo tikslo ir uždavinių įgyvendinimui buvo atlikti du kokybiniai tyrimai (žr. 2 pav.). Šių tyrimų naudojimas leidžia išsamiau išanalizuoti išsikeltą problemą, papildo vienas kitą.

Pirmasis kokybinis tyrimas pusiau stuktūruoto giluminio interviu pagalba buvo organizuojamas su nevyriausybinių organizacijų (NVO) vadovais, nes jie yra atsakingi už specialistų atliekamą darbą, todėl yra suinteresuoti šių specialistų kokybiška veikla – tam svarbus su jaunimu dirbančių NVO specialistų motyvavimas darbui. Kiekvienos organizacijos vadovas nori, kad darbuotojų kaita būtų kuo mažesnė, o jų atliekamas darbas naudingas organizacijai, todėl taiko įvairias motyvavimo priemones.

Antrajame kokybiniame tyrime dalyvavo NVO specialistai (socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, psichologai ir kt.). Jie pasirinkti tiriamaisiais, nes iš savo patirties galėjo įvardinti kokios motyvavimo priemonės juos motyvuoja, kokios priemonės yra taikomos jų darbe juos motyvuojant.

**SPECIALISTŲ MOTYVAVIMAS DIRBTI SOCIALINES – EDUKACINES PASLAUGAS
JAUNIMUI TEIKIANČIOSE NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE**



2 pav. Tyrimo modelis. Paveikslas autorės

„Specialistų motyvavimas dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose, tyrimas tyrimas buvo atliktas 2013 m. spalio - lapkričio mėnesiais. Tyrimas atliktas Klaipėdos apskrityje. Kokybinio tyrimo duomenų analize siekiama ne suskaičiuoti atsakymų variantus, o atskleisti vadovų patirtį, motyvuojant specialistus, dirbančius su jaunimu nevyriausybinėse organizacijose, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu. Pusiau struktūruoti interviu metu individualiai bendraujant su respondentais tyrėjas galės paaiškinti užduodamus klausimus informantams, atsiranda galimybė kruopščiau ištirti problemą (Rupšienė, 2007).

Tyrimo imtis. Tyrimo generalinę aibę sudaro visi su jaunimu dirbančių NVO vadovai ir specialistai, teikiantys socialines – edukacines paslaugas. Šiuo atveju ji nedidelė, nes Klaipėdos apskrityje yra tik 10 NVO, kurios teikia socialines – edukacines paslaugas jaunimui (2 iš jų šiuo metu nevykdo jokios veiklos). Buvo apklausti 4 vadovai. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį: visos moterys. Tiriamaisiais pasirinkti tiriamieji suteikė naudingą informacijos apie tiriamą problemą, nes viena iš jų vadovavimo funkcijų yra darbuotojų motyvavimas darbui. Taip pat apklausti 8 specialistai iš Klaipėdos apskrities su jaunimu dirbančių NVO. Specialistai pagal lytį – visos moterys, pagal specialybę: 3 socialiniai pedagogai, 3 socialiniai darbuotojai, 1 socialinio darbuotojo padėjėjas, 1 psichologas.

Visų, tyrime dalyvavusių nevyriausybinių organizacijų teisinis statusas – labdaros ir paramos fondai.

Griežti reikalavimai imties dydžiui nėra labai aktualūs kokybiniuose tyrimuose, tyrėjui turėtų labiau rūpėti, kaip surinkti informatyvių duomenų, kurie priklauso ne tik nuo tyrimo imties dydžio, bet ir nuo tyrėjo analitinių gebėjimų (Rupšienė, 2007). Buvo siekiama ne nustatyti, kiek yra populiacijoje kitokių atvejų, bet norima juos detaliam aprašyti, kad tyrimo dalyviai ir ataskaitos skaitytojais galėtų patys spręsti, kur pritaikyti tyrimo ataskaitos gautas žinias. Tokiu atveju tyrėjui

nelabai svarbu, ar tyrimo išvadas galima pritaikyti visai generalinei aibei, ar pasiektas patikimumo lygmuo, kokio dydžio rezultatų paklaida, nebuvo galvojama ir apie tikimybinę atsitiktinę imtį, nes domimasi kokybine informacija.

Šiame kokybiniame tyrime pasirinkta netikimybinė imtis, nes nėra žinomas tikslus NVO vadovų, motyvuojančių specialistus darbui, populiacijos dydis, tačiau tiksliniu būdu buvo siekiama sudaryti kuo labiau reprezentatyvią imtį. Buvo pasirinktas netikimybinė atrankos metodas, pagal tikslinę atranką, kai iš anksto numatytas preliminarus informantų imties dydis (šiuo atveju apie 5 vadovus ir apie 10 specialistų), bet duomenų rinkimo metu, esant reikalui, tyrimo imtį buvo galima išplėsti tol, kol ženkliai sumažėjo naujų duomenų (Rupšienė, 2007). Buvo pasirinkta tikslinė atranka, kai tyrėjas parenka geriausiai jo manymu generalinę aibę reprezentuojančius tiriamuosius.

Tikslinė atranka vykdoma atsižvelgiant į tam tikrus tyrėjo nustatytus kriterijus, kurie padeda surinkti naudingus duomenis (Rupšienė, 2007). Šiuo atveju atsižvelgiama į šiuos:

- NVO, kuriai vadovauja vadovas, dirba su jaunimu;
- Specialistai dirba NVO, kurioje teikiamos socialinės - edukacinės paslaugos jaunimui;

Tyrėjo vaidmuo. Pradžioje pokalbio su tiriamuoju buvo pasisveikinta, prisistatyta, padėkota už sutikimą dalyvauti interviu. Pristatyta tyrimo tema, respondentų dalyvavimo tyrime svarba ir naudingumas. Pokalbio metu buvo duota suprasti, kad interviu yra svarbus. Tai parodoma verbaliniais ir neverbaliniais ženklais. Nuoširdžiai klausomasi, nekomentuojami ir nekritikuojami atakymai.

Kokybiniuose tyrimuose svarbu numatyti tyrėjo vaidmenį, nes jis yra pagrindinis instrumentas tokio tipo tyrimuose. Ne mažiau svarbu smulkmeniškai numatyti duomenų rinkimo ir analizės metodus.

Giluminio interviu sėkmė priklauso nuo tyrėjo gebėjimų klausinėti informantus, juos suprasti, todėl tyrėjo vaidmuo yra labai svarbus. Tyrėjo vaidmeniui reikšmės turi keletas aspektų:

- Tyrėjo ankstesnė patirtis su informantais, tyrimo problema (Tyrėjas yra socialinis pedagogas, todėl jam, kaip specialistui, įdomu, kokios yra motyvavimo darbu galimybės NVO; tyrėjas pažįsta keletą su jaunimu dirbančių NVO vadovų ir specialistų, kurie sutiktų dalyvauti tyrime);
- Tyrėjo šališkumo kontroliavimas (tyrėjas laikėsi etikos normų informantų atžvilgiu, nenuslėpė tyrimo faktų, nes remiamasi informantų žodžiais, jie buvo cituojami, analizuojamos ne tyrimo smulkmenos, o pagrindiniai klausimai. Nebuvo taikomi duomenų rinkimo metodai, kuriems nepritarė informantai);
- Siekimas apsisaugoti nuo duomenų iškraipymo, kuris gali atsirasti dėl tyrėjo dalyvavimo, jo ir informantų santykių, duomenų rinkimo technikų (pagrindinė

apsisaugojimo priemonė, kai visa užrašyta informacija buvo derinama su informantais: išmetami iš tekstų informantų nepageidaujami žodžiai ir papildoma ta informacija, kurią nurodė tiriamieji).

Tyrėjas prieš susitikdamas su informantais apmąstė interviu atlikimą ir numatė užduodamus klausimus, nes pagal L. Rupšienę (2007) iš anksto apgalvoti keli giluminio interviu klausimai tyrimo eigą labiau susistemina, interviu būna išsamesnis.

Tyrėjo užduodami klausimai. Pusiau struktūruotiems giluminiams interviu buvo sukurtas bendras klausimynas, kuriame pateikti patys svarbiausi, esminiai klausimai. Bendrasis klausimyno variantas buvo platforma, pagal kurią vėliau buvo pritaikomi, sudaromi individualūs klausimynai pagal tai, kam jis skirtas. Šiame tyrime tyrėjas iš anksto numatė pagrindinius klausimus, todėl tai pusiau struktūruotas interviu su išankstinėmis numatomomis interviu gairėmis. Iš tokio tipo interviu gaunami išsamūs duomenys ir pats interviu vyksta neformalia pokalbio forma (Rupšienė, 2007). Pirmiausia formuluojami klausimai, susiję su informantų patirtimi, vėliau prašoma išreikšti nuomonę giluminio interviu metu (Rupšienė, 2007). NVO vadovams, kurie motyvuoja socialinius pedagogus darbui, buvo užduodami atviro tipo klausimai, kuriuos prašoma pakomentuoti plačiau.

Interviu duomenų rinkimas ir analizė. Siekiant išsiaiškinti kaip vadovai atlieka su jaunimu dirbančių specialistų motyvavimo darbui funkciją, buvo atliktas tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruoto giluminio interviu metodas, kai iš anksto numatomi interviu klausimai ir pasilieka galimybė juos keisti vietomis bei užduoti papildomus klausimus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Atsižvelgiant į pašnekovo specifiką, pokalbio metu galimi papildomi spontaniškai interviuotojui kylantys klausimai, skirti patikslinti ir papildyti. Toks informacijos rinkimo būdas buvo pasirinktas dėl jo universalumo ir lankstumo, kadangi tyrėjai reikalinga surinkti informacija varijavo priklausant nuo to, kokias pareigas interviu pašnekovas atliko. Šis metodas turi nemažai privalumų: suteikia galimybę surinkti naudingus duomenis, leidžia padaryti naujas įžvalgas; suteikia galimybę tyrėjui paaiškinti savo klausimus ir tuo pačiu padidina naudingų atsakymų tikimybę. Parinkti atviri klausimai, nes informantai gali plačiai atsakyti į klausimus, sutelkti dėmesį į savo patirtį. Atviri klausimai dažniausiai tyrimuose naudojami ne faktams apie informantų patirtį sužinoti, bet kylančioms priežastims suprasti ir turimoms, pageidaujamos specialistų motyvavimo darbui galimybėms išsiaiškinti. Tyrėjas iš anksto paruošė klausimyną (1, 2 priedai), kurį sudaro 6 klausimų temos NVO dirbantiems specialistams ir 7 temos vadovams:

3 lentelė. NVO vadovams ir specialistams skirtų pagrindinių klausimų teorinis modelis

Klausimyno temos su jaunimu dirbančių NVO vadovams	Klausimyno temos su jaunimu dirbančių NVO specialistams
I grupė. NVO veiklos specifika	I grupė. NVO veiklos specifika
II grupė. Karjeros galimybės specialistams su	II grupė. Specialistų motyvavimo sistema

jaunimu dirbančioje NVO	
III grupė. Specialistų motyvavimo sistema	III grupė. Specialistų motyvavimas ir motyvavimo priemonės
IV grupė. Specialistų motyvavimas ir priemonės	IV grupė. Karjeros galimybės kaip motyvavimo priemonė su jaunimu dirbančioje NVO
V grupė. Sunkumai, kurie išskyla motyvuojant specialistus	V grupė. Vadovo vaidmuo motyvuojant specialistus
VI grupė. Vadovo vaidmuo motyvuojant specialistus	VI grupė. Demografiniai klausimai
VII grupė. Demografiniai klausimai	

Tyrimo duomenys buvo įrašinėjami į diktofoną. Visi tiriamieji sutiko su tokiu duomenų rinkimo būdu.

Duomenų analizės metodas. Tyrimo rezultatai gauti taikant Klasikinės kokybinės Turinio (Content) analizės metodą. Buvo sudarytos lentelės, kuriose pateikiamos šios skiltys: kategorijos, subkategorijos ir ištraukos iš interviu tekstų. Pagal prasmę panašūs informantų atsakymai buvo sujungti į kategorijas, o kategorijų turinys skaidomas į subkategorijas. Tranksribuotas interviu tekstas buvo užkoduojamas: numeruojami klausimai ir respondentų atsakymų pastraipos. Visų 12 interviu tekstai numeruojami paeiliui, todėl prieš pastraipų numeracijas nurodomas respondento skaičius (pvz. 1V, 2V). Interviu tekstai pateikti prieduose (4, 5 priedai).

Išskyrus kategorijas ir subkategorijas buvo galima suskaičiuoti respondentų skaičių tam tikroje kategorijoje ar subkategorijoje ir

Tyrimo rezultatai interpretuojami ir grindžiami, remiantis sugrupuotais duomenimis bei teksto įrodymais. Iš to galima interpretuoti ir daryti išvadas. Ne visas subkategorijas analizuojant bus pateikiami grindžiantys teiginiai tekste, tačiau pateikiamos prieduose.

Iš anksto apgalvojus tyrimo metu gautų duomenų rinkimo ir analizės metodus galima labiau tikėtis užtikrinti tyrimo validumą ir patikimumą.

Tyrimo validumo ir patikimumo užtikrinimas. Tyrimo validumo ir patikimumo užtikrinimas rodo tyrimo kokybę, jų užtikrinimas ypač svarbus duomenų rinkimo etape, todėl šiame tyrime atsakymai įrašomi į diktofoną. Kokybiniu tyrimu buvo siekiama atskleisti, kas lemia konkretaus atsakymo pasirinkimą, nes informantų prašoma pagrįsti savo nuomone, pakomentuoti plačiai – tai vienas iš požymių kokybinio tyrimo validumui pagrįsti (Rupšienė, 2007). Kokybiniuose tyrimuose validumo sampratos akcentai susiję ir su natūralistinio tyrimo principais, todėl ir šiame tyrime jais buvo remiamasi, nes: interviu vyko natūraliomis gyvenimo aplinkybėmis, nebuvo pasirenkama eksperimentinė aplinka. Tyrimo validumui pagrįsti tampa labai svarbus visapusiškumas: buvo siekiama ne tik gauti rezultatų, bet ir pasirengiama iš anksto tyrimui, detaliai

planuojamas tyrimo procesas, tyrėjas stengėsi pažinti kito žmogaus mąstymą, suvokti jo patirtį, vėliau duomenys pateikti informantų žodžiais, o ne pagal tyrėjo žodyną.

Vidinis validumas kokybiniuose tyrimuose garantuoja kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, atitinkančius realią tiriamą situaciją ir gautus duomenis, todėl tyrimo rezultatų tikslumą gali paliudyti dalyvavę žmonės (Rupšienė, 2007). Norint, kad rezultatai būtų tikslūs, pats tyrėjas buvo tyrimo dalyviu.

Kokybiniame tyrime siekiama atskleisti per *išorinį validumą* tyrimo rezultatų pritaikymo generalinėje aibėje ypatumus, t.y. siekiama pateikti išvadas, kurios leistų tyrimo ataskaitos skaitytojams suprasti, kur jie gali pritaikyti tyrimo rezultatus (Rupšienė 2007). Todėl šio kokybinio tyrimo išorinį validumą padėjo užtikrinti detalus ir išsamus vietos, laiko, duomenų rinkimo ir apdorojimo metodų, tyrėjo vaidmens tyrime ir panašių dalykų aprašymas.

Dar vienas tyrimo kokybės požymis yra *patikimumas*, kuris glaudžiai susijęs su vidiniu validumu ir tik patikimas tyrimas gali būti validus (Rupšienė, 2007). Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą, taikyta metodologinė trianguliacija: apklausiami su jaunimu dirbantys NVO vadovai ir specialistai apie jų motyvavimą darbui. Remiantis trianguliacijos principu, iš kiekvieno šaltinio gaunama informacija, kurią apibendrinus galima sudaryti visapusį tiriamo objekto vaizdą (Bitinas, 2006).

Tyrimo etika. Tyrėjas pasirūpino, kad tiriamasis nepakliūtų į rizikingas situacijas, nepatirtų jokios žalos: psichologinės, materialinės, fizinės, finansinės, socialinės.

Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų, kuriuos išskyrė W. Trochim (2006) (cit. Rupšienė, 2007):

1. Tiriamasis tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai;
2. Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką ir gauti iš tiriamojo raštišką arba žodinį sutikimą;
3. Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį juo galimos žalos;
4. Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą;
5. Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Gauti duomenys argumentuojami, pateikiant interviu tekstų ištraukas, taip neiškraipomi ir nenuslepami tyrimo duomenys. Interviu planuojamas remiantis mokslininkų parengtomis kokybinio tyrimo metodologinėmis nuostatomis. Tyrimo metu gauti duomenys naudojami tik magistro darbui parašyti.

Jeigu tiriamieji pageidaus, bus supažindinami su tyrimo rezultatais.

Tyrimo vieta ir laikas. Siekiant užtikrinti kokybinių tyrimų išorinį validumą, svarbu tinkamai suplanuoti ir parinkti vietą bei laiką

Laikas: pirmiausia atkreipiamas dėmesys, susitariant dėl susitikimo laiko. Tariantis susitikti paminėta numanoma interviu trukmė apie 45 min. Galvojama apie tai, jog tyrėjas ir informantas neturi skubėti, o pokalbis neturėtų trukti per ilgai. Dažniausiai susitikimai vykdavo savaitės viduryje, kai yra produktyviausias savaitės laikas. Sutartas susitikimo laikai buvo darbo metu.

Vieta: Tyrimai buvo atliekami tiriamųjų darbo vietose, kad jiems nereikėtų palikti jų darbo vietos. Interviu vyko vadovų kabinetuose, kur niekas netrukdytų ir nebūtų pašalinių žmonių. Buvo mąstoma ir apie telefono skambučių netrukdytą (interviu metu buvo išjungiamas telefonų garsas).

Apibendrinimas. Galima teigti, kad planuojant pusiau struktūruoto interviu su NVO vadovais ir specialistais metodologiją, svarbu sudaryti imtį, nustatyti tyrėjo vaidmenį, apgalvoti duomenų rinkimo ir analizės metodus, stengtis kuo labiau užtikrinti tyrimo validumą, laikytis tyrimo etikos principų bei išsamiai aprašyti tyrimo vietą, laiką. Parengti pagrįstas išvadas ir rekomendacijas.

2.2. Tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo rezultatų skyrius susideda iš dviejų poskyrių. Viename iš jų analizuojami duomenys, kurie buvo gauti interviu metu su nevyriausybinių organizacijų vadovais, kitame – su specialistais.

Su jaunimu dirbančių nevyriausybinių organizacijų vadovų ir specialistų interviu duomenų analizė leidžia pateikti įžvalgas apie jų organizacijose dirbančių specialistų motyvavimą darbui. Apklausti 4 vadovai (1V, 2V, 3V, 4V) ir 8 specialistai: 3 socialiniai pedagogai (1SP, 2SP, 3SP), 3 socialiniai darbuotojai (1SD, 2SD, 3SD), 1 psichologas (1P), 1 socialinio darbuotojo padėjėjas (1SDP). Duomenys buvo renkami tol, kol pradėjo kartotis. Tyrimas padėjo nustatyti, kas motyvavo pradėti dirbit NVO, ar organizacijose yra sukurtos specialistų motyvavimo sistemos, kokios materialinės ir nematerialinės priemonės yra taikomos, kokių trūksta, koks vadovo vadovavimo stilius ir kokios vadovo savybės motyvuoja darbui.

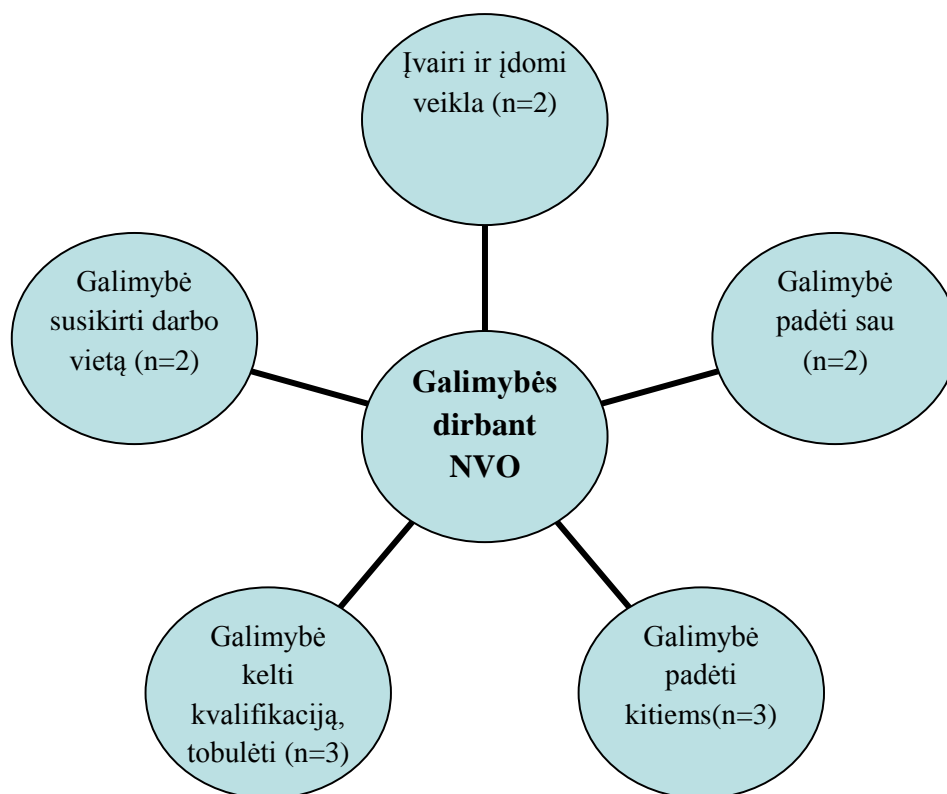
NVO veikla. Visų tyrime dalyvavusių su jaunimu dirbančių nevyriausybinių organizacijų teisinis statusas – labdaros ir paramos fondai. NVO teikiamos socialinės – edukacinės paslaugos vaikams ir jaunimui, vykdoma įvairi veikla. Visose organizacijose vyksta popamokinis vaikų užimtumas, turiningas laisvalaikio organizavimas, nuolat vykdoma žalingų įpročių, nusikalstamumo prevencija. Organizuojamos įvairios šventės (kalendorinės, gimtadieniai, Vaikų gynimo diena), išvykos, vasaros stovyklos. Organizacijose dirbantys specialistai pagalbą teikia ne tik su vaikams ir jaunimui, bet ir jų šeimoms. Teikiant socialines – edukacines paslaugas bendradabiauja su įvairiomis įstaigomis: Vaikų teisių apsaugos tarnyba, policija, mokyklomis, kitomis NVO.

Vienoje iš tyrimo dalyvavusių organizacijų sistemingai vyksta savanorių paieška ir paruošiamieji kursai darbui su vaikais ir jaunimu.

2.2.1. Vadovų turimos specialistų motyvavimo darbui galimybės su jaunimu dirbančioje nevyriausybinėje organizacijoje

Interviu pradžioje buvo norima išsiaiškinti, kas motyvavo vadovus įsidarbinti su jaunimu dirbančioje nevyriausybinėje organizacijoje. 3 iš 4 vadovų dirba organizacijose nuo veiklos pradžios, patys dalyvavo NVO įkūrimo veikloje. Paskatino tai, kad ši veikla buvo nauja, įdomi ir perspektyvi. Šį turinio elementą grindžiančios interviu ištraukos: „Šioje organizacijoje esu 18 metų, nuo pat įsikūrimo pradžios. Paskatino tai, kad tokia veikla buvo nauja, įdomi. Viską kūrėme patys, dirbo įvairūs ir įdomūs žmonės (1V)“, „Prieš keletą metų, kai suintensyvėjo vaikų dienos centrų steigimas, parašiau projektą. Labai džiaugiausi, kai sužinojau, kad patvirtino. Mūsų mieste tokios paslaugos niekas neteikė, todėl susilaukėme pagalbos ir pritarimo tokiai veiklai (2V)“. Viena vadovė, kuri organizacijoje dirba 6 mėnesius, nebuvo svarbu kokio tipo organizacijoje dirbs: „Buvo darbo pasiūlymas ir nusprendžiau pabandyti. Nebuvo jokio skirtumo dėl organizacijos tipo. Tenkino darbo sąlygos ir pasiūlytas atlyginimas. Tenka rašyti projektus, o tai man ir darbas ir hobis. Šiuo metu laikinai einu vadovo pareigas (3V)“. Tačiau visi specialistai teigė, kad jiems patinka dirbti su vaikais ir jaunimu, padėti spręsti jiems iškylančias problemas: „<...> norėjau padėti gyvenimo nuskriaustiems vaikams, kuriuos mokykla, visuomenė stumia į šalį, nes jie yra „nepatogūs“ (2V), „<...> kai esi geras ir padedi žmonėms, ir sienos gelbėja (4V)“.

Kategorija. Galimybės, kurios atsiveria dirbant NVO. Buvo prašoma, kad vadovai atskleistų kokias galimybes atveria darbas NVO. Išanalizavus atsakymus, išskirtos penkios subkategorijos (3 pav.):



3 pav. Galimybės, kurios atsiveria dirbant NVO

Šiuo atveju vadovams svarbiausia – padėti kitiems, nes 3 vadovai tai paminėjo interviu metu: „Kaip jau minėjau, galiu padėti socialinės rizikos šeimų vaikams. <...> svarbu tai, kad turime galimybę įdarbinti žmones – socialinius darbuotojus (2V)“, „<...> padedame daugeliui šeimų, tarpininkaujame gaunant labdarą iš užsienio rėmėjų, padedam pasiekti tas šeimas, kurioms reikia (4V)“, „galimybė padėti kitiems <...>“ (1V).“ Vadovams svarbu tai, kad padėdami kitiems, jie tuo pačiu gali padėti ir sau: „Galimybė padėti kitiems ir tuo pačiu sau. <...> nuolat bendraujama su įvairiais žmonėmis (1V), „Be abejo galiu padėti sau, kol dirbsiu su vaikais, tol pati būsiu jauna (2V)“. Dirbant NVO yra galimybė kelti kvalifikaciją, įgyti įvairios patirties: „<...> tai puiki patirtis, kuri galbūt pravertis ateityje (3V)“, sudaromos galimybės dalyvauti mokymuose: „Dalyvauta įvairiuose mokymuose, seminaruose, kelionėse. Nuolat sudaromos galimybės mokytis ir tobulėti (1V)“.

NVO teigiamas veiksnys toks, kad yra galimybė susikurti darbo vietą, tai ypač aktualu jauniems specialistams. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „Motyvuoti ir kūrybingi specialistai, ypač jauni, NVO gali parašyti kokį nors projektą ir tokiu būdu sau susikurti darbo vietą (3V)“, <...> specialistai gali sau susikurti darbo vietą, palankias sąlygas (1V)“. Dviems specialistams patinka tai, kad jų vykdoma įvairi, nėra rutinos: „Gerai yra tai, kad mūsų darbas labai įdomus ir įvairus, nes vykdomė įvairią veiklą. Man būtų nuobodu nuolat sėdėti vienoje vietoje ar nuolat daryti tą patį

(2V)“, „Didžiausia teigiamybė yra, kad galime teigti pagalbą, suburti bendruomenę, įsitraukti į įvairias veiklas, renginius. Veiklos diapozonas labai platus (4V)“.

Kategorija. Darbo NVO neigiami veiksniai. Nevyriausybinėse organizacijose, kaip ir visose kitose, yra ne tik teigiamų, bet ir neigiamų darbo veiksmų. Išskirti 3 neigiami veiksniai:

- sunki finansinė padėtis (n=4);
- klaidinga nuomonė apie NVO lėšų naudojimą (n=2);
- neigiama nuomonė dėl NVO veiklos vykdymo (n=2).

Vienas aktualiausių – sunki finansinė padėtis. Šią problemą paminėjo visi keturi informantai: „<...> nuolat yra baimė dėl finansavimo (1V)“. Vadovai nuolat ieško skelbiamų projektų konkursų, kad galėtų gauti finansavimą veiklai: „<...> sunki materialinė padėtis, vis bijome, kad pasibaigus projektui, sustos ir mūsų veikla (2V), „Dirbant NVO yra nuolatinė finansavimo paieška <...> (3V)“, „Projektai turi limituotą biudžetą, niekada negauni tiek, kiek reikėtų tad tenka suktis iš padėties (4V)“. Kitas neigiamas veiksnys, kurį įvardijo 2 vadovai – neigiama nuomonė apie NVO vykdomą veiklą: „Būna atvejų, kai į NVO žiūrima kaip į organizaciją, kuri kelia problemas <...> (1V)“. Vis dar vyrauja nuomonė dėl netinkamai leidžiamų NVO lėšų naudojimo: „Vis dar yra žmonių, kurie mano, kad mes “plauname” pinigus (2V)“, „<...> gyvename tik iš projektinės veiklos. Nei litas nenuėina į šoną, už kiekvieną centą reikia atsiskaityti, bet ne visi tuom tiki (1V)“.

Kategorija. Specialistų karjeros galimybės. NVO vadovų buvo klausama, ar jų organizacijose dirbantiems specialistams yra karjeros kilimo galimybės. Visų tiriamųjų atsakymai buvo neigiami. Tai patvirtinančios citatos: „NVO darbuotojams karjeros galimybės nedidelės, nes nėra galimybės tapti vyresniuoju pedagogu ar metodininku (1V)“, „Praktiškai nėra, nes tik vienas žmogus reikalingas vadovo funkcijoms atlikti. Specialistam kilti pareigose nėra kur <...> (3V)“, „Nelabai kokios, jeigu įsidarbina socialiniu pedagogu, tai juo ir lieka (2V1P)“.

Galima daryti išvadą, karjeros kilimo galimybė nėra vienas iš motyvavimo veiksmų. Specialistai pasirinko šį darbą žinodami, kad karjeros galimybės su jaunimu dirbančioje NVO negalimos.

Kategorija. Specialistų atranka darbui NVO. Sekančiu klausimu buvo norima sužinoti, kaip atrenkami specialistai darbui su jaunimu NVO. Išskirtos dvi subkategorijos (4 lentelė):

4 lentelė. Specialistų atranka darbui NVO

Darbuotojais tampa savanoriai, praktikantai (n=2)	Organizuojama atranka (n=3)
--	------------------------------------

<p>„Kai kurie organizacijos darbuotojai prieš tai buvo savanoriai ir laikui bėgant jie susikūrė sau darbo vietą arba užėmė išėjusių pareigas (1V), „Iki manęs būdavo taip, kad ateidavo studentai atlikti praktiką, likdavo savanoriauti ir jeigu viskas gerai, likdavo dirbti <...> (3V)“.</p>	<p>„<...>buvo skelbiami konkursai ir atrenkami geriausi pretendentai (1V1P)“, „Kaip ir daugelyje įstaigų – skelbiami konkursai ir po pokalbių išrenkamas geriausias kandidatas <...> (2V)“, „Kartais darbo birža atsiunčia dirbti žmones <...>. Vyksta įprasta atranka (4V)“.</p>
---	---

Daugelyje NVO skatinama savanoriška veikla, kai kurios organizacijos priima studentus atlikti praktiką. Savanoriškos veiklos ir praktikos metu galima pastebėti, kurie žmonės yra motyvuoti ir tinkami užimti vienas ar kitas pareigas. Svarbu, kad savanoriai ir studentai rodytų norą ir iniciatyvą darbui.

Kitais atvejais pareigoms užimti yra ieškomi darbo neturintys asmenys. Vykdoma atranka, kurios metu atrenkamas geriausias kandidatas.

Galima teigti, kad ir neturint ilgos darbo patirties, galima įsidarbinti NVO. Tokio tipo organizacijos yra puiki galimybė jauniems specialistams pradėti savo asmeninę karjerą.

Kategorija. Darbuotojų motyvavimo sistema. Inerviu metu buvo klausiama, ar jų organizacijose yra sukurta specialistų motyvavimo sistema, kurią naudojant yra vykdomas sistemingas darbuotojų motyvavimas darbui su vaikais ir jaunimu NVO. Trys vadovai atskleidė, kad nėra sukurta motyvavimo sistema: „<...> ne, kažkokios specialiai motyvavimui sukurtos sistemos nėra (2V)“, „Ne, lig šiol nebuvo jokia programa sukurta (3V)“, „Specialios sistemos nėra <...> (4V)“. Tačiau išanalizavus interviu teksus galima teigti, kad vyksta nesistemingas specialistų motyvavimas: „Aš daug laiko skiriu darbuotojų motyvavimui, nepalieku jų vienu su problemomis (2V)“, „Mes vieni kitus palaikome ir pastiprinam dvasios tvirtybę <...>, tuo pačiu ir specialistai mato pažangą, gauna grįžtamąjį ryšį (4V)“.

Vienas iš vadovų teigė, kad jų organizacijoje dalinai yra sukurta specialistų motyvavimo sistema: „Tam tikra prasme ji egzistuoja, bet nėra iki galo sukurta, reikia tobulinti (1V)“. Sistema yra kuriama nuo pat organizacijos veiklos pradžios. Ją kuriant atsižvelgiama į darbuotojų poreikius: „Atsižvelgiama į darbuotojų norus, tariamasi, kas jiems labiau reikalinga ir motyvuoja darbui. Visada vyksta stebėjimas, kurio metu galima pamatyti, kas motyvuoja ir demotyvuoja veiklai. Viskas klostėsi savaime, per daugybę metų dirbant daugeliui žmonių įsivyravo tradicijos ir mes vieni kitus pastirpiname, palaikome (1V)“.

Specialistų motyvavimo sistema reikalinga tam, kad darbuotojams būtų aišku, už ką ir kokiomis priemonėmis jie bus motyvuojami. Būtų lygybės principas. Tuo tarpu vadovai turėtų iš anksto nusimatyti, kokias motyvavimo priemones jie galės taikyti, paskirti tam lėšų.

Kategorija. Specialistų motyvavimo reikšmė. Vadovų buvo prašoma pasakyti nuomonę apie tai, ar specialistų motyvavimas turi reikšmės jų teikiamų socialinių – edukacinių paslaugų kokybei. Vadovai vieningai atsakė, kad tai turi įtakos: „<...> motyvavimas reikalingas. <...> motyvavimas yra kaip paskatinimas iš išorės (1V)“, „Kasdien specialistai susiduria su įvairiomis problemomis, todėl motyvavimas būtinas (2V)“, „Žinoma, kad reikia (3V)“. Tačiau specialistai pabrėžė ir tai, kad neužtenka vien jų motyvavimo darbui, specialistai patys turi būti motyvuoti, mėgti savo darbą ir stengtis tobulėti.

Nors daugelyje NVO nėra sukurtos motyvavimo sistemos, tačiau vadovai taiko įvairias materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Motyvavimas būtų efektyvesnis, jeigu būtų tai daroma sistemingai, iš anksto planuojant. Svarbu, kad priemonės būtų taikomos iš karto po nuopelno, darbo.

Kategorija. Materialinės motyvavimo priemonės. Vienintelė pastovi materialinė motyvavimo priemonė – atlyginimas už darbą. Anot O. Poluchinos (2007), „situacija su moraline motyvacija yra tragiška, o tai, turbūt, yra mūsų gyvenimo būdo, mūsų mentaliteto pasekmės, nes iki šiol, darbo užmokestis lieka pagrindiniu paskatinimu darbui. Kitokios materialės priemonės taikomos retai arba visai netaikomos, nes organizacijos neturi tokių galimybių dėl sunkios finansinės padėties, nuolatinių lėšų paieškos. Išskirtos dvi materialinės priemonės, kurios yra praktikuojamos tyrime dalyvavusiose NVO. Tai patvirtinantys teiginiai pateikti 5 lentelėje (5 lentelė).

5 lentelė. Materialinės motyvavimo priemonės

Kategorija. Materialinės motyvavimo priemonė	
Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pagrindinis darbo užmokestis (alga) (n=4)	<p>„NVO labai retai gali motyvuoti materialinėmis priemonėmis. Patys darbuotojai turi stengtis norint, kad jų atlygis už darbą būtų normalus. Norint to pasiekti, būtinas komandinis darbas. Pagrindinė materialinė priemonė – atlygis už darbą (1V)“,</p> <p>„Iš galimų materialinių priemonių, deja, netaikome jokių. Tik darbo užmokestis (2V)“,</p> <p>„Neturime galimybės šito daryti. Mokame algą ir viskas (3V)“,</p> <p>„Neturime tokios galimybės. Sumokame atlygį už darbą ir viskas (4V)“.</p>

Bilietai į renginius (n=2)	„Kartais turime galimybę pakviesti darbuotojus į teatrą (1V)“, „Galbūt dar būtų galima prie materialių priemonių laisvalaikio renginiai, pvz., spektakliai, į kuriuos stengiamės vykti du kartus per metus ir pakviesti visus darbuotojus (2V)“.
-------------------------------	---

Materialiniai skatinimo būdai yra vienas iš pagrindinių motyvavimo priemonių NVO, todėl svarbu suprasti kaip jis veikia darbuotojų našumą ir kokia jo reikšmė darbo efektyvumui. B. Leonienė teigia, kad pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydis turi priklausyti nuo darbo sudėtingumo, nervinės įtampos lygio darbe, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumo, atsakomybės lygio. Priedai turi būti nustatomi atsižvelgiant į specialisto darbo kokybę, darbų atlikimo punktualumą, iniciatyvumą bei universalumą. Premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius organizacijai laimėjimus (Leonienė, 2001).

Galima teigti, kad specialistus darbui labiausiai motyvuoja materialinės motyvavimo priemonės, tačiau NVO neturi galimybės mokėti priedų prie algos, premijų. Pastovi priemonė – užmokestis už darbą. NVO savo biudžete turėtų nusimatyti lėšų ir kitoms materialinės motyvavimo priemonėms.

Kategorija. Nematerialinės motyvavimo priemonės. Kompensuodami tai, kad nėra galimybės taikyti materialinių motyvavimo priemonių, vadovai stengiasi pasirūpinti nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis. Išanalizavus interviu tekstus, išskirtos 5 nematerialinių priemonių rūšys:

- kvalifikacijos kėlimas (n=4),
- neformalus susitikimai, šventės (n=4),
- padėkos ir paskatinimai (n=3).
- darbo sąlygos ir priemonės (n=3),
- saviraiškos galimybės (n=2).

Tai patvirtinantys teiginiai pateikti X lentelėje (6 lentelė).

6 lentelė. Nematerialinės motyvavimo priemonės

Kategorija. Nematerialinės motyvavimo priemonė	
Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kvalifikacijos kėlimas (n=4)	„Nuolat sudaromos galimybės dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir seminaruose. Nuolat skatinami tobulėti, dalyvauti mokymuose <...> (1V)“, „Sudarome galimybes dalyvauti mokymuose ir seminaruose, už kuriuos

	<p><i>mokėti jiems patiems nereikia. Taip, visi darbuotojai turi galimybę kelti kvalifikaciją. Skatinti nereikia, jie patys noriai ieško kas, kur ir kada vyksta. Sumokame visas išlaidas (2V)“,</i></p> <p><i>„<...> visada skatiname, suteikiame galimybę dalyvauti, žinoma, jeigu tai įdomus seminaras. Organizacija apmoka visas išlaidas, išleidžia iš darbo (3V)“,</i></p> <p><i>„Visada išleidžiame į konferencijas <...>. Kažkada buvome ir pas save pasikvietę visiems gerai žinomą psichologą (4V)“.</i></p>
Darbo sąlygos ir priemonės (n=3)	<p><i>„Visiems darbuotojams yra sukurtos palankios darbo sąlygos, suteiktos visos darbui reikalingos priemonės (2V)“,</i></p> <p><i>„<...> motyvuoja palankus organizacijos mikroklimatas, supratingi kolegos, geros darbo sąlygos, reikalingų priemonių parūpinimas (3V)“,</i></p> <p><i>„Jie turi socialines garantijas, pas mus visada papietauja, stengiamės suteikti visas priemones, kokių tik paprašo užsiėmimams (4V)“.</i></p>
Saviraiškos galimybės (n=2)	<p><i>„Prie šių priemonių dar galėčiau priskirti saviraiškos galimybes, nes kiekvienas čia dirbantis gali save realizuoti: vieni organizuodami renginius, kiti ruošdami vaikus pasirodymams, kiti vesdami seminarus ir mokymus (1V)“,</i></p> <p><i>„Kai kuriuos darbuotojus, mano manymu, motyvuoja tai, kad jie turi galimybę realizuoti save, idėjas (3V)“</i></p>
Neformalūs susitikimai, šventės (n=4)	<p><i>„Planuojama pasidaryti šventę ar išvyką tik darbuotojams (3V)“,</i></p> <p><i>„Organizuojamos kelionės, renginiai ir šventės (1V)“,</i></p> <p><i>„Per gimtadienius ir šventes įteikiame simbolines dovanėles (2V)“,</i></p> <p><i>„Esant galimybei, dovanojame atminimo dovanėles: rašiklius, kalendorius, puodelius (1V)“.</i></p>
Padėkos ir paskatinimai (n=3)	<p><i>„Jau prieš tai minėtos padėkos ir paskatinimai praktikuojami nuolat. Tai taikoma tiek specialistams, tiek savanoriams (1V)“,</i></p> <p><i>„Metų pabaigoje visiems įteikiame padėkos raštus už nuoširdų darbą (2V)“,</i></p> <p><i>„Žodinės padėkos ir paskatinimai labiausiai praktikuojami (3V)“.</i></p>

Keičiantis aplinkai, klientams, reikalavimams, specialistui gali nepakakti turimų žinių ir įgūdžių, teikiant kokybiškas socialines – edukacines paslaugas. Dažnai vadovai imasi iniciatyvos rūpintis specialistų kvalifikacija. Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją – svarbus motyvavimo

veiksny, tačiau NVO tobulėjimas nesudaro galimybės paikilti pareigose. Visi tyrime dalyvavę vadovai sudaro galimybes specialistams dalyvauti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimuose.

Kategorija. Reikalingos motyvavimo priemonės. Vadovų buvo prašoma išvardinti motyvavimo priemones, kurių jiems būtų reikalingos motyvuojant specialistus. Visos jų išvardintos priemonės – materialinės (7 lentelė). Jau anksčiau buvo minėta, kad vadovai turėtų NVO biudžete nusimatyti lėšų materialinės motyvavimo priemonėms, ne tik užmokesčiui už darbą, nes tai labai motyvuoja specialistus darbui.

7 lentelė. Reikalingos motyvavimo priemonės

Kategorija. Motyvavimo priemonės	
Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Didesnis atlygis už darbą (n=4)	„Žinoma, kad labiausiai motyvuotų didesnis atlygis už darbą (1V)“, „Žinau, kad yra tokių, kurie sako, kad jiems nesvarbu atlyginimas, svarbu tik vaikai, tačiau čia yra melas. Visus geriausiai motyvuoja pinigai (2V)“, „Aišku, labiausiai norėtusi motyvuoti specialistus didesnėmis algomis (3V)“, „Kaip ir visus, ypač jaunos darbuotojus, didesnė alga (4V)“.
Priedai už papildomą darbą (n=2)	„<...> priemoks už papildomus darbus (3V)“, „Priedai už vaikų vasaros stovyklas, laimėtus projektus, vedamus mokymus savanoriams (1V)“,
Kelionės išlaidų apmokėjimas (n=2)	„Tai pat kelionės į darbą išlaidų padengimas (1V)“, „Brangūs autobuso bilietai, kasdien išleidžia nemažą sumą. Būtų gerai, kad tai nekainuotų jiems (3V)“.

Vadovai minėjo, kad dažniausiai naudojama nematerialinė motyvavimo priemonė – **padėkos ir paskatinimai**, todėl buvo klausama, ar tai turi reikšmės specialistų darbo kokybei. Tai patvirtinančios citatos: „Labai. Kiekvienam norisi būti pastebėtam ir įvertintam. Kartais tereikia padėkoti už nuveiktus darbus, kad specialistas noriai žengtų į priekį <...> (1V)“. Tai ypač padeda neseniai dirbti pradėjusiems specialistams: „Paskatinimai labiau reikalingi jauniems, nepatyrusiems specialistams, kuriems dar trūksta drąsos veikti (1V)“, „Aš nuolat juos skatinu, dėkoju už jų gerumą ir nuoširdumą dirbant tokį sunkų darbą <...>“, „Mes neturime galimybės mokėti didelių atlygių už darbą, bet padėkoti galime visada (2V)“, „Vadovo pareiga yra padėkoti savo darbuotojams <...> (3V)“.

Atlygis už papildomus darbus, viršvalandžius. Su vaikais ir jaunimu dirbantys specialistai dažnai dirba viršvalandžius, savaitgaliais. Kai kurie iš jų organizuoja renginius, vasaros stovyklas, rašo projektus. Todėl vadovų buvo klausama, kaip atlyginama už papildomą darbą. Išanalizavus vadovų atsakymus paaiškėjo, kad nėra galimybės materialiai atsilyginti specialistams už jų pastangas: „*Neturime galimybės ir finansavimo išmokėti socialinėms darbuotojoms ir psichologei priedų <...> (4V)*“. Be žodinių ir raštiškų padėkų kai kurie specialistai gali gauti laisvą dieną. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „*<...> stengiamės duoti laisvą dieną <...> (4V)*“, „*Kai reikia, gali išseiginę dieną pasiimti (2V)*“.

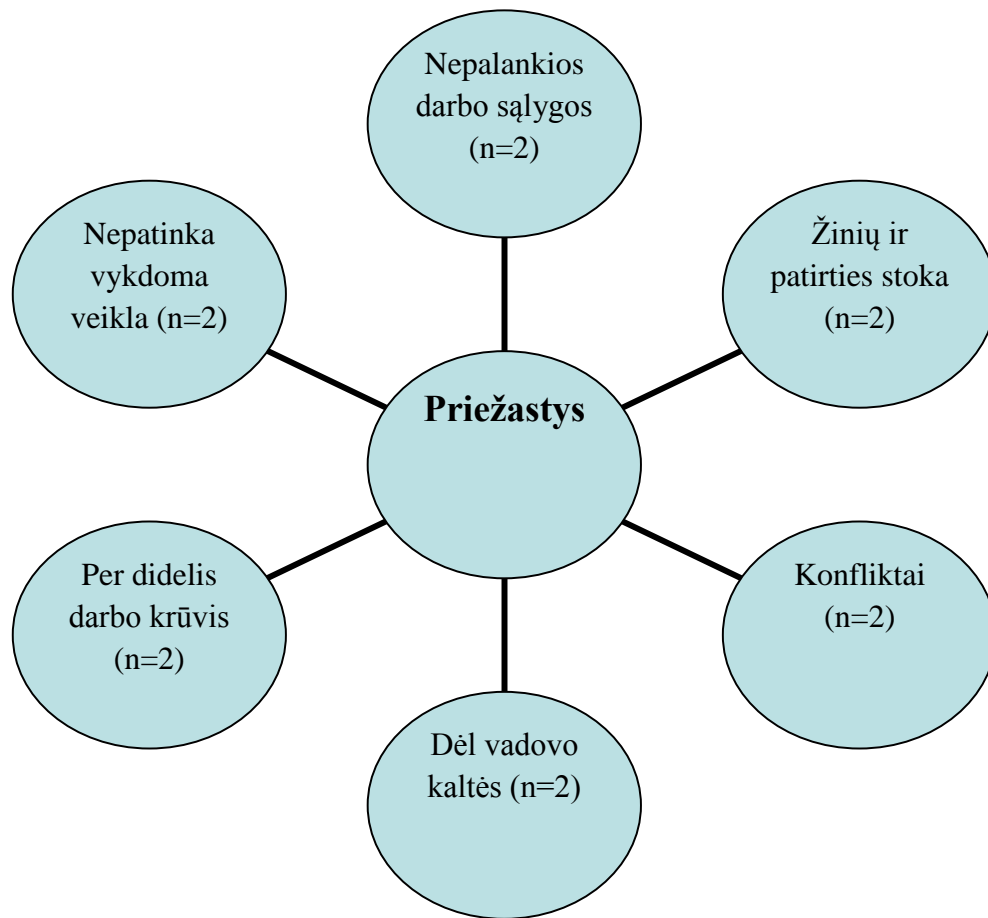
Kategorija. Problemos, kurios iškyla atliekant motyvavimo funkciją. Tyrime dalyvavę vadovai įvardijo tik keletą dažniausiai pasikartojančių problemų:

- materialinių motyvavimo priemonių stygius (n=1),
- nemotyvuoti darbuotojai (n=2).

2 vadovai teigė, kad motyvuojant specialistus sunkumų iškyla tada, kai darbuotojams trūksta motyvacijos. Tai patvirtinančios citatos: „*<...> skiriasi požiūris į darbą, požiūris į vaiką. Išsilavinimas. Tai lemia žmonių vidinę motyvaciją (1V)*“, „*Jeigu žmogus nemotyvuotas, kad ir kiek vadovas besistengtų, nieko nepakeis (3V)*“. Atrenkant darbuotoją darbui su jaunimu NVO, labai svarbi atranka. Vadovai turi stengtis pastebėti, ar žmogus turi motyvacijos, ar rodo norą. Nemotyvuoti specialistai dažnai patys palieka darbą, arba yra atleidžiami.

2 informantai teigė, kad motyvuojant specialistus problemų nekyla, nes dirba motyvuoti žmonės: „*Neiškyla jokių problemų. Labai šaunus ir motyvuotas mūsų kolektyvas (2V)*“, darbuotojai motyvuojasi patys: „*<...> Motyvuojasi pačios, nes darbas su vaikais reikalauja nuolat mokytis, tobulėti. <...> (3V)*“.

Kategorija. Priežastys, dėl kurių silpnėja darbuotojų motyvacija. Kalbant apie specialistų motyvaciją, vadovų buvo klausama, dėl kokių priežasčių gali mažėti darbuotojų motyvacija darbui. Išskirtos 6 subkategorijos (4 pav.):



4 pav. Priežastys, dėl kurių mažėja darbuotojų motyvacija

2 vadovai mano, kad specialistų motyvacija silpnėja dėl nepalankių darbo sąlygų, pvz., nepastovios darbo vietos, darbui reikalingų priemonių stokos. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „Priklauso nuo aplinkybių, bet tikriausiai motyvacija silpnėja esant nepalankioms darbo sąlygoms, kai neturi darbo vietos, telefono, interneto (1V)“, „Kai darbuotojams nėra galimybių tinkamai vykdyti veiklą, pvz., neturi savo tinkamai paruoštos darbo vietos, priemonių veiklai, šaltos, netvarkingos patalpos (3V)“. 2 vadovai teigė, kad motyvacija gali mažėti, kaip specialistui tenka per didelis darbo krūvis: „<...> darbuotojų motyvacija mažėja, kai jiems „užkraunama“ per daug darbų (2V3P)“. Darbuotojų motyvaciją mažinti gali ir vadovo kaltės, jeigu rodo per mažai dėmesio: „Dėl per mažo dėmesio darbuotojams iš vadovo pusės (1V)“, arba per daug kontroliuoja: „Tam įtakos turi ir per daug griežti, daug reikalaujantys vadovai (2V)“. Motyvacija mažėja, jeigu organizacijoje dažnai kyla konfliktinės situacijos ir jų niekas nesprenžia, todėl būtina išaiškinti jų priežastis ir pasekmes: „<...> dažnoms konfliktinėms situacijoms, bendradarbiavimo stoka (1V)“. Būtina skatinti bendradarbiavimą tarp kolegų, kad netektų vienam žmogui per didelis darbo krūvis.

Turbūt dažniausiai motyvaciją mažina – nepatinkanti veikla, nemėgstamas darbas. Svarbu, kad kiekvienas žmogus darbe jautųsi gerai, pareigas atliktų noriai

Kategorija. Vadovo vadovavimo stilius. Motyvuojant specialistus labai svarbus vadovo vaidmuo, jo vadovavimo stilius. Tyrime dalyvavusių vadovų buvo klausama, koku vadovavimo stilius jiems yra priimtinausias ir taiko savo darbe. Išanalizavus gautą informaciją nustatyta, kad du vadovai remiasi demokratinio vadovavimo stiliumi. Tai patvirtinačios interviu ištraukos: „<...> organizacijoje kiek įmanoma būna tariamasi, priimamas daugumai tinkamas sprendimas. Manau, kad demokratinis stilius (1V)“, „Man priimtinausias demokratinis stilius (4V)“. Kiti du vadovai remiasi liberaliuoju vadovavimo stiliumi: „Manau, kad liberalus vadovas yra priimtinausias. Reikia demokratiškai išklausti, bet elgtis liberaliai <...> (4V)“, „Aš pati stengiuosi būti liberali, duoti sprendimų laisvę darbuotojams, bet jie dažniausiai vistiek nori mano nuomonės ir pritarimo (2V)“. Vadovai teigė, kad geras vadovas turi pasižymėti lyderio savybėmis: „Atsakomybė už visus. Organizaciniai gebėjimai, ateities numatymas (1V)“, „Gebėjimas tinkamai vadovauti, sugebėti pastebėti visų darbuotojų skirtumus ir poreikius, neužgožti jų (4V)“. Taip pat svarbu bendravimas ir bendradarbiavimas: „Manau, kad svarbiausia išgirsti darbuotoją, nes dažnai būna, kad vadovas numoja ranka į darbuotojų prašymus. Svarbiausia, kad būtų išgirstas, nepamirštas, pasirūpinta tuom, kas reikalinga darbui (3V)“, „<...> bendravimas, bendradarbiavimas, gebėjimas išklausti (1V)“.

Labai svarbūs darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei vadovo bijoma, vengiama atsiranda negiama atmosfera darbe.

2.2.2. Specialistų motyvavimo darbei galimybės su jaunimu dirbančioje nevyriausybinėje organizacijoje

Kategorija. Įsidarbinimo su jaunimu dirbančioje NVO priežastys. Tyrimo su specialistais pradžioje buvo klausama, kas juos paskatino įsidarbinti su jaunimu dirbančioje nevyriausybinėje organizacijose. Išanalizavus gautus duomenis sudarytos 3 subkategorijos:

- savanorystės NVO patirtis,
- praktika studijų metu,
- darbo paieška (8 lentelė).

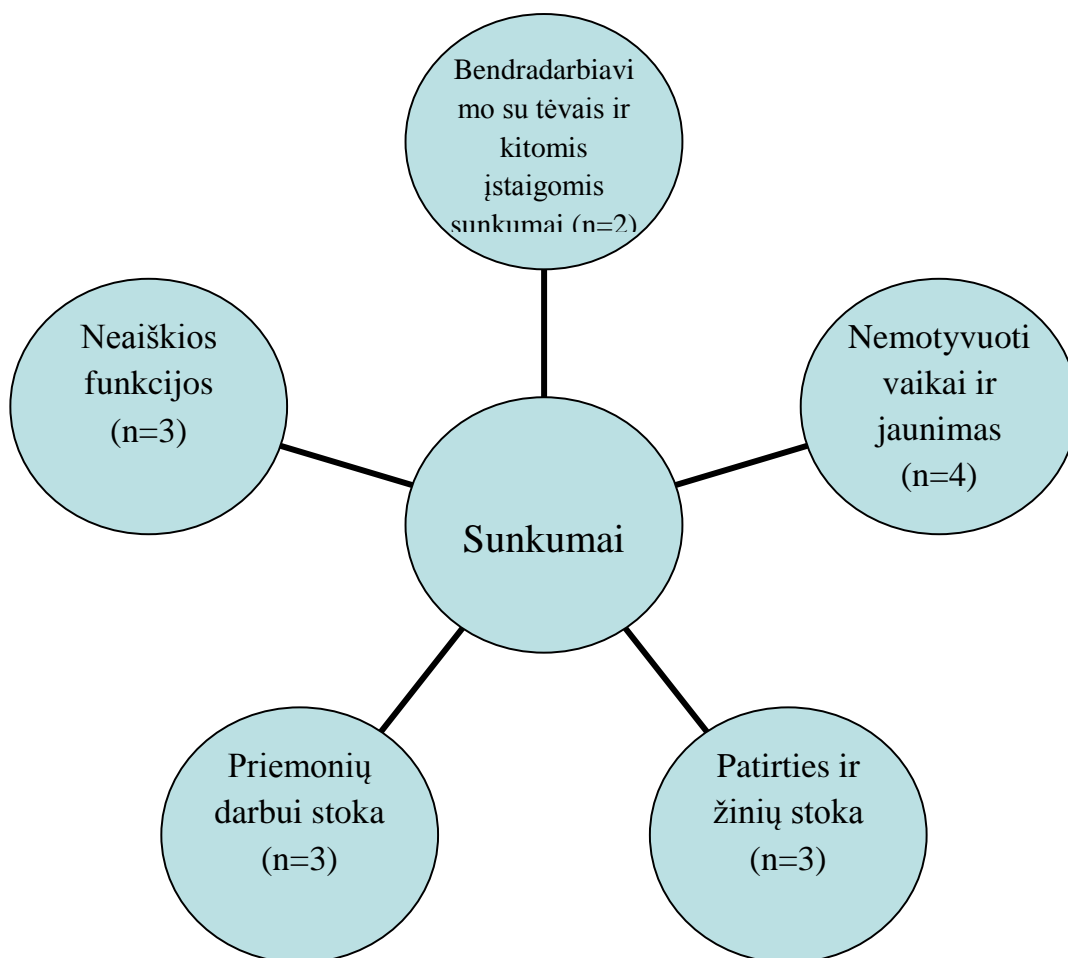
8 lentelė. Įsidarbinimo su jaunimu dirbančioje NVO priežastys

Kategorija. Įsidarbinimo NVO priežastys	
Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai

Savanorystės NVO patirtis (n=3)	<p>„Šioje organizacijoje anksčiau savanoriavau <...> (1SP)“,</p> <p>„Paskatino čia įsidarbinti ankstesnė savanorystės patirtis <...> (3SP)“,</p> <p>„Mane NVO įsidarbinti paskatino savanorystės patirtis NVO <...> (1P)“,</p>
Praktika studijų metu (n=2)	<p>„Šioje organizacijoje atlikau praktiką <...> po kiek laiko atsirado laisva darbo vieta ir likau čia dirbti (2SD)“,</p> <p>„Čia atlikau praktiką ir po jos likau dirbti <...> (1SDP)“</p>
Darbo paieška (n=3)	<p>„Paskatino pasirinkta specialybė - baigiau socialinę pedagogiką, todėl pagal tai ieškojau darbo <...> (2SP)“,</p> <p>„<...> ieškojau darbo ir nuėjau į pokalbį, po kurio pakvietė dirbti (1SD)“,</p> <p>„<...> ieškojau patinkančio darbo, o ne patinkančios įstaigos (3SD)“.</p>

Išanalizavus interviu tekstus pastebėta, kad 3 iš 8 specialistų anksčiau savanoriavo organizacijose, kuriose dirba. 2 specialistai atliko praktiką tose pačiose organizacijose, todėl galima teigti, kad savanorystė ir praktika studijų metu padeda susirasti arba susikurti darbo vietą. Likusieji 3 specialistai tiesiog ieškojo darbo pagal pasirinktą profesiją. Jiems nebuvo svarbu kokio tipo organizacijoje dirbs.

Kategorija. Sunkumai, su kuriais susiduria dirbant NVO. Informantų buvo prašoma išvardinti sunkumus, kurie dažniausiai pasitaiko dirbant su vaikais ir jaunimu NVO. Išskirtos 5 subkategorijos (5 pav.):



5 pav. Sunkumai, su kuriais susiduria specialistai dirbant su vaikais ir jaunimu NVO

Dirbdami su vaikais ir jaunimu dažnai jaučia patirties ir žinių stoką. Tai būdingiausia jauniems, nedidelią darbo patirtį turintiems specialistams. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „Kartais trūksta žinių ir patirties dirbant su „sunkiais“ vaikais (1SP)“, „Kartais pritrūksta patirties, nes čia mano pirmoji rimta darbovietė (1P)“. Sunku ir tai, kad tenka dirbti su socialinės rizikos šeimų ir socialinės rizikos vaikais ir jaunimu, kurie dažniausiai yra nemotyvuoti. Tai patvirtinančios citatos: „Kadangi aš labiau esu atsakinga už veiklas, didžiausias sunkumas – vaikams trūksta motyvacijos. <...> Jų norai dažnai keičiasi, trūksta motyvacijos ne tik mokslams, bet ir užsiėmimams (2SP)“. Išryškėja tai, kad dažniau veiklai nemotyvuotas būna jaunimas: „Sunku sudominti paauglius, jiems neįdomu. Dažniausiai jie nieko nenori veikti (1SD)“, „Sunku į veiklas įtraukti paauglius (2SD)“.

Kita dažnai pasitaikanti problema – neaiškios specialistų funkcijos, papildomi darbai, kurie trukdo kokybiškai atlikti pagrindinį specialistų darbą. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „Nėra valytojos, todėl patys tvarkome patalpas (2SD)“, „Taip pat daug „popierizmo“, visokie planai,

ataskaitos, įvertinimai. Tai užima labai daug laiko, kurį galėtume skirti dienos centro lankytojams (3SD)“, „Nėra aiškiai apibrėžtos psichologo funkcijos (1P)“, „Nepasitenkinimą sukelia tai, kad vadovė dažnai skiria papildomus darbus, atlieku ne tokias pareigas, kurias turėčiau (1SDP)“.

3 specialistai negali pilnavertiškai atlikti savo darbo, nes neturi visų darbui reikalingų priemonių: „Neturime darbui reikalingų priemonių (kompiuterio, telefono), todėl naudojames savo asmeniniais daiktais. Dažnai trūksta lėšų priemonėms įsigyti, kurios reikalingos veiklų metu (2SD)“, „Trūksta reikalingų priemonių darbui (1SP)“.

2 specialistams darbą apsunkina tai, kad nuolat tenka bendradarbiauti su įvairiomis organizacijomis, kitais specialistais: „<...> tenka bendradarbiauti su daugybe organizacijų ir daug žmonių. Tenka bendrauti su skirtingomis šeimomis, su vaikais, jaunimu, NVO darbuotojais. Sunku ta nuolatinė kaita (1P)“. Specialistai norėtų, kad į jų veiklą labiau įsijungtų vaikų ir jaunimo tėvai, bendradarbiautų siekiant bendro tikslo, tačiau daugelis tėvų tai daro nenoriai: „<...> motyvacijos bendradarbiauti trūksta ir tėvams (3SP)“.

Tyrimas atskleidė, jog jauniems specialistams pradėjus praktinę veiklą NVO trūksta ne tik darbo patirties, bet ir teorinių žinių, pvz., kaip dirbti su „sunkiais“, nemotyvuotais vaikais ir jaunimu, kokius taikyti veiklos metodus.

Kategorija. Teigiami darbo NVO veiksniai. Darbas NVO įvairus, nėra monotoniškas. Tikėtina, kad ne visiems tokia įvairovė priimtina, todėl specialistų buvo prašoma išvardinti teigiamus darbo NVO veiksnius. Sudarytos 4 subkategorijos:

- Galimybė derinti laiką su studijomis, kitu darbu (n=3);
- Darbo turinys (n=5);
- Įgyta patirtis (n=2);
- Gera atmosfera (n=3).

5 ir 8 specialistų įvardijo tai, kad jiems patinka jų darbo turinys, atliekama veikla. Tai patvirtinančios citatos: „NVO yra galimybė vykdyti įvairias veiklas, kiekviena diena vis kitokia, nėra jokios rutinos (1SP)“, patinka veiklos specifika: „Pasitenkinimą sukelia tai, kad patinka dirbti su vaikais (1SD)“, „Įdomus ir nenuobodus mūsų darbas (3SD)“. Psichologė pabrėžė tai, kad pati gali susikurti tikslus ir jų siekti: „Teigiama tai, kad galime patys užsibrėžti tikslus ir juos įgyvendinti. Man patinka, tai ką darau (1P)“.

Keletas tyrime dalyvavusių informantų dirba ne vienoje įstaigoje arba studijuoja, todėl jiems teigiama tai, kad gali suderinti darbą NVO su kita veikla: „Teigiama tai, kad darbą galima suderinti su kitu darbu ir mokslais, kadangi tęsiu studijas toliau (1SP)“, „Esu studentė, todėl tenka išeiti į paskaitas (2SD)“, „Gerai tai, kad galiu derinti darbo laiką (1SD)“. Dvi, neseniai studijas baigusios socialinės darbuotojos, išskyrė tai, kad joms svarbu įgyta patirtis, kuri pravers tolimesnėje veikloje: „Pasitenkinimą sukelia tai, kad įgysiu patirties (2SD)“, „<...> turėsiu patirties ir tikiuos,

kad tai padės susirasti kitą darbą (1SDP)“. 3 informantai džiaugiasi, kad dirba kaip viena komanda: „*Pasitenkinimą kelia tai, kad visos dirbame kaip viena komanda, labai gerai suprantame viena kitą. Taip pat turime labai gerą vadovę, kuri domisi naujovėmis (3SD)*“, dirba su nuoširdžiais ir atsakingais kolegomis „*Taip pat patinka tai, kad čia dirba nuoširdūs ir supratingi žmonės (1SP)*“, vyrauja geras mikroklimatas „*Čia visada gera būti. Galiu pasitikėti kolegomis (2SP)*“.

Kategorija. Neigiami darbo NVO veiksniai. Kiekvienoje organizacijoje yra ir neigiamų veiksnių, kurie sukelia nepasitenkinimą darbu. Išanalizavus specialistų pasisakymus, sudarytos 3 subkategorijos:

- Mažas atlyginimas už darbą (n=6);
- Vadovo kontrolė (n=2);
- Vadovavimo stoka (n=2).

Tiek NVO vadovai, tiek tyrime dalyvavę specialistai nepatenkinti, kad už darbą mokama maža alga. Tai įvardijo šeši specialistai: „*<...> maža alga. Turime patys stengtis, kad ji būtų didesnė (1SD)*“, „*Nepasitenkinimą sukelia tai, kad NVO nedideli atlygiai už darbą (1SP)*“, „*Gal ne iki galo užtikrinamos finansinės galimybės, gali būti sumažintas darbo krūvis ir atlyginimas (3SP)*“. Trys specialistai nepatenkinti vadovo veikla organizacijoje. Vienos organizacijos vadovas nuolat kontroliuoja darbuotojų veiklą: „*<...> nuolatinė vadovės kontrolė, nepasitenkinimas mūsų darbu. Jaučiame įtampą, kuri vargina (2SD)*“, „*Niekada nesijaučiau taip kontroliuojama ir sekama. Stebimas kiekvienas mūsų žingsnis (1SDP)*“. Kitoje organizacijoje priešingai – darbuotojams trūksta vadovavimo: „*Kartais pristinga vadovavimo. Dažnai keičiasi vadovai, tai organizacijai naudos neatneša (3SP)*“, „*Per mano darbo laikotarpį pasikeitė keli vadovai. Išsibalansuoja mūsų darbas (1SD)*“.

Informantų buvo klausama, ar motyvavimas turi reikšmės jų teikiamų paslaugų kokybei. Net septyni iš aštuonių informantų teigė, kad motyvavimas turi reikšmės jų atliekamai veiklai. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „*Žinoma, kad taip. Kiekvienos organizacijos specialistai geriau dirba, kai juos vadovas pamotyvuoja, paskatina darbui (1SP)*“. Tai ypač svarbu jauniems, savimi nepasitikintiems darbuotojams: „*<...> su jauna darbuotoja, kartais dar nepasitikiu savo jėgomis, todėl motyvavimas ir palaikymas iš vadovo pusės būtų labai reikalingas (1SDP)*“. Specialistai jaučiasi svarbūs, kai vadovas tam skiria laiko: „*Darbuotojas jaučiasi svarbus ir reikalingas organizacijai, supranta, kad jo darbas naudingas siekiant vykdyti organizacijos tikslus (1SP)*“, „*<...> tai labai svarbu, kad žmonės jaustųsi svarbūs ir reikalingi (3SD)*“. Vienas specialistas mano, kad svarbiau yra ne specialisto motyvavimas, o pačio specialisto motyvacija darbui: „*<...> didesnė reikšmė yra paties darbuotojo motyvacija darbui (1P)*“.

Motyvavimo sistema. Interviu metu buvo klausama, ar jų organizacijose yra sukurtos ir taikomos motyvavimo sistemos: . Visi aštuoni tyrime dalyvavę informantai atsakė neigiamai, tačiau

vadovai juos motyvuoja darbui. 3 specialistai teigė, kad jie motyvuojami nuolat ir taikomos įvairios motyvavimo priemonės. Tai patvirtinantys interviu tekstai: „Kiek žinau, tai nėra. Bet mūsų organizacijoje specialistai motyvuojami (1SP)“, „Ne, kiek žinau nėra tokios sistemos, bet tai nereiškia, kad mūsų nemotyvuoja. Motyvavimas vyksta, bet trūksta nuoseklumo. Reikėtų pagalvoti apie materialinę sistemą, nes tai labai svarbu (3SP)“. 2 informantai teigė, kad nėra sukurtos motyvavimo sistemos, bet apie tai kalbama ir planuojama vykdyti: „Ne, nėra tokios sistemos. Bet būtų reikalinga. Manau, kad kiekvienam darbe tokia sistema būtų reikalinga. Anksčiau buvo apie tai kalbėta (2SP)“, vienoje iš organizacijų ruošiamasi sukurti sistemingą specialistų motyvavimo sistemą: „<...> esame apie tai kalbėję, pildę anketas apie tai, kas mus motyvuotų (1SD)“. Likusieji 3 tiriamieji teigė, kad jų organizacijoje motyvavimas beveik nevyksta, tam neskiriama pakankamai dėmesio: „Ne, nėra tokios sistemos. Apie darbuotojų motyvavimą nėra net kalbos buvę (2SD)“, „<...> nepastebėjau konkrečios šioje organizacijoje taikomos motyvavimo sistemos (1P)“.

Nevyriausybinėse organizacijose nėra sukurtos motyvavimo sistemos, bet specialistai motyvuojami, taikomos įvairios motyvavimo priemonės. Tai daroma nenuosekliai.

Materialinės motyvavimo priemonės. Specialistai išvardijo materialines motyvavimo priemones, kurias taiko jų vadovai. Sudarytos 3 subkategorijos (9 lentelė):

9 lentelė. Materialinės motyvavimo priemonės

Kategorija. Materialinės motyvavimo priemonė	
Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo užmokestis (n=8)	„Kitokių priemonių, išskyrus atlyginimą, nėra galimybės gauti (1SP)“, „Nepraktikuojamos tokios priemonės. Alga NVO taip pat nelepina, gerai, kad bent laiku sumoka (1SD)“, „<...> mėnesinis atlyginimas yra materialinė motyvavimo priemonė <...> (3SD)“, „<...> atlyginimas motyvuoja dirbti (2SD)“, „<...> užmoka atlyginimą ir tiek (1P)“.
Priedai už papildomą darbą (n=2)	„Vasarą papildomai dirbau vasaros stovykloje, tai gavau nedidelį priedą prie algos. Tai buvo vienkartinė išmoka už papildomas darbo dienas (1SDP)“, „Per du metus buvo vienas kartas, kai mes pačios parašėme projektą. Už tą projektą buvo papildomai sumokėta, vienkartinė premija (2SP)“,
Laisvalaikio renginiai NVO lėšomis (n=3)	„<...> Kartais vykstame į spektaklius, išvykas (1SD)“, „Organizacijos ir kalendorinių švenčių metu turime galimybę apsilankyti teatre. Organizuojamos išvykos, neformalūs susirinkimai tik darbuotojams

	(1SP)“, „Mažiausiai du kartus per metus lankomės spektakliuose. Jau tapo tradicija, kad vasara organizacija išnuomoja baidares ir visi išsiruošiamė į žygį (3SP)“,
--	---

Specialistai galėjo paminėti vos keletą materialinių motyvavimo priemonių. Visi 8 motyvuojami užmokesčiu už darbą. 3 specialistai teigė, kad jų alga nėra pastovi, todėl tai kelia nepasitenkinimą. NVO specialistų algų dydžiui reikšmės turi tai, kiek projektų vykdo, kiek vaikų ir jaunimo lankosi jų organizacijose.

2 specialistai per savo darbo laikotarpį yra gavę priedus prie algų, tai buvo po vieną kartą. Priedai prie algų nepraktikuojami dėl lėšų stygiaus. Kai kurios organizacijos keletą kartų per metus organizuoja ekskursijas, apsilankymus spektakliuose NVO lėšomis. Tokie įvykiai formuoja komandą, padeda geriau pažinti kolegas, motyvuoja darbui.

Galima daryti prielaidą, kad specialistai norėtų turėti apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga ir atitiktų jų lukesčius ir pastangas. Norint, kad pinigai motyvuotų darbui NVO, specialistams turi būti toks atlyginimas, kuris atitiktų darbo kokybę organizacijoje.

Kategorija. Nematerialinės motyvavimo priemonė. Specialistai išvardijo nematerialines motyvavimo priemones, kurias taiko jų vadovai. Sudarytos 7 subkategorijos (10 lentelė):

10 lentelė. Nematerialinės motyvavimo priemonės

Kategorija. Nematerialinės motyvavimo priemonė	
Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kvalifikacijos kėlimas (n=5)	„Dirbant su vaikais ir paaugliais nuolat reikia atnaujinti žinias, todėl visi turime galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose ir konferencijose, darbas už tai užmoka (1SD)“, „Mane ir mano kolegas išleidžia į seminarus, mokymus. Projektuose numatoma tam lėšų (1SP)“, „Kai vyksta mokymai, kurie susiję su mūsų darbu, dažniausiai juose dalyvaujame (3SP)“, „Porą kartų dalyvavau seminaruose, bet tik todėl, kad pati norėjau ir prašiau, kad išleistų iš darbo (2SD)“, „Nuolat keliame kvalifikaciją dalyvaudami įvairiuose mokymuose, semiamės patirties iš kolegų, dirbančių su vaikais (2SP)“.
Padėkos ir paskatinimai (n=5)	„Visi esame sveikinami per gimtadienius. Už darbus administracija dažnai padėkoja, paskatina tolimesnei veiklai (1SP)“, „Per visą darbo laikotarpį vieną kartą gavau padėkos raštą už vadovavimą“.

	<p><i>vaikų vasaros stovykloje. Paprasčiausios žodinės padėkos sulaukiame labai retai (2SD)“,</i></p> <p><i>„Jaučiame dėkingumą ir nuolatinį paskatinimą. Apie tai suprantame iš žodžių (2SP),</i></p> <p><i>„<...> raštišką padėką už vadovavimą vasaros stovykloje (1P)“.</i></p>
Darbo sąlygos (n=4)	<p><i>„Geros darbo sąlygos, pas mus kiekvienas turi savo darbo vietą. Atviras ir nuoširdus bendravimas, problemų išsiaiškinimas (3SD)“,</i></p> <p><i>„Galime pasidžiaugti, kad turime visas darbui reikalingas priemones, palanki darbinė aplinka. Jeigu ko nors trūksta, ieškome galimybių tai įsigyti (1SP)“,</i></p> <p><i>„Ne visos NVO gali pasigirti, kad dirba palankioje aplinkoje. Pas mus yra visko, ko reikia darbuotojui (3SP)“,</i></p> <p><i>„Turime puikiai kiekvienam darbuotojui paruoštas darbo vietas. Geras darbo laikas, retai kada tenka dirbti savaitgaliais, laisvos šventės (2SP)“.</i></p>
Renginiai neformalioje aplinkoje (n=4)	<p><i>„Per metus vyksta keletas susirinkimų neformalioje aplinkoje, išvykos, sveikinimai su gimtadieniu, rekolekcijos (3SP)“,</i></p> <p><i>„Motyvuoja neformalūs susirinkimai ir susitikimai (1SD)“,</i></p> <p><i>„Pasisėdėjimai prie arbatos kavinėje, tiesiog kalbant apie gyvenimą (3SD)“,</i></p> <p><i>Man reikšmingi susitikimai neformalioje vietoje, išvykos baidarėmis, susirinkimai už darbo ribų (1SP)“.</i></p>
Smulkios dovanos, suvenyrai (n=4)	<p><i>„Per šventes ir gimtadienius administracija suorganizuoja paminėjimą, atminimo dovanėlę (1SD)“,</i></p> <p><i>„Gauname suvenyrų su organizacijos atributika (1SP)“,</i></p> <p><i>„Mielos ir malonios prisiminimo dovanėlės, statulėlės ir kt. (3SD)“.</i></p>
Laisvadieniai (n=3)	<p><i>„Mūsų ankstesnis vadovas jau senokai pradėjo taikyti tai, kad mes galime per mėnesį pasirinkti vieną laisvą dieną (2SP)“</i></p> <p><i>„Būna atvejų, kai tenka dirbti savaitgaliais, vakarais, todėl tie laisvadieniai perkeliama į kitą dieną (3SP)“,</i></p> <p><i>„<...> porą kartų gavau papildomų laisvadienių už papildomą darbą (1P)“.</i></p>
Saviraiškos galimybė (n=3)	<p><i>„Galimybė išreikšti save visose veiklose (3SD)“,</i></p> <p><i>„Mane ypatingai motyvuoja tai, kad galiu realizuoti savo idėjas, nėra jokių suvaržymų. Dirbant su vaikais ir savanoriais, galime vykdyti įvairias</i></p>

	<p>veiklas (1SP)“,</p> <p>„Vienas svarbiausių motyvatorių – galimybė daryti tai, kas įdomu ir malonu, įvairi veikla (3SP)“.</p>
--	---

NVO taiko įvairias nematerialines motyvavimo priemones. 5 iš 8 informantų teigė, kad jiems sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose, seminaruose. Organizacija padengia mokymų išlaidas. Kai kurios NVO kalifikacijos kėlimo užsiėmimus yra organizavusios savo įstaigose. Tyrimas atskleidė, kad beveik visi su vaikais ir jaunimu dirbantys specialistai nuolat siekia kelti kvalifikaciją, plėtoti savo kompetencijas. Su jaunimu dirbančių specialistų kvalifikacijos tobulinimas yra socialinių – edukacinių paslaugų kokybės užtikrinimo garantas.

5 informantai teigė, kad juos vadovai nuolat paskatina darbui, išreiškia dėkingumą. Santykiai su kolegomis ir vadovu yra vienas pagrindinių faktorių, sąlygojančių gerą darbingą atmosferą darbe.

4 specialistams svarbu tai, kad jiems sukurtos geros darbo sąlygos, parūpinamos visos darbu reikalingos priemonės. Darbas paprastai vyksta tam tikroje aplinkoje, laike, atitinkamomis darbo priemonėmis, esant tam tikriems darbiniamis santykiams. Darbinė veikla galima tik darbo aplinkoje.

4 informantai teigė, kad jų motyvaciją kelia neformalus susitikimai, pokalbiai prie arbatos, išvykos. Bendrumo dvasiai gerinti rekomenduojami komandų formuojantys renginiai, bendros išvykos, šventės.

4 specialistai motyvuojami nebrangiomis dovanomis, suvenyrais per šventes ir gimtadienius.

3 informantai jaučiasi motyvuojami, kai už viršvalandžius, papildomas darbo dienas gauna išėiginę dieną.

3 informantus motyvuoja dirbti su jaunimu NVO tai, kad jie gali vykdyti įvairią veiklą, realizuoti savo mintis ir idėjas.

Kategorija. Atlygis už papildomus darbus (laimėtus projektus, suorganizuotus renginius ir kt.). Interviu metu išryškėjo tai, kad specialistai dažnai daro papildomus darbus, dirba vakarais ir savaitgaliais, patys rašo projektus, nes organizacijos neturi galimybės įdarbinti specialisto projektų rašymui. Specialistų buvo klausama, kaip jiems už tai atlyginama. Išskirtos 3 subkategorijos:

- Laisvadieniai (n=5);
- Priedas prie darbo užmokesčio už laimėtą projektą (n=2);
- Neatlyginama (n=2).

5 informantai teigė, kad už darbą vakarais, savaitgaliais gali pasiimti laisvą dieną. Tai patvirtinantys teiginiai: „Kai tenka daugiau laiko skirti darbui, galiu pasiimti kitą laisvadienį

(3SP)“, „<...> jeigu vykstame į kokią ekskursiją savaitgalį, tai turime teisę pasiimti išėiginę dieną (3SD)“, „Kartais leidžia vėliau ateiti į darbą arba pasiimti laisvą dieną (1SDP)“. Du socialiniai pedagogai yra gavę priedą prie algos, už laimėtą ir įvykdytą projektą, jeigu projekto nuostatose nurodyta, kad galima dalį lėšų skirti specialistų atlyginimams: „<...> už vieną projektą gavome papildomai (2SP)“, „<...> jeigu numatyta dalį laimėtos sumos skirti projekto vykdytojui, tai tą dalį ir gauname (3SP)“. Specialistai gan retai gauna priedą prie algos už laimėtą projektą, nes mažai projektų, kurie tai leistų daryti.

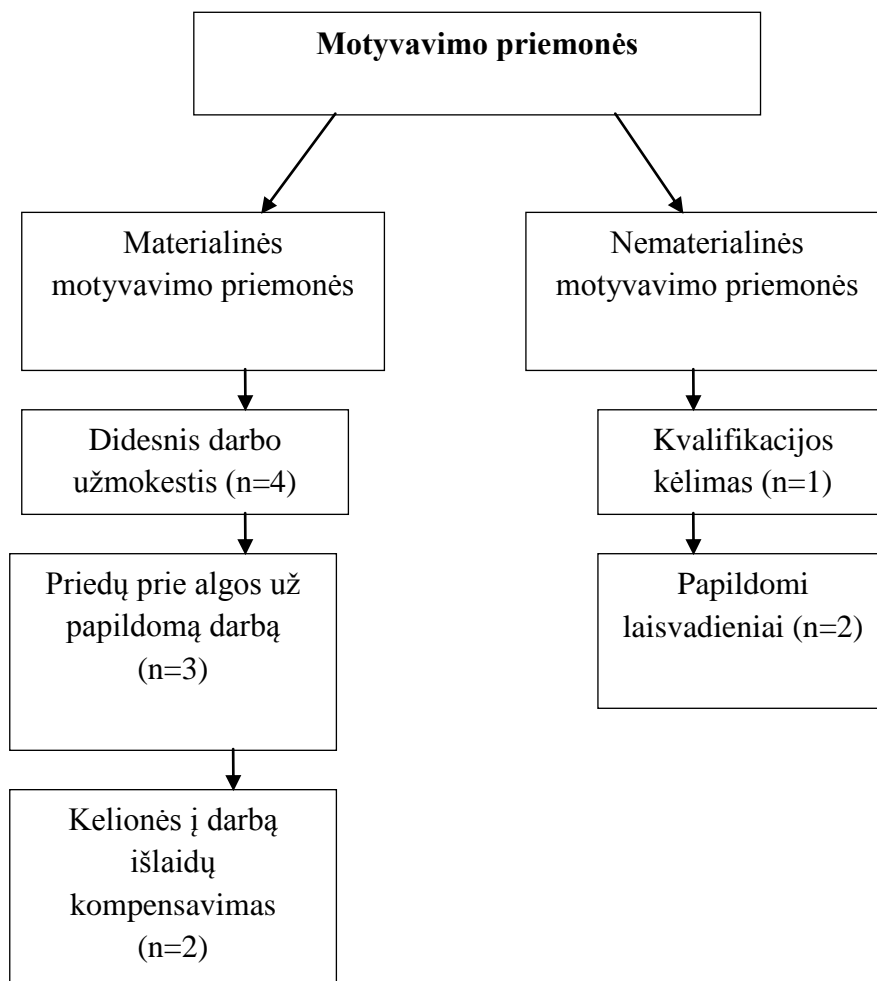
2 informantai teigė, kad jiems neatlyginama už papildomą darbą dėl sunkios NVO finansinės padėties: „Už laimėtus projektus ar renginius papildomai negauname dėl organizacijos finansinės padėties (1SP)“, dažnai dirba savanoriškais pagrindais: „Nėra atlyginama, dažnai dirbame savanoriškais pagrindais savaitgaliais, vasaros metu (2SD)“

Galima daryti išvadą, kad už papildomus darbus specialistams neapmokama. Dažniausiai jie gali pasiimti laisvą dieną arba ateiti į darbą vėliau, tačiau visi sutinka, kad labiausiai norėtų priedu prie algos. Norint išlaikyti ir pritraukti motyvuotus specialistus dirbti su vaikais ir jaunimu NVO, jei turėtų būti įsitikinę, kad jo papildomos pastangos bus lydimos papildomo atlyginimo.

Kategorija. Padėkų ir paskatinimų svarba. Materialinės motyvavimo priemonės taikos nedažnai, nes NVO neturi tokių galimybių, todėl labai svarbus darbuotojų paskatinimas, padėka. Tai motyvuoja darbui, skatina kokybiškiau teikti teikti socialines – edukacines paslaugas. Šiai minčiai pritaria 7 iš 8 tyrime dalyvavusių informantų: „Bet kiekvienas žmogus nori būti įvertintas už tai ką daro. Nebūtinai tik atlyginimu (2SP)“, „Taip, tie dalykai labai svarbūs. Bet jie gaunasi savaimė, kai dalijamės bėdomi ir džiaugsmis su vadovu. Tada savaimė paskatina ir padėkoja (3SP)“, „Padėka ir dėkingumas yra viena gražiausių ir svarbiausių vertybių, todėl ji svarbi kiekvienam (3SD)“. Kai kurie specialistai pabrėžė, kad tai galėtų būti daroma dažniau.

Tiesioginio vadovo pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklauskymas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad specialistai gerai jaučiasi darbe.

Kategorija. Motyvavimo priemonės, kurių norėtų specialistai. Išsiaiškinus, kokiomis priemonėmis yra motyvuojami specialistai, buvo klausama, kokių priemonių jiems trūksta. Motyvavimo priemonės išskirtos į materialines ir nematerialines motyvavimo priemonės (6 pav.)



6 pav. Motyvavimo priemonės, kurių norėtų specialistai. Paveikslas autorės

4 specialistai teigė, kad norėtų didesnio darbo užmokesčio už darbą. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „*Labiausiai norėtuši priedų geresnės algos (2SD)*“, „*<...> ateityje labiau reikėtų pamąstyti apie materialinę darbuotojų gerovę, didesnę atlygį už darbą (3SP)*“, „*<...> žinoma, didesnė alga (1SDP)*“. 3 specialistai norėtų, kad būtų mokami priedai prie darbo užmokesčio už papildomus darbus. Tai patvirtinančios citatos: „*<...> už tai, kai dirbi papildomas valandas, savaitgaliais, tai būtų gerai papildomas atlygis (2SP)*“, „*Būtų gerai priemokos už papildomą darbą (viršvalandžius, darbą savaitgaliais) (1SD)*“. 2 specialistai teigė, kad būtų gerai, jeigu darbovietė apmokėtų kelionės autobusu į darbą išlaidas: „*Gerai būtų ir autobuso bilietai (2SD)*“.

Nematerialinių motyvavimo priemonių specialistai įvardijo nedaug. Su informantai įvardijo, kad už papildomas darbo dienas norėtų gauti kitą laisvą dieną: „*Papildomų laisvadienių, nes tenka dirbti savaitgaliais (2SD)*“, „*Iš nematerialių priemonių būtų gerai papildomi laisvadieniai (2SP)*“. Tyrime dalyvavusi psichologė norėtų, kad būtų sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją: „*<...>*

jeigu būtų sudaroma galimybė dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose ir mokymuose (1P)“.

Likusieji informantai teigė, kad jiems netruksta jokių motyvavimo priemonių: „Šiuo metu mane tenkina motyvavimo priemonės, jokių kitų nereikia (1SP)“, arba negalėjo išskirti jokių konkrečių priemonių.

Kategorija. Karjeros galimybės NVO. Tyrime dalyvavę organizacijų vadovai teigė, kad specialistams nėra karjeros kilimo galimybių, arba galimybės labai retos, pvz., kaip vadovas išeina palieka darbą ir jo pareigas gali perimti kitas specialistas. Kad galimybių nėra, patvirtino ir specialistai: „*Ne, mes esame visi lygūs. Už mus aukščiau yra tik vadovė (2SP)*“, „*Manau, kad jos labai mažos, praktiškai nėra, nes yra vienas vadovė, o po ja mes likusieji (1SD)*“, o pakilti pareigose gali tik tada, kaip vadovas keičia darbovietę: „*<...> vadovai keičiasi retai, o kitos pareigos dažniausiai būna visų lygios (3SP)*“. 5 iš 8 informantų teigė, jeigu žinotų, kad yra galimybė pakilti pareigose, savo darbą atliktų taip pat gerai, kaip ir šiuo metu. Tai patvirtinančios interviu ištraukos: „*Ne, tai neturi reikšmės. Stengiuosi dirbti nuoširdžiai, nors karjeros galimybių mūsų organizacijoje nelabai yra (1SP)*“, „*Man asmeniškai neturi. Užimu tokias pareigas, kokių noriu, kilti aukščiau ar keisi tikrai, kad nenorėčiau (1SD)*“. 3 specialistai teigė, kad karjeros kilimo galimybė galėtų turėti reikšmės jų teikiamų socialinių – edukacinių paslaugų kokybei. Tai patvirtinančios citatos: „*<...> Gal kažkiek ir turėtų įtakos. Bet kai žinau, kad karjeros galimybių nėra, ir taip stengiuosi atlikti viską taip, kaip reikia (2SP)*“, „*Taip, motyvuotų daugiau dėmesio ir laiko skirti darbui (2SD)*“.

Taigi, galima daryti prielaidą, kad specialistų karjeros galimybės nevyriausybinėje organizacijoje yra labai mažos, praktiškai jų net nėra. Taip yra dėl NVO veiklos specifikos. Džiugu tai, kad nors ir nėra karjeros kilimo galimybių, specialistai stengiasi gerai atlikti savo pareigas, kokybiškai teikti paslaugas.

Motyvuojančios vadovo savybės. Tyrime dalyvavusių specialistų buvo prašoma išvardinti vadovų savybes, kurios juos motyvuoja darbui. Sugrupuotos 3 subkategorijos:

- Bendraujantis (n=4);
- Empatiškas (n=5);
- Lyderis (n=4).

4 specialistai teigė, kad vadovas nuolat bendrauti ir bendradarbiauti. Tai patvirtinančios citatos: „*Viena svarbiausių – gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti <...> (1P)*“, „*<... bendravimas ir bendradarbiavimas <...> (2SP, 2SD)*“. Šios savybės padeda siekti tikslų. 5 specialistai mano, kad vadovas turi būti empatiška asmenybė: „*Taip pat empatiškas, kuris supranta, kad būna ir blogų dienų. Kažkiek globojantis, patariantis, ypač jauniems darbuotojams (3SP)*“, „*<...> gebėjimas išklaudyti, patarti, suprasti (3SD)*“.

4 specialistai mano, kad vadovas turi pasižymėti lyderio savybėmis: „*Taip pat lyderio savybės: ryžtas, drąsa, tvirta nuomonė (3SD)*“, „*<...> veržlumas, numatymas į priekį pokyčius, nebojantis pokyčių (3SP)*“, vadovas turi turėti tvirtą nuomonę ir sugebėti ją apginti „*<...> vadovas turi būti tas žmogus, kuris pasakytų tvirtą galutinį žodį, nepasiduoti kitų įtakai (1SD)*“.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad NVO vadovas turi pasižymėti lyderio savybėmis, nuolat bendrauti ir bendradarbiauti, būti empatiškas ir supratingas.

Jauni specialistai išsakydami savo nuomones apie vadovo savybes buvo aktyvesni ir atviresni nei patyrę jų kolegos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jiems aktualu ir svarbu vadovo dėmesys jiems, bendravimas ir bendradarbiavimas.

Informantai pritaria nuomonei, kad vadovo vaidmuo specialistų karjeros raidai yra labai reikšmingas.

DISKUSIJA

Specialistų motyvavimo pažinimas yra gana nauja ir aktuali, teorinę ir praktinę reikšmę turinti tyrinėjimų sritis. Specialistų motyvavimo tyrimo teorinių pagrindų verta ieškoti vadybinėje ir psichologinėje mokslinėje literatūroje. Tačiau neaptikta tyrimų apie nevyriausybinėse organizacijose dirbančių specialistų motyvavimą teikti socialines – edukacines paslaugas jaunimui. Ne vienas tyrimas atliktas apie pedagogų motyvavimą bendrojo lavinimo mokyklose, todėl buvo remiamasi tais tyrimais.

1. Kaip tyrėjo tyrimo atradimai yra susiję su kitų mokslininkų atradimais. Daugiau kaip 200 metų Ohajo valstijos (JAV) universitete vykdomi elgesio tyrimai parodė, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis tuo atveju, jeigu pasirenkami teigiami skatinimo metodai.

Pagrindiniai specialistų motyvacijos skatintojai yra bendrieji motyvatoriai: darbo turinys, geros darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimo renginiai bei pinigai. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais taip pat galima pastebėti, kad tiek specialistai, tiek vadovai nurodė, kad yra galimybė nevyriausybinėse organizacijose motyvuoti darbui pagrindiniu darbo užmokesčiu, išvykomis į kultūrinius renginius, ekskursijas už NVO lėšas, saviraiškos, kvalifikacijos kėlimo galimybes.

Specialistų motyvavimo priemonių įvairovė didelė, todėl paskutiniu metu praktikoje taikoma kelių motyvavimo priemonių sistema (Mažeikaitė, Stoškus, 2006). Šiame tyrime dalyvavę informantai taip pat nurodė daug ir įvairių specialistų motyvavimo darbui galimybių, kurios parodo, kad NVO gali būti motyvavimo priemonių sistema.

Motyvavimo priemonių ir skatinimo formų yra daug, tačiau ne visais atvejais taikomi tie patys skatintojai, jų parinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos, sukurtų taisyklių ir tvarkos, darbuotojų bendradarbiavimo, jų asmeninių savybių, poreikių, materialinės padėties (Žaptorius, 2007). Kalbant apie verslo organizacijų darbuotojų skatinimo priemones, pagal V.Gražulį (2005), daugiausia yra išskiriami materialiniai būdai, o nematerialiniams skiriama nedaug dėmesio, įvardijant keturias formas: užimtumo laiko reguliavimą, darbo proceso organizacinio segmento tobulinimą, pripažinimo priemonių programą, socialinių ir kultūrinių priemonių programas.

Su jaunimu nevyriausybinėje organizacijoje dirbančių vadovų ir specialistų atlikti tyrimai parodė priešingą situaciją. Lyginant privačių organizacijų ir NVO dirbančių specialistų motyvavimo darbui galimybes galima pastebėti, kad NVO dirbantiems specialistams yra didesnės nematerialinės galimybės, kurioms nereikia didelių lėšų: kvalifikacijos kėlimo renginiai, neformalūs susitikimai,

geros darbo sąlygos, padėkos ir paskatinimai, saviraiškos galimybė. Nevyriausybinėse organizacijose materialinių priemonių mažai dėl sunkios finansinės padėties, nuolatinės lėšų paieškos.

Lyginant vadovų ir specialistų nuomones su mokslininkų tyrimais būtų galima pastebėti, kad tyrimų rezultatai sutapo dėl kai kurių vadovų turimų nematerialinių motyvavimo darbui galimybių, susijusių su darbo laiko planavimu, darbuotojų savirealizacijai sudarytomis sąlygomis, darbo sąlygų gerinimu, vadovo vaidmeniu ir elgesiu su darbuotojais, profesinio tobulėjimo skatinimu, kitomis motyvavimo priemonėmis: neformalūs susitikimai, išvykos, padėkos ir paskatinimai.

Pagrindinis darbo užmokestis pedagoginiame darbe yra priklausomas nuo darbuotojų kvalifikacijos lygio, o premijų mokėjimas susijęs su gerais darbo rezultatais (Rupšienė, Gustienė, 2006). Apklausus NVO dirbančius vadovus ir specialistus taip pat išryškėjo vienas iš aktualiausių jų įvardintų motyvuojančių veiksnių – darbo užmokestis. Jų atlyginimas nepriklauso nuo jų kvalifikacijos lygio.

2. Tyrimo atlikimo problemos ir apribojimai. Kiekvienas tyrimas turi savo problemų ir apribojimų, nes kaip žinome visiškai patikimų tyrimų nėra. Kiekviename tyrime neišvengiama trūkumų, kurie ir lemia gautų tyrimo rezultatų ribotumą. Dėl mažo tiriamųjų skaičiaus ir pasirinktos patogiosios imties atrankos kokybinio tyrimo rezultatai negali atstovauti visumos, todėl tyrimo išvados yra žvalgomojo pobūdžio ir jos netaikomos visai su jaunimu nevyriausybinėse organizacijose dirbančių specialistų ir vadovų generalinei aibei. Tyrimo problemos – tai logistiniai sunkumai. Tyrimo apribojimai – tai sunkumai, susiję su tyrimo metodologija (instrumentu, imtimi, etika ir pan.).

11 lentelė. Kokybinio tyrimo atlikimo problemos ir apribojimai

Tyrimo atlikimo problemos ir apribojimai	
Problemos:	Apribojimai:
<ul style="list-style-type: none"> • Viena NVO vadovė šiuo metu laikinai pavaduoja organizacijos vadovą, todėl neturėjo pakankamai žinių apie specialistų motyvavimą; • Du vadovai nesutiko duoti interviu dėl laiko stokos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laikas (atliekant interviu buvo sugaišta daugiau laiko, lyginant su tuo, jei tyrimas būtų buvęs atliktas anketine apklausa raštu); • Nebuvo tyrėjų grupės, kitų kolegų dalyvavimo, renkant duomenis, kurie padėtų užtikrinti tyrimo vidinį validumą; • Sunkiai sekėsi užtikrinti ir tyrimo patikimumą, nes nebuvo į tyrimą įtraukti kiti tyrėjai, kiti informantai, pakeistos tyrimo situacijos.

3. Rekomendacijos tolimesniems tyrimams. Kadangi magistro darbo išvados yra žvalgomąjio pobūdžio, tai verta pakartoti tyrimus ateityje.

- Gilinant informaciją apie tai, kaip vadovai motyvuoja specialistus darbui su jaunimu NVO, būtų tikslinga apklausti ilgą darbo patirtį turinčius vadovus.
- Darbas su vaikais ir jaunimu sunkus, reikalaujantis įdėti nemažai pastangų, specialistai turi nuolatos atnaujinti žinias, todėl šiam darbui reikalingi motyvuoti specialistai. Būtų naudinga apklausti socialinę pedagogiką, socialinį darbą, psichologiją studijuojančius studentus ir išsiaiškinti, kas juos motyvuotų dirbti su jaunimu dirbančioje NVO.
- Daugelyje NVO dirba savanoriai. Jiems taip pat reikalingas motyvavimas, todėl būtų naudinga ištirti, kokie veiksniai juos motyvuoja savanoriauti, kaip jie motyvuojami užsiimti šia veikla, kokias motyvavimo priemones taiko jų koordinatoriai.

5. Tyrimo rezultatų panaudojami praktikoje. Ugdymo įstaigose skiriamas didelis dėmesys darbuotojų motyvavimui, nes efektyviai atliktas darbas leidžia įstaigai pasiekti tikslus, kokybiškai teikti paslaugas. Išsiaiškintos specialistų motyvavimo galimybės kokybiško darbo skatinimui nevyriausybinėse organizacijose padėtų NVO vadovams aktyvinti specialistus darbui, o pastarieji produktyviau padėtų išspręsti vaikų ir jaunimo socialines problemas tokias kaip: žalingus įpročius, nusikalstamumą ir kitas problemas, prisidėtų prie organizacijos ugdymo kokybės gerinimo.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nevyriausybinės organizacijos teikia gana nemažai socialinių – edukacinių paslaugų vaikams ir jaunimui. Nevyriausybinės organizacijos teikia pagalbą labiausiai pažeidžiamoms jaunimo grupėms, kurių atstovai nepasitikinti suaugusiais, ugdytojais. Todėl būtina pritraukti ir išlaikyti motyvuotus specialistus darbui su jaunimu. NVO vadovai turi išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja specialistus dirbti, sukurti specialistų motyvavimo sistemą, atsižvelgiant į specialistų poreikius. Socialines – edukacines paslaugas teikia įvairūs specialistai: socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, psichologai, rečiau jaunimo darbuotojai. Svarbu pakankamai skirti dėmesio šių specialistų motyvavimui. Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktomis motyvavimo sampratomis, galima teigti, kad specialistų motyvavimas lemia jų norą dirbti. Jeigu specialistai motyvuojami darbui, jie greičiau pasiekia užsibrėžtus tikslus.
2. Specialistų motyvavimas darbui yra viena iš organizacijos vadovo funkcijų. Vadovas turi atsižvelgti į specialistų poreikius, mažinti specialistų motyvacijos mažėjimo priežastis: konfliktinės situacijos, nepalankios darbo sąlygos, per didelis darbo krūvis ir kt. Tyrime dalyvavę NVO vadovai atskleidė, kokios motyvavimo priemonės taikomos, skatinant specialistus darbui su jaunimu. Informantai naudoja šias materialines priemones: užmokestis už darbą, kiek rečiau – apsilankymai kultūrinuose renginiuose, eskursijos, už kurias moka NVO; nematerialines priemones: kvalifikacijos kėlimo renginiai, neformalūs susitikimai, geros darbo sąlygos, padėkos ir paskatinimai, saviraiškos galimybė. Vadovai vykdydami minėtą funkciją, susiduria su keleta problemų: nemotyvuoti darbuotojai, materialinių priemonių stygius.
3. Išanalizavus kokybinio tyrimo su vaikais ir jaunimu dirbančiais specialistais NVO paaiškėjo, kad jdaugelį jų NVO įsidarbinti paskatino savanorystės patirtis arba studijų metu atlikta praktika šiose organizacijose. Specialistus dirbti NVO motyvuoja įvairūs veiksniai: darbo turinys, galimybė derinti darbo laiką su studijomis ar pareigomis kitame darbe, geras organizacijos mikroklimatas. Tyrime dalyvavusių vadovų ir specialistų išvardintos materialinės motyvavimo priemonės sutapo. Specialistai dar minėjo, kad yra gavę priedą prie algos už papildomą darbą. Be vadovų minėtų nematerialinių motyvavimo priemonių specialistai dar minėjo: nebrangios dovanos ir suvenyrai, papildomi laivadieniai, saviraiškos

ir savirealizacijos galimybė. Visi tyrime dalyvavę specialistai teigė, kad juos darbui dar labiau motyvuotų didesnis užmokestis už darbą, priedai prie algos už papildomus darbus (projektų rašymą ir vykdymą, renginių organizavimą, darbą savaitgaliais), kelionės išlaidų į darbą apmokėjimas.

Specialistams svarbu tai, kad jiems visada sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose, mokymuose. Norint socialines – edukacines paslaugas teikti tinkamai ir kokybiškai, būtina nuolat atnaujinti žinias, domėtis naujais pagalbos teikimo metodais.

Specialistus darbui motyvuoja empatiškas, bendraujantis ir bendradarbiaujantis lyderio savybėmis pasižymintis vadovas.

4. NVO vadovams rekomenduojama sukurti specialistų motyvavimo sistemą, atsižvelgiant į specialistų poreikius, organizacijos finansines galimybes. Šioje sistemoje turėtų būti numatoma už kokius nuopelnus bus motyvuojami darbuotojai, taikomos įvairios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Taip pat reikėtų numatyti, kaip dažnai tai daroma.

REKOMENDACIJOS

NVO vadovams rekomenduojama sukurti specialistų motyvavimo sistemą, atsižvelgiant į specialistų poreikius, organizacijos finansines galimybes. Šioje sistemoje turėtų būti numatoma už kokius nuopelnus bus motyvuojami darbuotojai, taikomos įvairios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Taip pat reikėtų numatyti, kaip dažnai tai daroma. Pateikiama keletą rekomendacijų *su jaunimu dirbančių nevyriausybinių organizacijų vadovams*.

- Specialistus labiausiai motyvuoja materialinės motyvavimo priemonės: užmokestis už darbą, priedai prie algos, premijos. Kai kurie NVO dirbantys specialistai gauna nepastovų užmokestį už darbą, todėl jaučiasi nesaugūs. Organizacijos biudžetas turėtų būti planuojamas taip, kad specialistams būtų mokamas pastovus darbo užmokestis.
- NVO dirbantys specialistai dirba įvairius papildomus darbus, dažnai dirba viršvalandžius ir savaitgaliais, todėl organizacijos biudžete turėtų būti numatoma lėšų, kurios būtų skirtos priedams mokėti už papildomus darbus (renginius, vaikų vasaros stovyklas, projektų rašymą ir vykdymą ir kt.).
- Specialistai teikia įvairias socialines – edukacines paslaugas vaikams ir jaunimui. Norint jas teikti tinkamai ir kokybiškai, būtina nuolat atnaujinti žinias, domėtis naujais pagalbos teikimo metodais. Todėl būtina sudaryti specialistams sąlygas, kad jie galėtų dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose, mokymuose. Tai ypač aktualu jauniems (pradedantiems) specialistams, kuriems stinga teorinių ir praktinių žinių. NVO turėtų padengti šių renginių išlaidas.
- Vadovas turėtų imtis iniciatyvos organizuoti neformalią specialistų veiklą, kurioje galėtų dalyvauti visi NVO dirbantys specialistai. Tai galėtų būti renginiai, neformalūs susirinkimai, išvykos, savanoriška veikla. Tokie renginiai formuoja komandą, stiprina ryšius, stiprina santykius, tarpusavio pasitikėjimą.
- Specialistų gerai savijautai darbo vietoje reikšmės turi organizacijos mikroklimatas, priemonių darbui parūpinimas, gerai įrengta ir pastovi darbo vieta. Svarbi sąlyga motyvuojant specialistus darbui – emocinė aplinka, todėl pirmiausia reikėtų sukurti palankią darbo atmosferą.

- Svarbu sudaryti galimybę specialistams greitai gauti atsakymus į iškilusius klausimus, išspręsti atsiradusias problemas. Būtina spręsti konfliktines situacijas, apsvarstant jų priežastis ir pasekmes. Kiekvienam specialistui svarbu grįžtamasis ryšys.

LITERATŪRA

1. Bagdonienė L. 2004. Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija.
2. Baršauskienė V. 2006. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: Vital Litera.
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
4. Botti S. 2000. What Role for marketing in the Arts? International Journal of Arts Management, 2, 3.
5. Delfgouw J., Dur R. 2007. Signaling and screening of workers motivation. Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 62. Issue 4. [žiūrėta 2013 m. sausio 19 d]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=14&sid=694b6699-312a-4974-876b-1fee2882f94d%40sessionmgr11&vid=4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#d=b=bth&AN=24088363>>.
6. Dessler G. 2001. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
7. Dromantienė L. 2003. Nevyriausybių organizacijų vaidmuo stiprinant socialinę sanglaudą. [Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.lt/padaliniai/leidyba/Socialinis%20darbas/soc4.doc>.
8. Gaižiūnaitė R., Adomavičienė G. 2006. Nevyriausybių organizacijų socialinės-educacinės paslaugos šeimai. [Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 6 d.]. Prieiga per internetą :<http://sf.library.lt/marc/getobj.php?pid=LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1822-1068.N_3.PG_19-26&lib=elb01>.
9. Grakauskaitė V., Kropaitė N. 2004. Moksleivių socialinių įgūdžių lavinimas. Žvirblių takas,(4). [Žiūrėta 2013 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą :<http://www.gimtasizodis.lt/grakausk_04_4.htm>.
10. Gražulis V. 2005. Motyvacijos pasaulis – supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas.
11. Johnson L. C. 2001. Socialinio darbo praktika. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija.

12. Jonutytė I., Rekis D. 2009. 14 – 18 metų jaunųjų savanorių saviugdų galimybės nevyriausybinėse organizacijose. Socialinis ugdymas, Nr. 8 (19), Klaipėda.
13. Jovaiša L. 1996. Edukologijos įvadas. Kaunas: Technologija.
14. Juškaitė G. 2011. Nevyriausybinių jaunimo organizacijų ir savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje (Kauno miesto savivaldybės atvejis). Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
15. Kasiulis J., Barvydienė V. 2009. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
16. Kavaliauskienė V. 2001. Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas. Klaipėda: KU leidykla.
17. Kontautienė R., Melnikova J. 2006. Jaunų specialistų adaptacija ir tolimesnės karjeros galimybės Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje. Mokytojų ugdymas, Nr. 7 (2). Šiauliai.
18. Kučinskienė R. 2002. Asmeninės karjeros plėtros ir mokymosi visą gyvenimą vadybiniai aspektai. Tiltai, Nr. 11, 75 – 81 p., Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
19. Kučinskas V., Kučinskienė, R. 2000. Socialinis darbas švietimo sistemoje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
20. Kviesskienė G. 2003. Socializacija ir vaiko gerovė. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas
21. Kviesskienė G. 1999. Socialinis ugdymas I. Vilnius: VPU leidykla..
22. Leliūgienė I. 2003. Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas. Kaunas: Technologija.
23. Leliūgienė I. 2001. Socioedukacinio darbo tyrimų objekto socioistorinė raida ir šiuolaikinių metodologinių nuostatų diskursas. Socialinis darbas, 1 (1), 6 – 16 p.
24. Leliūgienė I. 1997. Žmogus ir socialinė aplinka. Kaunas: Technologija.
25. Leonienė B. 2001. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Technologija.
26. LR socialinių paslaugų įstatymas. Žin, 2006-02-11, Nr. 17-589.
27. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2003.06.17. Nr.IX– 1630. Vilnius. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 15 d]. Preiga per internetą:< <http://www.smm.lt>>.
28. Malinauskas R. 2002. Esminiai socialiniai įgūdžiai ir jų vertinimas. Ugdymo psichologija, Nr.2.
29. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. 2007. Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 21, 28 – 37 p.
30. Marcinkevičiūtė L. 2006. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. Tiltai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas
31. Marcinkevičiūtė L. 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 34. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

32. Matuzienė I., Paulikaitė Ž. 2008. Darbuotojų skatinimo sistemų palyginimas UAB „Liatukas ir ko“ ir UAB „Nomera“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
33. Mažeikaitė A., Stoškus S. 2006. Personalo motyvavimo sistemos gamybinėje įmonėje problemos ir jų sprendimo būdai. *Socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 2 (9), 86 – 90 p.
34. Mažeikis G. 2007. Dvasios šaknys ir laisvė: socializacija versus individuacija. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 15 d]. Preiga per internetą: <<http://old.su.lt/article/articleview/1916/1/705/>>.
35. Mikulis J. 2007. Pažangūs vadybos principai. *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
36. Pears C. 2007. *Nursing management Vol 13 No9*. Ten steps to staff motivation.
37. Penkauskienė D., Baltrėnienė Z., Urbštienė I. 2006. Kritinio mąstymo ugdymas sėkmingai ateities karjerai. Vilnius.
38. Petkevičiūtė N. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003 Nr. 7, p. 82 – 96.
39. Petkevičiūtė N. 2006. *Karjeros valdymas: asmeninė individualioji perspektyva: mokomoji knyga*.
40. Poluchina O. 2007. Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*. Nr. 5 (91), 18-21 p.
41. Robins S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Rupšienė L. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU leidykla.
43. Sadauskas J., Leliūgienė I. 2010. Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje truktūra. *Socialinis darbas* Nr. 9(2), 56–63 p. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
44. Sakalas A. 2003. *Personalo vadyba. 2-oji patais. ir papild. Laida*. Vilnius: Margi raštai.
45. Sakalauskas G. 2000. *Vaikų ir jaunimo neužimtumo ir nusikaltimų prevencija: situacijos analizė ir metodinės rekomendacijos*. Vilnius: Nusikalstamumo prevencijos Lietuvoje centras.
46. Sapienza M. A. 2004. *Managing scientists: Leadership Strategies in Scientific research*. USA.
47. Stankevičienė A. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.

48. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D.R. 2005. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
49. Dėl socialinio pedagogo kvalifikacinių reikalavimų ir pareiginių instrukcijų patvirtinimo. 2002. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=161532&p_query=&p_tr2=>>.
50. Štuopytė E. 2010. Savanorių mokymasis vykdant socioedukacinę veiklą nevyriausybinėse organizacijose. Socialiniai mokslai, 2 (68), 123-130 p.
51. Ulrich D. 2007. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios.
52. Vanagas. P. 2004. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
53. Zakarevičius P. 2003. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU leidykla.
54. Zakarevičius P. 2008. Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
55. Zakarevičius P. 2000. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. Kaunas: VDU leidykla.
56. Žaptorius J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija, Nr. 18 (4), 105 – 117 p.
57. NVO teisės instituto interneto svetainė, 2012. [žiūrėta 2013 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nvoteise.lt/lt/apie-nvoti/vizija-ir-tiksiai>>
58. Jaunimo mokyklų koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. ISAK-2549.
59. LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003.
60. LiJOT įstatai, 2009. [Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 4 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.lijot.lt/lt/dokumentai>>.
61. Dirbančių su jaunimu darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmo sukūrimas ir įgyvendinimas, 2013. [Žiūrėta 2013 m. rugsėjis]. Prieiga per internetą: <<http://ijpp.lt/lt/Vir%C5%A1utinis+menu/artimiausi-renginiai/dirbanciu-su-jaunimu-darbuotoju-kompetenciju-ivertinimo-mechanizmo-parengimas-ir-igyvendinimas/>>
62. Nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje. 2013. [Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/kas-yra-nvo/nevyriausybinės-organizacijos-lietuvoje/>>.
63. Nevyriausybinės organizacijos samprata. 2013. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/kas-yra-nvo/nevyriausybinės-organizacijos-samprata/>>

64. Nevyriausybinių organizacijų įtaka jaunimo integracijai į darbo rinką. 2008. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16697.pdf>>.
65. Jaunimo politika Lietuvoje. 2010. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.jrd.lt/uploads/dokumentai/Jaunimo%20re...a%20Lietuvoje.pdf>>
66. Žemaitytė I. 2006. Socialinis darbas 2006 m. Nr. 5(2). Jaunimo nusikalstamumo prevencija: neformaliojo ugdymo aspektas.
67. Jaunimo darbuotojų veiklos aprašas. 2013. Algimanta Pabedinskienė
68. Kas yra NVO. 2013. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/kas-yra-nvo/>>.
69. Atvirų jaunimo centrų ir erdvių koncepcija. 2010. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <www.jrd.lt/uploads/dokumentai/KONCEPCIJA.doc>.

SANTRAUKA

Uktverytė L. Specialistų motyvavimas dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose. Švietimo vadybos magistratūros studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė: prof. I. Klanienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2014. – 77 p.

Raktažodžiai: specialistai, motyvavimas, jaunimas, socialinės – edukacinės paslaugos, nevyriausybinė organizacija.

Su jaunimu dirbančiose nevyriausybinėse organizacijose (NVO) dirba įvairūs specialistai, kuriuos svarbu tinkamai motyvuoti. Jų motyvavimas yra vienas svarbiausių organizacijos uždavinių, nes nuo darbuotojų darbo efektyvumo, produktyvumo ir elgsenos priklauso visos organizacijos tikslų įgyvendinimas.

Tyrimo objektas: specialistų motyvavimas dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose.

Tyrimo tikslas: atskleisti specialistų motyvavimo dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose galimybes.

Šis tikslas sąlygoja šiuos **uždavinius:**

4. Atlikti mokslinės literatūros analizę apie specialistų motyvavimą su jaunimu dirbančiose nevyriausybinėse organizacijose;
5. Atskleisti NVO vadovų požiūrį į motyvavimą ir nustatyti, kokiais būdais jie motyvuoja specialistus dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose NVO;
6. Atskleisti specialistų požiūrį į motyvavimą ir nustatyti, kokiais būdais jie motyvuojami dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose NVO;
4. Parengti rekomendacijas kaip pagerinti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančių specialistų nevyriausybinėse organizacijose motyvavimo galimybes.

Tyrimo metodai:

4. Mokslinės ir metodinės literatūros analizė;
5. Pusiau struktūruotas giluminis interviu;
6. Kokybinė duomenų analizė: atliekama naudojant turinio (content) analizę.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nevyriausybinės organizacijos teikia gana nemažai socialinių – edukacinių paslaugų vaikams ir jaunimui. Taip nevyriausybinės organizacijos papildo

neformalaus švietimo sistemą. Socialines – edukacines paslaugas teikia įvairūs specialistai: socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, psichologai, rečiau jaunimo darbuotojai.

Vadovas motyvuodamas specialistus darbui su jaunimu NVO turi atsižvelgti į specialistų poreikius, motyvavimo priemonių įvairovę, mažinti specialistų motyvacijos mažėjimo priežastis: konfliktinės situacijos, nepalankios darbo sąlygos, per didelis darbo krūvis ir kt. Tyrime dalyvavę NVO vadovai atskleidė, kokios motyvavimo priemonės taikomos, motyvuojant specialistus darbui su jaunimu. Iš materialinių motyvavimo priemonių nuolat taikomas užmokestis už darbą, kiek rečiau – apsilankymai kultūriniuose renginiuose, eskursijos, už kuriuos moka NVO. Iš nematerialinių motyvavimo priemonių dažniausiai naudojamos: kvalifikacijos kėlimo renginiai, neformalus susitikimai, geros darbo sąlygos, padėkos ir paskatinimai, saviraiškos galimybė. Be vadovų minėtų nematerialinių motyvavimo priemonių specialistai dar minėjo: nebrangios dovanos ir suvenyrai, papildomi laivadieniai, saviraiškos ir savirealizacijos galimybė. Visi tyrime dalyvavę specialistai teigė, kad juos darbui dar labiau motyvuotų didesnis užmokestis už darbą, priedai prie algos už papildomus darbus (projektų rašymą ir vykdymą, renginių organizavimą, darbą savaitgaliais), kelionės išlaidų į darbą apmokėjimas

Išanalizavus tyrimo su vaikais ir jaunimu dirbančiais specialistais paaiškėjo, kad juos dirbti NVO motyvuoja įvairūs veiksniai: darbo turinys, galimybė derinti darbo laiką su studijomis ar pareigomis kitame darbe, geras organizacijos mikroklimatas.

Specialistus darbui motyvuoja empatiškas, supratingas, bendraujantis ir bendradarbiaujantis vadovas. Taip pat jis turi pasižymėti lyderio savybėmis: būti ryžtingas, turėti savo nuomonę, nebijoti pokyčių, gebėti tinkamai vadovauti.

SUMMARY

Uktverytė L. Motivating Professionals to Work in Non-governmental Organizations in the Field of Social-Educational Services for Youth. Final Thesis for Master's Degree Program in the field of Education Management. Thesis supervisor: professor I. Klanienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2014. – 76p.

Key Words: professionals, motivation, youth, social-educational services, non-governmental institution.

There are different professionals who work with youth in non-governmental organizations (NGO) and it is important to motivate them properly. Their motivation is one of the most important tasks to organization, because goal achievement of the whole organization depends on the effectiveness of employees' activity, efficiency and behavior.

Research object: motivating professionals to work in non-governmental organizations in the field of social-educational services for youth.

Research goal: to identify opportunities of motivating professionals to work in non-governmental organizations in the field of social-educational services for youth.

The goal conditions these *tasks*:

1. Perform academic literature analysis concerning motivating professionals at non-governmental institutions which work with youth;
2. Identify NGO leaders attitude toward motivation and determine methods they use to motivate professionals to work at NGOs which provide youth with social-educational services;
3. Reveal the attitude of professionals towards motivation and identify, what are the ways they are motivated to work at NGOs that provide youth with social-educational services;
4. Prepare recommendations how to improve motivation opportunities for non-governmental institutions that provide youth with social-educational services.

Research methods:

1. Academic and methodical literature analysis;
2. Semi-structured thorough interview;
3. Qualitative data analysis: performed by using content analysis.

Academic literature analysis has shown that non-governmental organizations provide children and youth with quite a few social-educational services. It is the way for non-governmental organizations to compliment informal education system. Social-educational services are provided by different professionals: social educators, social workers, psychologists, more seldom, youth workers.

When the leader motivates professionals to work, he has to be aware of their needs, the diversity of methods for motivation and reduce the reasons which diminish the motivation to professionals: conflict situations, unfavorable working conditions, excessive workload etc. NGO leaders who participated in the research revealed, what kind of methods for motivation are applied when motivating professionals to work with youth. Speaking about material means for motivation, constant payment for work is applied, more seldom – visits at cultural events and tours financed by NGO. Non-material methods for motivation mostly involve training events, informal meetings, favorable working conditions, acknowledgments, encouragements and self-expression opportunities. Despite the non-material methods for motivation already mentioned by leaders, professionals also noticed inexpensive presents and souvenirs, extra day offs, self-expression and self-realization opportunities. All the professionals who participated in the research claimed that their motivation for work would be even greater if the payment were higher, additions to salary for extra work were offered (writing and carrying out projects, organizing events, working on weekends etc.) and traveling expenses for work were paid.

After the analysis of research concerning professionals who work with children and youth was performed, it turned out that different factors motivate them to work at NGO, including work content, opportunity to combine work and studies or duties in another occupation and comfortable microclimate at the organization.

Professionals are motivated to work by empathic, reasonable, sociable and cooperating leader. He must also have leadership qualities: strong-will, his own opinion, courage to make changes and ability to manage properly.

