



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

TOMA OBRIKIENĖ-KRIŠČIŪNIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

***DIENOS CENTRŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO
ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBUI***

Darbo vadovė: Doc. dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	TomaObrikienė-Kriščiūnienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistro studijų programa <i>Master's programme in Public Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbui <i>The Influence of Standardizing Social Service Quality in Day Care Centers on Employees' Job Satisfaction.</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Toma Obrikienė-Kriščiūnienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu
(pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).



Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

Obrikiienė-Kriščiūnienė, T. (2025). *Dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbui*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbui. Magistro baigiamąjį darbą sudaro penkios pagrindinės dalys. Darbas pradedamas įvadu, kuriame aptariamas darbo temos aktualumas, temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Iškeliamas probleminis klausimas – kokia dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbui? Taip pat iškeliamas darbo tikslas ir uždaviniai.

Sekančią darbo dalį sudaro teorinė apžvalga, kurioje pateikiama socialinių paslaugų kokybės standartizavimo samprata, EQUASS sistemos diegimo ir taikymo ypatumai bei darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai, tokie kaip jo samprata, reikšmė organizacijai ir lemiantys veiksniai. Taip pat nagrinėjamos socialinių paslaugų kokybės standartizavimo proceso ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos.

Trečioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, apimanti kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodą, tyrimo populiacijos bei atrankos aprašymą. Tyrime dalyvavo 361 Lietuvos dienos centrų darbuotojas. Gauti duomenys buvo analizuojami taikant deskriptyvinę statistiką, Mann-Whitney U testą, Kruskal-Wallis testą, regresinę analizę. Statistinė duomenų analizė buvo atlikta SPSS programiniu paketu.

Tyrimo rezultatai patvirtino darbo hipotezes apie tai, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimas turi reikšmingą teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbui. Aiškūs ir prieinami kokybės standartai buvo susiję su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimo lygiu, sumažintu darbo neapibrėžtumu ir didesniu pasitikėjimu vadovais. Tuo pačiu buvo nustatyta, kad pernelyg griežtas standartizacijos taikymas ir nepakankamas resursų paskirstymas gali padidinti darbuotojų patiriamą stresą ir sumažinti pasitenkinimą darbo sąlygomis.

Tyrimas taip pat pabrėžė demografinių veiksnių svarbą. Svarbiausi kontrolinių veiksnių radiniai atskleidė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau vertino standartizacijos naudą dėl aiškos struktūros ir stabilumo darbo aplinkoje, tuo tarpu jaunesni darbuotojai labiau akcentavo autonomijos ir lankstumo svarbą. Moterys dažniau išreiškė nepasitenkinimą dėl nepakankamų išteklių standartų įgyvendinimui, o vyrai pabrėžė darbo sąlygų ir atlygio sąžiningumo svarbą.

Paskutinėje darbo dalyje pateikiamos darbo išvados ir praktinės rekomendacijos, siekiant efektyvesnės socialinių paslaugų standartizacijos ir didesnio darbuotojų pasitenkinimo. Pabrėžiama, kad tinkamai subalansuota standartizacija yra esminė priemonė didinant darbuotojų motyvaciją, užtikrinant organizacijos efektyvumą ir paslaugų kokybę.

Raktiniai žodžiai: *socialinių paslaugų standartizacija, darbuotojų pasitenkinimas darbu, EQUASS sistema, dienos centrai, paslaugų kokybės gerinimas*.

Obrikienė-Kriščiūnienė, T. (2025). *The Influence of Standardizing Social Service Quality in Day Care Centers on Employees' Job Satisfaction*. Master's thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

ABSTRACT

The Master's thesis analyses the impact of standardisation of the quality of social services in day care centres on the job satisfaction of employees. The thesis consists of five main parts. The thesis starts with an introduction, which discusses the relevance of the topic of the thesis, the scientific research of the topic and the novelty of the research. The problem question is raised - what is the impact of standardisation of the quality of social services in day-care centres on employees' job satisfaction? The aim and objectives of the paper are also outlined.

The next part of the thesis consists of a theoretical overview, which presents the concept of standardisation of quality of social services, the peculiarities of the implementation and application of the EQUASS system and the aspects of job satisfaction of employees, such as its conception, its significance for the organisation and the determining factors. The interrelationship between the process of standardisation of the quality of social services and employee job satisfaction is also examined.

The third part of the paper presents the methodology of the study, including the questionnaire survey method, the study population and the sampling frame. The study involved 361 employees of Lithuanian day care centres. The data obtained were analysed using descriptive statistics, Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis test and regression analysis. Statistical analysis of the data was carried out using SPSS software package.

The results of the study confirmed the working hypotheses that the standardisation of the quality of social services has a significant positive impact on employees' job satisfaction. Clear and accessible quality standards were associated with higher levels of employee satisfaction, reduced job uncertainty and greater trust in managers. At the same time, it was found that excessive standardisation and inadequate allocation of resources can increase employee stress and reduce job satisfaction.

The study also highlighted the importance of demographic factors. Key findings from the control factors revealed that older workers were more likely to value the benefits of standardisation in terms of clear structure and stability in the work environment, while younger workers placed more emphasis on the importance of autonomy and flexibility. Women were more likely to express dissatisfaction with the lack of resources to implement standards, while men stressed the importance of fairness in working conditions and remuneration.

The last part of the paper concludes with practical recommendations for more effective standardisation of social services and higher staff satisfaction. It emphasises that a well-balanced standardisation is an essential tool for increasing staff motivation, organisational efficiency and service quality.

Keywords: *standardisation of social services, employee job satisfaction, EQUASS system, day-care centres, service quality improvement.*

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.2 lentelė EQUASS sistemos privalumai ir iššūkiai.....	17
1.3 lentelė Darbuotojų pasitenkinimo teorijų lyginamoji analizė	22
1.4 lentelė Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai: teoriniai požiūriai.....	25
2.4.lentelė Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimo instrumentas	34
3.1.1 lentelė Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos.....	37
3.2.1 lentelė Cronbach alpha skalių patikimumo testas	38
3.2.2 lentelė Kolmogorov-Smirnof ir Shapiro-Wilk normalumo testų rezultatai	40
3.3.1. lentelė Mann-Whitney U testo rezultatai: darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas tarp skirtingų lyčių.....	43
3.3.2 lentelė Kruskal-Wallis testo rezultatai	44
3.3.3 Pasitenkinimo darbu skirtumai pagal kintamųjų grupes: Kruskal-Wallis testo analizė.....	44
3.3.4 lentelė Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas pagal kintamųjų grupes: Kruskal-Wallis testo ir medianų analizė.....	45
3.4.1 lentelė Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1	45
3.4.2 lentelė Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1a	46
3.4.3 lentelė Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1b	46
3.4.4 lentelė Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1c	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Socialinių paslaugų standartizacijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos.....	28
2 pav. Tyrimo koncepcijos grafinė schema	32

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ABSTRACT.....	4
ĮVADAS.....	7
1. TEORINIAI SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU ASPEKTAI.....	13
1.1. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistema: samprata, pagrindiniai bruožai ir raiška	13
1.2. EQUASS sistemos Lietuvoje ir Europoje diegimas ir taikymas.....	16
1.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir svarba organizacijai.....	19
1.4. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	23
1.5. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo proceso ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos.....	26
2. DIENOS CENTRŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO METODIKA	29
2.1. Tyrimo strategija	29
2.2. Tyrimo metodo ir instrumentų pagrindimas	33
2.3. Tyrimo organizavimas	36
3. DIENOS CENTRŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATAI.....	37
3.1. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.....	37
3.2. Tyrimo instrumento patikimumas ir duomenų normalumo pasiskirstymo vertinimas	38
3.3. Demografinių veiksnių sąsajos su socialinių paslaugų standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo konstruktyvų vertinimais.....	40
3.4. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu regresinė analizė	43
3.5. Dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimo rezultatų apibendrinimas	47
IŠVADOS	50
REKOMENDACIJOS	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS	54
PRIEDAI.....	59

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Socialinių paslaugų poreikis pastaraisiais metais nuolat auga, o tai lemia senėjančios visuomenės, socialinės atskirties ir kitų socialinių iššūkių poveikis. Europos Sąjungoje prognozuojama, kad iki 2050 m. vyresni nei 65 metų asmenys sudarys daugiau nei 28 proc. visos populiacijos, o tai reikšmingai padidins socialinių paslaugų poreikį (Eurostat, 2023). Be to, socialinės atskirties rodikliai išlieka aukšti – 2022 m. beveik 21 proc. ES gyventojų gyveno ties skurdo riba arba socialinės atskirties rizikoje (Eurostat, 2023). Šios tendencijos akcentuoja gerovės valstybės svarbą, kurioje socialinės paslaugos tampa viena pagrindinių viešųjų paslaugų sričių, užtikrinančių piliečių gerovę ir orų gyvenimą. Didėjantis socialinių paslaugų poreikis reikalauja nuoseklių ir efektyvių sprendimų. Paslaugų kokybės užtikrinimas ir standartizavimas yra vieni iš pagrindinių būdų, kaip galima siekti paslaugų teikimo efektyvumo ir veiksmingumo. Pavyzdžiui, Lietuvoje socialinių paslaugų gavėjų skaičius per pastarąjį dešimtmetį išaugo beveik 30 proc., todėl vis daugiau dėmesio skiriama paslaugų kokybės gerinimui ir sistemingam jų valdymui (Lietuvos Statistikos Departamentas, 2023). Siekiant patenkinti šiuos poreikius, įdiegti standartizuoti procesai gali užtikrinti, kad socialinės paslaugos būtų teikiamos pagal vienodus kriterijus, nepriklausomai nuo geografinės vietos ar konkretaus paslaugų teikėjo. Neatmetama, kad standartizuotų procesų įgyvendinimas ne tik gerina paslaugų kokybę, bet ir prisideda prie teisingesnio bei skaidresnio resursų paskirstymo. Tarptautinės organizacijos, tokios kaip OECD, taip pat pabrėžia, kad nuoseklus socialinių paslaugų standartų taikymas gali pagerinti paslaugų teikimo efektyvumą net 20–30 proc. (OECD, 2022). Šie duomenys rodo, kad standartizacija yra itin svarbi, siekiant ne tik užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, bet ir efektyviai valdyti didėjančius iššūkius socialinės apsaugos srityje.

Paslaugų kokybės standartizavimas yra organizacinis procesas, kuriuo siekiama nustatyti ir įgyvendinti bendrus standartus, procedūras ir kokybės reikalavimus teikiamoms paslaugoms. Pagrindiniai paslaugų kokybės standartai gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus, paslaugų pobūdžio ir įvairių šalių reguliavimo. Tačiau yra tam tikri bendri principai ir standartai, kurie gali būti taikomi daugelyje paslaugų sričių. Žvelgiant į socialinių paslaugų sektoriaus specifiką, galime matyti, kad pagrindinis Europoje specializuotas socialinių paslaugų kokybės standartas yra EQUASS (*Euro-pean Quality Assurance for Social Services*) – tai Europos lygmeniu veikianti iniciatyva, skirta socialinių paslaugų kokybės užtikrinimui ir gerinimui. Vis dėl to, nors socialinių paslaugų kokybės standartizavimo procesas nėra griežtai apibrėžtas ir plačiai taikomas organizacijų veikloje, galima išskirti šio proceso svarbą ir galimą naudą, apimančią tiek klientų, tiek darbuotojų, tiek ir organizacijų perspektyvas. Standartizavimas leidžia nustatyti bendrus kokybės standartus socialinių paslaugų srityje ir tai padeda užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos pagal nustatytus aukštus kokybės reikalavimus, kurie prisideda prie klientų gerovės ir saugumo (McAdam ir kt., 2019). Standartizuoti procesai gali prisidėti prie socialinių paslaugų teikimo efektyvumo. Tai reiškia efektyvesnį resursų panaudojimą, mažesnę laiko švaistymą ir optimalų darbuotojų našumą (Melão ir kt., 2019). Standartizacija gali sumažinti klaidų ir nesusipratimų tikimybę, padedant užtikrinti klientų saugumą ir pasitenkinimą gautų paslaugų kokybe. Standartizuoti procesai taip pat gali sumažinti riziką, susijusią su nepagrįstais sprendimais arba klaidingais veiksmais (Marimon ir kt., 2021). Aiškūs ir suprantami standartai suteikia darbuotojams aiškias taisykles ir nurodymus, leidžiančius lengviau prisitaikyti prie savo darbinių vaidmenų ir atlikti savo užduotis efektyviau

(Nordesjö ir kt., 2022). Reikėtų atkreipti dėmesį, kad paslaugų kokybės sistemos diegimas gali reikalaui papildomų žinių, nuolatinio mokymosi, žinių kultūros vystymo organizacijoje, o tai savo ruožtu suteikia galimybę darbuotojams išlaikyti arba tobulinti savo įgūdžius ir gali prisidėti prie jų profesinio augimo ir pasitenkinimo darbu (Graham ir kt., 2022). Taigi, neatmetama prielaida, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimas gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, ypač jei šios paslaugos yra svarbios darbo aplinkai. Šie standartai gali būti taikomi įvairioms socialinėms paslaugoms, tokioms kaip sveikatos priežiūra, švietimas, darbo aplinka ir kita.

Standartizuotos socialinės paslaugos gali užtikrinti aukštą šių paslaugų kokybę. Tai gali reikšti efektyvesnę darbą, geresnę priežiūrą ar kitas teikiamas socialines paslaugas (Wenwen, 2021; Melão ir kt., 2019). Gera atliktos paslaugos gali sumažinti darbuotojų stresą ir padidinti jų pasitenkinimą darbu (Hartika ir kt., 2023). Standartizavimas socialinių paslaugų sektoriuje gali padėti sukurti bendrus darbo standartus, kurie vienodai taikomi visiems darbuotojams. Tai padeda sumažinti nesusipratimus ir komunikacijos klaidas tarp darbuotojų, stiprinant lygybę ir teisingumą darbo vietoje (Marimon ir kt., 2021). Toks procesas ne tik užtikrina nuoseklumą, bet ir leidžia sukurti aiškesnę bei skaidresnę darbo aplinką. Tačiau tam, kad standartizuotos sistemos būtų veiksmingos, būtinas nuolatinis darbuotojų mokymas ir profesinis tobulėjimas. Šie veiksmai gali skatinti darbuotojų profesinį augimą, padedant jiems įgyti naujų įgūdžių, kurie tiesiogiai prisideda prie jų pasitenkinimo darbu (Hartika ir kt., 2023). Efektyvios socialinės paslaugos, kurių veikla paremta standartizuotais procesais, gali teigiamai paveikti ir klientų aptarnavimo kokybę. Geresnis aptarnavimas neabejotinai padidina darbuotojų pasitenkinimą, nes jie jaučia, kad prisideda prie klientų gerovės ir daro teigiamą poveikį jų gyvenimams (Nordesjö, 2020). Standartizuotos procedūros taip pat padeda sukurti geriau valdomą darbo aplinką, kurioje nenuoseklumų ir klaidų sumažėjimas mažina darbuotojų stresą, tuo pačiu sukuriant palankesnes sąlygas darbui. Vis dėlto, svarbu nepamiršti, kad pernelyg griežtas standartizavimas gali turėti ir neigiamų pasekmių. Nors standartai užtikrina tvarką, jie gali apriboti darbuotojų kūrybiškumą ir savarankiškumą, ypač jei darbuotojai jaučia, kad jų darbo procesai per daug kontroliuojami ar reguliuojami. Toks griežtumas gali sumažinti motyvaciją ir slopinti iniciatyvą, o tai ilgainiui gali paveikti ne tik darbuotojų pasitenkinimą, bet ir bendrą organizacijos efektyvumą (Graham ir kt., 2022). Todėl atsižvelgiant į tai, darosi aktualu analizuoti galimą socialinių paslaugų standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Būtina išskirti, kad šio darbo temos aktualumas sąlygotas ir tuo, kad Lietuvoje nuo 2023 m. rugpjūčio 18 d. pradėtas vykdyti projektas „Socialinių paslaugų kokybės užtikrinimas Lietuvoje“ (Nr. 07-008-P-0001), kuris aiškiai atspindi, kad vis daugiau dėmesio Lietuvoje yra skiriama socialinių paslaugų kokybės gerinimui ir jų teikimo standartizavimui. Šio projekto tikslas – sudaryti sąlygas gerinti ir tobulinti socialinių paslaugų kokybę visoms Lietuvoje veikiančioms socialinių paslaugų organizacijoms. Projektą planuojama įgyvendinti iki 2029 m. sausio 31 d., numatant, kad 303 organizacijos dalyvaus socialinių paslaugų kokybės standarto diegimo ir (ar) palaikymo veiklose. Tikimasi, jog 80 % šių organizacijų sėkmingai įsidiags socialinių paslaugų kokybės standartą ir (ar) sėkmingai užbaigs dalyvavimą standarto palaikymo veiklose (Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2023). Tačiau, svarbu dar kartą išskirti, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimas ne tik prisideda prie aukštos paslaugų kokybės užtikrinimo, bet ir tiesiogiai veikia darbuotojus, kurie yra šių paslaugų teikėjai. Aiškiai apibrėžti ir nuosekliai taikomi standartai gali sumažinti darbuotojų

patiriamą stresą, suteikti jiems daugiau aiškumo ir saugumo kasdieniame darbe, taip pat palengvinti atsakomybės pasidalijimą bei užtikrinti skaidresnį darbo organizavimą. Tokiu būdu, standartizavimas tampa svarbiu veiksmu, galinčiu didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai, savo ruožtu, lemia geresnius organizacinius rezultatus ir aukštesnės kokybės paslaugas klientams. Taigi, atsižvelgiant į šias prielaidas, aktualu ištirti ir įvertinti socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, darbe siekiama ištirti Lietuvos dienos centrų atvejį.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąveikos tema sulaukia vis daugiau mokslinių tyrimų dėmesio, ypač atsižvelgiant į šiuolaikinės organizacijų vadybos ir socialinių paslaugų srities iššūkius. Nors mokslinėje literatūroje galima rasti atskirų tyrimų apie pasitenkinimo darbu ir socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ryšį, daugelis šių tyrimų apima tik konkrečius aspektus, susijusius su socialinių paslaugų kokybės užtikrinimu arba darbuotojų pasitenkinimu. Pavyzdžiui, Lundström (2022) tyrė socialinės pagalbos kokybės standartizacijos poveikį darbuotojų veiklos efektyvumui ir psichosocialinei gerovei, pastebėdamas, kad standartizacija gali padėti sumažinti darbą supančius neapibrėžtumus, tačiau ji taip pat gali riboti darbuotojų kūrybiškumą. Lietuvoje atlikti tyrimai taip pat nagrinėja socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo reikšmę darbuotojų pasitenkinimui. Pavyzdžiui, Ivanauskaitė (2020) tyrė socialinių paslaugų kokybės sistemų įtaką darbuotojų darbo sąlygoms ir jų motyvacijai. Ji nustatė, kad aiškūs kokybės standartai padeda mažinti darbo neapibrėžtumą, tačiau tam tikrose situacijose jie gali tapti per griežti, trukdydami darbuotojams prisitaikyti prie individualių klientų poreikių. Šie rezultatai atitinka tarptautinius tyrimus, kurie pabrėžia kokybės standartizavimo svarbą, bet tuo pačiu ir sukeliamas kūrybiškumo apribojimo grėsmes. Kiti tyrėjai, tokie kaip Marimon, Melão ir Bastida (2021), pabrėžia, kad kokybės standartizavimo sistemos, tokios kaip EQUASS, turi svarbų vaidmenį ne tik užtikrinant paslaugų kokybę, bet ir gerinant organizacijos vidinę kultūrą bei darbuotojų pasitenkinimą, nes aiškūs standartai suteikia daugiau saugumo ir darbo aiškumo. Blanz (2017) tyrė socialinių darbuotojų pasitenkinimą darbu, išryškindamas ryšį tarp darbo sąlygų ir aiškių organizacinių struktūrų. Tačiau mokslinėje literatūroje trūksta išsamių tyrimų, nagrinėjančių šiuos du aspektus kartu – kaip standartizuoti kokybės valdymo procesai socialinių paslaugų sektoriuje veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Nepaisant augančio mokslinio dėmesio, tyrimai, skirti giliau suprasti standartizacijos poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, lieka riboti. Tyrėjai, tokie kaip Hussein, Stevens ir Manthorpe (2014), nagrinėjo organizacinius veiksmus, darančius įtaką socialinių paslaugų teikėjų darbo kokybei, tačiau šie tyrimai nepakankamai apima standartizacijos įtaką darbuotojų emocinei gerovei ir pasitenkinimui darbu. Lietuvoje, kaip pastebi Steniukynienė ir Indrašienė (2024), tyrimų trūkumas apie standartizacijos poveikį darbuotojų emocinei gerovei išlieka aktualia problema. Taip pat trūksta naujų empiriniais duomenimis paremtų tyrimų, kurie analizuotų socialinių paslaugų sektoriuje įdiegtų standartų ir darbuotojų pasitenkinimo sąveiką tiek Lietuvos, tiek globaliame kontekste.

Šiame darbe atliekamas tyrimas yra svarbus, nes gilina supratimą apie socialinių paslaugų kokybės standartizavimo procesų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas. Tyrime bus analizuojamas socialinių paslaugų standartizacijos poveikis darbuotojų dirbančių dienos centruose pasitenkinimui darbu. Remiantis mokslinėje literatūroje aptartais tyrimais (Blanz, 2017; Marimon, Melão ir Bastida, 2021; Lundström, 2022), bus tiriama, kaip aiškūs ir struktūruoti procesai dienos centruose gali sumažinti tokius

darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką darančius veiksniai kaip, pavyzdžiui, darbo neapibrėžtumas ir pagerinti darbuotojų psichosocialinę gerovę, kartu atskleidžiant galimus trūkumus, susijusius su pernelyg griežtu standartizavimu, kuris galėtų riboti kūrybiškumą ir lankstumą sprendžiant individualius klientų poreikius. Šiame darbe taip pat bus nagrinėjami standartizacijos ir individualizuoto požiūrio derinimo iššūkiai socialinių paslaugų sektoriuje, nagrinėjant Lietuvos dienos centrų atvejį. Kaip papildomi rezultatai, bus analizuojama, kaip šie procesai gali prisidėti prie darbuotojų darbo kokybės gerinimo bei klientų aptarnavimo efektyvumo. Tyrimo rezultatai prisidės prie žinių apie tai, kaip kokybės užtikrinimo sistemos gali būti tobulinamos, siekiant ne tik gerinti socialinių paslaugų kokybę dienos centruose ir kitose socialinių paslaugų sektoriaus organizacijose, bet ir skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu per tokius veiksniai kaip motyvacija bei įsitraukimas į organizacijos veiklą.

Darbo problema – kokia dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbui?

Darbe keliamos hipotezės:

H1 – *dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbui.*

H1a – *aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbui.*

H1b – *efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis.*

H1c – *darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje.*

H1d – *kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai ir problemos neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu ir paaukštinimo galimybių vertinimą.*

H1e – *didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis.*

H1f – *nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimo darbo atlygiu vertinimą.*

H1g – *nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje.*

Darbo tikslas – įvertinti dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbui.

Tyrimo objektas – socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistemą ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą bei kitus pagrindinius teorinius šių reiškinių aspektus;

2. Pristatyti teorines socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas ir raišką socialinių paslaugų sektoriaus organizacijose;
3. Statistiškai ištirti socialinių paslaugų standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbui dienos centruose.
4. Remiantis teorinės apžvalgos išvadomis ir empirinio tyrimo rezultatais, suformuluoti rekomendacijas dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo gerinimui, siekiant skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei stiprinti organizacijos veiklos kokybę ir efektyvumą.

Tyrimo metodai. Šiame darbe taikyti teoriniai tyrimo metodai – dedukcija, lyginamoji analizė ir sisteminimas. Empirinių duomenų rinkimui buvo taikytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 361 respondentas. Tyrimo populiacija apima Lietuvos dienos centrų darbuotojus. Tyrimui buvo pasirinktas sluoksninės atsitiktinės atrankos metodas. Empiriniai tyrimo duomenys buvo renkami 2024 m. lapkričio–gruodžio mėnesiais. Siekiant užtikrinti tyrimo atitikimą tyrimo etikos standartams, visi tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslus, surinktų duomenų naudojimo būdus ir jų teises. Dienos centrų darbuotojai dalyvavo laisvanoriškai bei užtikrinant jų anonimiškumą. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad bet kuriuo tyrimo metu gali atsisakyti dalyvauti tyrime arba jam prasidėjus iš jo pasitraukti. Tyrimo empirinių duomenų analizei buvo taikomi šie statistiniai duomenų analizės metodai – deskriptyvinė statistika, Mann-Whitney U testas, Kruskal-Wallis testas, regresinė analizė. Statistinė duomenų analizė buvo atlikta SPSS programiniu paketu.

Mokslinis tyrimo rezultatų reikšmingumas. Tyrimas apie socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbui suteikia galimybę gilinti teorinį supratimą apie standartizacijos ir darbuotojų pasitenkinimo sąveiką. Šis darbas prisideda prie mokslinės literatūros apie socialinių paslaugų vadybos ir kokybės užtikrinimo procesus plėtros, atskleisdamas, kaip EQUASS kokybės standartų diegimas gali pagerinti paslaugų teikimo efektyvumą ir darbuotojų motyvaciją. EQUASS sistemos tyrimai parodo, kaip kokybės vadybos modeliai veikia organizacijas socialinių paslaugų sektoriuje ir kaip tai susiję su organizacine kultūra bei profesine praktika.

Rezultatų sklaida mokslo bendruomenėje. Rezultatai galėtų būti pristatomi vietiniuose seminaruose ar konferencijose, orientuotose į socialinių paslaugų kokybės tobulinimą. Jie taip pat galėtų būti skelbiami nacionaliniuose akademiniuose leidiniuose ar dalinami per institucinius tinklus, kad tyrimo nauda pasiektų kuo platesnę vietinę bendruomenę.

Praktinis tyrimo rezultatų reikšmingumas. Tyrimo empiriniai rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų standartizavimas dienos centruose yra itin reikšmingas tiek darbuotojų, tiek organizacijų veiklai. Aiškiai apibrėžtos procedūros sumažina darbo neapibrėžtumą, leidžia darbuotojams aiškiau suvokti savo atsakomybes, o tai tiesiogiai skatina motyvaciją ir pasitikėjimą savimi. Dienos centrų kontekste tai reiškia efektyvesnį klientų poreikių atliepimą ir aukštos kokybės paslaugų teikimą, kas stiprina ne tik klientų pasitenkinimą, bet ir bendrą darbo atmosferą. Praktiniu lygmeniu, standartizacija suteikia organizacijoms galimybę optimaliai naudoti resursus, kurti efektyvias komandas ir skatinti profesinį darbuotojų tobulėjimą, kas ypač svarbu socialines paslaugas teikiančioms institucijoms.

Rezultatų sklaida praktikų bendruomenėje. Gauti tyrimo rezultatai galėtų būti platinami per specializuotas mokymų programas socialinių paslaugų teikėjams, viešuosius seminarus ar valstybines institucijas, atsakingas už socialinių paslaugų kokybę. Be to, jie galėtų būti integruoti į vadybos standartus, kurie skirti gerinti paslaugų efektyvumą ir paslaugų gavėjų patirtį.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš penkių pagrindinių dalių – įvado, teorinės apžvalgos dalies, tyrimo metodikos, tyrimo rezultatų aptarimo ir išvadų bei rekomendacijų. Įvado dalyje išsamiai nagrinėjama darbo tema ir jos aktualumas. Aptariama socialinių paslaugų reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje ir išryškinama didėjanti standartizacijos svarba siekiant užtikrinti paslaugų kokybę. Aprašomas analizuojamos temos ištirtumas Lietuvos bei užsienio tyrimų kontekste. Pateikiamas darbo tikslas ir uždaviniai, iškeliami darbo problema bei hipotezės.

Antroje darbo dalyje – teorinėje apžvalgoje aptariami teoriniai socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai. Ši dalis apima socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sampratą, jos pagrindinius bruožus ir raišką, įskaitant EQUASS sistemos diegimo ir taikymo Lietuvoje ir Europoje analizę. Toliau nagrinėjama darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir svarba organizacijai, akcentuojant pasitenkinimą lemiančius veiksniai. Galiausiai analizuojamos socialinių paslaugų kokybės standartizavimo proceso ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos, pateikiant literatūros analizę, kuri pagrįsta aktualiais moksliniais šaltiniais.

Trečioje darbo dalyje pristatyta empirinio tyrimo metodika, aptariama tyrimo strategija – iškeliami tyrimo tikslas, uždaviniai, pateikiamas grafinis tyrimo modelis, pagindžiamas kiekybinio tyrimo metodo ir empirinių duomenų rinkimo metodo – anketinės apklausos, pasirinkimas. Toliau aprašoma tyrimo populiacija bei respondentų atrankos metodas, nustatoma tyrimo imtis. Šioje dalyje taip pat aprašomi tyrimo etikos aspektai, kurių laikomasi atliekant šį tyrimą.

Ketvirtoje darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, siekiant įvertinti Lietuvos dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šioje dalyje patvirtinamos išsikeltos hipotezės, nustatomi ryšiai tarp skirtingų socialinių paslaugų standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu konstrukto dimensijų. Taip pat tikrinamos kontrolinių veiksmų – demografinių ir organizacinių respondentų charakteristikų sąsajos su socialinių paslaugų standartizavimo ir darbuotojų psitenkiimo darbu konstruktais, siekiant nustatyti ar yra reikšmingų šių konstrukto vertinimo skirtumų, pagal skirtingas respondentų charakteristikų grupes, pavyzdžiui, išskiriant pagal lytį, amžių, turimą darbo stažą ir kita. Šioje darbo dalyje taip pat apibendrinami empirinio tyrimo rezultatai, palyginant juos kitų autorių tyrimų kontekste.

Paskutinėje darbo dalyje pateikiamos darbo išvados. Remiantis tyrimo rezultatais, pristatomos praktinės rekomendacijos socialinių paslaugų sektoriaus organizacijoms ir dienos centrams, siekiant nuosekliai ir efektyviai vykdyti socialinių paslaugų standartizacijos procesus savo veikloje, užtikrinant darbuotojų gerovę – jų pasitenkinimą darbu.

1. TEORINIAI SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU ASPEKTAI

1.1. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistema: samprata, pagrindiniai bruožai ir raiška

Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistema yra svarbi priemonė, padedanti užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos kokybiškai ir nuosekliai, nepriklausomai nuo teikėjo ar teikimo vietos. Ši sistema remiasi įvairiais teisiniais, organizaciniais ir vadybiniais įrankiais, kurie leidžia nustatyti aiškius kokybės kriterijus ir procedūras, užtikrinančias veiksmingą socialinių paslaugų teikimą. Socialinių paslaugų sektorius yra esminis visuomenės gerovės užtikrinimo elementas, o dėl jo universalumo ir kompleksiskumo būtina, kad teikiamos paslaugos būtų ne tik prieinamos, bet ir atitiktų aukščiausius kokybės standartus (Marimon, Melão ir Bastida, 2021).

Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo samprata grindžiama principu, kad paslaugos turi būti teikiamos laikantis aiškių kokybės standartų, kurie užtikrina, kad visi paslaugų gavėjai gautų vienodai aukštos kokybės paslaugas, nepriklausomai nuo jų individualių poreikių ar paslaugų teikėjo. Pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad socialinės paslaugos atitiktų paslaugų gavėjų lūkesčius ir poreikius, taip pat būtų laikomasi teisiniu reguliavimu nustatytų reikalavimų. Standartizacija padeda organizacijoms teikti nuoseklias paslaugas, įgyvendinti teisinius įpareigojimus bei prisidėti prie skaidrumo, efektyvumo ir atsakomybės principų stiprinimo paslaugų teikimo procese (Wenwen, 2019). Vienas iš pagrindinių socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įrankių Europoje yra *Europos kokybės užtikrinimo sistema socialinių paslaugų srityje* – EQUASS. Ši sistema leidžia organizacijoms ne tik vertinti savo veiklą, bet ir nuolat tobulinti paslaugų teikimą, užtikrinant, kad būtų atsižvelgiama tiek į teisinius reikalavimus, tiek į paslaugų gavėjų poreikius. EQUASS modelis suteikia socialinėms organizacijoms struktūrą, pagal kurią jos gali siekti aukštesnių kokybės standartų, tuo pačiu pritaikant savo veiklą prie nuolat besikeičiančios socialinės aplinkos (Melão, Bastida ir Marimon, 2019).

Standartizacijos svarba socialinių paslaugų srityje taip pat kyla iš jos glaudaus ryšio su žmogaus teisių užtikrinimu. Socialinės paslaugos dažnai yra orientuotos į pažeidžiamiausių visuomenės grupių poreikius, todėl būtina, kad jos būtų teikiamos nepriekaištingai ir laikantis teisinio reguliavimo. Socialinių paslaugų sektorius yra sudėtingas ir apima daugybę paslaugų rūšių – nuo sveikatos priežiūros ir socialinės globos iki švietimo, užimtumo ir paramos paslaugų. Toks paslaugų įvairovės spektras reikalauja aiškių standartų, leidžiančių teikti šias paslaugas veiksmingai ir kokybiškai. Lietuvoje socialinių paslaugų kokybės užtikrinimas yra reglamentuojamas įvairiais teisiniais dokumentais, įskaitant Socialinės globos normas, kurios nustato pagrindinius reikalavimus, susijusius su paslaugų teikimu ir jų kokybės kontrole (Adomaitytė-Subačienė, 2015).

Tyrimai rodo, kad kokybės vadybos sistemų diegimas socialinių paslaugų organizacijose gali žymiai pagerinti paslaugų efektyvumą ir jų teikimo rezultatus. Marimon ir kt. (2021) savo tyrime pabrėžia, kad kokybės vadybos sistemų diegimas ne tik užtikrina paslaugų gavėjų pasitenkinimą, bet ir skatina darbuotojų profesinį augimą bei motyvaciją, o tai padidina organizacijos efektyvumą bei veiklos

rezultatus. Matthies (2011) papildomai akcentuoja, kad standartizuotos procedūros gali stiprinti skaidrumą ir efektyvumą, tačiau būtina išlaikyti balansą su lankstumu, siekiant užtikrinti darbuotojų gebėjimą pritaikyti sprendimus specifinėms situacijoms.

Aptariant standartizacijos poveikį darbuotojų veiklai, pastebima dvejopa šių priemonių įtaka. Martinell-Barfoed (2018) nagrinėja, kaip tokie standartizuoti įrankiai kaip ASI gali padėti gerinti paslaugų kokybę ir sistemingumą, tačiau kartu riboti darbuotojų lankstumą bei kūrybiškumą, kurie būtini sprendžiant sudėtingas situacijas. Tuo tarpu Wiegmann ir kt. (2017) pabrėžia, kad daugiamodalinės standartizacijos modelis, apjungiantis teisinės, organizacinės ir rinkos iniciatyvas, leidžia efektyviau valdyti išteklius bei prisitaikyti prie dinamiškų socialinės aplinkos iššūkių. Tai užtikrina lankstesnę paslaugų teikimo metodų pritaikymą. Šis daugiamodalinės standartizacijos principas dera su Romero-López-Alberca ir kt. (2019) įžvalgomis apie tokius standartizavimo modelius kaip DESDE. Šie modeliai ne tik sukuria bendrą kalbą tarp skirtingų sektorių, bet ir palengvina resursų paskirstymą, sustiprina prisitaikymą prie kintančių aplinkos sąlygų ir užtikrina efektyvias bei individualiems poreikiams pritaiktas paslaugas. Ir tokiu būdu organizacijos gali išlaikyti pusiausvyrą tarp kokybės ir lankstumo. Taigi, socialinių paslaugų standartizavimas užtikrina paslaugų kokybės vienodumą ir padeda organizacijoms efektyviau naudoti savo išteklius. Standartizuotos procedūros suteikia galimybę lengviau planuoti ir organizuoti darbo procesus, mažinant klaidų bei nesėkmių riziką (Romero-López-Alberca ir kt., 2019). Todėl standartizacija tampa itin svarbi šiandieninėje dinamiškoje socialinėje aplinkoje, kur paslaugų teikėjai turi gebėti prisitaikyti prie naujų iššūkių, kartu išlaikant aukštus kokybės standartus.

Svarbu pažymėti, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistema ne visada įgyvendinama sklandžiai. Vienas iš pagrindinių iššūkių yra paslaugų teikėjų gebėjimas subalansuoti individualizacijos ir standartizacijos principus. Nors standartizacija yra būtina siekiant užtikrinti nuoseklumą ir kokybę, socialinės paslaugos turi būti lanksčios, kad galėtų prisitaikyti prie individualių klientų poreikių. Individualizuotos paslaugos reikalauja didesnio lankstumo, o tai gali konfliktuoti su griežtais standartizacijos reikalavimais Barfoed (2018). Socialiniai darbuotojai dažnai susiduria su sudėtingomis situacijomis, kurios reikalauja kūrybiškų sprendimų ir greitos reakcijos. Standartizacija, nors ir būtina kokybės užtikrinimo priemonė, gali riboti darbuotojų galimybes veikti savarankiškai ir lanksčiai spręsti klientų problemas (Nordesjö ir kt., 2022).

EQUASS modelis padeda socialinėms organizacijoms derinti šiuos du aspektus. Jis sukuria struktūrą, leidžiančią socialinėms organizacijoms laikytis griežtų kokybės standartų, tačiau taip pat suteikia pakankamai lankstumo, kad jos galėtų pritaikyti paslaugas pagal specifinius klientų poreikius. Tyrimai rodo, kad socialinių paslaugų teikėjai, taikantys EQUASS modelį, dažnai sugeba pasiekti aukštą klientų pasitenkinimą, nes paslaugos yra pritaikomos individualiai, tačiau tuo pačiu laikomasi bendrų kokybės standartų (Melão ir kt., 2019; Melão ir kt., 2017). Vienas iš pagrindinių socialinių paslaugų standartizavimo komponentų yra aiškiai apibrėžti paslaugų kokybės vertinimo kriterijai. Tokie kriterijai yra būtini, kad būtų galima objektyviai vertinti, ar socialinės paslaugos atitinka nustatytus kokybės standartus. EQUASS modelis pabrėžia, kad paslaugų kokybė turi būti vertinama ne tik pagal teikimo procesus, bet ir pagal pasiektus rezultatus, kurie turi būti tiesiogiai susiję su paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės gerinimu. Tai leidžia socialinių paslaugų teikėjams aiškiai matyti savo veiklos poveikį ir greitai reaguoti į paslaugų kokybės nuokrypius (Bastida ir kt. 2019). Papildomai, Nordesjö ir kt. (2022) pabrėžia,

kad tokie modeliai kaip EQUASS gali kelti įtampą tarp standartizacijos ir individualizacijos. Tai ypač svarbu, kai socialinių paslaugų teikėjai stengiasi išlaikyti profesionalumo reikalavimus, tuo pačiu užtikrindami paslaugų lankstumą (Nordesjö, 2020). Melao ir kt. (2019) taip pat pabrėžė, kad EQUASS įdiegimas leidžia organizacijoms geriau valdyti išteklius ir optimizuoti procesus, tuo pačiu stiprinant darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją. Be to, remiantis Alpatov ir kt. (2016), tinkamai struktūrizuotos kokybės valdymo sistemos gali pagerinti paslaugų prieinamumą ir paslaugų kokybės vertinimą. Wenwen (2021) siūlo, kad paslaugų kokybės vertinime svarbu pereiti nuo į rezultatus orientuoto požiūrio prie į procesą orientuoto vertinimo. Tokia analizė padeda geriau įvertinti, kaip paslaugų teikimo procesai atliepia klientų poreikius ir bendrą paslaugų kokybę. Todėl EQUASS modelio pritaikymas ne tik užtikrina aukštą paslaugų kokybę, bet ir skatina nuolatinį tobulinimą, kuris yra būtinas dinamiškoje socialinių paslaugų aplinkoje.

Tačiau, nepaisant aiškos naudos, socialinių paslaugų standartizavimo sistema susiduria su daugybe iššūkių, ypač kai kalbama apie praktinį standartų įgyvendinimą. Vienas iš pagrindinių iššūkių yra resursų stoka. Socialinės paslaugos dažnai yra teikiamos ribotais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, o tai reiškia, kad organizacijoms gali būti sunku įdiegti ir išlaikyti griežtas kokybės valdymo sistemas. Lietuvoje daugelis socialinių paslaugų centrų susiduria su išteklių trūkumu, kuris riboja jų galimybes laikytis griežtų kokybės standartų. Nors EQUASS modelis suteikia organizacijoms įrankius kokybės valdymui, išteklių trūkumas gali lemti, kad kokybės standartai nebus pilnai įgyvendinami (Adomaitytė-Subačienė, 2015).

Vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriais susiduria socialinių paslaugų sektorius, yra darbuotojų autonomijos ribojimas. Socialiniai darbuotojai dažnai susiduria su sudėtingomis klientų situacijomis, kurios reikalauja lanksčių ir kūrybiškų sprendimų. Standartizacija, nors ir būtina kokybės užtikrinimo priemonė, gali riboti socialinių darbuotojų galimybes priimti savarankiškus sprendimus, nes jie privalo laikytis griežtų taisyklių ir procedūrų. Tai gali lemti darbuotojų motyvacijos sumažėjimą ir apsunkinti jų darbą su klientais, nes jie jaučiasi suvaržyti standartizuotų reikalavimų (Nordesjö, 2020). Todėl svarbu užtikrinti, kad standartizacija būtų derinama su darbuotojų autonomijos išsaugojimu, kad socialiniai darbuotojai galėtų lanksčiai reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius. Be to, per didelis standartizacijos taikymas gali sukelti vadinamąjį „biurokratizacijos efektą“, kai paslaugų teikimas tampa pernelyg formalizuotas ir nepakankamai lankstus. Tai ypač aktualu didelėms organizacijoms, kuriose standartizuotos procedūros gali tapti kliūtimi greitai reaguoti į klientų poreikius. Biurokratizacija gali sukelti organizacinę inerciją, kai socialinių paslaugų teikėjai tampa pernelyg orientuoti į taisyklių laikymąsi, o ne į problemų sprendimą (Melão ir kt., 2019). Tai gali lemti neefektyvų paslaugų teikimą ir klientų nepasitenkinimą, nes jų poreikiai nėra tinkamai patenkinti dėl pernelyg griežtų procedūrinių reikalavimų.

Nepaisant šių iššūkių, socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistema turi daugybę privalumų. Ji leidžia užtikrinti, kad visi paslaugų gavėjai gautų vienodai aukštos kokybės paslaugas, nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos ar socialinės padėties. Standartizuota sistema taip pat padeda socialinių paslaugų organizacijoms efektyviau organizuoti savo veiklą, geriau paskirstyti išteklius ir stebėti teikiamų paslaugų rezultatus. Tai leidžia ne tik užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos laikantis

nustatytų standartų, bet ir skatina nuolatinį paslaugų teikimo tobulinimą, atsižvelgiant į klientų poreikius ir išorinius pokyčius (Steniukynienė ir Indrašienė, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimo sistema yra esminis įrankis, leidžiantis užtikrinti paslaugų kokybę, efektyvumą ir tvarumą. Nors standartizacija gali sukelti tam tikrų iššūkių, tinkamai įgyvendinta ji gali suteikti reikšmingą naudą tiek paslaugų gavėjams, tiek socialinių paslaugų organizacijoms. EQUASS modelis yra puikus pavyzdys, kaip standartizacija gali padėti socialinėms paslaugoms prisitaikyti prie šiuolaikinių iššūkių ir užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos kokybiškai, efektyviai ir skaidriai. Standartizacija taip pat suteikia galimybę nuolat tobulinti teikiamas paslaugas, gerinti organizacijų veiklos rezultatus ir skatinti socialinių paslaugų sektoriaus vystymąsi.

1.2. EQUASS sistemos Lietuvoje ir Europoje diegimas ir taikymas

Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės socialinės apsaugos sektoriaus prioritetų, nes siekiama užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos pagal aukščiausius kokybės standartus. Europoje EQUASS (European Quality in Social Services) sistema tapo pagrindine kokybės vadybos priemone, siekiant užtikrinti socialinių paslaugų nuoseklumą, efektyvumą ir veiklos skaidrumą. Ši sistema padeda ne tik stiprinti organizacijų veiklą, bet ir užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos atsižvelgiant į paslaugų gavėjų poreikius bei atitiktų tarptautinius reikalavimus (Melão, Bastida ir Marimon, 2019). Taigi, galima išskirti, kad EQUASS socialinių paslaugų standartizavimo modelis tapo esmine kokybės vadybos dalimi, padedančia siekti kokybiškų socialinių paslaugų įgyvendinimo visoje Europoje ir už jos ribų.

EQUASS sistema buvo sukurta 2000-ųjų pradžioje, siekiant užtikrinti vieningus socialinių paslaugų kokybės standartus visoje Europoje. Ši sistema remiasi principu, kad visos socialinės paslaugos turi būti teikiamos laikantis aukščiausią kokybės standartų, nepriklausomai nuo šalies, paslaugų teikėjo ar paslaugų rūšies. EQUASS modelis yra sukurtas taip, kad galėtų būti pritaikytas įvairiose socialinių paslaugų srityse, įskaitant paslaugas neįgaliesiems, senjorams, pažeidžiamoms grupėms, taip pat psichikos sveikatos ir reabilitacijos paslaugoms (Melão, Bastida ir Marimon, 2019). Vienas iš EQUASS sistemos privalumų yra jos universalumas ir lankstumas. Tai leidžia socialinių paslaugų organizacijoms pritaikyti kokybės užtikrinimo mechanizmus pagal vietos poreikius ir teisės aktus, laikantis bendrųjų Europos Sąjungos (ES) standartų. Pavyzdžiui, remiantis Lundström (2022) tyrimu, Skandinavijos šalys, tokios kaip Norvegija ir Švedija, sėkmingai pritaikė EQUASS modelį, kad sustiprintų socialinių paslaugų kokybę ir padidintų paslaugų prieinamumą.

Galima išskirti, kad EQUASS sistema taip pat skatina socialinių paslaugų organizacijų bendradarbiavimą ir nuolatinį mokymąsi. Mažesnėms socialinių paslaugų organizacijoms, kurios dažnai neturi pakankamai išteklių sudėtingoms kokybės valdymo sistemoms diegti, EQUASS leidžia bendradarbiauti tarpusavyje, keistis gerąja praktika ir taip skatinti nuolatinį paslaugų tobulinimą. Statistiniai duomenys rodo, kad iki 2023 metų EQUASS sistemą naudojo daugiau nei 30 šalių Europoje, įskaitant ne tik ES valstybes nares, bet ir šalis, tokias kaip Norvegija, Islandija ir Šveicarija (European Platform for Rehabilitation, 2023). Šis augimas rodo didėjančią socialinių paslaugų teikėjų susidomėjimą kokybės standartais ir jų siekį atitikti tarptautinius reikalavimus.

Nepaisant minėtų sistemos privalumų, svarbu išskirti, kad EQUASS diegimas Europoje susiduria su nemažais iššūkiais. 1.2 lentelėje apibendrinami pagrindiniai EQUASS sistemos privalumai ir iššūkiai, remiantis skirtingų tyrėjų įžvalgomis.

1.2 lentelė

EQUASS sistemos privalumai ir iššūkiai

Aspektas	Aprašymas	Šaltiniai
Privalumai		
Aukšti kokybės standartai	Užtikrina aukščiausią paslaugų kokybę, skatina tarptautinius reikalavimus atitinkančią veiklą.	Melão, Bastida ir Marimon (2019)
Lankstumas	Gali būti pritaikoma įvairioms socialinių paslaugų sritims ir specifiniams poreikiams.	Lundström (2022)
Bendradarbiavimo skatinimas	Leidžia organizacijoms keistis gerąja praktika ir efektyviau diegti kokybės valdymo mechanizmus.	European Platform for Rehabilitation (2023)
Iššūkiai		
Finansiniai apribojimai	Mažos organizacijos susiduria su ribotais ištekliais, reikalingais sistemai įgyvendinti.	Fernández (2021); Marimon ir kt. (2021)
Administracinė našta	Griežti reikalavimai gali apsunkinti sistemos diegimą ir palaikymą.	Nordesjö (2020)
Lankstumo sumažėjimas	Standartizacija gali riboti galimybes lanksčiai reaguoti į individualius klientų poreikius.	Nordesjö (2020); Marimon ir kt. (2021)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Melão, Bastida ir Marimon (2019); Nordesjö (2020); Fernández (2021); Marimon ir kt. (2021); Lundström (2022); European Platform for Rehabilitation (2023)

Vienas iš pagrindinių iššūkių yra socialinių paslaugų organizacijų gebėjimas efektyviai įgyvendinti ir palaikyti šią sistemą, atsižvelgiant į labai ribotas finansinių ir žmogiškųjų išteklių galimybes. Tyrimai rodo, kad mažesnės organizacijos, ypač esančios pietų Europoje, dažnai susiduria su finansavimo trūkumu, kuris apsunkina galimybes investuoti į mokymus, infrastruktūrą bei nuolatinę veiklos priežiūrą, reikalingą EQUASS sistemos įgyvendinimui ir palaikymui (Fernández, 2021). Marimon, Melão ir Bastida (2021) teigimu, Italijoje ir Ispanijoje šie finansiniai iššūkiai ypač akivaizdūs, nes socialinių paslaugų sektorius dažnai remiasi ribotais valstybės ir savivaldybių biudžetais. Šiose šalyse socialinių paslaugų finansavimas yra labai decentralizuotas, o tai lemia nelygias galimybes įvairioms organizacijoms pritraukti pakankamą finansavimą. Tai apsunkina galimybes investuoti į reikalingą infrastruktūrą, darbuotojų mokymus bei nuolatinį EQUASS sistemos priežiūros procesą. Mažesnės nevyriausybės organizacijos, kurios dažnai dirba su pažeidžiamomis gyventojų grupėmis, neturi pakankamų finansinių resursų, kad galėtų sklandžiai įsidiesti šią sistemą. Todėl sistemos įgyvendinimas tampa sunkiai pasiekiamas be papildomos paramos, o tai riboja šių šalių gebėjimą taikyti tarptautinius kokybės standartus visu mastu (Marimon, Melão ir Bastida, 2021).

Taip pat būtinas išskirti aspektas, su kuriuo susiduria organizacijos taikydamos EQUASS modelį, yra galimas per didelis standartizavimas. Nors sistema suteikia nuoseklumą ir skaidrumą, kai kuriuose kontekstuose, pastebima, kad pernelyg griežti reikalavimai gali sumažinti socialinių paslaugų teikėjų lankstumą. Tai ypač aktualu, kai reikia lanksčiai reaguoti į individualius klientų poreikius, pavyzdžiui,

dirbant su psichikos sveikatos paslaugomis ar kitomis specializuotomis paslaugomis (Nordesjö, 2020). Taigi, EQUASS reikalavimas griežtai laikytis taisyklių ir procedūrų gali riboti socialinių darbuotojų kūrybiškumą sprendžiant sudėtingas socialines problemas.

Nepaisant iššūkių, EQUASS sistema suteikia reikšmingų galimybių socialinių paslaugų sektoriui visoje Europoje. Pavyzdžiui, Airijoje ir Jungtinėje Karalystėje, kur socialinių paslaugų sektorius yra itin išvystytas ir dažnai patiria pokyčių dėl besikeičiančių socialinių poreikių, EQUASS sertifikuotos organizacijos gali lengviau adaptuotis prie naujų iššūkių ir reikalavimų. EQUASS sistema padeda organizacijoms ne tik įgyvendinti kokybės standartus, bet ir nuolat tobulinti savo paslaugų teikimo procesus. Tai apima ne tik geresnę paslaugų kokybės stebėseną, bet ir didesnę dėmesį paslaugų gavėjų individualiems poreikiams bei greitą reagavimą į kintančius socialinius iššūkius, tokius kaip senėjančios visuomenės priežiūros reikalavimai arba naujai atsirandančios socialinės problemos, susijusios su migracija ir socialine atskirtimi (European Social Network, 2020). Be to, sertifikavimas pagal EQUASS standartus sustiprina paslaugų teikėjų gebėjimus efektyviau planuoti savo išteklius ir gerinti vidinę organizacijos struktūrą, o tai prisideda prie aukštesnio paslaugų teikimo efektyvumo. Airijos ir Jungtinės Karalystės pavyzdžiai rodo, kad EQUASS ne tik užtikrina nuoseklų paslaugų teikimą, bet ir aktyviai skatina vartotojų įsitraukimą bei įgalina paslaugų gavėjus dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose (European Platform for Rehabilitation, 2023). Šios savybės ne tik padidina paslaugų gavėjų pasitenkinimą, bet ir padeda socialinių paslaugų teikėjams efektyviau reaguoti į visuomenės poreikius.

Lietuvoje EQUASS sistema pradėta diegti apie 2010 metus ir tapo svarbia socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo priemone. Nors Lietuva dar nėra tarp EQUASS sertifikavimo lyderių Europoje, galima matyti, kad sistema vis plačiau taikoma nevyriausybiniam ir viešajame sektoriuje. Pirmieji įgyvendinimo žingsniai buvo sutelkti į paslaugas, skirtas neįgaliesiems ir vyresnio amžiaus žmonėms, tačiau pastaraisiais metais sistema išplėtė savo taikymo sritį, apimdama daugiau socialiai pažeidžiamų grupių (Ivanauskaitė, 2020).

Lietuvoje, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2023), 2022 metais daugiau nei 60 socialinių paslaugų teikimo organizacijų naudojo EQUASS sistemą. Ši sistema padėjo daugeliui organizacijų pagerinti paslaugų kokybę, padidinti paslaugų teikimo skaidrumą ir sustiprinti organizacijų veiklos efektyvumą. Statistika rodo, kad dauguma šių organizacijų teikia paslaugas neįgaliesiems, senyvo amžiaus žmonėms ir socialinių bei ekonominių sunkumų turintiems asmenims (Lietuvos statistikos departamentas, 2023). Nors šis skaičius palyginti mažas, lyginant su kitomis Europos šalimis, EQUASS sistemos diegimas Lietuvoje sparčiai plinta, ir vis daugiau organizacijų siekia pasinaudoti sistemos teikiamomis galimybėmis.

Vienas iš svarbiausių EQUASS sistemos privalumų Lietuvoje yra tai, kad ji suteikia galimybę organizacijoms nuolat vertinti ir tobulinti savo veiklos rezultatus. Šis tęstinis vertinimo ir gerinimo procesas leidžia organizacijoms efektyviau planuoti išteklius, gerinti darbuotojų motyvą bei didinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą (Steniukynienė ir Indrašienė, 2024). Be to, šios organizacijos gali veiksmingiau valdyti paslaugų teikimo procesus, nes EQUASS sistema reikalauja nuolatinio paslaugų vertinimo ir atnaujinimo.

Nepaisant to, Lietuvoje EQUASS sistemos diegimas susiduria su tais pačiais iššūkiais kaip ir kitose Europos šalyse. Vienas pagrindinių iššūkių yra riboti finansiniai ištekliai, ypač mažose ir vidutinėse

organizacijose, kurios dažnai priklauso nuo valstybės finansavimo ar vykdomų projektų. Mažesnės organizacijos regionuose dažnai neturi pakankamai lėšų mokymams, darbuotojų ugdymui ir infrastruktūros plėtrai, kurios reikalingos EQUASS sistemos įdiegimui ir palaikymui (Ivanauskaitė, 2020). Be to, svarbu išskirti, kad EQUASS sistemos taikymas Lietuvoje reikalauja didesnių investicijų į žmogiškuosius išteklius. Paslaugų teikėjai privalo nuolat investuoti į darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, kad būtų užtikrinta, jog jų teikiamos paslaugos atitiktų tarptautinius standartus. Nors tai yra svarbus paslaugų kokybės aspektas, organizacijoms, turinčioms ribotus biudžetus, tai gali būti reikšmingas iššūkis (Steniukynienė ir Indrašienė, 2024). Vis dėlto, remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2023) teigimu, ateityje Lietuvoje numatoma didesnė EQUASS sistemos plėtra. Valstybinės ir Europos Sąjungos iniciatyvos, skirtos socialinių paslaugų kokybės gerinimui, suteikia galimybių mažesnėms organizacijoms gauti finansavimą ir paramą kokybės vadybos sistemų diegimui. Tai gali padėti socialinių paslaugų teikėjams ne tik įsidiesti EQUASS sistemą, bet ir pagerinti savo veiklos efektyvumą bei didinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą.

Apibendrinant, galima teigti, kad EQUASS sistema yra viena iš svarbiausių socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo priemonių tiek Europoje, tiek Lietuvoje. Ji suteikia galimybę socialinių paslaugų teikėjams užtikrinti aukščiausią paslaugų kokybę, skatinti paslaugų gavėjų gerovę ir nuolat tobulinti savo veiklą. Nors EQUASS sistema susiduria su tam tikrais įgyvendinimo iššūkiais, ypač susijusiais su finansinių išteklių stoka, jos nauda yra akivaizdi. Lietuvoje ši sistema tapo svarbia socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo dalimi, o jos plėtra ateityje gali padėti dar labiau pagerinti socialinių paslaugų sektorių.

1.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir svarba organizacijai

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra vienas iš kertinių veiksnių, kuris lemia organizacijos veiklos sėkmę. Tai ne tik subjektyvus darbuotojų jausmas, bet ir rodiklis, kaip organizacija geba valdyti savo darbo procesus, motyvuoti darbuotojus ir užtikrinti ilgalaikį jų įsitraukimą (Hartika ir kt., 2023; Jamal Ali ir Anwar, 2021; Shaikh ir kt., 2019; Inuwa, 2016). Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip darbuotojo emocijų, požiūrių bei lūkesčių visuma, susijusi su atliekamomis užduotimis, santykiais su vadovybe bei bendradarbiais, atlyginimu ir galimybėmis tobulėti (Spector, 1997). Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbas tiesiogiai susijęs su emociniais ir fiziniais iššūkiais bei pažeidžiamų visuomenės grupių priežiūra, darbuotojų pasitenkinimas darbu tampa itin svarbiu elementu. Tyrimai rodo, kad patenkinti darbuotojai labiau įsitraukia į savo darbą, teikia aukštesnės kokybės paslaugas ir mažina organizacijos išlaidas, susijusias su personalo kaita (Manninen ir kt., 2024; Kim ir Stoner, 2020).

Aptariant darbuotojų pasitenkinimo konstrukto svarbą, būtina pažvelgti į teorijas, kurios formuoja šio reiškinio supratimą. Teorijos ne tik padeda paaiškinti darbuotojų elgseną ir reakcijas į skirtingas darbo aplinkybes, bet ir siūlo priemones, kaip organizacijos gali geriau valdyti šį svarbų motyvacijos aspektą. Viena iš klasikinių darbuotojų pasitenkinimo teorijų yra *Herzbergo dviejų veiksnių* teorija (angl. *Herzberg's motivator-hygiene theory*). Herzbergas (1968) išskiria dvi pagrindines darbuotojų motyvacijos kategorijas – motyvacinius veiksnius ir higienos veiksnius. Motyvaciniai veiksniai, tokie kaip pripažinimas, atsakomybė ir pasiekimai, tiesiogiai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, o higienos veiksniai (pvz., darbo sąlygos, atlyginimas ir darbo saugumas) veikia kaip nepasitenkinimo mažinimo priemonės (Lee ir kt., 2022). Šios teorijos unikalumas slypi jos dviejų veiksnių sąveikoje –kur

išskirtinai vien higienos veiksniai gali padėti išvengti nepasitenkinimo, tačiau aukštą darbuotojų pasitenkinimą lemia tik motyvaciniai veiksniai.

Maslow poreikių hierarchija (angl. *Maslow's Hierarchy of Needs*) yra kita klasikinė teorija, kuri tiria, kaip žmonių poreikiai paveikia jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Maslow (1943) teigia, kad žmonės turi pirminius fiziologinius ir saugumo poreikius, kuriuos patenkinus galima siekti aukštesnių poreikių, tokių kaip socialiniai ryšiai, savivertė ir savirealizacija (Varma, 2017). Maslow teorija leidžia suprasti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu nėra vien tik materialinis aspektas, bet apima ir aukštesnius poreikius, susijusius su prasmės atradimu darbe. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai dažnai siekia padėti kitiems, savirealizacijos aspektas gali būti ypač reikšmingas (Glavinska ir kt., 2020).

Tarp kitų klasikinių teorijų, verta išskirti *Vroom'o lūkesčių teoriją* (angl. *Vroom's Expectancy Theory* (1964), kuri analizuoja darbuotojų elgesio motyvus, atsižvelgdama į tai, kokių rezultatų darbuotojai tikisi už savo pastangas. Lūkesčių teorijoje pabrėžiama, kad darbuotojų motyvacija priklauso nuo jų tikėjimo, jog jų pastangos atneš norimus rezultatus ir bus tinkamai įvertintos. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai dažnai susiduria su sunkiais emociniais ir socialiniais iššūkiais, vadovybės parama ir tinkamas darbo vertinimas yra kritiškai svarbūs siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą (Febrian ir Sani, 2023). Klasikinių teorijų spektrą papildė *Adams teisingumo teorija* (angl. *Adams' Equity Theory* (1965). Ši teorija teigia, kad darbuotojai vertina savo darbo įnašą, palygindami jį su gaunamu atlygiu bei kitų darbuotojų atlyginimais. Jei darbuotojai mano, kad jų įnašas nėra tinkamai įvertintas ar lyginamas su kitais darbuotojais, jų pasitenkinimas gali sumažėti. Atsižvelgiant į šią teoriją, galima išskirti, kad socialinių paslaugų sektoriuje, kur atlyginimai dažnai yra mažesni, o emocinis krūvis – didelis, darbuotojų teisingumo suvokimas gali būti esminis motyvacinis veiksnys (Senreich ir kt., 2020).

Apžvelgiant ir analizuojant šias teorijas, galima matyti ir išskirti tam tikrus panašumus, kaip pavyzdžiui – Herzbergo, Maslow ir Vroom teorijos akcentuoja darbuotojų poreikių patenkinimą kaip esminę sąlygą jų pasitenkinimui. Vis dėlto, teorijos skiriasi savo taikymo plotme ir akcentais. Pavyzdžiui, Maslow teorija orientuota į žmogaus poreikių hierarchiją, kai tuo tarpu Herzbergo teorija daugiau dėmesio skiria darbo aplinkos ir motyvacinių veiksnių sąveikai. Vroom lūkesčių teorija įtraukia darbuotojų tikėjimą rezultatu, kurio nesvarsto nei Maslow, nei Herzbergas, tačiau ji labiau pabrėžia racionalius darbuotojų sprendimus nei jų emocinį ryšį su darbu. Adams teisingumo teorija prideda socialinio teisingumo dimensiją, kurios nėra kitose teorijose, pabrėždama darbuotojų požiūrių į atlyginimą ir vertinimo teisingumą svarbą.

Kalbant apie šiuolaikines teorijas, *savirealizacijos teorija*, sukurta Edwardo Deci ir Richardo Ryano, pabrėžia, kad darbuotojų pasitenkinimas kyla iš jų gebėjimo jausti autonomiją, kompetenciją ir ryšį su kitais žmonėmis (Deci ir Ryan, 1985). Tai reiškia, kad darbuotojai bus labiau patenkinti savo darbu, jei jausis nepriklausomi ir turės galimybę patys spręsti, kaip vykdyti savo užduotis. Neatmetama, kad socialinių paslaugų sektoriuje, kur komandiniai darbai ir socialiniai ryšiai yra svarbūs, autonomijos jausmas gali būti itin svarbus. Lustick ir kt., (2021) teigimu, jei darbuotojams leidžiama priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę ir realizuoti savo kompetencijas, tai skatina jų motyvaciją ir profesinį augimą.

Kita svarbi šiuolaikinė teorija yra darbo įsitraukimo teorija, kurią sukūrė Wilmar Schaufeli ir Arnold Bakker. Ši teorija pabrėžia darbuotojų įsitraukimą į darbą, kaip vieną svarbiausių darbuotojų

pasitenkinimo aspektų. Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip teigiama darbo patirtis, kai darbuotojai jaučia didelį energijos lygį ir stiprų prisirišimą prie savo darbo (Schaufeli ir Bakker, 2004) ir tai kartu reiškia, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę dirbti produktyviai ir teikti kokybiškesnes paslaugas. Socialinių paslaugų sektoriuje darbo įsitraukimas tiesiogiai siejamas su paslaugų gavėjų gerove, nes įsitraukę darbuotojai ne tik geriau atlieka savo užduotis, bet ir yra labiau empatiški ir teikia rūpestingesnes paslaugas savo klientams (Huang ir kt., 2022).

Emocinio intelekto teorija, kurią sukūrė Daniel Goleman, akcentuoja emocijų valdymo ir supratimo svarbą darbo aplinkoje. Goleman teigia, kad darbuotojai, turintys aukštą emocinį intelektą, geba geriau valdyti stresą, bendrauti su kitais darbuotojais ir klientais bei išlaikyti emocinį stabilumą sudėtingose situacijose (Goleman, 1995). Ši teorija ypač aktuali socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai dažnai susiduria su sunkiomis emocinėmis situacijomis. Remiantis Rose ir Palattiyil (2020) tyrimu, gebėjimas valdyti savo emocijas ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių emocijas gali reikšmingai padidinti socialinių darbuotojų pasitenkinimą darbu ir padėti išvengti perdegimo.

Pasitenkinimo darbu reiškiniu aspektu, artima emocinio intelekto problematikai, pozityviosios psichologijos teorija, sukurta Martin Seligman, taip pat padeda paaiškinti, kodėl darbuotojai, kurie jaučia darbo prasmingumą ir jame gali panaudoti savo stipriąsias puses, yra labiau patenkinti savo darbu (Seligman, 2011). Pozityvioji psichologija orientuojasi ne tik į tai, kaip sumažinti neigiamus veiksnius, bet ir kaip stiprinti teigiamus aspektus, kurie gali skatinti asmeninį ir profesinį augimą. Svarbiausias šios teorijos elementas yra siekis skatinti individo stipriąsias savybes ir jo sugebėjimą pasiekti aukščiausią savo potencialą, taip kuriant prasmę gyvenime ir darbe. Pasitenkinimas darbu pagal pozityviosios psichologijos teoriją tiesiogiai susijęs su darbuotojo galimybe išnaudoti savo stipriąsias kasdieniame darbe. Seligmanas išskiria keletą pagrindinių veiksnių, kurie lemia darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą. Vienas iš svarbiausių veiksnių yra prasmės jausmas darbe – darbuotojai, kurie jaučia, kad jų darbas daro prasmingą indėlį į kitų žmonių gyvenimus ar bendrąją visuomenės gerovę, yra labiau patenkinti ir motyvuoti (Seligman, 2011). Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai nuolat susiduria su pažeidžiamų žmonių priežiūra ir parama, prasmės jausmas yra itin stiprus, nes šis darbas tiesiogiai veikia žmonių gerovę ir gyvenimo kokybę. Kitas svarbus pozityviosios psichologijos teorijos aspektas yra darbo stiprybių naudojimas. Pasak Seligman (2011), darbuotojai, kurie darbe gali taikyti savo asmenines stipriąsias, pavyzdžiui, empatiją, kūrybiškumą, lyderystę ar problemų sprendimo įgūdžius, patiria didesnę pasitenkinimą, nes jų stipriosios savybės ne tik pripažįstamos, bet ir skatina jų profesinį augimą. Socialinių paslaugų sektoriuje darbuotojams dažnai reikia empatijos ir emocinio atsparumo, o galimybė šias savybes pritaikyti darbe ne tik padeda įveikti iššūkius, bet ir skatina didesnę pasitenkinimą bei motyvaciją (Rose ir Palattiyil, 2020).

Be to, pozityvioji psichologija akcentuoja ir teigiamų emocijų reikšmę kasdienėje darbo aplinkoje. Darbuotojai, kurie darbe patiria teigiamas emocijas, tokias kaip džiaugsmas, dėkingumas, pasididžiavimas savo darbu, yra linkę būti ne tik labiau patenkinti, bet ir labiau įsitraukę į darbo procesus (Glavinska ir kt., 2020). Teigiamos emocijos skatina darbuotojų kūrybingumą, padeda efektyviau spręsti problemas ir geriau prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur emocinis krūvis yra didelis, teigiamų emocijų ugdymas tampa ypač svarbus, nes padeda darbuotojams išlaikyti aukštą motyvacijos lygį ir išvengti perdegimo (Vîrga ir kt., 2020).

Pozityviosios psichologijos teorija taip pat susijusi su psichologinio kapitalo (angl. *psychological capital*) sąvoka, kuri apima tokias savybes kaip viltis, optimizmas, atsparumas ir pasitikėjimas savimi (Luthans ir kt., 2007). Darbuotojai, kurie ugdo šias savybes, yra labiau atsparūs stresui ir sugeba lengviau atsigausti po sunkių situacijų darbe (Vîrga ir kt., 2020). Tai ypač svarbu socialinių paslaugų darbuotojams, kurie kasdien susiduria su sudėtingais klientų poreikiais ir dažnai patiria emocinį išsekimą. Psichologinis kapitalas padeda darbuotojams ne tik išlaikyti aukštą motyvaciją, bet ir nuolat tobulėti profesinėje srityje (Vîrga ir kt., 2020). Pozityvioji psichologija ir jos dėmesys stiprybėms, prasmės jausmui bei teigiamoms emocijoms padeda sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įtraukiami į darbo procesus. Socialinių paslaugų sektoriuje šis požiūris yra ypač svarbus, nes jis padeda ne tik išlaikyti darbuotojų motyvaciją, bet ir kurti stipresnius tarpasmeninius santykius tiek su klientais, tiek su kolegomis. Galimybė dirbti su prasmingomis užduotimis ir padėti kitiems žmonėms ne tik kelia pasitenkinimą, bet ir prisideda prie profesinės gerovės bei ilgaamžiškumo šiame sudėtingame sektoriuje.

Taigi, pozityvioji psichologija suteikia gilesnį supratimą apie tai, kaip stiprybių naudojimas, prasmės atradimas darbe ir teigiamų emocijų ugdymas gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai nuolat susiduria su iššūkiais, šis teorinis požiūris padeda sukurti aplinką, kuri ne tik palaiko darbuotojų motyvaciją, bet ir skatina jų profesinį bei asmeninį augimą.

Lyginant tradicines ir šiuolaikines teorijas, matyti, kad abi teorijų grupės stengiasi paaiškinti darbuotojų pasitenkinimo šaltinius ir mechanizmus, tačiau jos tai daro skirtingais būdais. Lentelė 1.3 pateikia palyginimą tarp aptartų klasikinių ir šiuolaikinių teorijų.

1.3. lentelė

Darbuotojų pasitenkinimo teorijų lyginamoji analizė

Teorija	Pagrindinis dėmesys	Esminiai veiksniai	Aktualumas socialinių paslaugų sektoriui
Herzbergo dviejų veiksnų teorija	Darbo aplinkos ir motyvacinių veiksnių sąveika	Motyvaciniai ir higienos veiksniai	Akcentuoja būtinybę gerinti darbo sąlygas ir motyvaciją
Maslow poreikių hierarchija	Žmogaus poreikių tenkinimas pagal hierarchiją	Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, savivertės ir savirealizacijos poreikiai	Paaiškina prasmės atradimo ir savirealizacijos svarbą
Vroom'o lūkesčių teorija	Darbuotojų lūkesčiai dėl pastangų ir rezultatų ryšio	Tikėjimas rezultatais, pastangos ir atlygis	Pabrėžia vadovybės paramos ir tinkamo vertinimo svarbą
Adams teisingumo teorija	Teisingumo suvokimas darbo santykiuose	Darbo įnašo ir atlygio santykis	Paaiškina, kodėl teisingumo jausmas svarbus žemesnių atlyginimų sektoriuje
Savirealizacijos teorija (Deci ir Ryan)	Autonomijos, kompetencijos ir socialinio ryšio reikšmė	Autonomija, kompetencija, ryšiai	Skatina darbuotojų atsakomybę ir profesinį augimą
Pozityviosios psichologijos teorija	Prasmės ir stiprybių naudojimo darbe svarba	Teigiamos emocijos, prasmės jausmas, stiprybės	Padeda įveikti iššūkius ir motyvuoja empatiškesniam darbui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lee ir kt. (2022); Vîrga ir kt. (2020); Varma (2017); Luthans ir kt. (2007) Schaufeli ir Bakker (2004) Deci ir Ryan (1985).

Klasikinės teorijos, tokios kaip Herzbergo dviejų veiksnų teorija, Maslow poreikių hierarchija ir Vroom lūkesčių teorija, daugiausia dėmesio skiria materialiams ir baziniams poreikiams, tokiems kaip atlyginimas, darbo sąlygos ir tikėjimas teisingu darbo įvertinimu. Šios teorijos siekia suprasti, kaip

išoriniai veiksniai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Kita vertus, šiuolaikinės teorijos, tokios kaip savirealizacijos teorija, darbo įsitraukimo teorija ir emocinio intelekto bei pozityviosios psichologijos teorijos, labiau orientuojasi į vidinius darbuotojų motyvacijos aspektus, tokius kaip autonomija, prasmės jausmas, emocijų valdymas ir stiprių tarpasmeninių ryšių formavimas. Šiuolaikinės teorijos pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu kyla ne tik iš išorinių veiksnių, bet ir iš darbuotojo vidinių poreikių patenkinimo bei darbo prasmingumo. Taip pat skirtumai tarp teorijų atsiskleidžia analizuojant pasitenkinimo trukmės ir gilumo aspektus. Pavyzdžiui, tradicinės teorijos, tokios kaip Herzbergo, teigia, kad higienos veiksniai padeda išvengti nepasitenkinimo, tačiau jie negali užtikrinti ilgalaikio pasitenkinimo. Tuo tarpu šiuolaikinės teorijos, pavyzdžiui, darbo įsitraukimo ar pozityviosios psichologijos teorija, siūlo, kad ilgalaikį pasitenkinimą galima pasiekti per prasmės, įsitraukimo ir asmeninio tobulėjimo jausmą. Verta pabrėžti, kad nors tradicinės teorijos labiau susitelkia į organizacinius ir darbo aplinkos aspektus, šiuolaikinės teorijos daugiau dėmesio skiria individualiems darbuotojų poreikiams ir psichologiniams veiksniams. Taip formuojasi platesnis sisteminis požiūris į darbuotojų pasitenkinimą, kuriame vienodai svarbu tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai.

Taigi, apibendrinant šiuos aspektus, būtų vertinga išskirti, kad socialinių paslaugų sektoriuje būtina taikyti sisteminį požiūrį į darbuotojų pasitenkinimą, kuris apjungia tiek klasikinės, tiek šiuolaikinės teorijas. Šio sektoriaus specifika – intensyvus darbas su žmonėmis, didelis emocinis krūvis ir dažnai riboti ištekliai – reikalauja integruoto požiūrio į darbuotojų poreikius. Tradicinės teorijos, tokios kaip Herzbergo dviejų veiksnių teorija, pabrėžia materialių ir fizinių darbo aspektų svarbą, tuo tarpu šiuolaikinės teorijos, kaip savirealizacijos ar emocinio intelekto teorijos, akcentuoja psichologinius ir emocinius veiksnius, kurie ypač aktualūs dirbant su pažeidžiamomis visuomenės grupėmis. Taigi, integruotas šių teorijų taikymas gali padėti socialinių paslaugų organizacijoms ne tik užtikrinti darbuotojų materialinę gerovę, bet ir skatinti jų vidinę motyvaciją, kuri yra būtina ilgalaikiam pasitenkinimui. Pavyzdžiui, atlyginimo ir darbo sąlygų pagerinimas gali sumažinti nepasitenkinimą darbu, tačiau emocinio intelekto ugdymas ir savirealizacijos galimybių suteikimas gali padėti sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įsitraukę į savo darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra kompleksinis reiškinys, kurį galima nagrinėti tiek klasikinių, tiek šiuolaikinių teorijų požiūriu. Tradicinės teorijos akcentuoja materialius ir organizacinius veiksnius, tokius kaip atlyginimas ir darbo sąlygos, tuo tarpu šiuolaikinės teorijos siūlo platesnį požiūrį, apimančią vidinius darbuotojų poreikius, tokius kaip autonomija, darbo prasmingumas ir emocinis intelektas. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbas su pažeidžiamais asmenimis yra ypač sudėtingas, būtina taikyti integruotą požiūrį, kuris užtikrintų tiek materialinius, tiek psichologinius darbuotojų poreikius.

1.4. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra kompleksinis fenomenas, kuris turi įtakos ne tik darbuotojų asmeninei gerovei, bet ir organizacijos veiklos rezultatams. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, demonstruoja aukštesnį produktyvumą, geresnius darbo rezultatus ir mažesnę polinkį keisti darbovietę (Judge ir kt. 2017). Nors darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimų pradžia siekia dar XX amžiaus vidurį, šiuolaikinėse organizacijose šis konstruktas tapo dar svarbesnis dėl nuolatinio darbo aplinkos sudėtingėjimo, didėjančio darbo krūvio ir augančių darbuotojų lūkesčių. Mokslinėje

literatūroje plačiai diskutuojama apie veiksnius, kurie lemia darbuotojų pasitenkinimą, o įvairios teorijos siūlo skirtingus požiūrius į tai, kas yra svarbiausia siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą.

Jau minėta Herzbergo dviejų veiksnių teorija, pristatyta dar 1968 m., tebėra viena iš pagrindinių teorijų, aiškinančių pasitenkinimą darbu. Herzbergas teigia, kad pasitenkinimą darbu lemia dvi pagrindinės veiksnių grupės: motyvuojantys veiksniai, tokie kaip pripažinimas, atsakomybė ir karjeros galimybės, kurie tiesiogiai didina darbuotojų pasitenkinimą, ir higienos veiksniai, tokie kaip darbo sąlygos ir atlyginimas, kurie padeda išvengti nepasitenkinimo (Herzberg, 1968). Naujausi tyrimai taip pat rodo, kad motyvuojantys veiksniai, ypač pripažinimas ir atsakomybės jausmas, yra itin svarbūs darbuotojams, dirbantiems socialinių paslaugų sektoriuje, nes jie dažnai susiduria su sudėtingomis klientų problemomis ir jaučia atsakomybę už sprendimų priėmimą (Blanz, 2017). Herzbergo teorija pabrėžia, kad nors higienos veiksniai, tokie kaip atlyginimas ir darbo sąlygos, yra svarbūs, jie negali užtikrinti ilgalaikio pasitenkinimo – tam būtini motyvuojantys veiksniai, kurie padeda darbuotojams jausti prasmę ir vertę savo darbe.

Kita svarbi teorija, papildanti Herzbergą, yra Spector (1997) požiūris, kuris pabrėžia ir vidinių, ir išorinių veiksnių svarbą darbuotojų pasitenkinimui. Pasak Spector, darbuotojų pasitenkinimą darbe lemia ne tik tokie vidiniai veiksniai, kaip atsakomybė ir savirealizacija, bet ir išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, darbo sąlygos, vadovavimo stilius bei atlyginimas (Spector, 1997). Tai ypač aktualu socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai susiduria su dideliu emociniu krūviu ir sudėtingomis darbo sąlygomis. Naujieji tyrimai taip pat rodo, kad išoriniai veiksniai, ypač darbo sąlygos ir vadovavimo stilius, tampa itin svarbūs dėl to, kad socialinių paslaugų darbuotojai dažnai dirba ilgomis valandomis ir jiems reikia tinkamos vadovybės paramos (Boamah ir kt., 2018). Bae ir kt. (2020) atliktame tyrime taip pat pabrėžiama, kad socialinių paslaugų sektoriuje būtina užtikrinti balansą tarp vidinių motyvacijos veiksnių ir tinkamų darbo sąlygų, siekiant išvengti perdegimo ir sumažinti darbuotojų kaitą.

Autonomija darbe ir savirealizacija taip pat išlieka vieni svarbiausių darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių. Naujausi tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie turi daugiau laisvės ir atsakomybės priimant sprendimus, jaučiasi labiau patenkinti darbu (Seligman, 2021). Tai ypač aktualu socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai turi daug autonomijos sprendami įvairias klientų problemas. Deci ir Ryan (2000) savirealizacijos teorija taip pat teigia, kad autonomija ir galimybė patenkinti psichologinius poreikius, tokius kaip kompetencijos ir prasmės jausmas, yra esminiai ilgalaikio pasitenkinimo šaltiniai. Socialinių paslaugų darbuotojai, kurie gali patys priimti sprendimus ir spręsti klientų problemas, dažniau jaučia savo darbo prasmę ir vertę, o tai padidina jų pasitenkinimą darbu ir skatina ilgalaikį įsitraukimą į organizaciją (Blanz, 2017).

Naujausi tyrimai (atlikti 2020–2024 m.) parodė, kad darbo krūvis, darbo sąlygos bei vadovų parama tapo ypač svarbūs per pandemiją, kai daugelis darbuotojų patyrė padidėjusį emocinį krūvį ir ilgesnes darbo valandas (Bae ir kt., 2020). Liu ir kt. (2022) savo tyrime atskleidė, kad perdegimas tapo pagrindiniu iššūkiu darbuotojams, dirbantiems sveikatos ir socialinių paslaugų sektoriuose. Nors tokie vidiniai veiksniai, kaip atsakomybė ir prasmės jausmas, išlieka svarbūs, darbuotojų pasitenkinimui labai svarbios tapo ir tinkamos darbo sąlygos bei vadovų teikiama emocinė parama (Kim ir kt., 2021). Šiuolaikinė darbo aplinka reikalauja, kad organizacijos skirtų daugiau dėmesio emocinei darbuotojų gerovei, psichologiniam saugumui bei darbo krūvio reguliavimui. Williams ir kt. (2021) taip pat pabrėžė, kad

pandemijos metu darbuotojams buvo ypač svarbu suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, o tai tapo dar vienu svarbiu veiksmu, darančiu įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Taigi, tyrimai atskleidžia, kad socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas dažnai yra sudėtingas, darbo krūvio reguliavimas ir lanksčios darbo sąlygos gali padėti darbuotojams išvengti streso ir padidinti pasitenkinimą darbu (Bae ir kt., 2020).

Norint išsamiau suprasti, kaip skirtingos teorijos ir tyrimai paaiškina darbuotojų pasitenkinimą darbu, vertinga susisteminti ir palyginti jų išvadas. 1.4 lentelėje pateikiami pagrindiniai tyrimų autoriai bei teoriniai požiūriai, kurie aptaria svarbiausius darbuotojų pasitenkinimo veiksmus. Lentelėje pateikiama kokie veiksniai išskiriami kaip svarbiausi ir kaip jie skiriasi nuo kitų teorijų. Taip pat pabrėžiama šių veiksmų svarba socialinių paslaugų sektoriui, kuriame darbuotojai patiria specifinius darbo iššūkius.

1.4 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai: teoriniai požiūriai

Autorius	Veiksniai, įvardijami kaip svarbiausi	Skirtumai nuo kitų teorijų	Svarba socialinių paslaugų sektoriui
Herzberg (1968)	Motyvuojantys veiksniai: pripažinimas, atsakomybė	Išoriniai veiksniai mažiau svarbūs	Pripažinimas ir atsakomybė svarbūs dėl darbo prasmės
Spector (1997)	Vidiniai ir išoriniai veiksniai	Išoriniai veiksniai, pvz., atlyginimas, yra svarbesni	Atlyginimas ir darbo sąlygos itin svarbūs esant ribotam finansavimui
Deci ir Ryan (2000)	Autonomija, savirealizacija	Akcentuojama autonomija	Autonomija reikalinga sprendžiant sudėtingus klientų klausimus
Locke (1976)	Darbo prasmė, pasiekimai	Didesnis dėmesys darbo prasmės jausmui	Darbo prasmė tiesiogiai susijusi su klientų gerove
Boamah ir kt. (2018)	Vadovavimo stilius, vadovų parama	Didesnis dėmesys vadovavimo poveikiui	Vadovų parama mažina perdegimo riziką
Hussein ir kt. (2014)	Organizacinė parama, karjeros galimybės	Akcentuojama ilgalaikė organizacinė parama	Svarbu dėl aukšto darbuotojų kaitos lygio sektoriuje
Liu ir kt. (2022)	Darbo krūvis, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Didesnis dėmesys darbo krūvio reguliavimui	Krūvio reguliavimas būtinas siekiant išvengti perdegimo
Williams ir kt. (2021)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Pandemijos metu padidėjo balanso svarba	Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas padeda išlaikyti darbuotojus
Kim ir kt. (2021)	Psichologinis saugumas, emocinė gerovė	Akcentuojamas emocinės gerovės aspektas	Emocinis palaikymas padeda išvengti streso

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Liu ir kt. (2022); Lee ir kt. (2022); Williams ir kt. (2021); Kim ir kt. (2021); Boamah ir kt. (2018), Deci ir Ryan (2000), Spector (1997).

2020–2024 metais atlikti tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia vis daugiau veiksmų, susijusių ne tik su tradiciniais elementais, kaip atlyginimas ar darbo sąlygos, bet ir su naujais, susijusiais su pandemijos keliamais iššūkiais. Emocinis palaikymas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei psichologinis saugumas tapo itin svarbiais veiksniais, lemiančiais darbuotojų gerovę, ypač socialinių paslaugų sektoriuje, kuriame darbuotojai susiduria su dideliu emociniu krūviu. Tai rodo, kad šiuolaikinėse organizacijose būtina ne tik tinkamai reguliuoti darbo krūvį, bet ir užtikrinti darbuotojų psichologinį saugumą bei emocinę gerovę. Tik tokiu būdu galima išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimą ir ilgalaikę organizacijos sėkmingumą.

1.5. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo proceso ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos

Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo procesai yra neatsiejama šiuolaikinės socialinių paslaugų sistemos dalis, siekiant užtikrinti efektyvias ir veiksmingas paslaugas, atitinkančias klientų poreikius bei tarptautinius reikalavimus. Galima numanyti, kad šie standartizavimo procesai taip pat gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, nes jie formuoja darbo aplinką, kurioje veikia socialinių paslaugų teikėjai. Kadangi šiuolaikiniame socialinių paslaugų sektoriuje didelis dėmesys skiriamas paslaugų kokybės užtikrinimui, šių sistemų poveikis darbuotojų patirčiai darbe gali būti svarbus veiksnys, formuojantis jų pasitenkinimo lygį.

EQUASS (European Quality Assurance for Social Services) sistema, kuri yra viena plačiausiai naudojamų socialinių paslaugų kokybės valdymo sistemų, gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, nes ji ne tik gerina paslaugų teikimo kokybę, bet ir skatina aiškesnį darbuotojų vaidmenų ir atsakomybių supratimą. Marimon, Melão ir Bastida (2021) pažymi, kad aiškios kokybės užtikrinimo sistemos gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, nes jos suteikia darbuotojams daugiau saugumo jausmo, aiškumo ir struktūros jų kasdienėje veikloje. Tokios kokybės sistemos kaip EQUASS ne tik padidina darbuotojų darbo efektyvumą, bet ir stiprina jų pasitikėjimą savo veikla, nes aiškūs procesai sumažina dviprasmiškumą ir darbo neapibrėžtumą (Blanz, 2017). Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai nuolat susiduria su dideliu emociniu krūviu, aiškios ir struktūruotos sistemos gali palengvinti darbą, padedant darbuotojams geriau suprasti savo funkcijas ir tikslus, o tai tiesiogiai prisideda prie jų pasitenkinimo darbu didėjimo. Taigi, tyrimai atskleidžia, kad vienas iš pagrindinių standartizacijos privalumų socialinių paslaugų sektoriuje yra aiškumo ir struktūros suteikimas, leidžiantis darbuotojams efektyviau atlikti savo darbą. Standartizuotos sistemos, tokios kaip EQUASS, ne tik gerina paslaugų teikimą, bet ir padeda sumažinti neaiškumus darbuotojų veikloje, taip didinant jų pasitikėjimą savo gebėjimais. Alpatov ir kt. (2016) pastebi, kad aiškios procedūros ir standartai gali padėti sumažinti streso lygį darbuotojų tarpe, nes jie geriau supranta savo užduotis ir gali efektyviau veikti, remdamiesi nustatytais kokybės kriterijais. Streso lygis darbe – vienas iš papildomų veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (Tabassum ir kt., 2023).

Vis dėlto, standartizacijos procesai susiduria ir su tam tikrais iššūkiais. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbas dažnai reikalauja kūrybiškų sprendimų ir greito prisitaikymo prie klientų poreikių, pernelyg griežti standartai gali apriboti darbuotojų savarankiškumą ir kūrybiškumą, o tai gali neigiamai paveikti jų pasitenkinimą darbu (Riyanto ir kt., 2021). Pavyzdžiui, per didelis dėmesys procedūrų laikymuisi gali atitraukti dėmesį nuo pagrindinio tikslo – klientų gerovės užtikrinimo, o tai gali lemti darbuotojų nepasitenkinimą, nes jie gali jaustis praradę kontrolę ir gebėjimą lanksčiai reaguoti į įvairias situacijas (Zanardi ir Zhau, 2020). Todėl, nors standartizacija suteikia aiškumo ir struktūros, svarbu, kad procesai išlaikytų pakankamai lankstumo, jog darbuotojai galėtų savarankiškai priimti sprendimus, atsižvelgiant į specifinius klientų poreikius. Subalansuotas požiūris, kai standartai užtikrina darbo kokybę, tačiau suteikiama pakankamai erdvės kūrybiškumui ir sprendimų laisvei, gali padėti išvengti neigiamų pasitenkinimo darbu aspektų ir kartu skatinti darbuotojų įsitraukimą bei efektyvumą.

Standartizacija taip pat gali būti laikoma struktūriniu veiksniu, darančiu tiesioginę įtaką socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kai darbuotojai turi aiškius veiklos standartus ir

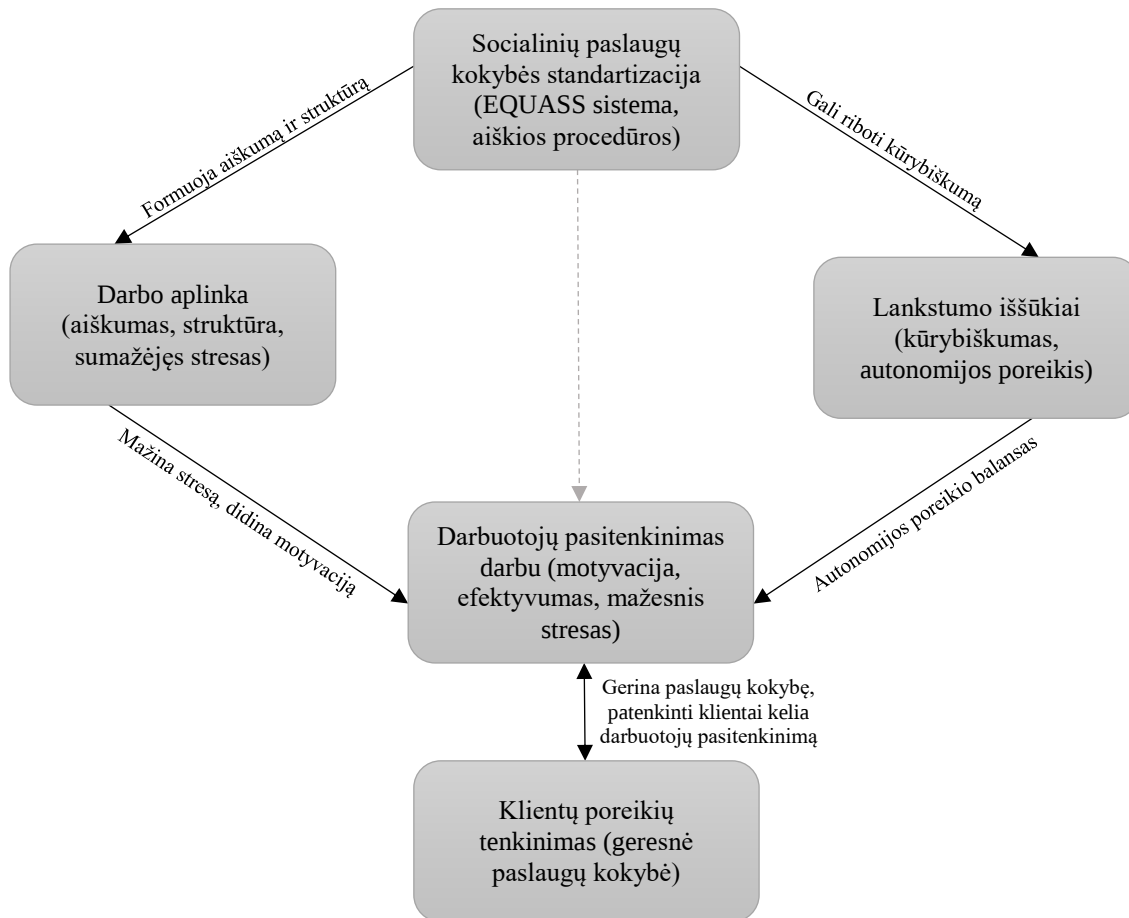
procedūras, jie dažniau jaučia stabilumą ir saugumą savo darbe, o tai prisideda prie jų bendros gerovės. Herzbergo dviejų veiksmų teorija (1968) nurodo, kad struktūriniai veiksniai, tokie kaip aiškūs darbo standartai ir procedūros, gali būti laikomi „higienos veiksniais“, kurie padeda išvengti nepasitenkinimo darbu, tačiau vien jų nepakanka ilgalaikiam pasitenkinimui užtikrinti. Socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbuotojai dažnai dirba su pažeidžiamomis grupėmis, tokiais kaip senjorai, neįgalieji ar žmonės, turintys psichikos sveikatos sutrikimų, aiškūs standartai gali padėti sukurti aiškų veiklos modelį, kuris leidžia efektyviau teikti paslaugas. Vis dėlto, siekiant užtikrinti ilgalaikį darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikia, kad standartai būtų pritaikyti ne tik organizaciniams poreikiams, bet ir individualiems darbuotojų gebėjimams bei asmeniniams tikslams (Melão ir kt., 2019). Herzbergo teorija pabrėžia, kad ilgalaikis darbuotojų pasitenkinimas kyla iš motyvuojančių veiksmų, tokių kaip pripažinimas, karjeros galimybės ir savirealizacija (Herzberg, 1968). Todėl standartizuoti procesai turėtų ne tik struktūrizuoti darbą, bet ir palikti vietos asmeninei darbuotojų iniciatyvai bei kūrybiškumui.

Kaip ir minėta, galima numanyti, kad standartizuoti procesai socialinių paslaugų sektoriuje yra glaudžiai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Deci ir Ryan (2000) savirealizacijos teorija nurodo, kad darbuotojai, kurie turi daugiau autonomijos ir atsakomybės priimant sprendimus, yra labiau patenkinti savo darbu. Tai reiškia, kad nors standartizacija gali suteikti struktūrą ir aiškumą, svarbu užtikrinti, kad darbuotojai turėtų pakankamai laisvės pritaikyti standartus atsižvelgiant į specifinius klientų poreikius. Pavyzdžiui, socialinių paslaugų sektoriuje darbuotojai dažnai susiduria su įvairiais klientų poreikiais, kuriems reikalingi greiti ir kūrybiški sprendimai. Tokiais atvejais pernelyg griežta standartizacija gali riboti darbuotojų gebėjimą lanksčiai reaguoti į specifines situacijas, todėl svarbu išlaikyti balansą tarp griežtų procedūrų ir darbuotojų kūrybinės laisvės (Lundström, 2022). Tai ypač aktualu socialinių paslaugų sektoriuje, kur klientų poreikiai dažnai yra sudėtingi ir reikalauja individualaus požiūrio.

Moksliniai tyrimai rodo, kad kokybės užtikrinimo sistemos, tokios kaip EQUASS, ne tik padidina organizacijos efektyvumą, bet ir teigiamai veikia darbuotojų emocinę būklę. Marimon, Melão ir Bastida (2017) savo tyrimuose pastebi, kad kokybės užtikrinimo sistemos sukuria stabilumą darbo aplinkoje, o tai sumažina darbuotojų patiriamą stresą ir didina jų motyvaciją. Be to, tokios sistemos padeda darbuotojams jaustis labiau vertinamiems ir įsitraukusiems į organizacijos veiklą, nes jos suteikia aiškius standartus, pagal kuriuos darbuotojai gali veikti. Tai ypač svarbu socialinių paslaugų sektoriuje, kur darbo rezultatai dažnai priklauso nuo darbuotojų gebėjimo suprasti ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių kliento poreikių.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimas gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, tačiau nėra daug sisteminių tyrimų, atskleidžiančių ne atskiras standartizacijos proceso dimensijų ir pasitenkinimo darbų veiksmų sąsajas, o standartizacijos kaip daugialypio reiškinio ir darbuotojų pasitenkinimo darbu konstrukto tarpusavio sąsajas.

Toliau paveikslėlyje (žr. 1 pav.) grafiškai pavaizduotos socialinių paslaugų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu galimos tarpusavio sąsajos, kurias atskleidžia mokslinės literatūros apžvalga.



1 pav. Socialinių paslaugų standartizacijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimai rodo, kad standartizuoti procesai suteikia darbuotojams struktūrą ir aiškumą, kurie padeda jiems veiksmingiau atlikti savo pareigas. Tačiau svarbu išlaikyti balansą tarp standartizacijos ir lankstumo, kad darbuotojai jaustųsi galintys pritaikyti savo žinias ir kūrybiškumą sprendžiant kasdienes darbo problemas. Tokiu būdu galima ne tik užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, bet ir padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją bei ilgalaikį įsitraukimą į organizacijos veiklą.

2. DIENOS CENTRŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo strategija

Tyrimo tikslas – įvertinti socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvos socialinių paslaugų dienos centruose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Struktūrizuotos anketinės apklausos būdu, nustatyti socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimus.
2. Pagal Cronbach's alpha rodiklius nustatyti vidinį skalių suderinamumą.
3. Nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą, atliekant Kolmagorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus.
4. Naudojant reikšmingumo testus, nustatyti socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo skirtumus pagal individualias ir organizacines charakteristikas.
5. Įvertinti socialinių paslaugų standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo (dedukcinė) prieiga:

Dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimas ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kokybės standartizavimas socialinių paslaugų sektoriuje yra svarbus veiksnys siekiant užtikrinti nuoseklų ir efektyvų paslaugų teikimą. Literatūra teigia, kad aiškūs ir gerai įgyvendinti standartai padeda sumažinti neapibrėžtumą darbo procesuose, kas savo ruožtu teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu (Smith ir Donovan, 2003). Standartizavimas taip pat palengvina darbuotojų orientaciją į rezultatus, mažindamas subjektyvumą darbo vertinime ir skatindamas objektyvesnį požiūrį į darbuotojų indėlį (Olsen ir Saylor, 2009).

Empiriniai tyrimai rodo, kad kai darbuotojai jaučia, jog jų darbo aplinka yra gerai reguliuojama ir standartizuota, tai didina jų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. Naujausi moksliniai tyrimai ir analizės patvirtina šią tendenciją, pabrėždamos, kad kokybės standartų aiškumas, prieinamumas ir efektyvus įgyvendinimas yra esminiai veiksniai, skatinantys darbuotojų pasitenkinimą. Grant ir Shaw (2021) nustatė, kad tiesioginis darbuotojų įtraukimas į kokybės standartų nustatymą ir tobulinimą žymiai didina jų pasitenkinimą darbu, suteikiant jiems jausmą, kad jų indėlis yra vertinamas ir kad jie turi realią įtaką savo darbo aplinkai. Be to, Choi ir Kim (2020) ištyrė, kaip standartų aiškumas veikia darbuotojų pasitenkinimą sveikatos priežiūros sektoriuje. Jie nustatė, kad aiškiai suformuluoti ir lengvai suprantami standartai sumažina darbuotojų stresą ir neapibrėžtumą, kadangi jie tiksliai žino, ko iš jų tikimasi. Tai suteikia darbuotojams didesnę pasitikėjimą ir patenkinimą jų profesiniais vaidmenimis. Martin ir kt. (2019) nustatė, kad kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia ne tik darbo procesus, bet ir darbuotojų motyvaciją, ypač kai šie standartai yra susiję su aiškiais ir pasiekiamais tikslais. Tyrimas rodo,

kad motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra sustiprinti, kai darbuotojai mato aiškius savo pastangų rezultatus. Galiausiai, Liu ir kt. (2018) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo, kaip kultūriniai aspektai veikia kokybės standartų įgyvendinimą ir darbuotojų pasitenkinimą. Jie parodė, kad organizacijos, kurios pritaiko standartus atsižvelgdamos į savo specifines kultūrinės vertybes, paprastai pasiekia aukštesnį darbuotojų pasitenkinimo lygį.

Atsižvelgiant į šias prielaidas, tyrime keliama pagrindinė hipotezė: **H1** – *dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimas daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.*

Standartų aiškumo ir prieinamumo lygis. Aiškūs ir lengvai prieinami kokybės standartai yra būtini efektyviam organizacijos veikimui. Teoriniai ir empiriniai tyrimai rodo, kad kai darbuotojai supranta, ko iš jų tikimasi ir kaip bus vertinamas jų darbas, jų pasitenkinimas darbu ir motyvacija žymiai padidėja (Jameson, 2017). Aiškūs standartai mažina painiavą ir stresą, suteikdami darbuotojams jausmą, kad jie gali kontroliuoti savo darbo aplinką (Peterson ir Green, 2020).

Naujausi tyrimai taip pat parodė, kad prieinamumas yra svarbus aspektas. Kai standartai yra lengvai prieinami ir suprantami ne tik vadovams, bet ir eiliniams darbuotojams, tai skatina visapusišką įsitraukimą ir atsidavimą organizacijos tikslams (Klein ir Knight, 2021). Tyrimas, atliktas JAV sveikatos priežiūros įstaigose, rodo, kad gerai apibrėžti ir prieinami standartai teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu, mažindami konfliktų skaičių ir didindami efektyvumą (Clarkson ir Martin, 2022).

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1a** – *aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai koreliuoja su darbuotojų bendru pasitenkinimu darbu.*

Efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas. Efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas yra kritinis veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis. Tyrimai rodo, kad kai kokybės standartai yra ne tik nustatyti, bet ir veiksmingai įgyvendinami, darbuotojų jausmas dėl darbo aplinkos saugumo ir teisingumo žymiai pagerėja (Baker ir Dutton, 2018). Veiksmingas standartų įgyvendinimas taip pat sumažina darbuotojų perteklinį darbą, nes jie aiškiai žino, kokie yra lūkesčiai ir kaip šie lūkesčiai yra vertinami (Nguyen ir Larsen, 2019). Pavyzdžiui, Norvegijoje atliktas tyrimas socialinės rūpybos įstaigose parodė, kad institucijose, kuriose buvo sėkmingai įdiegti ir palaikomi kokybės standartai, darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis buvo žymiai aukštesnis, palyginti su institucijomis, kur standartų įgyvendinimas buvo neefektyvus (Hansen ir Moss, 2021). Šie rezultatai patvirtina, kad efektyvus kokybės valdymas yra esminis pasitenkinimo darbe komponentas.

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1b** – *efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis.*

Darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimą. Darbuotojų įtraukimas į kokybės standartų kūrimą ir tobulinimą yra svarbus veiksnys, teigiamai veikiantis jų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje. Teorinės sampratos ir empiriniai tyrimai rodo, kad kai darbuotojai yra įtraukti į sprendimų priėmimo procesus, tai skatina jų įsipareigojimą organizacijos tikslams ir didina pasitenkinimą darbu (Turner ir Müller, 2020). Įtraukimas į standartų kūrimą ne tik padidina standartų priėmimą tarp darbuotojų, bet ir gerina jų santykį su vadovybe, kadangi jie jaučia, kad jų nuomonė yra vertinama ir į ją atsižvelgiama (Ford ir Richardson, 2021). Pavyzdžiui, tyrimas atliktas Vokietijoje parodė, kad organizacijose, kur darbuotojų įsitraukimas į standartų kūrimą buvo aukštas, pasitenkinimas vadovavimu buvo žymiai

didesnis, lyginant su organizacijomis, kur darbuotojų įsitraukimas buvo minimalus (Schmidt ir Bjorn, 2022). Šie rezultatai pabrėžia, kad darbuotojų dalyvavimas procesuose ne tik skatina teigiamą požiūrį į vadovavimą, bet ir didina bendrą pasitenkinimą organizacijoje.

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1c** – *darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus, teigiamai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu vadovavimu organizacijoje.*

Standartų įgyvendinimo iššūkiai. Kokybės standartų įgyvendinimo metu išskylantys iššūkiai ir problemos gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbo pobūdžiu ir paaukštinimo galimybėmis. Tyrimai rodo, kad problemos, susijusios su standartų įgyvendinimu, dažnai sukelia ne tik darbuotojų neapibrėžtumą dėl jų vaidmenų ir atsakomybių, bet ir mažina jų pasitenkinimą darbo sąlygomis (Levine ir Toffel, 2010). Tai yra ypač aktualu, kai įgyvendinimo procesas yra sudėtingas arba kai standartai nėra aiškiai komunikuojami darbuotojams (Kumar ir Pansari, 2021).

Be to, iššūkiai, susiję su standartų priežiūra ir atnaujinimais, gali sukelti papildomą stresą darbuotojams, ypač jei jie jaučia, kad nepakankamai kontroliuoja savo darbo aplinką. Tyrimas, atliktas Jungtinėje Karalystėje, parodė, kad kai darbuotojai susiduria su dideliais iššūkiais standartų įgyvendinimo metu, tai neigiamai veikia jų pasitenkinimą darbo pobūdžiu ir mažina jų motyvaciją siekti paaukštinimo (Morris ir Green, 2020).

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1d** – *kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai ir problemos neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu ir paaukštinimo galimybių vertinimą.*

Stresas ir darbo krūvis. Stresas ir didelis darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbo sąlygomis. Tyrimai rodo, kad kokybės iniciatyvos, kurios nereikalauja proporcingų resursų ir mokymo, dažnai padidina darbuotojų streso lygį ir mažina jų bendrą pasitenkinimą darbo sąlygomis (Allen ir James, 2019). Kai darbuotojai jaučiasi pernelyg papildomai apkrauti dėl standartų reikalavimų, tai gali sukelti profesinio perdegimo sindromą ir sumažinti jų veiklos efektyvumą (Bernstein ir Trimm, 2022).

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1e** – *didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis.*

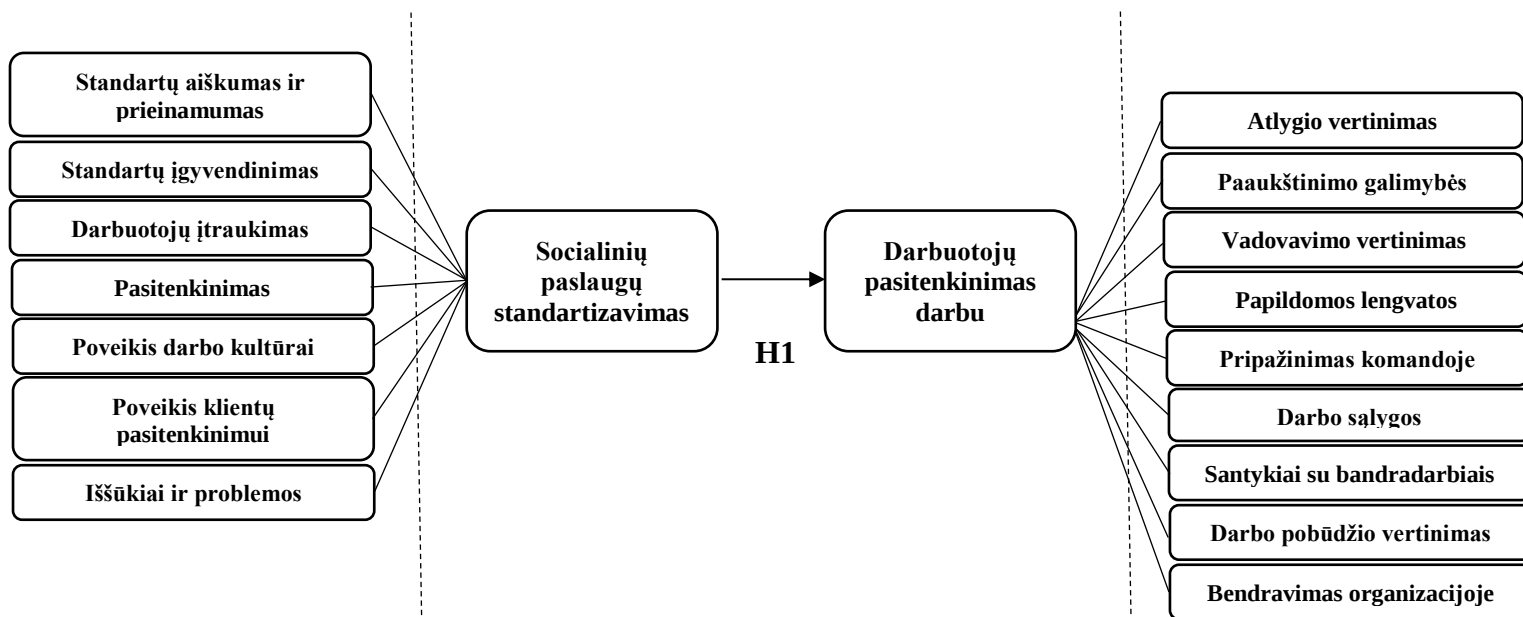
Nepakankamas išteklių skyrimas. Nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui gali neigiamai paveikti darbuotojų pasitenkinimą atlygio vertinimu ir paaukštinimo galimybėmis. Tyrimai parodė, kad kai organizacijos nesuteikia pakankamai išteklių standartų palaikymui, darbuotojai jaučia finansinį spaudimą ir mažesnę pasitenkinimą atlygiu, nes jų pastangos ir indėlis nėra tinkamai atlyginami (Carter, 2021). Taip pat, nepakankamas resursų skyrimas mažina galimybes darbuotojams tobulėti ir augti karjeros srityje (Watson ir McMahon, 2020).

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1f** – *nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą atlygio vertinimu ir paaukštinimo galimybėmis.*

Nepakankamas mokymas ir parama. Nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus taip pat neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje. Tyrimai rodo, kad kai darbuotojai nėra adekvačiai mokyti arba nepalaikomi įgyvendinant standartus, jų pasitikėjimas

vadovų kompetencija ir veiksmų teisingumu sumažėja (Higgins ir Kram, 2021). Be to, trūkstant mokymų, darbuotojai jaučiasi nepasiruošę susidoroti su iššūkiais, kurie kyla dėl standartų reikalavimų, kas lemia mažesnę jų pasitenkinimą vadovavimu (Greene ir Robbins, 2019).

Atsižvelgiant į šias prielaidas, keliama hipotezė: **H1g** – *nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje.*



2pav. Tyrimo koncepcijos grafinė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo hipotezės:

H1 – *dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.*

H1a – *aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu.*

H1b – *efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis.*

H1c – *darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje.*

H1d – *kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai ir problemos neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu ir paaukštinimo galimybių vertinimą.*

H1e – *didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis.*

H1f – *nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimo darbo atlygiu vertinimą.*

H1g – *nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje.*

Tyrimo metodas: kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

2.2. Tyrimo metodo ir instrumentų pagrindimas

Tyrimo metodo ir instrumento pagrindimas. Tyrimu siekiama įvertinti socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvos socialinių paslaugų dienos centruose, todėl šiam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Atsižvelgiant į darbe keliamą problemą (*kokia yra dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu?*), kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą, pasirinktas kaip tinkamiausias metodas šiam tyrimui atlikti, dėl keleto svarbių priežasčių:

1. Anketinė apklausa yra efektyvi laiko ir išteklių taupymo požiūriu, ypač tyrimams, kuriuose dalyvauja didelis respondentų skaičius. Remiantis Kumar (2020), anketinė apklausa suteikia galimybę efektyviai rinkti didelį kiekį duomenų iš įvairių respondentų grupių. Kaip teigia Kardelis (2016), tai ypač aktualu tyrimuose, apimančiuose kelias organizacijas, nes šis metodas leidžia greitai gauti reikalingus duomenis.
2. Kitas svarbus aspektas tyrime pasirenkant kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodą, susijęs su tuo – kad dienos centrų darbuotojai, turėdami skirtingas patirtis, gali įvairiai vertinti, kaip kokybės standartizacija paveikia jų pasitenkinimą darbu. Todėl labai svarbu naudoti tyrimo metodą, kuris leistų objektyviai įvertinti/ pamatuoti jų nuomones ir jas palyginti, tad kaip teigia Bryman (2016), anketa, kaip tyrimo įrankis, leidžia užduoti vienodus klausimus visiems tyrimo dalyviams, užtikrinant, kad surinkti duomenys būtų statistiškai palyginami ir analizių rezultatai būtų patikimi.
3. Kiekybinis metodas suteikia galimybę taikyti statistinę analizę, kuri yra būtina hipotezių patikrinimui. Pavyzdžiui, galima atlikti koreliacinę analizę tarp kokybės standartizavimo lygio ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, taip pat taikyti regresinę analizę nustatant kintamųjų įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir kt. Šios analizės padeda objektyviai įvertinti ryšius tarp kintamųjų ir pateikti mokslinius įrodymus, remiančius arba paneigiančius pradinės hipotezės (Field, 2013).
4. Taip pat svarbu išskirti, kad anketinė apklausa mažina subjektyvumo lygį, kuris gali atsirasti atliekant kokybinius tyrimus, pavyzdžiui, interviu arba fokus grupes. Anketa užtikrina, kad visi respondentai atsakinėja į tuos pačius klausimus ta pačia tvarka, ir tai padeda išvengti tyrėjo įtakos atsakymams ir užtikrina didesnę duomenų tikslumą (Creswell, 2014).

Anketinė apklausa sudaryta remiantis mokslinė literatūra. Anketa suskirstyta į keletą skyrių, kuriuose klausimai grupuojami pagal temines ašis. Kiekviena teminė ašis yra paremta teoriniais tyrimais, kurie aiškina socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajas. Teiginiai pateikiami vertinti 5 balų Likerto skalėje. Taip pat, anketos pabaigoje pateikiami klausimai susiję su respondentų asmeninėmis ir organizacinėmis charakteristikomis.

2.2 lentelė

Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimo instrumentas

Konstruktas (klausimynas)	Subkategorija	Klausimų turinys	Teorinis pagrindimas / autorius
Socialinių paslaugų standartizavimo klausimynas	Kokybės standartų aiškumas	Vertinama, kaip aiškiai organizacijoje suformuluoti standartai ir kaip jie yra prieinami darbuotojams.	Jameson (2017), Peterson ir Green (2020)
	Standartų įgyvendinimo efektyvumas	Darbuotojų vertinimai, kaip efektyviai yra įgyvendinami nustatyti standartai jų darbo vietoje.	Baker ir Dutton (2018), Nguyen ir Larsen (2019)
	Darbuotojų įtraukimas	Klausimai apie darbuotojų dalyvavimą kuriant ir tobulinant standartus.	Turner ir Müller (2020), Ford ir Richardson (2021)
	Įgyvendinimo iššūkiai	Klausimai, susiję su iššūkiais ir problemomis, kylančiomis įgyvendinant standartus.	Levine ir Toffel (2010), Kumar ir Pansari (2021)
	Stresas ir darbo krūvis	Darbuotojų suvokimas, kaip standartizavimas veikia jų streso lygį ir darbo krūvį.	Allen ir James (2019), Bernstein ir Trimm (2022)
	Išteklių skyrimas	Vertinimai, ar yra pakankamai išteklių efektyviam standartų įgyvendinimui.	Carter ir New (2021), Watson ir McMahon (2020)
	Mokymas ir parama	Informacija apie gaunamą mokymą ir paramą įgyvendinant kokybės standartus.	Higgins ir Kram (2021), Greene ir Robbins (2019)
Darbuotojų pasitenkinimo darbu (JSS) klausimynas	Atlyginimas	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir atlyginimo padidinimas	Paul E. Spector (1997)
	Paaugštinimo galimybės	Pasitenkinimas paaugštinimo pareigose galimybėmis	
	Vadovavimas	Pasitenkinimas savo tiesioginiu vadovu	
	Papildomos lengvatos	Pasitenkinimas papildoma materialine nauda (priedais ir pan.)	
	Pripažinimas komandoje	Pasitenkinimas įvertinimu, pripažinimu, pagarba ir kitais apdovanojimais už gerą darbą	
	Darbo sąlygos	Pasitenkinimas taisyklėmis, procedūromis, darbo politika ir strategijomis	
	Bendradarbiai	Pasitenkinimas žmonėmis su kuriais kartu dirbama	
	Darbo pobūdis	Pasitenkinimas ta darbo rūšimi, kurią darai	
	Bendravimas	Pasitenkinimas bendravimu (informacijos dalijimusi) įstaigoje	
Kontroliniai kintamieji	Respondentų charakteristikos	Lytis, amžius, darbo stažas dabartinėje organizacijoje, išsilavinimas, pareigos.	—

Šaltinis: sudaryta autorės

Asmeninės ir organizacinės charakteristikos įtrauktos į anketą siekiant identifikuoti įvairių demografinių ir darbo konteksto grupių ypatumus, kurie gali turėti įtakos kokybės standartizavimo suvokimui ir darbuotojų pasitenkinimui. Šios charakteristikos leidžia atlikti segmentuotą analizę ir geriau suprasti, kaip skirtingi faktoriai veikia įvairias darbuotojų grupes.

Kiekviena apklausos tema ir respondentų charakteristikos įtrauktos į klausimyną remiantis moksliniais tyrimais, kurie patvirtina jų svarbą vertinant kokybės standartizavimo poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Pavyzdžiui, kokybės standartų aiškumas susijęs su darbuotojų sugebėjimu aiškiai suprasti ir taikyti nustatytus standartus, kas sumažina neapibrėžtumą ir padidina pasitenkinimą darbu (Jameson, 2017; Peterson ir Green, 2020). Tuo tarpu darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimą didina jų įsipareigojimą ir pasitenkinimą vadovavimu (Turner ir Müller, 2020; Ford ir Richardson, 2021).

Tikslus ir metodologiškai pagrįstas anketos klausimynas užtikrina, kad gauti duomenys yra patikimi ir galiojantys, leidžiantys objektyviai vertinti tyrimo hipotezes ir daromas išvadas.

Tyrimo populiacija, atranka ir imtis. Tyrimo populiacija apima visus dienos centrų darbuotojus, kurie yra tiesiogiai susiję su socialinėmis paslaugomis Lietuvoje. Šios populiacijos dydis preliminariai įvertintas remiantis nacionalinės sveikatos ir socialinės apsaugos agentūros duomenimis, kurie teigia, kad šalyje veikia apie 300 dienos centrų. Tyrimui pasirinktas sluoksninės atsitiktinės atrankos metodas. Visi dienos centrai klasifikuojami pagal regioną (pvz., šalies šiaurė, pietūs, rytai, vakarai), kad užtikrintų geografinį reprezentatyvumą, o po to iš kiekvieno sluoksnio atsitiktinai renkami centrai. Toks atrankos būdas leidžia sumažinti atrankos klaidą ir užtikrinti, kad imtis kuo tiksliau atspindėtų visą populiaciją.

Norint apskaičiuoti imties dydį, kuris leistų pasiekti maksimalią galimą atsitiktinę paklaidą ne didesnę kaip $\pm 5\%$ su 95% pasikliautinumo intervalu, remiantis Kardelis (2016), galima pasinaudoti Paniotto imties dydžio apskaičiavimo formule:

$$n = Z^2 \times p \times (1-p) / E^2$$

čia: n yra reikalingas imties dydis, Z yra norminio pasiskirstymo skalės, kuri 95% pasitikėjimo intervalui yra 1.96, p yra įvykio tikimybė (dažniausiai naudojama 0.5, nes ji suteikia maksimalų imties dydį), E yra leistina klaida (0.05 jei 5% klaida):

$$n = 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5) = 0.9604 \times 0.25 = 0.2401 \approx 384$$

Taigi, pagal apskaičiavimus, kad maksimali galima atsitiktinė paklaida neviršytų $\pm 5\%$ su 95% pasikliautinumo intervalu, reikalingas **imties dydis** yra maždaug **384 respondentai**.

Remiantis Kardelis (2016), atsižvelgiant į tai, kad atrankos procesas atliktas taikant sluoksninę atsitiktinę atranką, galima daryti prielaidą, kad imtis yra reprezentatyvi visai populiacijai pagal geografinę vietą, pasiskirstymą pagal amžių ir kitas charakteristikas. Tačiau, visada yra tam tikra neapibrėžtumo dalis, susijusi su atsitiktinių klaidų galimybe ir tikslia respondentų pasirinkimo metodika, kuri gali lemti nedidelius nukrypimus nuo visos populiacijos parametrų (Kardelis, 2016). Reprezentatyvumo tikslumą galima patikslinti atlikus duomenų surinkimą ir išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal svarbiausias demografinius ir profesinius veiksnius.

2.3. Tyrimo organizavimas

Tyrimo klausimynas respondentams buvo platinamas siunčiant elektroniniu paštu į dienos centrus, naudojant www.apklausa.lt platformą. Tyrimo duomenų rinkimas – anketos respondentams platinimas, buvo vykdomas 2024 m. lapkričio-gruodžio mėnesiais, tyrimo duomenų analizė atlikta 2024 m. gruodžio mėnesį. Šiame darbe visi atlikti statistiniai duomenų paskaičiavimai parengti naudojant „SPSS“ statistinių duomenų analizės paketą.

Statistinės analizės metodai. Tyrimo duomenims analizuoti taikomi šie statistinės analizės metodai:

- **Deskriptyvinė statistika.** Naudojama norint apibūdinti respondentų charakteristikas – amžiaus, lyties pasiskirstymą, darbo stažą ir kita.
- **Mann-Whitney U testas.** Taikomas siekiant lyginti dviejų grupių (pvz., vyrai ir moterys) vidurkius atskirai pagal pasitenkinimo darbu lygius, įvertinant standartų įgyvendinimo efektyvumą. Šis testas yra naudojamas norint nustatyti, ar dviejų grupių vidurkių skirtumai yra statistiškai reikšmingi.
- **Kruskal-Wallis testas.** Naudojamas lyginti daugiau nei dviejų nepriklausomų grupių medianas, siekiant nustatyti, ar tarp jų yra statistiškai reikšmingų skirtumų. Pavyzdžiui palyginti ar yra socialinių paslaugų standartizavimo ir pasitenkinimo darbu konstruktų vertinimo skirtumų pagal skirtingo amžiaus, išsilavinimo ir kitas respondentų grupes.
- **Regresinė analizė.** Taikoma siekiant įvertinti, kaip skirtingi kokybės standartizavimo aspektai (aiškumas, įgyvendinimas, iššūkiai ir kita) veikia darbuotojų pasitenkinimą. Regresinė analizė leidžia nustatyti kiekvieno nepriklausomo kintamojo įtaką priklausomajam kintamajam, įvertinant įvairių kintamųjų dimensijų įtaką viena kitai.

Tyrimo etika. Siekiant išlaikyti tyrimo atitiktį tyrimo etikos standartams, atliekant respondentų apklausą, visi jos dalyviai buvo informuoti apie atliekamo tyrimo tikslą, taip pat apie tai, kad jokia jų asmeninė informacija, galinti leisti juos identifikuoti kaip konkrečius asmenis, nebus renkama, o jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Taigi, dienos centrų darbuotojai tyrime dalyvavo laisvanoriškai bei užtikrinant jų anonimiškumą. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tai, kad bet kuriuo tyrimo metu gali atsisakyti dalyvauti tyrime arba jam prasidėjus iš jo pasitraukti. Anketinės apklausos klausimai formuoti atsižvelgiant į etikos normas, išsaugant respondentų privatumą bei orumą. Visi surinkti duomenys buvo tvarkomi anonimiškai ir panaudoti tik tyrimo tikslams.

3. DIENOS CENTRŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTIZAVIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Tyrimo dalyvavo 361 respondentas iš įvairių demografinių grupių. Šis imties dydis užtikrina rezultatų patikimumą ir jų tinkamumą tolimesnei analizei, atsižvelgiant į tyrimo problematiką.

3.1.1 lentelė

Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos

Kategorija	Požymis	N	(%)
Lytis	Vyras	55	15.2%
	Moteris	306	84.8%
Amžius	18-24	15	4.2%
	25-34	52	14.4%
	35-44	96	26.6%
	45-54	118	32.7%
	55-64	73	20.2%
	65 ir daugiau	7	1.9%
Išsilavinimas	Vidurinis	14	3.9%
	Profesinis / spec. vidurinis	48	13.3%
	Nebaigtas aukštasis	27	7.5%
	Aukštesnysis / neuniversitetinis	77	21.3%
	Aukštasis universitetinis	195	54.0%
Pareigos	Administracinės pareigos	40	11.1%
	Socialinis darbuotojas	110	30.5%
	Specialistas	78	21.6%
	Medicinos darbuotojas	25	6.9%
	Individualios priežiūros darbuotojas	108	29.9%
Darbo stažas	Iki 1 metų	35	9.7%
	1–5 metai	90	24.9%
	6–10 metų	95	26.3%
	11–20 metų	98	27.1%
	Daugiau nei 20 metų	43	11.9%
Organizacijos darbuotojų skaičius	10-19	10	2.8%
	20-29	34	9.4%
	30-39	66	18.3%
	40-49	118	32.7%
	50-59	65	18.0%
	60-69	10	2.8%
	70 ir daugiau	58	16.1%
Organizacijos statusas:	NVO	31	8.6%
	Dienos centras (savivaldybė)	193	53.5%
	Dienos centras (mokykla)	137	38.0%

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matoma iš 3.1.1 lentelėje pateiktų duomenų, dauguma iš tyrime dalyvavusių 361 respondento buvo moterys, sudarančios 84,8 proc. visų tyrimo dalyvių, o vyrų buvo 15,2 proc. Respondentų amžius pasiskirstė įvairiose grupėse – daugiausia dalyvavo 35–44 metų (26,6 proc.) ir 45–54 metų (32,7 proc.) asmenys. Mažesnę dalį buvo 25–34 metų (14,4 proc.), 55–64 metų (20,2 proc.) ir 18–24 metų (4,2 proc.) respondentai, o vyresni nei 65 metų asmenys sudarė vos 1,9 proc.

Kalbant apie išsilavinimą, dauguma respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą – 54 proc. buvo baigę universitetines studijas, 21,3 proc. – neuniversitetines studijas. Vidurinį išsilavinimą turėjo 3,9 proc. respondentų, o profesinį – 13,3 proc. Nebaigtą aukštąjį išsilavinimą buvo įgiję 7,5 proc. dalyvių.

Tyrimo dalyviai užėmė įvairias pareigas – socialiniais darbuotojais dirbo 30,5 proc. respondentų, individualios priežiūros darbuotojais – 29,9 proc. Specialistų grupę sudarė 21,6 proc., administracines pareigas ėjo 11,1 proc., o medicinos darbuotojų buvo 6,9 proc. Darbo stažas taip pat pasiskirstė įvairiai – 27,1 proc. respondentų turėjo 11–20 metų patirtį, 26,3 proc. – 6–10 metų stažą, 24,9 proc. – 1–5 metus, o mažiausiai dalyvių dirbo iki 1 metų arba daugiau nei 20 metų, atitinkamai 9,7 proc. ir 11,9 proc.

Respondentų organizacijose dirbančių darbuotojų skaičius taip pat buvo įvairus. Didžiausia dalis – 32,7 proc. – dirbo organizacijose, turinčiose 40–49 darbuotojus. Kiti respondentai atstovavo organizacijas, kuriose dirbo 30–39 darbuotojai (18,3 proc.), 50–59 darbuotojai (18 proc.) arba 70 ir daugiau darbuotojų (16,1 proc.). Mažiausiai dalyvių buvo iš organizacijų su 10–19 ir 60–69 darbuotojai – atitinkamai po 2,8 proc. Tyrime dalyvavusių organizacijų statusas taip pat skyrėsi – 53,5 proc. respondentų atstovavo savivaldybėms priklausančius dienos centrus, 38 proc. – mokykloms priklausančius dienos centrus, o 8,6 proc. – nevyriausybinėms organizacijoms.

Apibendrinant galime teigti, jog tyrime dalyvavo įvairioms demografinėms grupėms priklausantys respondentai, suteikdami galimybę išsamiai analizuoti nagrinėjamą problemą. Dalyvių įvairovė pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą ir organizacijų dydį bei statusą užtikrino platų tyrimo tematikos kontekstą. Toks dalyvių profilis leidžia vertinti tyrimo rezultatus kaip reprezentatyvius ir pagrįstus.

3.2. Tyrimo instrumento patikimumas ir duomenų normalumo pasiskirstymo vertinimas

Cronbach's Alpha testo pagalba nustatoma, kiek glaudžiai tarpusavyje susiję yra teiginiai, sudarantys socialinių paslaugų standartizavimo vertinimo ir pasitenkinimo darbu skales, ir ar jie tinkamai atspindi nagrinėjamus reiškinius. Šis testas leis įvertinti skalių vidinį nuoseklumą, o Cronbach's Alpha rodikliai parodys matavimo instrumentų patikimumą ir tinkamumą tolimesnei analizei. Tai padės užtikrinti, kad naudojamos skalės tiksliai atspindi tiek socialinių paslaugų standartizavimo, tiek darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektus.

3.2.1 lentelė

Cronbach alpha skalių patikimumo testas

Kintamasis	Teiginių skaičius	Cronbach's Alpha
Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas	17	0.716
Pasitenkinimo darbų vertinimas	36	0.721

Bendras skalių vertinimas	53	0,719
---------------------------	----	-------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimo konstrukto patikimumas, nustatytas pagal Cronbach's Alpha yra 0,716, o tai rodo aukštą vidinį nuoseklumą tarp 17 teiginių, sudarančių šią skalę. Pasitenkinimo darbų vertinimo konstrukto Cronbach's Alpha reikšmė yra 0,721, remiantis 36 teiginiais, kas taip pat rodo aukštą patikimumo lygį. Bendras skalių vertinimas, apimantis abu konstruktus (53 teiginiai), duoda Cronbach's Alpha reikšmę 0,719, kuri patvirtina, kad naudojamos skalės yra tinkamos patikimai matuoti tiriamus reiškinius. Aukštos Cronbach's Alpha reikšmės rodo, kad teiginiai, įtraukti į kiekvieną konstrukto skalę, yra nuosekliai susiję tarpusavyje ir tiksliai atspindi tiriamas dimensijas. Šie rezultatai patvirtina, kad tyrime naudoti matavimo instrumentai yra tinkami ir patikimi tolimesnei analizei bei išvadų formavimui.

Toliau darbe Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testų pagalba siekiama įvertinti, ar tiriamų kintamųjų pasiskirstymas atitinka normalaus pasiskirstymo reikalavimus (žr. 3.2.2 lentelė). Šie testai leidžia statistiškai patikrinti hipotezę, kad kintamųjų pasiskirstymas yra normalus.

3.2.2 lentelė

Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testų rezultatai

Kintamasis	Kolmogorov-Smirnov (p-reikšmė)	Shapiro-Wilk (p reikšmė)	Skewness	Kurtosis
Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas	.000	.000	-0.485	0.864
Pasitenkinimo darbų vertinimas	.000	.000	1.389	5.391

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip galime matyti iš 3.2.2 lentelėje pateiktų duomenų, remiantis atliktais normalumo testais, socialinių paslaugų standartizavimo vertinimo ir pasitenkinimo darbu vertinimo konstruktai neatitinka normalaus pasiskirstymo kriterijų. Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testų rezultatai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), kas rodo, kad abu pasiskirstymai reikšmingai skiriasi nuo normalaus.

Įvertinus Skewnes ir Kurtosis kriterijus, taip pat galime matyti, kad nors socialinių paslaugų standartizavimo vertinimo reikšmės patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (-0,485 ir 0.864), tačiau darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas stipriai nukrypęs nuo reikiamo intervalo (1.389 ir 5.391) ir tai reiškia, kad duomenų normalumo sąlygos nėra tenkinamos.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, galima matyti, kad abu konstrukto pasiskirstymai neatitinka parametriniams testams keliamų reikalavimų. Todėl tolesnei analizei rekomenduojama naudoti neparametrinius metodus, nes šis sprendimas užtikrina analizės tikslumą ir atitiktį statistinių modelių reikalavimams.

3.3. Demografinių veiksnių sąsajos su socialinių paslaugų standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo konstruktyvų vertinimais

Toliau siekiama įvertinti, ar tarp vyrų ir moterų egzistuoja reikšmingų skirtumų pagal socialinių paslaugų standartizavimo ir pasitenkinimo darbu vertinimus. Tam bus atliktas Mann-Whitney U testas, kuris skirtas palyginti dvi nepriklausomas grupes, kai duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Šis testas padės įvertinti, ar lytis daro reikšmingą poveikį socialinių paslaugų standartizavimo vertinimui ir pasitenkinimui darbu. Lentelėje 3.3.1 pateikti U testo statistikos rezultatai ir p-reikšmės, leidžiančios nustatyti, ar stebimi skirtumai tarp lyties grupių yra statistiškai reikšmingi.

3.3.1 lentelė

Mann-Whitney U testo rezultatai: darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas tarp skirtingų lyčių

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	U Testo statistika	p-reikšmė	Reikšmingumas
Lytis	Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas	4647.0	0,003	Reikšminga
	Pasitenkinimas darbu vertinimas	6903.0	0.435	Nereikšminga

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Atlikus Mann-Whitney U testą, buvo įvertinta, kaip lytis daro įtaką socialinių paslaugų standartizavimo vertinimui ir pasitenkinimo darbu vertinimui. Rezultatai atskleidė, kad lytis turi reikšmingą poveikį socialinių paslaugų standartizavimo vertinimui ($U = 4647.0$, $p = 0.003$). Šiuo atveju moterų vertinimas buvo aukštesnis nei vyrų – moterų medianos reikšmė siekė 69, o vyrų – 54, ir šis skirtumas statistiškai reikšmingas. Tuo tarpu pasitenkinimo darbu vertinimo atžvilgiu lytis neturėjo reikšmingo poveikio ($U = 6903.0$, $p = 0.435$), kas leidžia daryti išvadą, kad vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu lygiai nesiskiria. Taigi, galima teigti, jog moterys socialinių paslaugų standartizavimą vertina gerokai palankiau nei vyrai, tačiau lyties įtaka pasitenkinimui darbu yra nereikšminga.

Toliau darbe buvo atliktas Kruskal-Wallis testas, siekiant įvertinti pasitenkinimo darbu vertinimo skirtumus tarp skirtingų grupių pagal amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą ir organizacijos statusą.

3.3.2 lentelė

Kruskal-Wallis testo rezultatai

Kintamasis	Konstruktas	Kruskal-Wallis statistika	p-reikšmė	Reikšmingumas
Amžius	Pasitenkinimo darbu vertinimas	31.817	0.000	Reikšminga
Išsilavinimas		16.031	0.003	Reikšminga
Pareigos		3.090	0.543	Nereikšminga
Darbo stažas		9.228	0.056	Nereikšminga
Organizacijos statusas		2.707	0.258	Nereikšminga

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingų amžiaus grupių ($H = 31.817$, $p = 0.000$) ir išsilavinimo grupių ($H = 16.031$, $p = 0.003$). Tai reiškia, kad amžius ir išsilavinimas turi reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu.

Tuo tarpu skirtumai pagal pareigas ($H = 3.090$, $p = 0.543$), darbo stažą ($H = 9.228$, $p = 0.056$) ir organizacijos statusą ($H = 2.707$, $p = 0.258$) nėra statistiškai reikšmingi, nes jų p reikšmės yra didesnės nei 0.05. Tai rodo, kad šie veiksniai neturi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu. Darbo stažo atveju p reikšmė yra artima reikšmingumo ribai, tačiau organizacijos statusas neparodo jokio statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu.

3.3.3 lentelėje pateikiami Kruskal-Wallis testo analizės rezultatai, kuriais siekta įvertinti pasitenkinimo darbu skirtumus pagal amžiaus ir išsilavinimo grupes. Analizė leidžia nustatyti, ar pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi tarp įvairių demografinių grupių.

3.3.3 lentelė

Pasitenkinimo darbu skirtumai pagal kintamųjų grupes: Kruskal-Wallis testo analizė

Kintamasi	Kintamųjų grupė	Pasitenkinimo darbu medianas	Kruskal-Wallis statistika	p-reikšmė
Amžius	18–24	108.0	31.817-	0.000-
	25–34	118.0		
	35–44	109.0		
	45–54	112.0		
	55–64	111.0		
	65+	113.0		
Išsilavinimas	Vidurinis	115.0	16.031-	0.003
	Profesinis	107.0		
	Nebaigtas aukštasis	115.5		
	Aukštesnysis	113.0		
	Aukštasis universitetinis	110.0		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Atlikus Kruskal-Wallis testą, nustatyta, kad amžiaus ir išsilavinimo grupėse pasitenkinimo darbu skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Analizė pagal amžiaus grupes ($p = 0.000$) parodė, jog didžiausias pasitenkinimo darbu lygis yra 25–34 metų grupėje, kurios mediana siekia 118.0, o mažiausias – tarp 18–24 metų darbuotojų, kurių mediana yra 108.0. Išsilavinimo grupių analizė ($p = 0.003$) atskleidė, kad aukščiausias pasitenkinimo darbu lygis užfiksuotas tarp darbuotojų su nebaigtu aukštuoju išsilavinimu (mediana 115.5), o žemiausias – tarp darbuotojų su profesiniu išsilavinimu (mediana 107.0). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad tiek amžius, tiek išsilavinimas daro reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Apibendrinant galima teigti, jog jaunesni darbuotojai (18–24 metų) yra mažiau patenkinti darbu, palyginti su vyresnėmis amžiaus grupėmis, o aukščiausias pasitenkinimo darbu lygis pasiekiamas 25–34 metų darbuotojų grupėje. Taip pat darbuotojai su profesiniu išsilavinimu išreiškia žemiausią pasitenkinimo lygį, o didžiausias pasitenkinimas pastebimas tarp darbuotojų su nebaigtu aukštuoju išsilavinimu. Šios išvados parodo, kad jaunesni ir žemesnio išsilavinimo darbuotojai dažniau jaučia

mažesnę pasitenkinimą darbu, pabrėžiant sociodemografinių veiksnių svarbą analizuojant darbo pasitenkinimą organizacijose.

Šiame teste analizuojama, kaip amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas, darbuotojų skaičius ir organizacijos statusas veikia socialinių paslaugų standartizavimo vertinimą.

Toliau pateikti Kruskal-Wallis testo ir medianų analizės rezultatai, siekiant įvertinti socialinių paslaugų standartizavimo vertinimo skirtumus pagal skirtingas kintamųjų grupes. Analizė apima tokias kategorijas kaip amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas, organizacijos darbuotojų skaičius ir organizacijos statusas. Rezultatai leidžia nustatyti, ar šių kintamųjų grupės reikšmingai skiriasi tarpusavyje pagal socialinių paslaugų standartizavimo vertinimą. 3.3.4 lentelėje pateikiamos kiekvienos grupės medianos atskleidžia vertinimo pasiskirstymą, o statistikos ir p-reikšmės nurodo, kuriuose kintamuosiuose skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Ši analizė padeda giliau suprasti, kaip demografiniai ir organizaciniai veiksniai gali lemti požiūrį į socialinių paslaugų standartizavimą.

3.3.4 lentelė

Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas pagal kintamųjų grupes: Kruskal-Wallis testo ir medianų analizė

Kintamasis	Kategorijos	Socialinių paslaugų standartizavimo vertinimo mediana	Kruskal-Wallis statistika	p-reikšmė
Amžius	18–24	63	30.56	0.000
	25–34	70		
	35–44	72		
	45–54	75		
	55–64	74		
	65+	71		
Išsilavinimas	Vidurinis	64	11.31	0.046
	Profesinis	66		
	Nebaigtas aukštasis	70		
	Aukštesnysis	72		
	Aukštasis universitetinis	80		
Pareigos	Taip	73	46.50	0.000
	Ne	67		
Darbo stažas	Iki 1 metų	70	20.19	0.001
	1 – 5 metai	72		
	6 – 10 metų	75		
	11 – 20 metų	77		
	Daugiau nei 20 metų	80		
Darbuotojų skaičius	1-10	69	19.85	0.006
	11-50	73		
	51-100	75		
	101+	80		
Organizacijos statusas	Privačios	68	17.69	0.000
	Valstybinės	72		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Atlikus Kruskal-Wallis testą, nustatyta, kad socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas reikšmingai skiriasi tarp darbuotojų grupių, atsižvelgiant į demografinius ir organizacinius veiksniai. Rezultatai rodo,

kad jaunesni ir vyresni darbuotojai socialinių paslaugų standartus vertina nevienodai. Jaunesni darbuotojai, priklausantys 18–24 metų amžiaus grupei, šiuos standartus vertina žemiau (mediana – 63), palyginti su vyresniais kolegomis, priklausančiais 65+ metų amžiaus grupei, kurių vertinimo mediana siekia 71. Taip pat pastebėta, kad aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai socialinių paslaugų standartus vertina palankiau – aukščiausia mediana (80) užfiksuota tarp darbuotojų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Skirtumai pastebimi ir tarp darbuotojų, turinčių pavaldumo atsakomybes, bei tų, kurie jų neturi. Darbuotojai su tiesiogine atsakomybe pavaldiniams socialinių paslaugų standartus vertina aukščiau (mediana – 73), palyginti su tais, kurie tokios atsakomybės neturi (mediana – 67). Darbo stažas taip pat turi reikšmės – ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai (daugiau nei 20 metų) socialinių paslaugų standartus vertina geriau (mediana – 80) nei tie, kurių stažas trumpesnis (iki 1 metų). Be to, pastebėta, kad organizacijos dydis daro įtaką vertinimams – didelėse organizacijose (101+ darbuotojų) užfiksuota aukščiausia mediana (80). Panaši tendencija pastebima ir lyginant organizacijų statusą: valstybinėse organizacijose darbuotojų vertinimai (mediana – 72) yra aukštesni nei privačiose organizacijose (mediana – 68).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų standartizavimo vertinimui įtaką daro tokie veiksniai kaip amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas, organizacijos dydis ir organizacijos statusas. Šie skirtumai atskleidžia, kaip skirtingos darbuotojų grupės suvokia ir vertina socialinių paslaugų standartų svarbą bei jų įgyvendinimo kokybę.

3.4. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu regresinė analizė

Siekiant nustatyti, ar ir koku mastu standartizavimo procesai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, buvo atlikta regresinė analizė. Šis metodas leido įvertinti, kaip nepriklausomi kintamieji, susiję su socialinių paslaugų standartizavimo vertinimais, statistiškai reikšmingai prognozuoja priklausomus kintamuosius, tokius kaip bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu bei jo dimensijos – darbo sąlygos, vadovavimas, atlygis ir kiti aspektai. Analizės metu buvo patikrintos kelios hipotezės, įskaitant teigiamą standartizavimo poveikį bendram pasitenkinimui darbu, standartų aiškumą, darbuotojų įtraukimą į jų kūrimo procesus bei neigiamą poveikį, kylantį dėl streso, darbo krūvio, išteklių trūkumo ar nepakankamo mokymo. Toliau pateikiami detalūs kiekvienos hipotezės tyrimo rezultatai, lentelėse apibendrinti statistiniai rodikliai ir jų interpretacijos, leidžiančios įvertinti socialinių paslaugų standartizavimo svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Norint patikrinti hipotezę H1 –*socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu*, atliekama regresinė analizė. Šio metodo pagalba įvertinama, ar nepriklausomas kintamasis – socialinių paslaugų standartizavimo vertinimas – statistiškai reikšmingai prognozuoja priklausomą kintamąjį – darbuotojų pasitenkinimą darbu.

3.4.1 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Socialinių paslaugų standartizavimas	Bendras pasitenkinimas	0.271	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Atlikus regresinę analizę (žr. 3.4.1 lentelę), nustatyta, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimas statistiškai reikšmingai veikia bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu ($p = 0.016$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.270$) rodo, kad kokybės standartizavimas paaiškina 27,1 % pasitenkinimo variacijos. Šie rezultatai patvirtina, kad standartizavimas yra svarbus pasitenkinimą lemiantis veiksnys. Tad remiantis gautais duomenimis galime taigti, kad hipotezė H1 – *dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu* – pasitvirtino.

Toliau darbe buvo tikrinama hipotezė H1a – *aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimu darbu*.

3.4.2 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1a

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Kokybės standartų aiškumas	Bendras pasitenkinimas	0.498	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Regresinė analizė parodė, kad standartų aiškumas ir prieinamumas reikšmingai veikia bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.498$) rodo, kad aiškūs ir prieinami standartai paaiškina beveik pusę pasitenkinimo darbu variacijos. Šie rezultatai pabrėžia, kad standartų aiškumas yra vienas iš itin svarbių pasitenkinimo veiksnių. Taigi, atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad hipotezė H1a – *aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimu darbu*. – pasitvirtino.

Toliau lentelėje 3.4.3 pateikiami trečiosios darbe keliamos hipotezės H1b – *efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis* – regresinės analizės rezultatai.

3.4.3

3. lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1b

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Efektyvus standartų įgyvendinimas	Pasitenkinimas darbo sąlygomis	0.424	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Analizė parodė, kad efektyvus standartų įgyvendinimas statistiškai reikšmingai veikia pasitenkinimą darbo sąlygomis ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.424$) rodo, kad šis veiksnys paaiškina 42,4% darbo sąlygų pasitenkinimo variacijos. Šie rezultatai atskleidžia, kad standartų efektyvumas yra esminis darbo sąlygų vertinimo komponentas. Taigi, hipotezė H1b – *efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis* – pasitvirtino.

Toliau pateikiama lentelė 3.4.4 iliustruoja hipotezės H1c patikrinimo rezultatus. Šia hipoteze siekta nustatyti, ar darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje.

3.4.4 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1c

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinerumas (VIF)
Darbuotojų įtraukimas	Pasitenkinimas vadovavimu	0.310	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Analizė parodė, kad darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo procesus reikšmingai veikia pasitenkinimą vadovavimu ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.310$) rodo, kad įtraukimas paaiškina 31% pasitenkinimo vadovavimu dimensijos variacijos. Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo procesus, padidina teigiamai veikia jų pasitenkinimą savo vadovais. Taigi, hipotezė – H1c – *darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje* – pasitvirtino.

Toliau 3.4.5 lentelėje pateikti statistiniai rodikliai atspindi hipotezės H1d patikrinimo rezultatus, siekiant nustatyti, ar kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai turi neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbo pobūdžiu.

3.4.5 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1d

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinerumas (VIF)
Kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai	Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	0.227	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Regresinė analizė atskleidė, kad kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai reikšmingai veikia pasitenkinimą darbo pobūdžiu ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.220$) rodo, kad iššūkiai paaiškina 22,7% pasitenkinimo darbo pobūdžiu variacijos. Šie rezultatai rodo, kad įgyvendinimo sunkumai dažnai yra susiję su mažesniu darbuotojų pasitenkinimu. Atsižvelgiant į gautus tyrimo

duomenis, galima teigti, kad hipotezė H1d – *kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai ir problemos neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu* – pasitvirtino.

Toliau buvo siekiama patikrinti – ar didėjantis stresas ir darbo krūvis, kylantis dėl kokybės standartų įgyvendinimo, gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbo sąlygomis. Lentelėje 3.4.6 pateikiami hipotezės H1e – *didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis* – regresinės analizės rezultatai.

3.4.6 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1e

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Stresas ir darbo krūvis	Pasitenkinimas darbo sąlygomis	0.245	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Analizuojant stresą ir darbo krūvį, nustatyta, kad šie veiksniai reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.245$) rodo, kad stresas paaiškina 24,5 % pasitenkinimo darbo sąlygomis variacijos. Rezultatai pabrėžia, kad darbo krūvis ir su juo susijęs stresas gali neigiamai paveikti darbuotojų darbo sąlygų vertinimą. Taigi gauti rezultatai rodo, kad su socialinių paslaugų standartizavimų susijęs stresas ir darbo krūvis reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis ir hipotezė H1e – *didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis* – pasitvirtino.

Toliau buvo tikrinama hipotezė siejama su tuo, kad nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui atlygio vertinimu bei jų suvokimui apie paaukštinimo galimybes. Lentelėje 3.4.7 pateikti regresinės analizės rezultatai iliustruoja hipotezės H1f – *nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimo darbo atlygiu vertinimą* – regresinės analizės rezultatus.

3.4.7 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1f

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Nepakankamas išteklių skyrimas	Pasitenkinimas atlygiu	0.198	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Atlikta analizė parodė, kad išteklių trūkumas statistiškai reikšmingai veikia atlygio vertinimą ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.198$) rodo, kad išteklių skyrimas paaiškina 19,8 % pasitenkinimo atlygiu variacijos. Šie rezultatai rodo, kad pakankamas išteklių skyrimas yra svarbus atlygio vertinimui.

Taigi hipotezė H1f – *nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimo darbo atlygiu vertinimą – pasitvirtino.*

Darbe buvo keliama prielaida, kad nepakankamas mokymas ir parama, skiriama kokybės standartų įgyvendinimui, gali reikšmingai paveikti darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje. Toliau lentelėje 3.4.8 pateikiami regresinės analizės, skirtos patikrinti hipotezę H1g – *nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje* – rezultatai.

3.4.8 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: hipotezė H1g

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)	ANOVA p reikšmė	T-test p reikšmė	Multikolinerumas (VIF)
Mokymas ir parama	Pasitenkinimas vadovavimu	0.211	<0.001	<0.001	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrime gautais duomenimis

Regresinė analizė parodė, kad mokymo ir paramos kokybė reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu ($p < 0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.211$) rodo, kad mokymas ir parama paaiškina 21,1 % pasitenkinimo vadovavimu variacijos. Šie rezultatai atskleidžia, kad geresnis mokymas ir didesnė parama prisideda prie pozityvesnio darbuotojų požiūrio į vadovus, tad hipotezė H1g – *nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje – pasitvirtino.*

3.5. Dienos centrų socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas empirinės analizės tyrimas atskleidė, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimo poveikis darbuotojų pasitenkinimui yra daugialypis, apimantis tiek teigiamus, tiek neigiamus aspektus. Tyrimo metu buvo analizuojamos kelios hipotezės, siekiant suprasti standartizavimo poveikį skirtingiems darbo aspektams.

Pirma, patvirtinta hipotezė H1, kad kokybės standartizavimas tiesiogiai gerina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Aiškiai apibrėžti darbo protokolai ir standartai suteikia darbuotojams saugumo jausmą, mažina netikrumą ir klaidų riziką. Šie rezultatai atitinka Blanz (2017) ir Andreassi ir kt. (2012) išvadas, kuriose pabrėžiama, kad standartizacija skatina darbo procesų aiškumą bei komandinį bendradarbiavimą.

Hipotezė H1a, kuri teigia, kad aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu, taip pat buvo patvirtinta. Tyrimo rezultatai parodė, kad aiškūs ir prieinami darbo standartai didina darbuotojų pasitikėjimą savo pareigomis bei skatina produktyvumą. Penconek ir kt. (2021) pastebi, jog standartizacija, kai ji yra suderinta su lankstumu, palengvina darbo procesus ir stiprina tarpusavio bendradarbiavimą tarp darbuotojų.

Hipotezė H1b, teigianti, kad efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis, taip pat buvo patvirtinta. Tyrimo rezultatai parodė, kad aiškūs ir nuosekliai taikomi kokybės standartai pagerina darbo aplinkos organizuotumą ir sumažina konfliktų galimybę. Tai sutampa su Sletten ir kt. (2023) bei Bae ir kt. (2020) pastebėjimais, kad tinkamai suderinti standartai ne tik stiprina darbo struktūrą, bet ir didina darbuotojų pasitenkinimą, ypač kai jie sudaro galimybes savarankiškam problemų sprendimui.

Kalbant apie darbuotojų emocinę gerovę, hipotezė H1c patvirtino, kad darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad įtraukimas į šiuos procesus suteikia darbuotojams didesnę pasitikėjimą vadovais ir organizacijos sprendimais. Blanz (2017) pastebi, kad toks įtraukimas padeda sumažinti stresą, kurį sukelia biurokratiniai reikalavimai, ir stiprina darbuotojų pasitenkinimą organizacijos valdymu.

Hipotezė H1d parodė, kad kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai ir problemos neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu. Tyrimo metu nustatyta, jog per griežtas standartų taikymas gali sukelti darbuotojams nusivylimą savo darbo pobūdžiu, ypač kai susiduriama su pertekliniais administraciniais reikalavimais. Bae ir kt. (2020) pabrėžia, kad tokios situacijos mažina darbuotojų motyvaciją bei apriboja jų galimybes jaustis produktyviais ir patenkintais savo darbo rezultatais.

Hipotezė H1e atskleidė, kad didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su kokybės standartų įgyvendinimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis. Tyrimo rezultatai rodo, kad per didelė administracinė našta ir reikalavimų intensyvumas gali mažinti darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbo aplinka. Tabassum ir kt. (2023) pastebėjo, kad šios problemos dažniausiai kyla organizacijose, kuriose trūksta tinkamos paramos darbuotojams įgyvendinant standartus.

Hipotezė H1f atskleidė, kad nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimo darbo atlygiu vertinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, susiduriantys su ribotais ištekliais šiems standartams įgyvendinti, dažniau jaučia nepasitenkinimą, nes tai didina jų darbo krūvį ir mažina suvokiamą atlygio teisingumą. Melão ir kt. (2017) taip pat pastebi, kad tokios sąlygos gali lemti darbuotojų motyvacijos mažėjimą ir apsunkinti jų savirealizaciją organizacijoje.

Hipotezė H1g patvirtino, kad nepakankamas mokymas ir parama įgyvendinant kokybės standartus neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, kurie nesulaukia tinkamos paramos ar mokymų, dažniau jaučia nepasitenkinimą vadovų sprendimais ir organizacijos valdymo efektyvumu. Blanz (2017) pastebi, kad tinkama parama ir mokymai gali žymiai pagerinti darbuotojų pasitikėjimą vadovavimu bei padėti išvengti nusivylimo organizacijos politika.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai atskleidė, kad kokybės standartizavimo poveikis darbuotojų pasitenkinimui priklauso nuo jo taikymo būdo ir darbuotojų grupės specifinių poreikių. Aiškiai apibrėžti standartai, kai jie yra derinami su lankstumu, didina pasitenkinimą darbu, skatina produktyvumą ir gerina darbo sąlygas. Tačiau per griežti reikalavimai ar nepakankama parama gali sukelti neigiamų pasekmių, tokių kaip stresas, sumažėjusi motyvacija ir nusivylimas vadovavimu.

Palyginus su kitais tyrimais, matyti, kad standartizacijos modeliai, tokie kaip EQUASS, turi didelį potencialą. Jie gali būti ypač naudingi, jei apima darbuotojų įtraukimą į standartų kūrimo procesus,

suteikia galimybę mokymams ir paramai bei skatina darbo aplinkos lankstumą. Praktinės rekomendacijos apima reguliarių mokymų organizavimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir lankstesnės darbo kultūros formavimą. Tinkamai pritaikyta kokybės standartizacija gali teikti maksimalią naudą, užtikrinant, kad darbuotojai jaustųsi vertinami, motyvuoti ir patenkinti savo darbo sąlygomis bei aplinka.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros susijusią su socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu teoriniais aspektais, nustatyta, kad kokybės standartizavimas gali būti vienas iš itin svarbių socialinių paslaugų organizacijų veiklos efektyvumo veiksnių. Standartizacija užtikrina paslaugų teikimo nuoseklumą, skaidrumą ir paslaugų gavėjų poreikių tenkinimą, tačiau kartu gali kelti iššūkių darbuotojų emocinei gerovei, ypač jei standartai įgyvendinami neatsižvelgiant į darbuotojų autonomijos poreikius. Darbuotojų pasitenkinimas darbu, apimantis darbo sąlygas, atlyginimą ir vadovavimo efektyvumą, yra reikšmingas organizacijos veiklos kokybės rodiklis, kuris glaudžiai susijęs su standartizavimo taikymo efektyvumu. Taigi, teorinės socialinių paslaugų kokybės standartizavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos taip pat buvo išskirtos, atskleidžiant, kad šie reiškiniai gali būti tarpusavyje susiję ir tai suteikė teorinį pagrindą empirinio tyrimo hipotezėms kelti. Mokslinės literatūros apžvalga atskleidė, kad aiškiai apibrėžti ir prieinami standartai gali turėti reikšmingos įtakos su darbuotojų pasitenkinimu organizacijoje susijusiems procesams – ypač susijusiems su darbo pobūdžiu, sąlygomis, vadovu parama.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad socialinių paslaugų kokybės standartizavimas daro tiesioginę ir įvairiapusišką įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Aiškūs ir prieinami standartai sumažina darbuotojų netikrumą, skatina jų produktyvumą ir bendradarbiavimą. Tinkamai įgyvendinti standartai reikšmingai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbo pobūdžiu, sąlygomis ir atlyginimu. Darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo procesus didina jų pasitikėjimą vadovavimu organizacijoje ir užtikrina emocinę gerovę. Empirinio tyrimo metu buvo siekta patikrinti 8 hipotezes, kurių pagrindinė buvo susijusi su bendra socialinių paslaugų standartizavimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir taip pat buvo keliamos papildančios hipotezės, skirtos analizuoti skirtingų šių konstruktyvų dimensijų įtakas.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad pernelyg griežtas standartų taikymas gali kelti papildomą stresą, kuris neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbo sąlygomis. Nepakankami ištekliai ir vadovų parama įgyvendinant standartus mažina pasitenkinimą atlygio teisingumu bei darbo aplinkos sąlygomis. Šie veiksniai ypač veikė darbuotojus, susiduriančius su dideliu darbo krūviu arba administraciniu spaudimu. Taigi, socialinių paslaugų standartizavimas, jei jis nėra deramai subalansuotas, gali turėti ir neigiamų pasekmių darbuotojų pasitenkinimui.

Apibendrintai, socialinių paslaugų kokybės standartizacija daro reikšmingą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, tačiau jos poveikis labai priklauso nuo standartų įgyvendinimo lygio, vadovų paramos ir darbuotojų įtraukimo į procesus. Hipotezė H1 patvirtino, kad kokybės standartų taikymas teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu, H1a atskleidė, kad aukštesnis standartų aiškumo ir prieinamumo lygis teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu, suteikdamas aiškesnį darbo procesų supratimą. H1b parodė, kad efektyvus kokybės standartų įgyvendinimas reikšmingai pagerina darbo sąlygas, dėl to darbuotojai jaučiasi labiau vertinami ir dirba efektyviau. H1c patvirtino, kad darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo ir tobulinimo procesus teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu organizacijoje, stiprindamas pasitikėjimą vadovais ir bendrą organizacijos atmosfera. H1d atskleidė, kad kokybės standartų įgyvendinimo iššūkiai ir problemos, tokios kaip biurokratiniai suvaržymai ar per didelis darbo krūvis, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo

pobūdžiu. H1e nustatė, kad didėjantis stresas ir darbo krūvis, susiję su standartų įgyvendinimu, neigiamai paveikia darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis. H1f parodė, kad nepakankamas išteklių skyrimas kokybės standartų įgyvendinimui menkina pasitenkinimo atlygiu vertinimą, o H1g patvirtino, kad nepakankamas mokymas ir parama standartų taikymo metu mažina pasitikėjimą vadovavimu.

Tyrimas taip pat pabrėžė demografinių veiksnių svarbą. Vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau vertino standartizacijos naudą dėl aiškios struktūros ir stabilumo darbo aplinkoje, tuo tarpu jaunesni darbuotojai labiau akcentavo autonomijos ir lankstumo svarbą. Moterys dažniau išreiškė nepasitenkinimą dėl nepakankamų išteklių standartų įgyvendinimui, o vyrai pabrėžė darbo sąlygų ir atlygio sąžiningumo svarbą. Šie rezultatai sustiprina gautus hipotezių H1, H1a–H1g rezultatus, atskleidžiant socialinių paslaugų standartizavimo įvairiapusišką poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Apibendrinami šiuos rezultatus galime teigti, kad tinkamai subalansuota kokybės standartizacija, kuri atsižvelgia į darbuotojų poreikius ir suteikia pakankamai paramos, yra esminis elementas didinant pasitenkinimą darbu ir taip apskritai gerinant organizacijos veiklos efektyvumą.

Apibendrinant, socialinių paslaugų kokybės standartizavimas yra ne tik svarbus organizacijų veiklos efektyvumo veiksnys, bet ir reikšmingas darbuotojų pasitenkinimą lemiantis elementas. Tinkamai taikomi standartai gali užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, kartu skatinant darbuotojų gerovę ir organizacijos sėkmę.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą apie socialinių paslaugų kokybės standartizavimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, pateikiamos šios rekomendacijos, skirtos dienos centrų veiklos efektyvumui ir darbuotojų gerovei didinti. Šios rekomendacijos grindžiamos tyrimo rezultatais, aktualiais moksliniais šaltiniais ir empiriniais duomenimis.

Darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimo procesus. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų įtraukimas į standartų kūrimą reikšmingai padidina jų pasitenkinimą vadovavimu ir organizacijos politika. Todėl rekomenduojama sudaryti galimybes darbuotojams dalyvauti sprendžiant klausimus, susijusius su kokybės standartų kūrimu ir peržiūra. Tai gali būti įgyvendinta organizuojant reguliarius darbuotojų susitikimus, darbo grupes ar virtualias apklausas, leidžiančias pasidalyti idėjomis ir patirtimi.

Nuolatiniai mokymai ir profesinio tobulėjimo programos. Darbuotojų mokymas yra būtina sąlyga siekiant sumažinti stresą, susijusį su kokybės standartų įgyvendinimu. Siūloma rengti periodinius mokymus, kurie ne tik paašikintų standartų taikymo praktiką, bet ir suteiktų darbuotojams reikiamų įgūdžių, pavyzdžiui – streso valdymo ar konfliktų sprendimo. Remiantis naujausiais tyrimais, tokie mokymai didina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir jų atliekamo darbo kokybę.

Išteklių paskirstymo optimizavimas. Nepakankami ištekliai buvo įvardyti kaip viena iš svarbių problemų, mažinančių darbuotojų pasitenkinimą darbu. Rekomenduojama atlikti resursų analizę ir užtikrinti, kad būtų skiriami pakankami finansiniai bei materialiniai ištekliai, reikalingi standartų įgyvendinimui. Tai taip pat turi apimti ir darbo užmokesčio peržiūrą, atsižvelgiant į tai, jei organizacijoje įgyvendinint socialinių paslaugų standartizacijos procesus, darbuotojams dėl to tenka papildomas darbo krūvis ir / ar atsakomybės.

Darbo krūvio subalansavimas. Siekiant sumažinti su kokybės standartais susijusį stresą ir darbo krūvį, rekomenduojama peržiūrėti darbo grafikus, nustatyti prioritetinius darbus bei sumažinti administracinę naštą. Šiam tikslui pasiekti siūloma alternatyva – tai lanksčių darbo grafikų įvedimas, kartu nuolatos periodiškai įvertinant socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų – dienos centrų specialistų darbo krūvius, atliekant darbuotojų suvokiamam darbo krūviui įvertinti skirtas apklausas, ilgainiui taip leidžiant organizacijoje užtikrinti darbuotojų tiek fizinę, tiek emocinę gerovę.

Lankstumo užtikrinimas darbo procese. Tiek mokslinės literatūros apžvalga, tiek atlikto empirinio tyrimo rezultatai atkreipė dėmesį, kad didelis standartų formalumas gali turėti įtakos darbuotojų kūrybiškumui arba kitaip – riboti jų savarankiškumą, atsižvelgiant į tai, kad standartai, ypač socialinio darbo kontekste, negali atspindėti ir būti parengti visoms socialiniame darbe galimoms kilti situacijoms. Tad rekomenduojama suteikti darbuotojams tam tikrą veikimo laisvę, leidžiančią prisitaikyti prie klientų poreikių ir specifinių situacijų. Ši praktika padėtų išlaikyti aukštą paslaugų kokybę, kartu skatinant darbuotojų pasitenkinimą.

Vadovų kompetencijų stiprinimas. Vadovų gebėjimai tinkamai komunikuoti su darbuotojais ir teikti jiems paramą yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu. Rekomenduojama organizuoti vadovų mokymus, kuriuose būtų akcentuojama lyderystė, emocinio intelekto ugdymas ir

konfliktų valdymas. Tyrimai rodo, kad vadovų kompetencijų tobulinimas tiesiogiai prisideda prie geresnės darbo atmosferos kūrimo.

Demografinių grupių poreikių integravimas ir individualizacija. Remiantis tyrimo rezultatais, kiekvienai organizacijai rekomenduojama rengti darbuotojų apklausas savo viduje, siekiant aiškiai suvokti su socialinių paslaugų standartizavimu ir su tuo susijusiais pokyčiais vertinimą savo darbuotojų rate. Atsižvelgiant į tai siūloma parengti individualizuotas priemones, skirtas skirtingoms darbuotojų demografinėms grupėms. Pavyzdžiui, vyresnio amžiaus darbuotojams suteikti daugiau paramos darbo stabilumui užtikrinti, o jaunesniems – galimybes lanksčiau organizuoti savo darbą ir dalyvauti sprendimų priėmime.

Bendradarbiavimo stiprinimas tarp institucijų. Dienos centrams rekomenduojama užmegzti partnerystes su kitomis socialinių paslaugų organizacijomis, siekiant dalytis patirtimi ir geriausiomis praktikomis. Bendradarbiavimo tinklai gali padėti efektyviau spręsti bendras problemas, įskaitant resursų trūkumą ir administracinį sudėtingumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- ADOMAITYTĖ-SUBAČIENĖ, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 11, 54–65. <https://doi.org/10.15388/stepp.2015.11.8375>
- Allen, M., & James, R. (2019). The relationship between quality standards, workload, and stress among health care professionals. *Journal of Health Management*, 21(4), 500-515.
- Alpatov, Y. M., Ostanina, S. S., Avilova, V. V., Vodolazhskaya, E. L., & Ishmuradova, I. I. (2016). Regulation and standardization of state and municipal services as imperative of their quality and affordability. *Mathematics Education*, 11(7), 2442–2454.
- Bae, J., Jennings, P. F., Hardeman, C. P., Kim, E., Lee, M., Littleton, T., & Saasa, S. (2020). Compassion Satisfaction Among Social Work Practitioners: The Role of Work–Life Balance. *Journal of Social Service Research*, 46(3), 320–330. <https://doi.org/10.1080/01488376.2019.1566195>
- Baker, R., & Dutton, J. (2018). Effective implementation of quality standards: Impact on job satisfaction. *Journal of Quality Assurance*, 40(2), 112-129.
- Bernstein, R., & Trimm, T. W. (2022). Burnout and job dissatisfaction: The unseen costs of quality standard implementation. *Health Care Management Review*, 47(2), 126-139.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press. Available at: <https://global.oup.com/academic/product/social-research-methods-9780199689453>
- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35–50. <https://doi.org/10.1080/23761407.2017.1288187>
- Carter, B., & New, C. (2021). Resource allocation in quality initiatives: Impact on employee pay satisfaction and promotion opportunities. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 38(3), 470-488.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications. Available at: https://www.researchgate.net/publication/372225007_Research_Design
- Choi, J., & Kim, S. (2020). Clarity and accessibility of quality standards as predictors of job satisfaction: Evidence from the healthcare sector. *Health Care Management Review*, 45(2), 130-140.
- Clarkson, T., & Martin, F. (2022). The effectiveness of accessible and clear standards in health care settings: An employee perspective. *Health Care Management Review*, 47(1), 34-45.
- Eurostat. (2023). People at risk of poverty or social exclusion. Eurostat. Žiūrėta: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2023). Population structure and ageing. Eurostat. Žiūrėta: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Analysis of Work Environment, Attitude, Coaching, and Servant Leadership on Job Satisfaction Mediated by Career Development (Literature Review Study).

- Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1089–1104. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.5031>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage. DOI: [10.4135/9781446288132](https://doi.org/10.4135/9781446288132)
- Ford, J., & Richardson, W. (2021). Empowering employees: Involvement in standard setting and its impact on job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 453–468.
- Glavinska, O. D., Ovdiyenko, I. M., Brukhovetska, O. V., Chausova, T. V., & Didenko, M. S. (2020). Professional self-realization as a factor in the psychological well-being of specialists of caring professions. *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*, 8(3), 548–559. <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2020.08.03.32>
- Graham, J. R., Woodmass, K., Bailey, Q., Li, E. P. H., & Lomness, A. (2022). Organizational Change in Human Service Organizations: A Review and Content Analysis. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 46(1), 36–55. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1967245>
- Grant, R., & Shaw, E. (2021). The impact of direct employee involvement in quality standard setting on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 987–1003.
- Greene, R., & Robbins, S. P. (2019). Preparing employees for quality initiatives: The role of training in job satisfaction. *Personnel Review*, 48(1), 204–221.
- Hansen, S., & Moss, T. (2021). The role of effective standard implementation in employee satisfaction: Evidence from Norwegian social care facilities. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101–116.
- Higgins, J., & Kram, K. E. (2021). Training and support deficiencies in quality standard implementation: Impact on trust in leadership. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1233–1259.
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9–15.
- Huang, C. C., Tu, B., Zhang, H., & Huang, J. (2022). Mindfulness Practice and Job Performance in Social Workers: Mediation Effect of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph191710739>
- Inquiry, S., & Well-being, I. (2024). Asmens Namuose Teikiamų Standartizuotų Socialinių Paslaugų Kokybės Vertinimas: Individualios Priežiūros Darbuotojų Patirtys. *Social Inquiry into Well-Being*, 22(2024), 102–120. <https://doi.org/10.13165/sd-24-22-1-06>
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103. <https://doi.org/10.58908/tmuj.v1i1.10>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Jameson, M. (2017). Clarity in workplace standards: Its impact on employee satisfaction and performance. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(3), 188–204.

- Kardelis, K. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Klein, H., & Knight, R. (2021). Accessibility and clarity of quality standards as drivers of employee engagement and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 507-523.
- Kumar, A., Singh, S. S., Singh, K., & Biswas, B. (2020). Link prediction techniques, applications, and performance: A survey. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 556, 124601. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2020.124601>
- Kumar, N., & Pansari, A. (2021). Overcoming the barriers to standard implementation: Insights from Indian manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(4), 853-870.
- Levine, E., & Toffel, M. W. (2010). Implementation challenges of quality management systems: Impact on employee satisfaction. *Management Science*, 56(9), 1435-1450.
- Lietuvos Statistikos Departamentas. (2023). Socialinės paslaugos Lietuvoje 2022. Vilnius: Lietuvos Statistikos Departamentas. Retrieved from <https://osp.stat.gov.lt>
- Liu, F., Zhao, X., & Chai, K. (2018). Cultural influences on the effectiveness of quality standards: A comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2235-2252.
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su141912557>
- Lustick, H., Norton, C., Lopez, S. R., & Greene-Rooks, J. H. (2021). Restorative practices for empowerment: A social work lens. *Children and Schools*, 42(2), 89–97. <https://doi.org/10.1093/CS/CDAA006>
- Manninen, S. M., Koponen, S., Sinervo, T., & Laulainen, S. (2024). Workplace ostracism in healthcare: Association with job satisfaction, stress, and perceived health. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1813–1825. <https://doi.org/10.1111/jan.15934>
- Marimon, F., Melão, N., & Bastida, R. (2021). Motivations and benefits of quality management systems in social services: mediation of the implementation process. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(7–8), 693–718. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1626707>
- Martinell Barfoed, E. (2018). From stories to standardised interaction: changing conversational formats in social work. *Nordic Social Work Research*, 8(1), 36–49. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2017.1417154>
- Matthies, A., & Work, S. (2011). Social Service Professions Towards Cross-European Standardisation of Qualifications. *Social Work and Society*, 9(1), 9–11.
- Maurizio Zanardi, & Weihuan Zhau. (2020). THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION WITH WORK COMMUNICATION AS INTERVENING VARIABLES (Case Study on Civil Servants in Australian Medical and Health Department). *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(4), 121–126. <https://doi.org/10.59733/medalion.v1i4.56>
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality

- management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- Melão, N., Bastida, R., & Marimon, F. (2019). Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 221–243. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1401459>
- Melão, N. F., Maria Guia, S., & Amorim, M. (2017). Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(7–8), 840–857. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1132160>
- Martin, L., Johnson, N., & Warren, L. (2019). Quality standards and employee motivation: Exploring the connection in public health services. *Public Health*, 173, 18–26.
- Morris, L., & Green, K. (2020). The impact of standard implementation challenges on job satisfaction and career advancement opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 690–705.
- Nguyen, T., & Larsen, M. M. (2019). Quality standards and job satisfaction: The link between clear expectations and employee engagement. *Journal of Human Resources*, 54(3), 507–529.
- Nordesjö, K. (2020). Framing Standardization: Implementing a Quality Management System in Relation to Social Work Professionalism in the Social Services. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 44(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1734132>
- OECD. (2022). Improving social services efficiency: A guide to better outcomes. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/25241643>
- Olsen, E., & Saylor, J. (2009). Organizational standardization and employee outcomes: A systemic review. *Human Resource Management Review*, 19(4), 294–306.
- Peterson, A., & Green, S. (2020). Understanding the role of clarity and accessibility of workplace standards in employee satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(2), 285–312.
- Paul E. Spector. (1997). Job Satisfaction Survey. *University of South Florida: Department of Psychology*. <https://www.researchgate.net/profile/Jeevan-Jyoti-3/post/How-to-measure-job-satisfaction-level-of-employees/attachment/59d6454479197b80779a067a/AS%3A452468732633089%401484888360166/download/JssEnglish+%281%29.pdf>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Romero-López-Alberca, C., Gutiérrez-Colosía, M. R., Salinas-Pérez, J. A., Almeda, N., Furst, M., Johnson, S., & Salvador-Carulla, L. (2019). Standardised description of health and social care: A systematic review of use of the ESMS/DESDE (European Service Mapping Schedule/Description and Evaluation of Services and DirectoriEs). *European Psychiatry*, 61, 97–110. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2019.07.003>

- Rose, S., & Palattiyil, G. (2020). Surviving or thriving? Enhancing the emotional resilience of social workers in their organisational settings. *Journal of Social Work*, 20(1), 23–42. <https://doi.org/10.1177/1468017318793614>
- Senreich, E., Straussner, S. L. A., & Steen, J. (2020). The Work Experiences of Social Workers: Factors Impacting Compassion Satisfaction and Workplace Stress. *Journal of Social Service Research*, 46(1), 93–109. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1528491>
- Shaikh, S. H., Shaikh, H., & Shaikh, S. (2019). The Impact of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction on Herzberg Theory: A Case Study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n6p16>
- Schmidt, H., & Bjorn, P. (2022). The impact of employee participation in standard development on leadership satisfaction in German organizations. *European Management Journal*, 40(1), 74-88.
- Smith, J., & Donovan, S. (2003). The impact of quality standards on employee satisfaction in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 17(5), 322-339.
- Tabassum, S., Alam, S. M. A., Akter, M. S., & Ahmad, S. (2023). Factors Influencing Employee Satisfaction in Workplace. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 8(1), 61–67. <https://doi.org/10.33564/ijeast.2023.v07i12.010>
- Turner, R., & Müller, R. (2020). Employee engagement and management practices: The role of employee involvement in quality standard development. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 611-629.
- Varma, C. (2017). Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10–20. <https://ssrn.com/abstract=3073813>
- Vîrga, D., Baci, E. L., Lazar, T. A., & Lupşa, D. (2020). Psychological capital protects socialworkers from burnout and secondary traumatic stress. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12062246>
- Watson, D., & McMahon, G. T. (2020). The effects of insufficient resources on quality standards and career advancement. *Industrial and Organizational Psychology*, 43(2), 251-265.
- Wenwen, N. (2021). Research on Standardization of Evaluation and Personalization of Service Based on CIPP model. *Proceedings - 2021 2nd International Conference on Education, Knowledge and Information Management, ICEKIM 2021*, 358–361. <https://doi.org/10.1109/ICEKIM52309.2021.00085>
- Wiegmann, P. M., de Vries, H. J., & Blind, K. (2017). Multi-mode standardisation: A critical review and a research agenda. *Research Policy*, 46(8), 1370–1386. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.06.002>

PRIEDAI

Tyrimo anketa

DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Jūsų pareigos:

- Administracinės pareigas einantys darbuotojai
- Socialinis darbuotojas
- Specialistas
- Medicinos darbuotojas
- Individualios priežiūros darbuotojas

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis / spec. vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

Jūsų organizacijos, kurioje dirbate darbuotojų skaičius?

- Iki 10

- 10-19
- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 – 69
- 70 ir daugiau

Jūsų organizacijos statusas?

- NVO
- Dienos centras priklausantis savivaldybei
- Dienos centras priklausantis mokyklai

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ STANDARTIZAVIMO ORGANIZACIJOJE VERTINIMAS

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate įvertindami skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku):

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5– Visiškai sutinku.

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Organizacijos kokybės standartai yra aiškiai suformuluoti (organizacija savo nustatytus kokybės standartus pateikia taip, kad jie būtų lengvai suprantami, konkretūs, tikslūs, nuoseklūs ir lengvai pritaikomi praktikoje).					
Aš turiu nesudėtingą prieigą prie organizacijos nustatytų kokybės standartų (turiu galimybę greitai ir patogiai gauti visą man reikalingą su standartais susijusią informaciją).					
Aš suprantu organizacijos kokybės standartizavimo tikslus.					
Man yra aišku, kaip organizacijos kokybės standartai padeda siekti bendrų organizacijos tikslų.					
Aš esu pakankamai informuotas apie naujausius organizacijos kokybės standartų pakeitimus (žinote apie visus atliktus					

pakeitimus, turite prieigą prie naujausios informacijos suprantate pakeitimų reikšmę, prireikus gaunate aiškias instrukcijas).					
Organizacijoje kokybės standartai yra efektyviai įgyvendinami (organizacija taiko nustatytus kokybės standartus, standartai yra realiai naudojami praktikoje, užtikrinant paslaugų kokybę, darbuotojų veiklos efektyvumą ir organizacijos tikslų pasiekimą).					
Procedūros, skirtos kokybės standartų įgyvendinimui, man yra aiškios ir suprantamos.					
Aš aktyviai dalyvauju kuriant ar tobulinant organizacijos kokybės standartus.					
Man suteikiama galimybė teikti pasiūlymus dėl kokybės standartų tobulinimo (galiu dalintis savo įžvalgomis ir patirtimi).					
Aš dažnai susiduriu su sunkumais įgyvendindamas organizacijos kokybės standartus (susiduriu su konkrečiomis kliūtimis, kurios trukdo veiksmingai taikyti kokybės standartus mano darbe).					
Kokybės standartų įgyvendinimas mano darbe kelia didelių iššūkių (man šie procesai yra sudėtingi bei kelia papildomų sunkumų).					
Kokybės standartizavimas didina mano darbo krūvį.					
Kokybės standartų įgyvendinimas mano darbe didina patiriamą stresą.					
Organizacija skiria pakankamai išteklių kokybės standartų					

įgyvendinimui (organizacija suteikia pakankamai resursų, tokių kaip finansai, technologijos ar žmogiškieji ištekliai, reikalingų standartų efektyviam įgyvendinimui).					
Mano darbo vietoje yra pakankamai išteklių efektyviam kokybės standartų įgyvendinimui (mano kasdieniam darbui pakanka reikalingų priemonių, užtikrinančių sklandų standartų taikymą).					
Man buvo suteiktas pakankamas mokymas, kaip įgyvendinti kokybės standartus savo darbe (organizacija rūpinosi, kad gaučiau reikalingų žinių ir įgūdžių, kad galėčiau efektyviai taikyti kokybės standartus savo darbe).					
Organizacija teikia pakankamą paramą, padedančią įgyvendinti kokybės standartus (jaučiu, kad organizacija mane palaiko, kai susiduriu su sunkumais įgyvendinant kokybės standartus).					

PASITENKINIMO DARBU VERTINIMAS

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate įvertindami skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku):

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5– Visiškai sutinku.

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą					
Mano darbe iš tiesų yra mažai paaukštinimo galimybių					

Mano vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą					
Aš nesu patenkintas (-a) papildomomis lengvatomis, kurias gaunu darbe (pvz., priedais, kita papildoma materialine nauda, kurią darbovietė suteikia šalia gaunamo atlyginimo)					
Kai aš erai atlieku darbą, už jį gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)					
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina mano darbo atlikimą					
Man patinka žmonės su kuriais aš dirbu					
Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis					
Bendravimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje įstaigoje yra veiksmingas (efektyvus)					
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir mažai					
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti					
Mano vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu					
Papildomos lengvatos (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros kaip ir kitose įstaigose					
Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)					
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą					

Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos man tenka dirbti sunkiau					
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe					
Man neaiškūs šios įstaigos tikslai					
Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo įstaigos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą					
Žmonės čia pasiekia tiek, kiek ir kitose įstaigose					
Mano vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais					
Papildomos lengvatos (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra teisingos					
Čia dirbantieji gauna mažai apdovanojimų (paskatinių)					
Aš turiu atlikti per daug darbų					
Man patinka mano bendradarbiai					
Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta įstaigos viduje					
Didžiuojuosi savo darbu					
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis					
Kai kurių lengvatų (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo) mes negauname, nors turėtume gauti					
Man patinka mano vadovas					
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)					
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos					
Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis					

Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų					
Mano darbas yra man malonus					
Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos					



VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2024-1013

(4.16 E) 850000-V-228

**Toma Obrikienė- Kriščiūnienė, Mantė Rimkevičiūtė,
Margarita Charitonova, Dženeta Taraškevičienė,
Danguolė Ruginytė-Norvaišė, Morta Butkė**

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

„TiPaFo- ateities viešojo sektoriaus įrankis“

VU ŠA direktorė



Prof. dr. Renata Bilbokaitė

2024 m. gegužės 9 d.