

# ATVEJO VADYBININKO VEIKLOS MOTYVACIJA

Sandra Dragūnienė, Laima Milkintaitė

*Šiaulių valstybinė kolegija*

**Anotacija.** Atvejo vadyba, sprendžiant socialinius iššūkius ir siekiant užtikrinti vaiko gerovę bei teigiamus pokyčius šeimoje, vis dažniau įvardijama kaip efektyvus metodas, nors Lietuvoje atsirado ir pakankamai neseniai – nuo 2018 m. Atvejo vadybininkas koordinuoja pagalbą šeimai, patiriančiai riziką, dirba komandoje su socialiniu darbuotoju bei skirtingų institucijų specialistais. Pastebima, kad tiek klientai, tiek ir specialistai vis dar ne visada supranta šio specialisto veiklos specifiką, darbą sunkina nuolat keičiami įstatymai. Tai gali turėti įtakos specialistų emocinei savijautai, savo veiklos efektyvumo vertinimui, motyvacijai ir pasitenkinimui profesine veikla. Manoma, kad visame pasaulyje ir Lietuvoje nemaža dalis darbuotojų, tarp jų ir socialinio darbo srityje, nėra patenkinti savo darbu, turi žemą motyvaciją ir išgyvena neigiamus jausmus. Lietuvoje stinga tyrimų apie atvejo vadybos sritį socialiniame darbe, todėl šio tyrimo metu stengiamasi analizuoti, kas skatina bei demotyvuoja atvejo vadybininkus jų veikloje. Buvo atliktas kokybinis tyrimas, o rezultatų analizei naudota turinio analizė. Tyrimo rezultatai parodė, jog atvejo vadybininkus labiausiai profesinėje veikloje skatina noras padėti sunkumų patiriančioms šeimoms, siekis realizuoti asmeninius tikslus, akivaizdūs teigiami veiklos rezultatai bei pasitenkinimas profesine veikla, darbo užmokestis. Motyvaciją didina geri profesiniai santykiai su kolegomis, moralinis vadovo ir kolegų palaikymas, rutinos ir monotonijos nebuvimas profesinėje veikloje, stebimi klientų gyvenimo pokyčiai ir jų dėkingumas, sukurti geri santykiai ir sėkmingas bendradarbiavimas su kitais specialistais, materialinis paskatinimas. Motyvaciją mažina profesinės veiklos sudėtingumas ir specifiška, bendravimo ir bendradarbiavimo su klientais bei kitais specialistais sunkumai, nemotyvuoti, pagalbos nepriimančios klientai, didelė teisės aktų kaita, neigiama informacija ir įvykiai, emocinis fonas bei per mažas atvejo vadybininko pareigybės žinomumas.

**Reikšminiai žodžiai:** atvejo vadybininkas, veiklos motyvacija, išoriniai ir vidiniai motyvai, veiklos motyvaciją didinantys ir mažinantys veiksniai.

## Įvadas

Atvejo vadyba kaip vienas iš socialinio darbo metodų žinomas jau seniai, tačiau Lietuvoje pradėtas taikyti dirbant su šeimomis, patiriančiomis riziką sistemingai taikomas nuo 2018 metų liepos 1 d., kai Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu įsigaliojo Atvejo vadybos tvarkos aprašas (2019). Socialiniame darbe, siekiant teigiamų pokyčių šeimoje, o ypač užtikrinant vaiko gerovę, pradėta taikyti atvejo vadyba bei atsirado nauja dirbančio su šeimomis specialisto pareigybė – atvejo vadybininkas: atsakingas už atvejo nagrinėjimą, šeimos poreikių pagalbai vertinimą, pagalbos plano sudarymą ir įgyvendinimą, šeimos stebėseną, pagalbos plano peržiūrą, atvejo vadybos proceso užbaigimą, atvejo vadybos koordinavimą savivaldybėse (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2019). Iki tol socialiniame darbe su šeimomis dirbo tik socialiniai darbuotojai. Taigi, remiantis užsienio autorių Cooksey-Campbell, Folaron, Williamson Sullenberger (2013) tyrimais, atvejo vadybininkai, dirbantys vaiko gerovės srityje, su kitais specialistais derina naujus darbo modelius, siekia dirbti komandoje, telkti įvairiose srityse dirbančių specialistų pagalbą bei palaikymą šeimai.

Kadangi atvejo vadybininko veikla yra neseniai atsiradusi Lietuvoje, stinga išsamių mokslinių tyrimų Lietuvoje ir apie jų veiklos motyvaciją. Anksčiau atvejo vadyba buvo laikoma vienu iš socialinio darbo metodų, jį aptarė Pivorienė (2007). Veiklos motyvacija analizuojama labiau:

Šinkūnienė (2010) ir kt. plačiai tyrė motyvacijos įtaką vadybos, medicinos ir socialinio darbo srityse, aiškinosi socialinio darbuotojo motyvacijos veiksnius. Račkauskienė, Kasnauskienė, Virbaliėnė (2013) analizavo socialinio darbo išorinius ir vidinius socialinio darbuotojo veiklos motyvus. Tačiau socialinio darbuotojo ir atvejo vadybininko veiklos specifiška nors ir nedaug, bet skiriasi, todėl naudinga išsiaiškinti būtent atvejo vadybininko veiklą motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius. Šią veiklą nagrinėjo užsienio autoriai Cooksey-Campbell, Folaron, Williamson Sullenberger (2013), analizuodami atvejo vadybininko veiklos efektyvumą lemiančius veiksnius. Nacionalinės socialinių darbuotojų asociacijos standartuose (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013) pateikiami socialinio darbo atvejo vadybos principai bei apibrėžiami atvejo vadybininko žinios, įgūdžiai, taikomi metodai.

Socialiniame darbe atsiradusi atvejo vadybininko darbo specifiška išryškina ir naujas problemas: veiklą sunkina vis dar kuriami ir atnaujinami įstatymai, tiek klientams, tiek specialistams neretai kyla neaiškumų, kokios šio specialisto funkcijos ir atsakomybės. Tai gali veikti socialinių paslaugų teikimą, kokybę bei pačių darbuotojų savijautą, motyvaciją ir pan. Be to, galima pakenkti tiek klientams, tiek profesijos statusui bei prestižui (Kundratova, 2022; Scholar, 2016). Pats specialistas taip pat gali jausti neigiamą poveikį, nes nenori dirbti arba gali net išeiti iš darbo. Todėl yra labai svarbu išsiaiškinti, kas skatina

veiklos efektyvumą, kad būtų galima didinti pasitenkinimą profesine veikla bei motyvacija.

Atsižvelgiant į tai, jog atvejo vadybininko veikla yra analizuota įvairiais aspektais, tačiau Lietuvoje – tai vis dar naujas reiškinys, atvejo vadybininkų veiklos motyvacijos kaitos ir veiksnių tyrimas papildys mokslo žinių lauką naujais aspektais.

**Tyrimo tikslas** – analizuoti atvejo vadybininko veiklos motyvacijos ypatumus.

**Tyrimo objektas** – veiklos motyvacija.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išsiaiškinti atvejo vadybininko veiklos motyvus;
2. nustatyti atvejo vadybininko veiklos motyvaciją didinančius bei mažinančius veiksnius.

**Tyrimo metodai.** Mokslinių šaltinių ir dokumentų analizė, kokybinis tyrimas: pusiau struktūruotas interviu, kokybinė turinio analizė.

### **Tyrimo metodika ir organizavimas**

*Duomenų rinkimo metodas.* Tyrimui atlikti naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Atliekant šį tyrimą, atvejo vadybininkai atsakinėjo į iš anksto parengtus klausimus, tačiau per interviu užduoti ir papildomi klausimai. Kokybinio tyrimo metodas pasirinktas siekiant atskleisti atvejo vadybininko veiklos motyvacijos ypatumus: išsiaiškinti atvejo vadybininkų motyvaciją mažinančius ir didinančius veiksnius.

*Tyrimo instrumentas.* Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, kuris buvo parengtas iš anksto, bet per interviu buvo užduoti ir papildomi klausimai – jie keitėsi atsižvelgiant į atvejį. Klausimyną sudarė 3 klausimų blokai. Pirmajame bloke buvo bendro pobūdžio klausimai apie informantus: bendras darbo stažas, kiek laiko dirba atvejo vadybininku, kas paskatino pasirinkti šį darbą, kokia jų motyvacija buvo prieš pradėdant dirbti ir jau turint gebėjimų ir patirties šioje veikloje ir pan. Antrasis ir trečiasis klausimų blokai skirti išsiaiškinti bendrą veiklos bei specialiąją – atvejo vadybininko veiklos motyvaciją.

*Duomenų analizės metodas.* Apdorojant apklausos žodžiu (interviu) duomenis, taikyta turinio analizė. Atliekant kokybinę tyrimo turinio analizę, informantų duomenys buvo užkoduoti pagal interviu atlikimo eiliškumą.

Surinkti tiriamųjų duomenys buvo skaitomi, išskiriami prasminiai vienetai, jie grupuojami, sisteminami į subkategorijas bei kategorijas.

*Tyrimo etika.* Prieš interviu buvo gautas tiriamųjų žodinis sutikimas dalyvauti tyrime ir leidimas interviu įrašyti į diktofoną.

Tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių etikos principų: pagarbos asmens privatumui;

konfidencialumo ir anonimiškumo – visa informacija, kurią tyrėjas gauna iš tyrimo dalyvių, laikoma konfidencialia, gauta informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjama medžiaga prieinama tik tyrėjui; geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui – grindžiama tyrėjo pagarba asmens privatumui; teisingumo – tyrėjas ir tyrimo dalyviai turi jaustis esą lygiaverčiai partneriai (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017).

**Tyrimo imtis.** Tyrimo dalyviai atrinkti pagal patogųjį atsitiktinės atrankos būdą (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Toks būdas pasirinktas dėl subjektyvių priežasčių, t. y. dėl geografinės vietos, patogios tyrėjui atlikti kokybinį tyrimą. Vadovautasi tam tikromis sąlygomis: visi tyrimo dalyviai turėjo eiti atvejo vadybininko pareigas ir turėti skirtingos darbo patirties.

Tyrimo dalyvavo 7 atvejo vadybininkai. Visi tyrimo dalyviai patys laisvai apsisprendė ir sutiko dalyvauti kokybiniame tyrime. Tyrimo dalyvavusių informantų socialinio darbo stažo vidurkis – 10,5 metų, o atvejo vadybininko pareigų darbo stažo vidurkis buvo 1 metai ir 1 mėnuo.

### **Tyrimo rezultatų analizė**

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip keitėsi atvejo vadybininko motyvacija nuo veiklos pradžios iki tyrimo atlikimo laiko. Remiantis tyrimo duomenimis (1 lentelė), kategorijoje „Veiklos motyvacijos pokytis nuo darbo pradžios iki dabar“ išskirtos trys subkategorijos: „Didėjanti motyvacija“, „Mažėjanti motyvacija“ ir „Perdegimo sindromas“. Informantai įvardino, jog nuo pradžios iki dabar jų motyvaciją tik didėja: „<...> motyvacijos anksčiau kaip ir nebuvo labai tokios stiprios, <...> po truputį jinau didėja“ (I-1), „<...> motyvacija <...> aukšta“ (I-7) ir kt. Tyrimo rezultatus palyginus tiek su Račkauskienės, Kasnauskienės, Virbalienės (2013), tiek su Kundratovos (2022) tyrimo rezultatais, matyti, kad veiklos motyvacija priklauso nuo paties asmens, darbo sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Informantai įvardino, jog pradžioje jei veiklos motyvacija ir nebuvo stipri, tai dirbant sustiprėjo, o jei jau buvo stipri, tai tokia ir išliko arba dar labiau sustiprėjo.

**1 lentelė.** Atvejo vadybininko veiklos motyvacijos kaita

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Veiklos motyvacijos pokytis nuo darbo pradžios iki dabar	Didėjanti motyvacija	„<...> motyvacijos anksčiau kaip ir nebuvo labai tokios stiprios, <...> po truputį jinai didėja“ (I-1); „<...> šiai dienai motyvacija didesnė“ (I-4); „<...> nemenksta ta motyvacija“ (I-6).	6
	Mažėjanti motyvacija	„Anksčiau jaučiau didesnę motyvaciją“ (I-2); „Iš pradžių motyvacija buvo didelė“ (I-5).	2
	Perdegimo sindromas	„Dabar jaučiu jau perdegimo sindromą“ (I-2).	1

Kai kurie informantai įvardijo, kad jų motyvacija yra žemesnė, nei pradėjus dirbti. Tik pradėjus dirbti buvo aukštesnė, o per veiklos laikotarpį ji sumažėjo. Taip pat buvo įvardinta, kad jau jaučiamas ir perdegimas profesinėje veikloje: „Dabar jaučiu jau perdegimo sindromą“ (I-2).

Taigi, iš rezultatų matyti, jog atvejo vadybininkų motyvacija nuo veiklos pradžios didėjo. Tai galėjo lemti tai, kad specialistai įgijo darbo patirties, reikalingos kompetencijos, ko pasekoje sustiprino pasitikėjimą savimi kaip specialistu, savo gebėjimais. Vienas informantas įvardijo, jog jau dabar profesinėje veikloje jaučia perdegimo sindromo požymius. Pasak Jain, Gupta, Bindal (2019) bei Griciūtės, Senkevičiūtės-Doviltės ir kt.

(2018), taip gali įvykti dėl šių veiksnių: per mažo darbo užmokesčio, saugumo stokos, stresą ir įtampą keliančio darbo, neaukšto socialinio darbo prestižo, per mažų galimybių tobulinti profesinę kompetenciją. Ilgainiui šie neigiami veiksniai gali dar pabloginti situaciją ir sustiprinti streso būseną, kuri pasireiškė kaip perdegimo sindromas. Taigi, norint to išvengti, reikia apgalvoti bei tinkamai parinkti motyvavimo priemones.

Analizuojant atvejo vadybininkų motyvacijos kaitą, buvo svarbu išsiaiškinti, kaip jų profesinę veiklą lemia skirtingi motyvai. Pirmiausia analizuojama vidinė atvejo vadybininko motyvacija (2 lentelė).

**2 lentelė.** Atvejo vadybininko vidinė veiklos motyvacija

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Veiklos vidiniai motyvai	Noras padėti	„Siekis padėti kitiems“ (I-2); „Nedirbčiau, jei neturėčiau galimybių padėti“ (I-7).	11
	Teigiami rezultatai	„<...>teigiami rezultatai“ (I-2); „<...> kuomet matosi rezultatai“ (I-3).	8
	Efektyvios pagalbos ieškojimas	„<...> pagalba teikiama yra efektyvi“ (I-1); „ieškojimas“ (I-3).	5
	Galimybė veikti klientų gyvenimą	„<...> pakeisti žmogaus gyvenimą į gerą pusę“ (I-1); „<...> keičiant jų gyvenimo būdą“ (I-2);	3
	Tikslo turėjimas ir įgyvendinimas	„Užsibrėžto tikslo ar užduoties aš įvykdu“ (I-1).	2
	Didesnės pastangos	„<...> dirbti daugiau įdedant pastangų nei įprastai“ (I-3).	2

Remiantis tyrimo duomenimis, kategorijoje „veiklos vidiniai motyvai“ išskirtos šios subkategorijos: „noras padėti“, „teigiami rezultatai“, „efektyvios pagalbos ieškojimas“, „galimybė daryti įtaką klientų gyvenimui“, „tikslo turėjimas ir įgyvendinimas“, „didesnės pastangos“. Informantai įvardino, jog dirbti skatina noras padėti savo klientui (11): „<...> noras padėti tai šeimai“ (I-1), „didžiausias noras padėti“ (I-5), „<...> kad gali padėti šeimai“ (I-7). Atvejo vadybininko tikslas – rasti geriausią problemų sprendimo būdą ir suteikti vaikui bei šeimai pagalbą, kuri padėtų išspręsti problemas (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2019).

Gauti tyrimo rezultatai patvirtina šį dokumentuose išskiriamą atvejo vadybininko veiklos aspektą. Noras padėti klientui skatina saviraiškos poreikį – atvejo vadybininkas profesinėje veikloje jaučiasi galintis padėti kitiems.

Analizuojant tyrimo duomenis, pastebėta, kad informantai išskiria ir daugiau vidinės motyvacijos skatinimo priežasčių: teigiami rezultatai (pvz., „<...> kuomet matosi rezultatai“ (I-3), „<...> veikla būtų efektyvi“ (I-7). Kai kurie informantai išskyrė ir efektyvios pagalbos ieškojimą (pvz., „ieškantis įvairių būdų“ (I-2), „įvairesnės pagalbos būdų ieškojimas“ (I-3). Išskirtos, bet rečiau minėtos ir

kelios kitos priežastys – tai galimybė daryti įtaką klientų gyvenimui, tikslo turėjimas ir įgyvendinimas bei didesnės pastangos veikloje.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad atvejo vadybininkai vidinę motyvaciją daugiausia sieja su noru padėti, taip pat su aiškiai matomais teigiamais veiklos rezultatais – tai juos skatina toliau dirbti, siekti savo tikslų ir tobulėti profesinėje veikloje.

Vidinė motyvacija neatsiejama nuo išorinės motyvacijos, todėl, išanalizavus atvejo vadybininko vidinės motyvacijos raišką, buvo analizuojami ir išoriniai atvejo vadybininko veiklos motyvai (3 lentelė).

Remiantis tyrimo duomenimis, kategorijoje „Veiklos išoriniai motyvai“ buvo išskirtos šios

subkategorijos: „darbo užmokestis, „darbo sąlygos, aplinka“, „pasitenkinimas darbu“, „statusas“. Paašškėjo, kad vienas išorinių motyvacijų skatinančių motyvų informantams yra darbo užmokestis: vieni darbuotojai pakeitė darbą dėl jo („Atlyginimas, kaip sakant sugundė“ (I-7), kiti įvardino, jog atlygis už atliekamą veiklą, materialinis paskatinimas yra svarbu. Kundratova (2022) teigia, kad gali būti, jog darbas reikalingas tik tam, kad būtų gaunamas darbo užmokestis, kuris padeda patenkinti būtiniausius žmogaus poreikius. Analizuojant tyrimo duomenis, pastebėta, kad informantai išskiria ir kitus išorinius motyvus, tokius kaip darbo sąlygos ir aplinka („<...> mane motyvuoja darbo aplinka“ (I-2)

**3 lentelė.** Atvejo vadybininko išorinė veiklos motyvacija

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Veiklos išoriniai motyvai	Darbo užmokestis	„Atlyginimas, kaip sakant sugundė“ (I-7); „Materialinis užtikrinimas“ (I-5); „Mane motyvuoja <...> darbo užmokestis“ (I-2).	8
	Darbo sąlygos, aplinka	„Šiuo metu darbo sąlygos geros“ (I-4); „<...> mane motyvuoja darbo aplinka“ (I-2); „Darbo aplinka daro teigiamą įtaką motyvacijai“ (I-3).	4
	Pasitenkinimas darbu	„<...> Man patinka šis darbas“ (I-6); „<...> nes patinka dirbti su šeimomis“ (I-2); „<...> veiklos pasitenkinimas“ (I-7).	3
	Statusas	„<...> kaip laiptelis aukščiau, nei darbe su riziką patiriančiomis šeimomis“ (I-1); „<...> dirbau žemesnėse galbūt pareigose“ (I-7).	2

Taip pat informantai išsakė, jog jiems patinka jų darbas, jaučia pasitenkinimą dirbdami (pvz., „<...> Man patinka šis darbas“ (I-6); „<...> veiklos pasitenkinimas“ (I-7). Taip pat išskiriamas ir statusas, t. y. kad atvejo vadybininkai, pradėję dirbti šiose pareigose, jaučiasi einantys aukštesnes pareigas, pakilę karjeroje nei prieš tai dirbant socialiniu darbuotoju darbu su šeimomis ar kitur.

Taigi, galima teigti, kad atvejo vadybininkai išorinę motyvaciją daugiausiai sieja su darbo

užmokesčiu, darbo sąlygomis ir aplinka, taip pat su karjeros pokyčiais – tai juos skatina toliau dirbti ir jausti pasitenkinimą darbu.

Taigi, atvejo vadybininko veiklą lemia įvairūs išoriniai ir vidiniai motyvai, o motyvacija nuo jų veiklos pradžios kinta. Todėl siekta aiškintis motyvaciją dirbti mažinančius (4 lentelė) bei didinančius veiksnius.

**4 lentelė.** Atvejo vadybininko mažėjančios veiklos motyvacijos veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Veiksnių raiška	Darbo krūvis, specifika	„<...> Darbas su šeimomis, kurios turi sunkumų, nėra lengvas“ (I-2).	6
	Bendravimo ir veikimo kartu sunkumai	„<...> klientas nenori bendrauti“ (I-5).	4
	Nepriimantys pagalbos klientai	„Šeimos nenoras priimti siūlomą pagalbą“ (I-2).	3
	Nemotyvuoti klientai	„<...> kuris yra visiškai nemotyvuotas“ (I-5).	3

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
	Atvejo vadybininko pareigybės nežinojimas	„<...>specialistai nežino, kas yra atvejo vadybininkas“ (I-6).	2
	Teisės aktų kaita	„<...> dažnai keičiasi tvarkos ir įstatymai, tai darbe įveda chaosą“ (I-2).	2
	Neigiama informacija, įvykiai, emocinis fonas	„<...> dažniausiai tie įvykiai yra slogūs,<...> dažniausiai jie būna neigiami“ (I-1).	2

Iš tyrimo duomenų matyti, kad kategorijoje „veiksnių raiška“ išskirtos šios subkategorijos: „darbo krūvis, specifika“, „bendravimo ir veikimo kartu sunkumai“, „nepriimantys pagalbos klientai“, „nemotyvuoti klientai“, „atvejo vadybininko pareigybės nežinojimas“, „teisės aktų kaita“, „neigiama informacija, įvykiai, emocinis fonas“. Informantai įvardijo darbo krūvį ir specifiką kaip vieną iš jų veiklos motyvaciją silpninančių veiksnių: „<...> be galo sudėtinga, nes ir darbo krūvis, ir ta darbo specifika“ (I-1), „<...> nes darbas yra sunkus“ (I-6). Tiek Žalimienė, Skučienė, Junevičienė, Gataūlinas (2013), tiek Scholar (2016) teigia, kad socialinis darbas yra labai platus ir įvairus, jis vertintinas kaip sudėtingas darbas, o tai nulemia santykiai su klientais, jų patiriamų sunkumų specifiškumas. Tyrime dalyvavę informantai teigia, kad darbe patiriama bendravimo ir bendradarbiavimo sunkumų: „Kartais kyla problemų dėl bendradarbiavimo su įvairiomis įstaigomis“ (I-2), „<...> klientas nenori bendrauti“ (I-5). Socialinio darbo srityje ir dirbant atvejo vadybininku bendradarbiavimas yra neatsiejama darbo dalis (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013; Kundratova, 2022), todėl jei klientai nenori veikti kartu su atvejo vadybininku, gali nesisekti sėkmingai teikti pagalbą. Be to,

informantai įvardijo, jog motyvacija mažėja ir dėl pačių klientų, kurie yra nemotyvuoti keistis arba nenori priimti siūlomos pagalbos.

Tyrimo rezultatai parodė, jog, informantų nuomone, vis dar ši pareigybė nėra plačiai žinoma. Netgi kai kurie specialistai vis dar nesupranta, ką veikia atvejo vadybininkas. O tai irgi mažina veiklos motyvaciją, nes būtent vadybininkas ir yra atsakingas už įvairių specialistų subūrimą ir pagalbos šeimai koordinavimą.

Kaip veiklos motyvaciją silpninantys veiksniai taip pat įvardinti ir teisės aktų kaita ir neigiama informacija bei įvykiai, emocinis fonas darbe.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad neigiamą įtaką motyvacijai daugiausia lemia veiklos sudėtingumas bei specifika, taip pat informantai ją sieja su bendravimo bei bendradarbiavimo sunkumais tiek su klientais, tiek ir kitais specialistais.

Išsiaiškinus atvejo vadybininko motyvaciją mažinančius veiksnius, aiškintasi ir kurios motyvavimo priemonės leistų siekti geresnių veiklos rezultatų. Tyrime informantų teirautasi, kokios motyvavimo priemonės padėtų didinti motyvaciją ir siekti dar geresnių profesinės veiklos rezultatų (5 lentelė).

**5 lentelė.** Atvejo vadybininko didėjančią motyvaciją lemiantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Skatinantys veiksniai	Profesiniai santykiai su kolegomis	„<...> vienintelis gerai, kad mes, visos kolegės, gerai sutariam“ <...> (I-1); „<...> dirbame labai kolegiškai“ (I-6).	9
	Moralinis paskatinimas	„<...> gauni pagyrimus, paskatinimus, kad pasidžiaugia tavo darbu <...> vadovo“ (I-1).	7
	Rutinios, monotonijos veikloje nebuvimas	„<...> nėra rutinos“ (I-1); „<...> nėra tokios monotonijos“ (I-5).	3
	Klientų pokyčiai	„<...> akivaizdūs pokyčiai“ (I-3); „<...> elgesio pokyčiai“ (I-4).	3
	Klientų dėkingumas	„<...> padėjo ir žinutę parašo, „<...> Jūs man padėjote <...> motyvavimas iš klientų pusės“ (I-6).	3
	Materialinis paskatinimas	„Materialinis paskatinimas“ (I-1); „<...> materialinis paskatinimas“ (I-7).	3

Iš tyrimo duomenų matyti, kad kategorijoje „skatinantys veiksniai“ išskirtos šios subkategorijos: „profesiniai tarpasmeniniai santykiai su kolegomis“, „moralinis paskatinimas“, „rutinos, monotonijos nebuvimas“, „klientų pokyčiai“, „klientų dėkingumas“, „materialinis paskatinimas“. Informantai akcentavo, kad geri profesiniai santykiai su kolegomis yra labai svarbu ir skatina dirbti: „<...> vienintelis gerai, kad mes, visos kolegės, gerai sutariam“ (I-1), „Tarpusavio santykiai, manau, yra labai geri“ (I-5). Taip pat informantus veikloje motyvuoja, kai yra moralinis kolegų ir vadovo paskatinimas: kai gaunami pagyrimai, paskatinimai, pasidžiaugiama atliekamu darbu. Ir šis paskatinimas vienodai svarbus tiek iš vadovo, tiek iš kolegų: „Mes vieną kitą stiprinam, drąsinam, motyvuojam <...> moralinis ir psichologinis, žodinis palaikymas“ (I-1). Tačiau teorijoje (Jain, Gupta, Bindal, 2019; Kundratova, 2022) teigiama, kad žmones skatina geriau dirbti asmeniniai laimėjimai, pripažinimas, jų veiklos įvertinimas. Iš rezultatų matyti, kad būtent vadovo ir kolegų palaikymas gali būti informantų suvokiamas kaip asmeninis pripažinimas. Taip pat informantai įvardijo tiek klientų pokyčius, tiek jų dėkingumą kaip veiksnius, lemiančius didėjančią veiklos motyvaciją.

Taip pat informantai teigė, kad motyvacija didėja, kadangi nėra rutinos ir monotonijos veikloje.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad atvejo vadybininkų profesinėje veikloje labiausiai motyvaciją didina santykiai, organizacinis klimatas bei klientų situacijų kaita ir grįžtamasis ryšys. Geri santykiai su kolegomis, vadovais bei klientais leidžia atvejo vadybininkui kaip profesionalui į(si)vertinti pasiektus rezultatus veikloje, skatina siekti geresnių rezultatų.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad atvejo vadybininko veiklos motyvacija mažai tyrinėta Lietuvoje. Informantai įvardina, kad nuolatiniai darbą reglamentuojančių įstatymų pokyčiai, susidūrimas tiek su klientais, tiek su kitų sričių specialistais, kurie nežino jų veiklos specifikos, yra kaip demotyvuojantys veiksniai, o neretai sukelia nusivylimą ar nerimą. Tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad vis dėlto šių specialistų motyvacija nuo jų veiklos pradžios didėjo ir stiprėjo. Kaip teigia tiek Račkauskienė, Kasnauskienė, Virbaliienė (2013), tiek Kundratova (2022) savo tyrimuose, veiklos motyvacija priklauso nuo paties asmens, darbo sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Palyginus duomenis su šio tyrimo rezultatais, matyti, kad gauti panašūs į anksčiau minėtų autorių. Informantų motyvacijos pokyčius galima paaiškinti tuo, jog specialistai įgijo darbo patirties, reikalingos kompetencijos, o kartu stiprino pasitikėjimą savimi, savo gebėjimais.

Atvejo vadybininkus labiausiai motyvuoja noras padėti šeimoms, darbo užmokestis ir geri profesiniai santykiai su kolegomis bei geranoriškas vadovo bendravimas, motyvavimas už gerai atliktą veiklą. Teorijoje (Jain, Gupta, Bindal, 2019; Kundratova, 2022) buvo minėta, kad žmones skatina geriau dirbti asmeniniai laimėjimai, pripažinimas, jų veiklos įvertinimas, taigi tyrimo rezultatai tai patvirtina. Taip pat akcentuojama, jog atvejo vadybininkui bendradarbiavimas yra neatsiejama darbo dalis (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013; Kundratova, 2022), todėl jei klientai nenori veikti kartu su atvejo vadybininku, gali nesisekti sėkmingai teikti pagalbą. Tą akcentavo ir informantai, įvardindami, jog motyvaciją silpnina veiklos specifika, krūvis, santykiai su klientais, neigiamai veikianti aplinka. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad, informantų nuomone, motyvaciją didinantys veiksniai yra profesionalūs santykiai su kolegomis, vadovu, palankus klimatas, nuolat kintanti veikla, stebimi klientų pokyčiai ir grįžtamasis ryšys.

## Išvados

1. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad atvejo vadybininkų motyvacija nuo veiklos pradžios didėjo. Labiausiai profesinėje veikloje skatina noras padėti sunkumų patiriančioms šeimoms, siekis realizuoti asmeninius tikslus, akivaizdūs teigiami veiklos rezultatai bei pasitenkinimas profesine veikla. Kaip svarbų išorinį motyvatorių informantai įvardijo darbo užmokestį.
2. Atvejo vadybininko veiklos motyvaciją didinantys veiksniai yra geri profesiniai santykiai su kolegomis, moralinis vadovo ir kolegų palaikymas, rutinos ir monotonijos nebuvimas profesinėje veikloje, stebimi klientų gyvenimo pokyčiai ir jų dėkingumas, materialinis paskatinimas. Veiklos motyvaciją mažinantys veiksniai atvejo vadybininko veikloje yra profesinės veiklos sudėtingumas ir specifika, bendravimo ir bendradarbiavimo su klientais bei kitais specialistais sunkumai, nemotyvuoti, pagalbos nepriimančios klientai, didelė teisės aktų kaita, neigiama informacija ir įvykiai, emocinis fonas bei per mažas atvejo vadybininko pareigybės žinomumas.

## Literatūra

1. *Atvejo vadybos tvarkos aprašas* (2019). <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/69139d402b0711ea8f0dfdc2b5879561>.
2. Cooksey-Campbell, K., Folaron, G., Williamson Sullenberger, S. (2013). Supervision During Child Welfare System Reform: Qualitative Study of Factors Influencing Case Manager Implementation of a New Practice Model. *Journal of Public Child Welfare*, 7 (2), 123–141.
3. Dėl atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo ir pakeitimo. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. 2019 m. gruodžio 30 d., Nr. A1-802.
4. Gričiūtė, J., Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 21 (1), 35–57.
5. Jain, A., Gupta, B., Bindal M. (2019). A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, V. 9 (6). <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.6.11>.
6. Kundratova, I. (2022). *Motivating Social Workers: The Significant Factors Affecting Practical Social Work*. Microsoft Word - zbornik\_elektronicka\_verzia (publib.sk).
7. NASW Standarts for Social Work Case Management (2013). National Association of Social Workers.
8. Pivorienė, J. (2007). Atvejo vadyba socialinio darbo metodikoje. *Socialinis darbas*, 6 (1), 68–75.
9. Račkauskienė, S., Kasnauskienė, J., Virbalienė, A. (2013). The Social Workers Intrinsic and Extrinsic Motives to Work Social Work. *International Journal of Psychology and Behavioural Sciences*, 3(3): 63–69. DOI: 10.5923/j.ijpbs.20130303.01.
10. Scholar, H. (2016). "A Social Worker First and Foremost": the Motivation and Experiences of Recently Qualified Social Workers in Posts not Requiring Social Work Registration in England. DOI: <https://doi.org/10.1332/204986016X14604583499272>.
11. Šinkūnienė, J. R. (2010). Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai. *Socialinis darbas*, 9 (1), 64–73.
12. Žalimienė, L., Skučienė, D., Junevičienė, J., Gataūlinas, A. (2013). *Profesinė gerovė socialinio darbo paslaugų sektoriuje Lietuvoje*. Vilnius. Lietuvos socialinių tyrimų centras.
13. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

### CASE MANAGER'S JOB MOTIVATION

#### Summary

Case management is increasingly identified as an effective method for solving social challenges and ensuring a child's well-being and positive changes in the family. However, it came to Lithuania quite recently, in 2018. The case manager coordinates assistance to the at-risk family and works in a team with a social worker and specialists from different institutions. It is noticed that both clients and specialists still do not always understand the specifics of the activities of this specialist. The work is complicated by constantly changing laws, which affects specialists' emotional well-being, the assessment of the effectiveness of their activities, motivation and satisfaction with the professional activities. It is believed that all over the world and in Lithuania, a significant part of employees, including the field of social work, are not satisfied with their work, have low motivation and experience negative feelings. In Lithuania, there is a lack of research in the field of case management in social work. Therefore, while conducting the study, efforts were made to analyse what motivates and demotivates case managers in their activities. A qualitative study was conducted, and a content analysis was used to analyse the results. The study results show that case managers are most motivated in professional activities by the desire to help families in difficulty realise personal goals. They appreciate obvious positive performance results, satisfaction with professional activities, and wages. Motivation is increased by good professional relations with colleagues; moral support of the line manager and colleagues; absence of routine and monotony in professional activities; monitoring changes in clients' lives and their gratitude; establishing good relationships and successful cooperation with other specialists; bonuses. Motivation is reduced by the complexity and specifics of professional activities; difficulties in communication and cooperation with clients and other specialists; unmotivated clients who do not accept help; significant changes in legislation; negative information and events; emotional background, and too little awareness of the case manager's position.

**Keywords:** case manager, activity motivation, intrinsic and extrinsic motives, factors that increase and decrease the motivation.

## Informacija apie autoreis

**Sandra Dragūnienė.** Šiaulių valstybinės kolegijos Sveikatos priežiūros fakulteto Socialinio darbo katedros absolventė, Tauragės vaikų dienos centro „Mes esame“ Socialinio darbo organizatorė. Mokslinių tyrimų kryptys: socialinė sfera, sociologija, psichologija.  
El. pašto adresas: sandradragunl@gmail.com

**Laima Milkintaitė.** Šiaulių valstybinės kolegijos Sveikatos priežiūros fakulteto Socialinio darbo katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys: asmenybė ir motyvacija, profesinis orientavimas ir karjeros valdymas, profesinės veiklos ypatumai, globos sistemos pertvarka.  
El. pašto adresas: l.milkintaite@svako.lt