



DARNI
SOCIALINĖ
RAIDA



Klaipėdos m. socialinės paramos centras

Psichologinio mikroklimato tyrimo ataskaitai: rezultatų apibendrinimas, išvados ir rekomendacijos

Parengė:

Jūratė Griciūtė, tyrimo ekspertė, psichologė psichoterapeutė, supervizorė

Klaipėda, 2023 m.

1. BĮ Klaipėdos m. socialinės paramos centro psichologinio mikroklimato tyrimo dizainas ir procesas

Biudžetinės įstaigos Klaipėdos m. socialinės paramos centro (toliau – Klaipėdos m. SPC) psichologinio mikroklimato (toliau – mikroklimatas): vidinių ir išorinių veiksnių, kurie turi įtakos įstaigos darbuotojų tarpusavio santykiams bei darbuotojų darbo kokybei, vertinimas atliktas **2023 m. lapkričio – gruodžio mėn.**

Mikroklimato vertinimas buvo atliktas visoje įstaigoje, t. y. 4 padaliniuose, įtraukiant visus įstaigos darbuotojus, sutikusius dalyvauti tyrime.

Vertinimo metu buvo išanalizuota tiek fizinė, tiek emocinė įstaigos aplinka.

Įstaigos mikroklimato vertintas dviem etapais:

1. Visiems įstaigos darbuotojams buvo pateiktas Klaipėdos m. SPC adaptuotas internetinės apklausos klausimynas, parengtas remiantis J. L. Nave Organizacijos klimato klausimynu. **Klausimyną užpildė 107 darbuotojai.**

Internetinės apklausos tikslas – sužinoti darbuotojų nuomonę apie įstaigoje vyraujančią mikroklimatą bei darbo aplinką įtakojančius veiksnius.

Detali gautų rezultatų analizė, apibendrinimai bei rekomendacijos pateikiami toliau tekste.

2. Pravestos 14 fokus grupių, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą: 13 susitikimų su kiekvieno įstaigos padalinio darbuotojais ir 1 susitikimas su įstaigos administracija. **Fokus grupėse dalyvavo 121 darbuotojas.**

Fokus grupių tikslai: 1) atskleisti įstaigos mikroklimato pobūdį lemiančius veiksnius; 2) išgirsti skirtingų įstaigos padalinių darbuotojų įvairias nuomones bei idėjas apie įstaigos mikroklimatą, susijusias su konkrečiu padalinio veikla; 3) surinkti detalesnę informaciją, padedančią tiksliau interpretuoti internetinės apklausos kiekybinius duomenis.

Detali fokus grupių rezultatų analizė, apibendrinimai ir rekomendacijos pateikiamos toliau tekste.

Apibendrinus kiekybinius anketinės apklausos rezultatus ir kokybiniais metodais įvertinus fokus grupių metu, taikant pusiau struktūruotą interviu, gautą informaciją, pateikiami apibendrinimai, išvados bei rekomendacijos kiekvienam padaliniui atskirai bei įstaigai bendrai.

Klaipėdos m. SPC psichologinio mikroklimato tyrimo rezultatai, apibendrinimai bei rekomendacijos, skirtos išanalizuoti veiksnius, turinčius įtakos efektyviai ir kokybiškai įstaigos veiklai bei apsaugai nuo nepageidaujamų reiškinių, įvardinti spręstinas problemas atskiruose padaliniuose, ir pateikti rekomendacijas įstaigos veiklai gerinti, atsižvelgiant į vidinius bei išorinius veiksnius.

Klaipėdos m. SPC psichologinio mikroklimato tyrimo rezultatai, apibendrinimai bei rekomendacijos pristatomi Klaipėdos m. SPC administracijai bei visiems įstaigos darbuotojams bendruomenės susirinkime.

2. Organizacijos mikroklimato samprata

Literatūroje organizacijos psichologinis mikroklimatas apibrėžiamas įvairiai. Apibendrinant įvairių autorių pateikiamas mikroklimato sampratas galima sakyti, kad organizacijos mikroklimatas - tai dominuojantis ir nuolatinis dirbančiųjų psichinis nusiteikimas darbo bei tarpasmeninių santykių atžvilgiu, arba, kitaip tariant, tai – emocinė ir psichologinė kolektyvo atmosfera. Psichologinis mikroklimatas yra vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas, psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą. Ši būseną apima ir emocinį, ir kognityvinį komponentą. Kai kurie autoriai organizacijos mikroklimatą apibrėžia tiesiog kaip organizacijos nuotaiką, kuri gali keistis priklausomai nuo to, kiek organizacija skiria dėmesio psichologiniam mikroklimatui.

Organizacijos mikroklimatas yra kaip visuma veiksnių, turinčių įtakos efektyviai organizacijos veiklai, jos produktyvumui, darbuotojų pasitenkinimui darbu, jų motyvacijai ir kt.

Nors nėra vienareikšmiško sutarimo, kas sudaro organizacijos psichologinį mikroklimatą, bet pasak Kasiulio ir Barvydienės (2001)¹ galima išskirti šiuos penkis gero organizacijos klimato požymius:

1. Poreikių motyvacija. Kuo labiau organizacija skatina asmeninius siekius ir sudaro galimybę tobulėti, tuo geresnė jos darbuotojų psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai organizacijoje.
2. Tarpasmeninių santykių kokybė tarp vadovų ir pavaldinių bei bendradarbių. Vadovo ir darbuotojų santykiai lemia psichologinį mikroklimatą. Bendrą psichologinę savijautą lemia vadovo asmeninės savybės, bendravimo su pavaldiniais stilius, veikimo metodai, darbuotojų atranka, užduočių delegavimo pobūdis.
3. Darbuotojų savarankiškumas: kiek ir koku lygiu darbuotojai gali spręsti ir veikti savarankiškai.
4. Organizacijos struktūra: ji lemia darbuotojų veiklos metodus bei procedūras ir užtikrina jų kontrolę.
5. Statusų poliariškumas organizacijos klimatą veikia atvirkštine proporcija: kuo jis didesnis, tuo klimatas prastesnis, t. y. kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi.

Mokslinėje literatūroje nurodomi požymiai, kurie būdingi palankiam klimatui organizacijoje:

- ✓ gera bendravimo atmosfera, aktyvumas svarstant įvairiausias klausimus ir problemas;
- ✓ pagarba kito nuomonei;
- ✓ galimybė reikšti savo jausmus ir nuomonę;
- ✓ protingas pareigų pasiskirstymas tarp organizacijos narių;
- ✓ didelis vadovo autoritetas ir veiksminga kolektyvo veikla (Jucevičienė P., 2010; Mahal, P. K., 2018)².

Jeigu organizacijoje vyrauja palankus mikroklimatas, darbuotojai turi galimybę atskleisti savo individualumą bei kūrybiškumą. Sveiką organizacinio mikroklimatą atspindi ir, ar darbuotojai jaučiasi pasitikintys, vertinami, išgirsti ir įtraukti. Organizacijos klimatas taip pat pagerėja, kai organizacijos remia darbuotojų augimą per profesinį tobulėjimą ir karjeros pažangą.

¹ Kasiulis, J., Barvydienė, V. 2001. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas „Technologija“.

² Mahal, P. K. 2008. *Organizational Factors Affecting Job Outcomes: An Empirical Study of Hotel Industry*. [Interaktyvus]. *Journal of Applied Management*. Volume 10, Issue 1, January-June 2018. [žiūrėta 2023 birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<https://nelumbo-bis.org/index.php/Jidnyasa/article/view/128242/88897>>

3. Klaipėdos m. SPC mikroklimato anketinės apklausos analizė

Anketinės apklausos tikslas - sužinoti darbuotojų nuomonę apie įstaigoje vyraujančią mikroklimatą bei darbo aplinką įtakojančius veiksnius.

Tyrimo charakteristika: tyrimas Klaipėdos m. SPC buvo atliekamas 2023 m. lapkričio – gruodžio mėnesį. J. L. Nave Organizacijos klimato klausimynas buvo adaptuotas Klaipėdos m. SPC ir pateiktas elektronine forma.

Šiuo klausimynu buvo mėginama įvertinti įstaigos darbuotojų darbo aplinkos veiksnius:

- *darbą* (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 teiginiai);
- *bendravimą* (8, 9, 10, 11, 12, 13 teiginiai);
- *valdymą* (14, 15, 16, 17, 18, 19 teiginiai);
- *motyvaciją* (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, teiginiai).

Tyrimas buvo atliekamas nuotoliniu būdu: respondentai atsakymus pildė pateiktoje virtualioje anketoje, kurią sudarė 27 teiginiai ir vienas atviras klausimas. Vertindami pateiktus teiginius respondentai rinkosi vieną iš penkių galimų Likert tipo skalės atsakymų variantų nuo 1 (tikrai ne; arba visiškai nesutinku su teiginiu) iki 5 (tikrai taip; arba visiškai sutinku su teiginiu).

Atliekant apklausą buvo pateiktas vienas atviras klausimas: „*Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?*“, į kurį atsakė 52 darbuotojai ir 6 iš jų pateikė atsakymą „nežinau“.

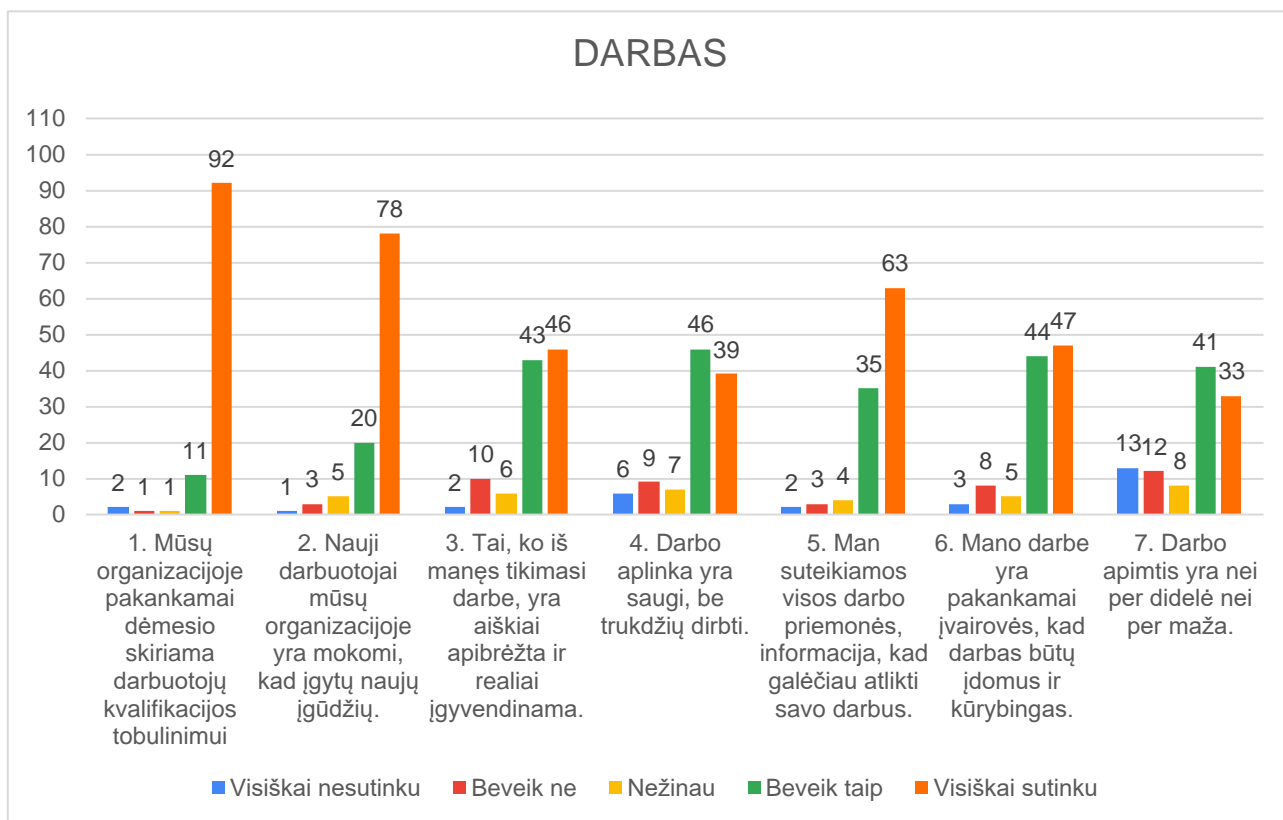
Apklausos forma ir klausimynas pateikiamas Priede Nr. 1.

Iš viso klausimyną internetu užpildė 107 darbuotojai.

Apibendrinti atsakymai yra suskirstyti pagal tematiką ir pateikiama rezultatų analizė, apibendrinimai ir rekomendacijos. Duomenys apklausos analizėje pateikiami skaitine išraiška.

3.1. Vertinama sritis: „Darbas“

Sritis „Darbas“ vertinta 1-7 anketos teiginiais. Apibendrinti šios srities apklausos rezultatai pateikti 1 pav. „Darbo, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas“.



1 pav. Darbo, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas

Galima teigti, kad palankiausiai „Darbo“ srities vertinime yra įvertintas teiginys, išsakantis darbuotojų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą (*teiginys Nr. 1: „Mūsų įstaigoje pakankamai dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui“*): **didžioji dalis respondentų mano, jog organizacijoje dėmesio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui skiriama pakankamai** - net 103 arba 96 proc. respondentų visiškai sutinka ir beveik sutinka su pateiktu teiginiu.

Analizuojant atsakymus apie naujų darbuotojų apmokymus prieš pradėdant darbą (*teiginys Nr. 2: „Nauji darbuotojai mūsų įstaigoje yra mokomi, kad įgytų naujų įgūdžių“*) su pateiktu teiginiu visiškai sutinka 78 respondentai; beveik sutinka – 20 respondentų ir tik 9 darbuotojai nežino, visiškai nesutinka arba beveik nesutinka su pateiktu teiginiu. Galima manyti, kad tai dažniausiai yra nauji darbuotojai, kurie neseniai dirba įstaigoje, todėl šie duomenys reikalauja išsamesnės analizės.

Analizuojant darbuotojų nuomonę apie teiginį Nr. 3 *„Tai, ko iš manęs tikimasi darbe, yra aiškiai apibrėžta ir realiai įgyvendinama“*, matome, kad 89 respondentai (83,2 proc.) visiškai arba beveik sutinka su teiginiu, 6 nežino, o 12 - arba beveik, arba visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Galima teigti, kad **didžiąją dalį apklaustųjų įstaigoje keliami darbo reikalavimai yra aiškūs, suprantami bei realiai įgyvendinami kasdienėje darbinėje veikloje**. Tačiau rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kad 16,8 proc. darbuotojų įstaigoje keliami reikalavimai nėra aiškūs.

Su teiginiu Nr. 4 „*Darbo aplinka yra saugi, švari ir be trukdžių dirbti*“ visiškai sutinka 39, beveik sutinka - 46 darbuotojai, t. y. 79,4 proc. darbo aplinką vertina itin palankiai. Tačiau rekomenduojama atkreipti dėmesį, kad penktadalis apklaustųjų nėra patenkinti darbo aplinka. Tuo pačiu reikia paminėti, kad teikiant paslaugas neįgaliesiems bei senyvo amžiaus asmenims jų namuose dažnai yra sunku užtikrinti visišką tiek darbuotojų, tiek ir klientų saugumą bei išvengti įvairaus pobūdžio trikdžių.

Didžioji dauguma respondentų, vertindami teiginį Nr. 5 „*Man suteikiamos visos darbo priemonės, informacija, kad galėčiau atlikti savo darbus*“, visiškai sutiko su šiuo teiginiu arba beveik sutiko: 63 respondentai visiškai ir 35 respondentai beveik sutinka su šiuo teiginiu; iš viso - 98 respondentai arba 91,6 proc. **Rezultatai rodo, kad įstaigoje suteikiamos pakankamos priemonės bei informacija darbui atlikti.**

Darbo įvairovė vertinama taip pat gana palankiai (teiginys Nr.6 „*Mano darbe yra pakankamai įvairovės, kad darbas būtų įdomus ir kūrybingas*“): su teiginiu visiškai sutinka arba beveik sutinka 91 (85 proc.) respondentas ir tik 11 respondentų nesutinka arba beveik nesutinka su šiuo teiginiu. **Rezultatai rodo, kad didžioji dauguma darbuotojų savo veikloje išvelgia galimybę kūrybiškai atlikti savo darbą ir yra patenkinti turimomis galimybėmis.**

Galima teigti, kad nepalankiausiai „Darbo“ srities vertinime yra įvertintas teiginys Nr. 7 „*Darbo apimtis yra nei per didelė, nei per maža*“: pagal gautus vertinimus matome, kad arti trečdalis respondentų - 33 arba 30,8 proc. nežino, nesutinka arba visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Tačiau dauguma respondentų (74 arba 69,2 proc.), visiškai arba beveik sutinka su patektu teiginiu. Taigi galima teigti, kad **dauguma įstaigos darbuotojų jiems deleguotų darbų apimtis suprantama kaip optimalias**, t. y.: atitinkančias pareigybėse numatytas funkcijas, adekvačias, galimas atlikti darbo laiku ir pan. Tuo pačiu reikia pastebėti ir tai, kad ne maža dalis respondentų darbo apimtis vertina kaip ne optimalias.

Apibendrinant galima teigti, kad dominuojanti itin pozityvi nuostata įstaigoje darbo atžvilgiu yra susijusi su šiomis sritimis:

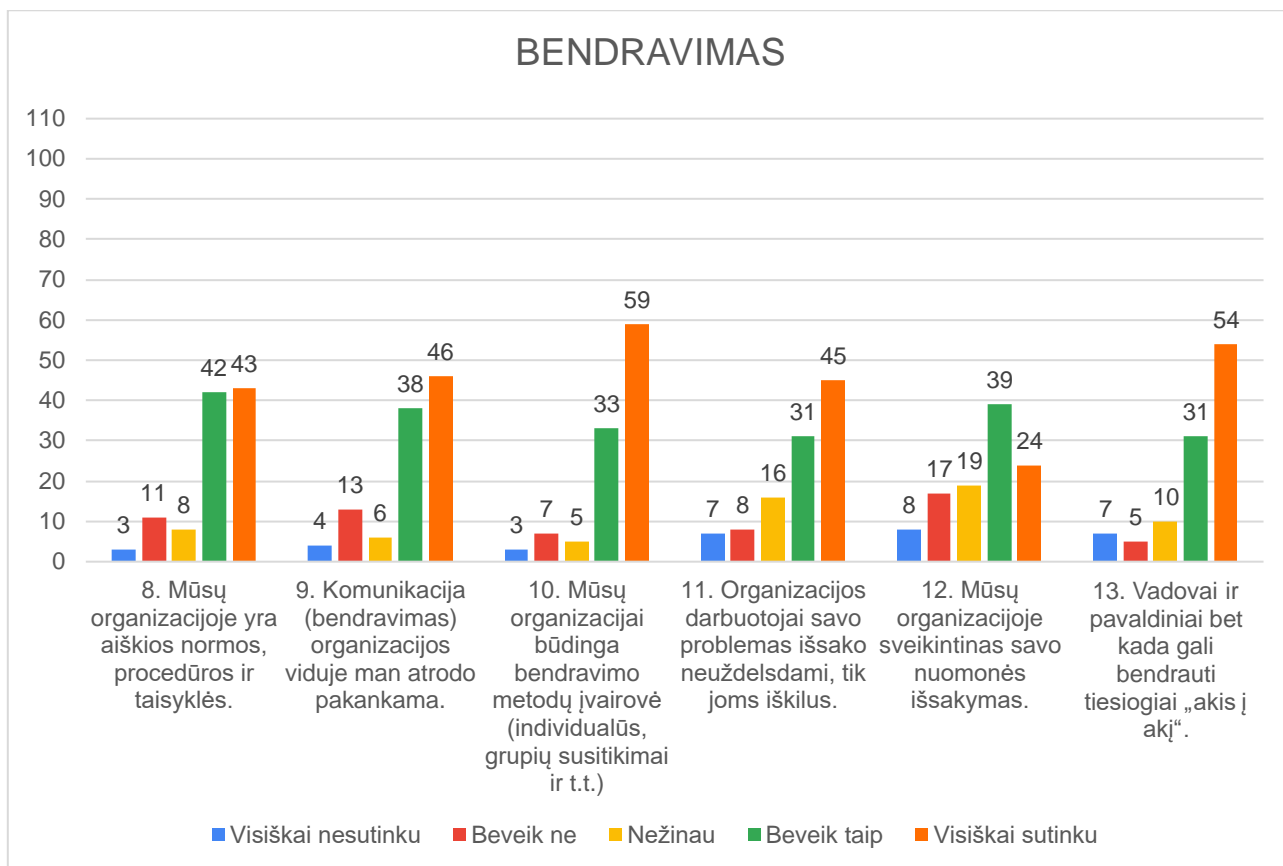
- 1) darbuotojų kvalifikacijos kėlimu (teigiamai vertina 96 proc. respondentų);
- 2) naujų darbuotojų apmokymu (teigiamai vertina 91,6 proc. respondentų);
- 3) darbui skirtoms priemonėmis (teigiamai vertina 91,6 proc. respondentų);
- 4) darbo įvairove (teigiamai vertina 85 proc. respondentų);
- 5) lūkesčiais darbuotojų atžvilgiu (teigiamai vertina 83,2 proc. respondentų);

Mažiau palankūs vertinimai šioje srityje yra susiję su darbo aplinkos saugumu bei darbo apimtimis: nepalankiai vertina šias sritis arba neturi nuomonės atitinkamai 26,6 proc. respondentų ir 30,8 proc. Rekomenduojama atkreipti į šias tendencijas organizuojant įstaigos veiklą ir skirti daugiau dėmesio darbuotojų saugumo užtikrinimui bei ieškoti galimybių optimizuoti darbo krūvius.

Tobulinant šias įstaigos veiklos sritis, būtų tikslinga detaliau išanalizuoti esamą situaciją ir išsiaiškinti, kokios būtų veiksmingos darbuotojų saugumą užtikrinančios priemonės bei kokie konkretūs veiksniai yra susiję su nepasitenkinimu darbo krūviais.

3.2. Vertinama sritis: „Bendravimas“

Sritis „Bendravimas“ vertinta 8-13 anketos teiginiais. Apibendrinti šios srities apklausos rezultatai pateikti 2 pav. „Bendravimo, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas“.



2 pav. Bendravimo, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas

Siekiant išsiaiškinti bendravimo įstaigoje privalumus ir trūkumus, lemiančius bendrąjį įstaigos mikroklimatą, darbuotojams buvo pateiktas *teiginys Nr. 8: „Mūsų organizacijoje yra aiškios normos, procedūros ir taisyklės“*. Kaip matome 2 pav., 85 (79,4 proc.) respondentai teigia, kad organizacijos normos, procedūros, taisyklės yra aiškios (įvertinimų „visiškai sutinku“ ir „beveik sutinku“ suma). Nežino arba beveik nesutinka su teiginiu 19 respondentų ir tik 3 respondentai atsakė, kad įstaigos procedūros ir taisyklės visiškai neaiškios ir nesuprantamo.

Įvertinus komunikacijos procesą įstaigoje (*teiginys: Nr. 9 „Komunikacija (bendravimas) įstaigos viduje man atrodo pakankama“*) galima matyti, kad: 84 (78,5 proc.) respondentai palankiai vertina komunikaciją ir pats komunikacijos procesas jiems įstaigoje yra pakankamas (įvertinimų „visiškai sutinku“ ir „beveik sutinku“ atsakymų suma); 23 respondentai nepritaria arba nežino atsakymo („nežinau“, „visiškai nesutinku“ arba „beveik nesutinku“ atsakymų suma).

Tuo tarpu analizuojant įstaigai būdingus bendravimo metodus (*teiginys Nr. 10: „Mūsų organizacijai būdinga bendravimo metodų įvairovė (individualūs, grupių susitikimai ir t.t.)“*) matome, kad net 92 (86 proc.) respondentai teiginį įvertino palankiai „visiškai sutinku“ ir „beveik sutinku“; 15 (14 proc.) respondentų neturi nuomonės arba nėra patenkinti bendravimo metodų įvairove.

Vertindami *teiginį Nr. 11* „Ar organizacijos darbuotojai neuždelsia laiku išsakyti savo problemų“, 76 (71 proc.) darbuotojai teigė, kad tikrai neuždelsia ir beveik neuždelsia laiku išsakyti savo problemų. Tuo tarpu pakankamai daug respondentų - 33 (29 proc.) nesutiko su šiuo teiginiu arba nežinojo į jį atsakymo. Gauti duomenys reikalauja išsamesnės analizės, nes norint spręsti iškilusias kasdienes problemas, visų pirma, jos turi būti žinomos vadovaujantiems personalui.

Galima teigti, kad nepalankiausiai „Bendravimo“ srities vertinime yra įvertintas teiginys *Nr. 12* „Mūsų įstaigoje sveikintinas savo nuomonės išsakymas“. Teiginio įvertinimai pasiskirstė taip: 63 (58,9 proc.) respondentai „visiškai sutiko“ arba „beveik sutiko“ (atsakymų suma) su teiginiu ir net 44 (41 proc.) respondentai „visiškai nesutiko“, „beveik nesutiko“ arba „nežinojo“ atsakymo. Nors bendrai rezultatai rodo, kad dauguma darbuotojų turi galimybę išsakyti savo nuomonę, rekomenduotina detaliau paanalizuoti, kokie sunkumai iškyla gan didelei daliai darbuotojų išsakant savo požiūrį.

„Bendravimo“ dalies *teiginio Nr. 13* „Vadovai ir pavaldiniai bet kada gali bendrauti tiesiogiai „akis į akį“ vertinimai pasiskirstė taip: 85 (79,4 proc.) respondentai teigia, kad bendrauti ir kalbėtis su įstaigos vadovais gali tada, kada yra poreikis arba beveik visada; 22 (20,6 proc.) respondentai „nežino“, „beveik neturi“, arba „visai neturi“ tokios galimybės. Taigi, daugumos darbuotojų vertinimu su įstaigos vadovais turi galimybę bendrauti tiesiogiai, tačiau įvertinant tai, kad penktadalis išsako nuomonę, kad tokios galimybės neturi, reiktų detaliau analizuoti, kokios priežastys tai lemia.

Apibendrinant bendravimo sritį galima teigti, kad įstaigoje darbuotojai palankiausiai įvertino šiuos aspektus:

- 1) bendravimo metodų įvairovė įstaigoje (teigiamai vertina 86 proc. respondentų);
- 2) aiškias darbo procedūras ir taisykles (teigiamai vertina 79,4 proc. respondentų);
- 3) individualaus bendravimo su vadovais galimybes (teigiamai vertina 79,4 proc. respondentų);
- 4) komunikacija įstaigos viduje (teigiamai vertina 78,5 proc. respondentų);

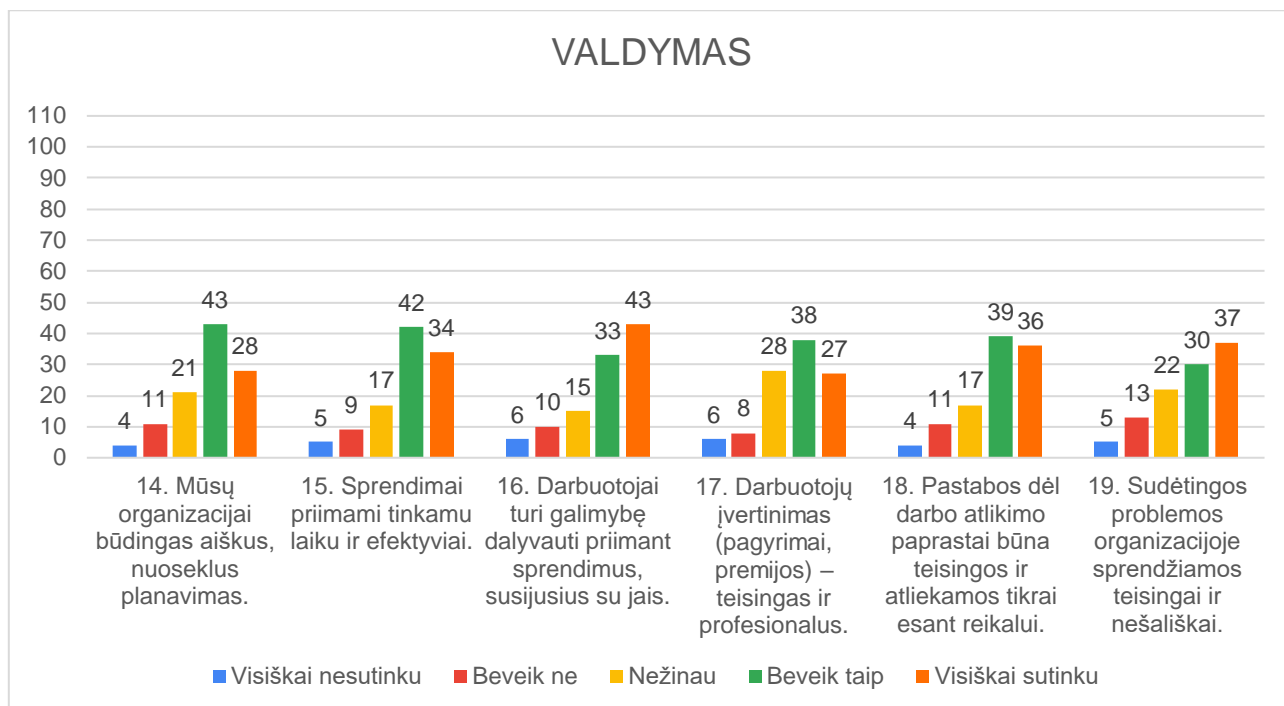
Nors bendras šios srities vertinimas yra itin palankus, tačiau galima išskirti ir stiprintinas sritis:

- 1) darbuotojų savos nuomonės išsakymo palaikymas iš vadovų pusės (nepalankiai šią sritį vertina arba neturi nuomonės 41,1 proc.);
- 2) vidinių problemų išsakymas joms iškilus neuždelsiant (nepalankiai šią sritį vertina arba neturi nuomonės 29 proc.).

Atkreiptinas dėmesys, kad dirbant su negalias turinčiais asmenimis bei senyvo amžiaus asmenimis, labai svarbu vadovų ir kolegų palaikymas ir supratingumas, supervizijos, intervizijos, kur darbuotojai gali spręsti iškilusias problemas, neaiškumus, pasidalinti savo darbo patirtimi, padėti kitam ir pačiam sau (*M. Grunewald, 2010*).

3.3. Vertinama sritis: „Valdymas“

Sritis „Valdymas“ vertinta 14-19 anketos teiginiais. Apibendrinti šios srities apklausos rezultatai pateikti 3 pav. „Valdymo, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas“.



3 pav. Valdymo, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas

Tiriant darbuotojų nuomonę apie planavimo procesą įstaigoje (*teiginys Nr. 14 „Mūsų įstaigai būdingas aiškus, nuoseklus planavimas?“*) paaiškėjo, kad: 71 (66,4 proc.) respondentas mano, jog įstaigai yra būdingas efektyvus planavimas (atsakymų „visiškai sutinku“ ir „beveik sutinku“ suma), 15 (14 proc.) respondentų „beveik nesutinka su teiginiu“ arba „visiškai nesutinka“ su šiuo teiginiu ir 21 (19,6 proc.) „neturi nuomonės“. Nors dauguma darbuotojų planavimo procesas tenkina, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad apie penktadalis darbuotojų neturi nuomonės apie įstaigos planavimo procesą. Todėl rekomenduotina detaliau paanalizuoti šią įstaigos veiklos sritį.

Aiškinantis darbuotojų nuomonę apie įstaigoje priimamų sprendimų procesą (*teiginys Nr. 15 „Sprendimai priimami tinkamu laiku ir efektyviai“*) stebima panaši tendencija, kaip ir analizuojant ankstesnį teiginį: 76 (71 proc.) respondentai šį teiginį vertina „visiškai sutinku“ ir „beveik sutinku“, 14 (13,1 proc.) respondentų nesutinka su patektu teiginiu (atsakymų „beveik nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ suma) ir 17 (15,9 proc.) nežino. Galima teigti, kad sprendimų priėmimo procesu dauguma darbuotojų yra patenkinti, tačiau naudinga būtų detaliau įvardinti priežastis, kurios lemia, kad dalis darbuotojų neturi savo nuomonės apie sprendimų priėmimą įstaigoje.

Toliau aiškinantis darbuotojų nuomonę, kaip darbuotojai vertina *galimybę dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su jais* (*teiginys Nr. 16*) paaiškėjo, kad dauguma darbuotojų nurodo, jog jie gali dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su jais: 76 (71 proc.) įvertino, kad „visiškai sutinka“ arba „beveik sutinka“, o 31 (29 proc.) respondentų neturi nuomonės, beveik nesutinka arba visiškai nesutinka su patektu teiginiu. Analizė rodo, kad dauguma darbuotojų jaučiasi įtraukti į sprendimų, susijusių su jais, sprendimų procesą. Tuo pačiu atkreiptinas dėmesys, kad apie trečdalį respondentų tokios galimybės neturi arba ja nesinaudoja.

Tiriant, kaip darbuotojai vertina savo pačių įvertinimą darbe (*pagyrimai, premijos ir kt.*) *teisingą ir profesionalų (teiginys Nr. 17)*, išryškėjo, kad 65 (60,7 proc.) respondentų sutinka arba beveik sutinka su šiuo teiginiu, 14 (13,1 proc.) darbuotojų beveik nesutinka arba visiškai nesutinka ir net 28 (26,2 proc.) neturi šiuo klausimu nuomonės. Nors daugiau nei pusė darbuotojų teigia, kad jų įvertinimai juos tenkina, tačiau naudinga būtų detaliai išanalizuoti darbuotojų įvertinimo procesus įstaigoje, nes rezultatai rodo, kad gana didelei darbuotojų daliai darbuotojų jų įvertinimas įstaigoje kelia neaiškumą.

Analizuojant *teiginio Nr. 18 „Pastabos dėl darbo atlikimo paprastai būna teisingos ir atliekamos tikrai esant reikalui“* įvertinimus matome, kad 75 (70 proc.) respondentų įvertinimai buvo „visiškai sutinku“, arba „beveik sutinku“, o 22 (30 proc.) atsakiusių neturėjo nuomonės, beveik nesutiko arba visiškai nesutiko su pateiktu teiginiu. Nors absoliuti dauguma sutinka, kad pastabos dėl darbo atlikimo yra konstruktyvios, tačiau naudinga būtų individualiais atvejais paieškoti įvairesnių pastabų bei kritikos išsakymo būdų, nes apie trečdaliui apklausoje dalyvavusių darbuotojų ši sritis nėra aiški arba kelia nepasitenkinimą.

Plėtojant teisingumo ir nešališkumo tematiką, buvo analizuojama kaip darbuotojai vertina *teiginį Nr. 19 „Sudėtingos problemos organizacijoje sprendžiamos teisingai ir nešališkai“*. Iš pateiktų atsakymų matosi, kad 67 (62,6 proc.) respondentų sutinka ir beveik sutinka su teiginiu, 18 (16,8 proc.) respondentų beveik nesutinka ar visai nesutinka ir 22 (20,6 proc.) neturi nuomonės. Taigi, daugumai sudėtingų situacijų sprendimas įstaigoje yra priimtinas, tačiau nemažai daliai apklausoje dalyvavusių darbuotojų šis procesas nėra aiškus arba pilnai tenkinantis. Rekomenduotina atkreipti dėmesį į šią tendenciją, siekiant gerinti įstaigos veiklą.

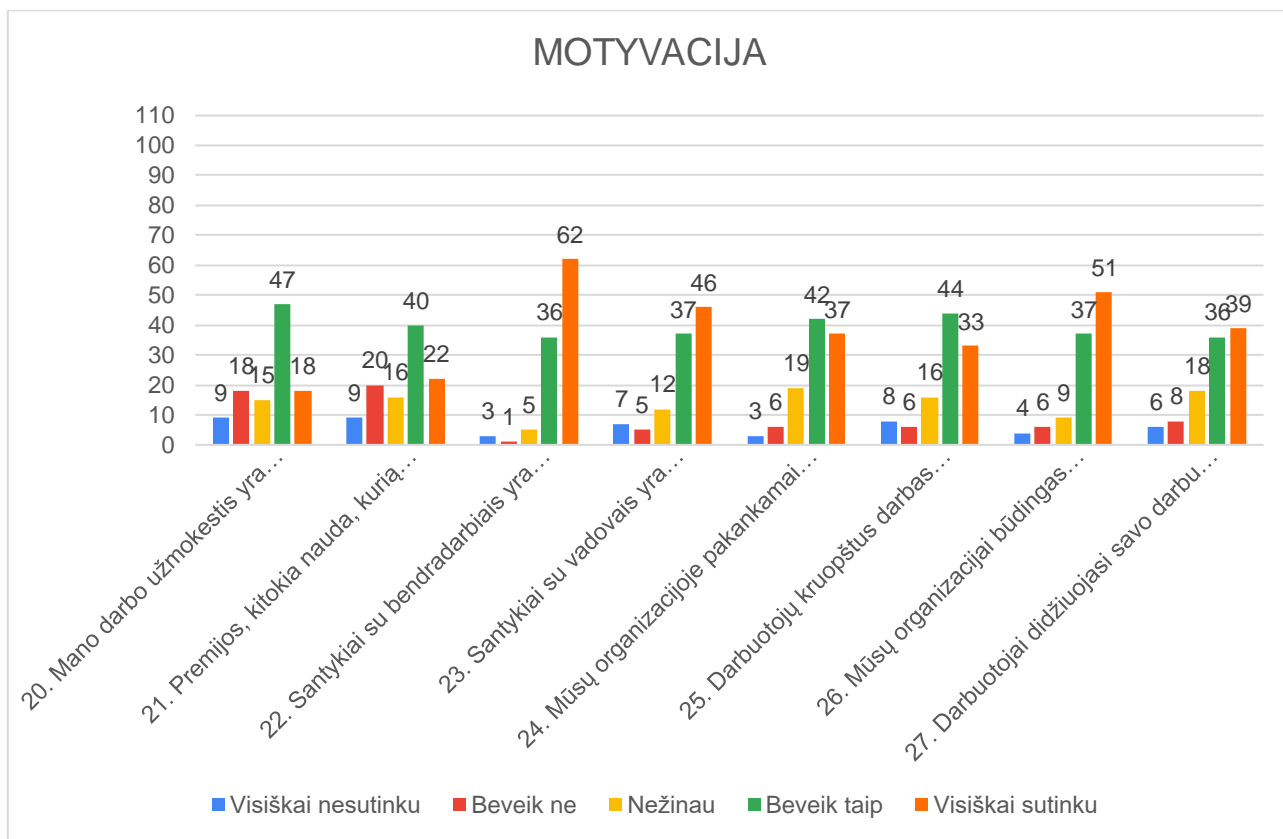
Apibendrinant valdymo sritį galima teigti, kad dauguma darbuotojų įstaigos valdymą vertina palankiai:

- 1) darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, susijusius su jais pačiais (teigiamai vertina 71 proc. respondentų);
- 2) sprendimų priėmimo procesą (teigiamai vertina 71 proc. respondentų);
- 3) pastabų, susijusių su atliekamu darbu, teisingumas ir savalaikis išsakymas (teigiamai vertina 70 proc. respondentų);
- 4) įstaigos veiklos planavimą (teigiamai vertina 66,4 proc. respondentų);
- 5) sudėtingų situacijų sprendimus (teigiamai vertina 62,6 proc. respondentų);
- 6) darbuotojų įvertinimą (pagyrimai, premijos ir pan.) (teigiamai vertina 60,7 proc. respondentų);

Kadangi dalis darbuotojų kai kurias valdymo sritis vertina ne taip palankiai, įstaigos vadovams naudinga būtų daugiau dėmesio skirti ir aiškiai apsibrėžti bei sukonkretinti valdymo ir atsiskaitomybės mechanizmą (jeigu tai dar nėra atlikta), pvz. grįžtamojo ryšio apie atliekamo darbo kokybę teikimą kiekvienam darbuotojui individualiai, (pvz., metinių pokalbių metu). Tai turėtų labiau skatinti darbuotojus įstaigos vidinę kultūrą suvokti kaip teisingą ir motyvuojančią sąžiningam ir kūrybingam darbui. Taip pat būtų pravartu aiškiai nusimatyti, kokiais kriterijais vadovaujantis būtų skiriamos premijos, paskatinimai, kokiais atvejais galimi sprendimų priėmimai, neatsiklausus darbuotojų nuomonės.

3.4. Vertinama sritis: „Motyvacija“

Sritis „Motyvacija“ vertinta 20-27 anketos teiginiais. Apibendrinti šios srities apklausos rezultatai pateikti 4 pav. „Motyvacijos, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas“.



4 pav. Motyvacijos, kaip aplinkos veiksnio, sudėtinių dalių įvertinimas

Personalo valdyme labai svarbi darbuotojų profesinė motyvacija. Darbo užmokestis – viena iš aktualiausių ir daugiausiai emocijų keliančių darbuotojų motyvavimo priemonių. Darbuotojams labai svarbu, kad jų pajamos būtų pakankamos gyvenimo kokybei užtikrinti. Klausiant darbuotojų „Ar darbo užmokestis yra tinkamas, atsižvelgiant į darbo patirtį ir apimtis (teiginys Nr. 20)“, įvertinimai pasiskirstė taip: 65 (60,7 proc.) respondentai visiškai sutiko arba beveik sutiko su teiginiu, 15 (14,1 proc.) respondentų pasirinko atsakymą „nežinau“ ir 27 (25,2 proc.) beveik nesutiko arba visiškai nesutiko su teiginiu. Galima teigti, kad daugumai visų apklaustųjų gaunamas užmokestis yra pakankamas, lyginant su turima praktine patirtimi ir pačio darbo apimtimis, tačiau net ketvirtadaliui apklaustųjų jų gaunamas darbo užmokestis yra nepakankamas.

Analizuojant teiginį Nr.21 „Premijos, kitokia nauda, kurią gaunu organizacijoje, man yra pakankamos“, matome, kad 62 (58 proc.) respondentai visiškai sutiko ir beveik sutiko su teiginiu; 16 (15 proc.) darbuotojų teigė nežinantys ir 29 (27 proc.) beveik nesutiko ir visiškai nesutiko su teiginiu. Nors daugiau nei pusę apklausoje dalyvavusių darbuotojų tenkina gaunama papildoma nauda, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad apie trečdalį darbuotojų nėra patenkinti įstaigoje taikomomis skatinimo priemonėmis. Naudinga būtų detaliau išsiaiškinti šį aspektą bei, įsivertinus įstaigos galimybes, nustatyti aiškesnius darbuotojų skatinimo kriterijus bei procesą.

Galima teigti, kad palankiausiai „Motyvacijos“ srities vertinime yra įvertintas teiginys, išsakantis darbuotojų nuomonę apie santykius su bendradarbiais (teiginys Nr. 22 „Santykiai su bendradarbiais yra malonūs ir džiuginantys“) – absoliuti dauguma respondentų 98 ((91,6 proc.) tarpusavio santykiais

yra patenkinti ir tik 9 (8,4 proc.) respondentai išreiškė nuomonę, kad neturi nuomonės, su tuo nesutinka arba visiškai nesutinka.

Didžioji dalis apklaustųjų palankiai įvertino santykius su vadovais (*teiginys Nr. 23: „Santykiai su vadovais yra malonūs ir džiuginantys“*) – taip teiginį įvertino 83 (77,6 proc.) respondentai („visiškai sutinku“ ir „beveik sutinku“ atsakymų suma) ir tik 12 (11,2 proc.) respondentų beveik nesutinka arba visiškai nesutinka su šiuo teiginiu, o nuomonės šiuo klausimu neturi 12 (11,2 proc.) respondentų.

Vertinant gautus duomenis, galima teigti, kad įstaigoje yra toleruojami individualūs darbuotojų skirtumai: taip mano 79 (73,8 proc.) darbuotojai, 19 (17,8 proc.) neturi nuomonės ir 9 (8,4 proc.) beveik arba visiškai nesutiko su teiginiu (*teiginys Nr. 24: „Mūsų organizacijoje pakankamai toleruojami individualūs skirtumai“*).

Analizuojant darbo vertinimą pastebima, kad su tuo, kad įstaigoje darbuotojų *kruopštus darbas visada yra įvertinimas* (*teiginys Nr. 25*) sutinka ir beveik sutinka 77 (72 proc.) respondentai, nuomonės šiuo klausimu neturi 16 (15 proc.) respondentų ir 14 (13 proc.) nesutinka arba beveik nesutinka su teiginiu. Nors dauguma apklausoje dalyvavusių darbuotojų jaučiasi įvertinti už savo darbą, tačiau rekomenduotina atkreipti dėmesį į šį darbuotojų motyvacijos aspektą ir detaliau paanalizuoti, nes apie ketvirtadalis darbuotojų jaučiasi nepakankamai įvertinti arba tokio įvertinimo nejaučia.

Vertinant *teiginį Nr. 26 „Mūsų organizacijai būdingas darbuotojų bendradarbiavimas ir pagarba vienas kitam“* matosi, kad didžioji dauguma 88 (82,2 proc.) respondentai pateikė palankius įvertinimus, o 19 (17,8 proc.) neturėjo nuomonės arba beveik arba visiškai nesutiko su tokiu teiginiu. Galima pastebėti, kad įstaigoje didžioji dalis respondentų jaučia kolegų palaikymą ir bendradarbiavimą.

Tiriant, kiek darbuotojai yra lojalūs savo įstaigai ir profesinei veiklai, buvo pateiktas *teiginys Nr. 27 „Darbuotojai didžiuojasi savo darbu ir mūsų organizacija“*. Gauti rezultatai pasiskirstė taip: didžioji dalis 75 (70,1 proc.) respondentų didžiuojasi savo atliekamu darbu ir organizacija, 14 (13,1 proc.) teigė, kad beveik ar visai nesutinka su šiuo teiginiu ir 18 (16,8 proc.) darbuotojų neturi nuomonės šiuo klausimu. Nors didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių darbuotojų demonstruoja lojalumą įstaigai, tačiau rekomenduotina atkreipti dėmesį į tai, kad daugiau nei ketvirtadaliui įstaigos kultūra bei vertybės nėra priimtinos arba aiškios.

Apibendrinant motyvacijos sritį galima teigti, kad dauguma darbuotojų palankiai vertina motyvacinę įstaigos aplinką:

- 1) malonūs santykiai su bendradarbiais (teigiamai vertina 91,6 proc. respondentų);
- 2) darbuotojų bendradarbiavimas ir pagarba vienas kitam (teigiamai vertina 82,2 proc. respondentų);
- 3) malonūs santykiai su vadovais (teigiamai vertina 77,6 proc. respondentų);
- 4) darbuotojų individualumo skatinimą ir palaikymą (teigiamai vertina 73,8 proc. respondentų);
- 5) darbuotojų pastangų ir kruopštaus darbo atlikimo įvertinimas (teigiamai vertina 72 proc. respondentų);
- 6) pasididžiavimas savo darbu ir įstaiga (teigiamai vertina 70 proc. respondentų);

Atkreiptinas dėmesys, kad mažiau palankiai įvertintos darbo užmokesčio (nepalankiai šią sritį vertina arba neturi nuomonės 39,3 proc.) bei papildomos naudos (premijos ir pan.) (nepalankiai vertina šią sritį arba neturi nuomonės 42,1 proc.).

Rekomenduotina ir toliau palaikyti skatinti darbuotojų individualumą, puoselėti tarpasmeninius santykius tiek tarp darbuotojų, tiek ir su vadovais. Mažiau palankiai įvertintas darbuotojų skatinimo priemonės ir darbo užmokestis.³ Kaip minėta, naudinga būtų detaliau išnagrinėti darbuotojų skatinimo priemones, aiškiau reglamentuoti skatinimo priemonių kriterijus ir pateikti darbuotojams. Tuo pačiu svarbu būtų ir skatinti darbuotojus siūlyti, kokios skatinimo priemonės juos motyvuotų.

3.5. Atviras apklausos klausimas

Apklausos pabaigoje darbuotojams buvo pateiktas atviras klausimas Nr. 28 „Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?“.

Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų (56) atsakė į šį klausimą. Galima teigti, kad darbuotojai aktyviai reiškia savo nuomonę ir linkę teikti pasiūlymus, siekiant gerinti įstaigos psichologinį mikroklimatą.

Darbuotojų pateikti atsakymai ir pasiūlymai:

- ✓ Įsiklausyčiau į darbuotojus, paklausčiau jų, ko jiems reikia, kad jie darbe jaustųsi geriau, stengčiausi atsižvelgti į išsakytus lūkesčius. Nes tai, kas man atrodo būtų gerai palaikyti draugišką atmosferą, nereiškia, kad kitiems kolegoms tai pat; tai manau svarbu yra kalbėtis ir kartu stengtis įstaigoje sukurti draugišką atmosferą nes jei vienas vadovas norės ir stengsis o kiti darbuotojai to neįvertins tai nieko nebus.
- ✓ Daug svarbiau darbinga atmosfera.
- ✓ Organizuočiau įvairius renginius, tarpasmeninių santykių palaikymui ir stiprinimui.
- ✓ Atsižvelgčiau į individualius darbuotojo poreikius ir jo atliekamas darbo funkcijas, tiesiogiai susijusias su jo pareigybėmis, o nereikalaučiau priverstinai dalyvauti užklasinėje veikloje poilsio laiku, kai darbuotojas visiškai to nenori (pvz. vykti į Centro organizuojamas keliones, susitikimus ir kitą Centro organizuojamą užklasinę veiklą poilsio dienomis).
- ✓ Metiniuose vertinimuose vertinčiau darbuotoją pagal tiesioginių darbo funkcijų vykdymo rezultatus, o ne sudalyvautų išvykų ir mokymų skaičių, kurie visiškai nesusiję su pagalba klientams.
- ✓ Svarbiausia bendravimas, išklausymas ir supratimas tiek vadovo, tiek darbuotojo.
- ✓ Bendravimas žmones suartina, mūsų darbe tai sunku, nes mes dirbame paslaugų gavėjo namuose, o administracijai reikėtų kuo daugiau bendrauti.
- ✓ Jei būčiau įstaigos vadovas, tai darbuotojams organizuočiau mokymus tik tokius, kurie realiai keltų darbuotojų profesinę kvalifikaciją;
- ✓ Nepersekiočiau darbuotojų už atvirą nuomonės išsakymą.
- ✓ Darbuotojus vertinčiau pagal jų atliekamo darbo kokybę, o ne pagal asmeninį myliu/nemyliu.
- ✓ Siekčiau, kad įstaigos darbuotojai gautų pakankamą ir orų atlygį už darbą.
- ✓ Siekčiau, kad tarp darbuotojų ir vadovų santykiai būtų kolegiški ir nuoširdūs.
- ✓ Siekčiau, kad darbuotojai jaustų ne tik įstaigos vadovų reiklumą, bet ir nuoširdų rūpestį dėl darbuotojų gerovės.
- ✓ Kuo daugiau bendrauti, kalbėtis telefonu, būt su nuotaikyte!

³ Šiuolaikinėse darbo motyvacijos teorijose (J. Oldham, G. Hackman at all., 2011) yra išskiriamas darbo praturtinimo modelis ir teigiama, kad ne mažiau motyvuoja ir nefinansinis atlygis: pripažinimas, apdovanojimas, pagyrimas, statuso simboliai, autonomijos didinimas ir pan.

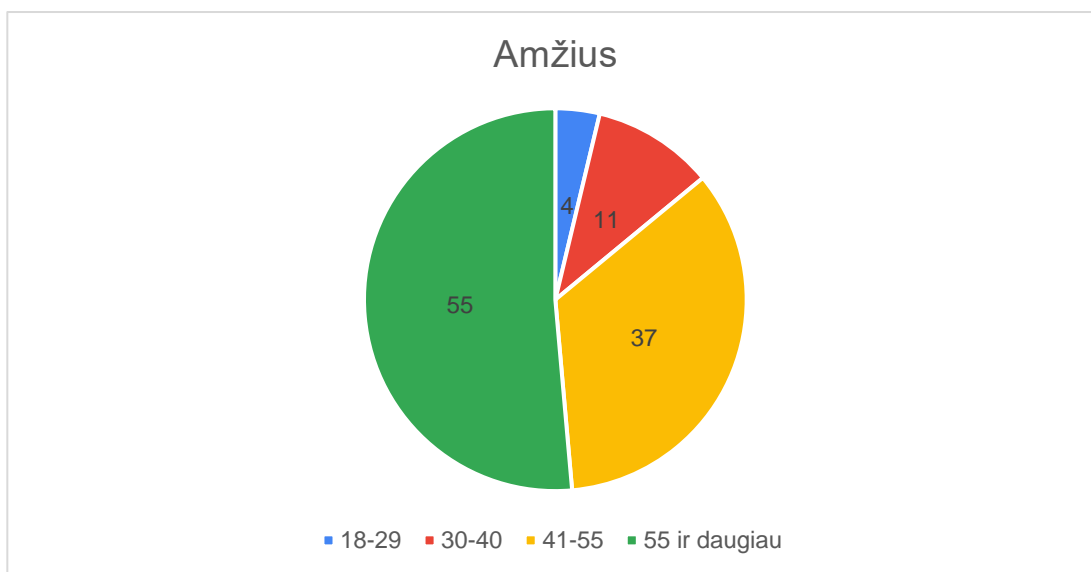
- ✓ Susirinkimo metų spręstume iškilusius klausimus, organizuočiau renginius, į kuriuos sueitų darbuotojai ir labiau pažintų vienas kitą
- ✓ Daryčiau bendrus užsiėmimus, kad draugiška atmosfera būtų palaikoma.
- ✓ Kolektyvas yra labai draugiškas.
- ✓ Nubrėžčiau tam tikras ribas, priimčiau išsakytą nuomonę, stengčiausi būti ne vadovas, o lyderis, kuris suburia aplink save visą kolektyvą.
- ✓ Išklausyčiau darbuotojo nuomonę.
- ✓ Nieko nekeisčiau, viskas yra gerai.
- ✓ Viską taip pat, kaip ir mano vadovai daro.
- ✓ Skatinamos diskusijos / dialogas, mokomasi išgirsti, suprasti ir rasti kompromisus derinant skirtingas nuomones.
- ✓ Aplinka mane kol kas tenkina.
- ✓ Daugiau bendruomenės susitikimų.
- ✓ Daugiau bendru pogrupių susiejimų reikia.
- ✓ Man patinka įstaigos vadovas. Gerbiu ir reikalui esant randu užtarimą.
- ✓ Manau, kad dabartinis įstaigos vadovas deda visas pastangas, kad tokia atmosfera ir būtų palaikoma, mane tai tenkina, o pati nenorėčiau būti vadovas prie jokių aplinkybių.
- ✓ Aš, jei būčiau įstaigos vadovas, daryčiau taip, kad visiems būtų vienodos sąlygos bendravime, kad padalinio vadovai nebūtų pasikėlę į aukštumas.
- ✓ Jei būčiau įstaigos vadovas neleisčiau administracijos darbuotojams nepagarbiai elgtis su žemiausios grandies darbuotojais, kurių dėka ir išsilaiko organizacija.
- ✓ Valdyčiau labiau emocijas, nešaukčiau ant pavaldinių, labiau pagirčiau ir dažniau įvardyčiau jų plusus darbe, nei minusus.
- ✓ Pasiūlymų neturiu.
- ✓ Didesnį dėmesį skirčiau kiekvienam darbuotojui.
- ✓ Viskas tinka.
- ✓ Paskirstyčiau vienodai darbus arba daryčiau paslaugų gavėjų rotaciją.
- ✓ Jeigu bučiau vadovas, tai bučiau draugiškesnis su darbuotojais.
- ✓ Rūpinčiausi savo vadovavimo stiliumi, padedančiu darbuotojams būti atviresniais.
- ✓ Nuoširdumas.
- ✓ Būčiau teisingas vadovas.
- ✓ Sukurčiau geresnį mikroklimatą.
- ✓ Negaliu atsakyti į šį klausimą, nes esu kitoje pozicijoje. Turbūt daryčiau tą patį, ką ir daro vadovas.
- ✓ Nieko nekeisčiau.
- ✓ Iškylančias problemas spręstume visi kartu, rodant pagarbą, supratingumą, dėkingumą.
- ✓ Mūsų kolektyve yra draugiška aplinka.
- ✓ Norėčiau daugiau taktiškumo.
- ✓ Draugiškumas ir taktiškumas tarp grandinių.
- ✓ Skirčiau lėšų komandos stiprinimui, šventėms, organizuočiau kas mėnesinius susibūrimus mažomis grupelėmis (pvz. bendri pusryčiai skyriuje, žaidimų vakaras, filmo vakaras ir t.t.), bet tai turėtų vykti be jokios prievartos ar prievolės, o leisti apsispręsti kiekvienam skyriui savaip, ką jis norėtų veikti. Ir tai neturėtų būti įtraukta į metinį vertinimą, nes tai neatspindi darbuotojo profesinių gebėjimų.

- ✓ Pagal galimybę sudalyvaučiau visų visų visų įstaigos padalinių darbe tiesiogiai, savanoriškais pagrindais. Tai padeda matyti įstaigos privalumus bei trūkumus, išsiaiškinti problemas.
- ✓ Daugiau reikia meilės ir pagarbos.
- ✓ Jeigu būčiau įstaigos vadovas, spręščiau problemas, ieškočiau sprendimo būdų kolektyve.
- ✓ Prioritetais būtų: pasitikėjimas darbuotojų kompetencija, aiškus darbinis komunikavimas, ramus bendravimo tonas (nekelti balso, nešaukti).
- ✓ Organizuočiau daugiau sociokultūrinių renginių.
- ✓ Elgčiausi teisingai, ir atsižvelgčiau į kiekviena išsakyamą mano darbuotojo, ir stengčiausi įvykdyti, jei tai įmanoma
- ✓ Ok.
- ✓ Daugiau ekskursijų ir renginių.
- ✓ Rengčiau pobūvius ir vykdyčiau įvairią veiklą, kuri kurtų draugišką atmosferą.
- ✓ Nieko nekeisčiau.

Pateikti darbuotojų pasiūlymai bei nuomonės gali būti naudingos vadovams, ieškant konkrečių būdų, kaip tobulinti įstaigos procesus, bei, kokias priemones taikyti, gerinant psichologinį mikroklimatą įstaigoje.

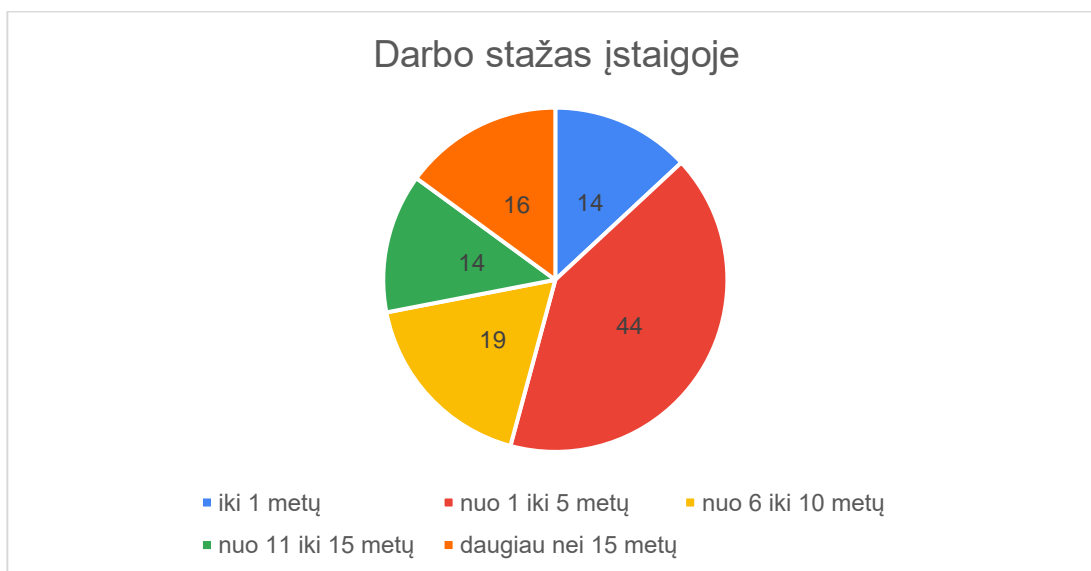
3.5. Demografiniai respondentų duomenys

Anketinės apklausos statistiniai duomenys pateikti 5 pav. „Respondentų pasiskirstymas pagal amžių“, 6 pav. „Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą“ ir 7 pav. „Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas“.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Didžiausią dalį respondentų sudarė 41-55 ir daugiau nei 55 metų amžiaus (iš viso - 92 respondentai). 30-40 metų amžiaus atsakiusiųjų darbuotojų – 11; iki 30 m. amžiaus – 4 respondentai. Galima teigti, kad duomenys atitinka bendras tendencijas: darbo sritį, dirbant su įvairaus pobūdžio negales turinčiais bei senovo amžiaus asmenimis tiek Lietuvoje, tiek kitose Europos šalyse renkasi brandesnio amžiaus personalas.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje

Analizuojant darbo stažą įstaigoje galima pastebėti, kad didžiausia respondentų dalis yra dirbantys įstaigoje nuo 1 iki 5 metų – 44 respondentai, dirbančių nuo 6 iki 10 m. yra 19 respondentų, dirbančių nuo 11 iki 15 metų bei dirbančių iki 1 metų - po 14 respondentų, o 16 respondentų apklausos metu

turėjo daugiau nei 15 metų trunkantį darbo stažą įstaigoje. Galima manyti, kad darbuotojai, dirbantys įstaigoje iki 1 metų, vertindami anketos teiginius, dažniau galėjo pateikti atsakymą „nežinau“.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Matome, kad apklausoje daugiausiai dalyvavo individualios priežiūros darbuotojo pareigose dirbančių respondentų – 81 (75, 7 proc.), socialinių darbuotojų – 16 ir 30 kitas pareigas užimančių darbuotojų - 10.

Atlikus anketinę įstaigos darbuotojų apklausą, organizuotos fokus grupės su administracija ir kiekvieno skyriaus darbuotojais kontaktiniu būdu, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Fokus grupių apibendrinimai pateikiami toliau tekste.

4. Įstaigos darbuotojų fokus grupių, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, rezultatų analizė ir apibendrinimai ir rekomendacijos.

4.1. Pagalbos į namus skyrius.

Pagalbos į namus skyriuje psichologinis mikroklimatas buvo vertinamas šešių susitikimų – fokus grupių su padalinio darbuotojais metu, kurie vyko 2023 m. lapkričio – gruodžio mėn. Susitikimuose dalyvavo 60 darbuotojų. Susitikimą vedė ir vertinimą atliko psichologė psichoterapeutė Jūratė Gričiūtė.

Susitikimų – fokus grupių apibendrinimas.

Susitikimas su pagalbos į namus padalinio darbuotojais vyko pozityvioje, dalykiškoje atmosferoje: kiek atsargiai įsijungiančios į diskusiją, palapsniui darbuotojos vis atviriau dalijosi savo nuomone apie vyraujančius santykius kolektyve, apie darbo privalumus bei išsakė savo pageidavimus, pasiremdamos asmenine patirtimi.

Turėdamos galimybę, dalyvės aktyviai diskutavo apie savo darbo specifiką, kėlė klausimus bei siūlė galimus sprendimų variantus, prisiimdamos atsakomybę tiek sau, tiek siekdamos konkrečių sprendimų iš įstaigos vadovų pusės.

Darbuotojų nuomone, skyriuje darbuotojų ir pogrupių vadovų tarpusavio santykiai yra geri, pagarbūs, vyrauja pozityvi, geranoriška atmosfera. Darbuotojos viena kitai padeda, konsultuoja, sprendžia iškilusius sunkumus tiek su pogrupių vadovėmis, tiek ir tarpusavyje. Tokie santykiai vyrauja tarp atskirų pogrupių, tačiau, kadangi skyriuje dirba daug darbuotojų, darbuotojai keičiasi ne visi darbuotojai vienas kitą pažįsta. Todėl norėtųsi, kad būtų sudaryta daugiau galimybių susitikti tiek su savo pogrupio kolegėmis (pvz., bent du kartus per mėnesį susirinkimų metu ar organizuojant bendras veiklas), tiek ir su kolegėmis, kurios dirba kituose pogrupiuose.

Skyriaus darbuotojos iš esmės yra patenkintos bendravimu su įstaigos vadovais ir administracija, nors tiesioginio kontakto individualios priežiūros darbuotojos turi nedaug. Tuo pačiu išsakė ir tai, kad pasigenda konkrečių sprendimų jų iškeltiems klausimams spręsti.

Daug diskutuota ir apie kvalifikacijos kėlimo bei saviugdos veiklas. Skyriaus darbuotojų nuomone, įstaigoje suteikiamos plačios galimybės kelti kvalifikaciją, atsižvelgiama į jų poreikius, sudaromos galimybės dalyvauti ir mokymuose, ir supervizijose, ir kituose renginiuose. Tačiau ne maža dalis darbuotojų teigė, kad veiklos, kurios vyksta po darbo valandų, kelia ne mažai problemų. Norėtųsi, kad jų būtų mažiau. Be to, darbuotojoms nėra aišku, kodėl po dalyvavimo kvalifikacijos kėlimo renginiuose reikia pateikti administracijai atsiliepimus apie renginį. Ši veikla užima daug laiko, sunku suvokti, kokia šio veiksmo prasmė. Siūlytų, kad būtų arba atsisakyta atsiliepimų, arba supaprastinta atsiliepimo forma.

Darbuotojams kyla daug neaiškumų ir dėl metinių užduočių ir metinio vertinimo. Daugelio manymu, užduotys, kurios reikalauja papildomų resursų (laiko, asmeninių lėšų, veiklos po darbo valandų ir pan.), neturėtų būti skiriamos. Norėtųsi gilesnės diskusijos šiuo klausimu su įstaigos administracija.

Susitikimuose skyriaus darbuotojos kėlė ir daug su darbo organizavimu susijusių klausimų.

Viena iš darbą apsunkinančių, gana daug laiko reikalaujančių ir, darbuotojų nuomone, mažai prasmingų veiklų yra perteklinės dokumentacijos pildymas. Didžioji dalis dokumentacijos yra popierinė, įrašai juose nuolat kartojasi, tačiau šis reikalavimas išlieka. Skiriamas laikas ataskaitų ir dokumentų pildymui yra per trumpas. Norisi pokyčių šioje srityje.

Aktualus yra ir darbo apimčių klausimai. Darbuotojų nuomone, pavaduojant kitą darbuotoją, darbo krūvis tampa itin didelis, o dėl to nukenčia paslaugų kokybė. Be to, ne visada realu nuvykti iš vieno kliento pas kitą per formaliai numatytą kelionės laiką. Siūlytų ilginti kelionės laiką arba organizuoti darbą taip, kad atstumai tarp klientų būtų realiai įveikiami per numatytą laiką.

Darbuotojoms kelia klausimų ir fotografavimosi su klientais vykdant įvairias veiklas (pvz., sveikinant su gimtadieniu ar kitomis progomis) prasmingumas ir šios veiklos viešinimas vidiniame tinkle. Ne visi klientai nori fotografuotis, jiems tai kelia neigiamas emocijas, todėl emociškai sunku ir darbuotojoms. Be to, darbuotojos jaučiasi, kad jomis nepasitikima, jos per daug kontroliuojamos.

Daug diskusijų kėlė ir individualios priežiūros darbuotojo įvaizdis klientų ir jų artimųjų požiūriu. Dažnai jaučiasi nuvertinamos, traktuojamos kaip „tarnaitės“, „valytojos“ ir pan. Tokiais atvejais darbuotojos stokoja administracijos ir savo tiesioginių vadovų palaikymo. Siūlo į sutartį su klientu įtraukti punktą, kad klientas ir jo artimieji privalo pagarbiai elgtis su darbuotoju.

Santykiuose su klientais dažnai iškyla sunkumų dėl klientų nerealių pageidavimų, per didelių reikalavimų iš kliento ir jų artimųjų pusės. Sunkumai darbuotojams kyla ir dėl paslaugų teikimo apimčių: ne visada yra aiškios darbuotojų darbo ribos. Diskusijos metu net ir tarpusavyje ne visada galėjo sutarti, ar priklauso atlikti vienus ar kitus veiksmus (pvz., ar reikia valyti šviestuvus ir pan.). Galima manyti, kad vyrauja tam tikra „tradicija“ (ypač tarp ilgai dirbančių darbuotojų) klientui padėti visapusiškai, nelabai atsižvelgiant į paslaugos sudėtį reglamentuojančią tvarką bei nustatytą individualų kliento poreikį. Todėl pačios darbuotojos priėjo išvados, kad būtų gerai konkrečiai su kiekvienu klientu įsivardinti, kokius darbus turi atlikti, kokią pagalbą teikti. Atliekami darbai, kurie peržengia nustatytą poreikį (pvz., tvarkoma daugiau buto ploto nei nustatyta paslaugos sudėtyje ir pan.), neigiamai veikia bendrą atmosferą kolektyve, kai tenka pavaduoti koleges atostogų ar ligos metu. Darbuotojos siūlo sutartyje su klientu tikslinti konkrečiam klientui teikiamų paslaugų sudėtį, apimtį, trukmę. Iškilus nesutarimams su klientu būtų lengviau nustatyti ribas. Be to, tokiose situacijose norėtųsi daugiau supratimo ir palaikymo iš administracijos bei skyriaus pusės. Dažnu atveju darbuotojos lieka kaltos, jei netenkina kliento lūkesčių. Į jų paaiškinimus dažnai nereaguojama arba reaguojama atsainiai. Norėtųsi ir daugiau palaikymo ir supratimo iš administracijos pusės, kai konfliktinės situacijos svarstomos komisijoje.

Kalbant apie teikiamą pagalbą, darbuotojoms kyla klausimas, kokiomis sąlygomis jos gali atsisakyti teikti pagalbą, pvz., ką daryti, jeigu kliento namuose yra elementarios higienos neatitinkančios gyvenimo sąlygos (pvz. įvairūs parazitai; nešildomos patalpos ir pan.). Kas turi atlikti pirminę dezinfekciją? Kaip reaguoti darbuotojoms, jeigu jų pačių sveikatai kyla pavojus? Dažnu atveju darbuotojos teikia paslaugas niekam apie tai nepranešdamos, baimindamosi, kad vis tiek bus nurodoma suteikti pagalbą klientui. Norėtųsi daugiau aiškumo ir pagalbos iš skyriaus pusės, kaip teikti paslaugas agresyviems klientams bei klientams, kurie vartoja alkoholį. Darbuotojos jaučiasi nesaugiai, stokoja specialių žinių, kaip bendrauti su šiais klientais, o realios pagalbos dažnai nesulaukia.

Skyriaus veiklą koordinuojantys specialistai pasidžiaugė kolegišku, palaikančiu bendravimu tiek skyriaus viduje, tiek su kitų skyrių kolegomis. Kadangi darbo apimtys yra iš tiesų didelės, norėtųsi, kad įstaigoje kiek geriau būtų planuojamas laikas, o skiriamos užduotys būtų aiškesnės, konkretesnės ir joms skiriamas laikas leistų kokybiškai jas atlikti.

Viso susitikimo metu jautėsi, kad visiems skyriaus darbuotojams svarbu, kad klientai būtų patenkinti paslaugų kokybę ir įstaigos įvaizdis tik gerėtų. Jaučiamas lojalumas įstaigai ir savo padaliniui.

Rekomendacijos.

Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojams sunku patiems nustatyti, kokius veiksmus jie turi atlikti teikdami paslaugas klientams, rekomenduotina detalizuoti pagalbą namų paslaugos sudėtį vidiniuose įstaigos teisės aktuose, nurodant ne tik bendrus veiksmus, bet ir įvardijant detaliau, kas juos turi atlikti, kokios turi būti sąlygos ir pan. Su atnaujinta tvarka būtina detalai supažindinti kiekvieną padalinio darbuotoją. Ypatingai svarbu, kad su šiais reikalavimais individualiai (pvz. susitikimo su padalinio vadovu metu) būtų supažindinami naujai priimami darbuotojai. Naudinga šiai temai skirti daugiau dėmesio, analizuojant konkrečius atvejus bendrų susirinkimų metu, siekiant suvienodinti visų darbuotojų supratimą apie konkrečius paslaugos teikimo aspektus.

Rekomenduotina detaliau peržiūrėti pildomą pagalbą namų skyriaus paslaugų teikėjų dokumentaciją, įvertinti jų tikslingumą bei naudą ir, esant galimybei, atsisakyti ar sumažinti perteklinio (jei tokia būtų) dokumentavimo. Jei yra galimybė, daugiau naudotis elektroninėmis priemonėmis fiksuojant socialinių paslaugų teikimo procesus.

Įvertinant tai, kad skyriaus darbuotojai turi mažai kontaktų su skyriaus kolegomis ir su įstaigos bendradarbiai, rekomenduojama bent du kartus per mėnesį organizuoti bendrus susirinkimus skyriaus viduje bei kviešti šio skyriaus darbuotojus į bendrus įstaigos renginius, sudarant galimybę jiems dalyvauti. Šios priemonės palaiko darbuotojų lojalumą įstaigai, didina darbuotojų įsitraukimą į visos įstaigos veiklą, leidžia jaustis pilnaverčiu įstaigos nariu.

Siekiant efektyvesnio darbo atlikimo rekomenduojama aptarti pateiktus darbuotojų pasiūlymus dėl darbo organizavimo ir vertinimo: kelionės tarp klientų laiką; ataskaitoms ir dokumentacijai skiriamo laiko trukmę; resursų, reikalingų nustatytoms užduotims užtikrinimas (pvz., telefonų kortelės); metinių užduočių ir vertinimo procesą; tarnybinių pranešimų nagrinėjimo procesą. Bendras aptarimas ir aiškumas leidžia sumažinti vidinę kolektyvo įtampą, kylančią, kai nėra pakankamai resursų, kai nesuprantamas veiklos prasingumas, kai darbuotojai jaučia išorinį emocinį spaudimą.

Svarbu atkreipti dėmesį ir ieškoti būdų, kaip stiprinti pagalbą namų skyriaus darbuotojų įvaizdį santykiyje su klientais bei jų artimaisiais, užtikrinant palaikymą ir pagalbą darbuotojams, teikiantiems paslaugas klientams jų namuose.

4.2. Dienos socialinės globos skyrius.

Dienos socialinės globos skyriaus psichologinis mikroklimatas buvo vertinamas šešių susitikimų – focus grupių su skyriaus darbuotojais metu, kurie vyko 2023 m. lapkričio mėn. Susitikimuose iš viso dalyvavo 45 darbuotojai. Susitikimus vedė ir vertinimą atliko psichologė psichoterapeutė Jūratė Gričiūtė.

Susitikimų – fokus grupių apibendrinimas.

Dienos socialinės globos skyriaus darbuotojų susitikimai vyko geranoriškoje atmosferoje: jautėsi, kad kolektyvo narės palankiai vertina viena kitą, palaiko, esant poreikiui padeda viena kitai. Darbo pobūdis apsunkina šių darbuotojų kontaktinius susitikimus, todėl buvo akivaizdus poreikis bendrauti vienai su kita, dalintis patyrimais. Palaipsniui visose šešiose grupėse darbuotojos aktyviai įsitraukė ir į bendrą diskusiją apie mikroklimatą įstaigoje ir skyriuje.

Susitikimų dalyviai džiaugėsi įstaigos veikla, profesionaliu požiūriu į paslaugų teikimą, o tai, jų teigimu, leidžia realizuoti save, padėti žmonėms.

Akcentuota ir tai, kad įstaigoje sudaromos itin palankios sąlygos kelti kvalifikaciją, tobulinti įgūdžius, dalyvauti įvairiose veiklose. Mokymai organizuojami atsižvelgiant į jų poreikius, pakankama mokymų įvairovė. Buvo išsakytas noras, kad, jei galima, būtų gerai žinoti planuojamų mokymų grafiką bent jau ketvirtį į priekį, kad galima būtų geriau planuoti savo darbus ir derintis su klientais.

Be to, kai kurios veiklos vyksta ne darbo metu, todėl sunku juose dalyvauti. Pageidautų, kad įstaiga organizuotų saviugdos bei kvalifikacijos kėlimo veiklas darbo metu.

Sunkumų kelia ir po mokymų ar kitų kvalifikacijos kėlimo veiklų būtinybė pateikti administracijai atsiliepimą. Darbuotojų teigimu, šios užduoties atlikimas kelia įtampą, atima gana daug laiko ir sunku suprasti šio reikalavimo prasmę. Siūlytų arba atsisakyti atsiliepimų rašymo, arba supaprastinti atsiliepimo formą.

Darbuotojos, teikiančios socialinę globą namuose, ir dalyvavusios susitikimuose džiaugėsi bendra kolektyvo atmosfera: dalijosi, kad tarpusavyje bendrauja aktyviai (su tomis, kuriomis susitinka pavadinimuose ar turi kitą asmeninį ryšį), kartu ieško sprendimų, padeda viena kaitai. Tačiau kiek pasigenda pagalbos iš savo tiesioginių vadovų, ypač sudėtingose situacijose.

Darbuotojos akcentavo, kad trūksta susirinkimų ir susitikimų tiek su kolegėmis, tiek su vadovais. Norėtų, kad būtų atnaujinti susirinkimai, kurie vyktų bent jau vieną kartą per mėnesį. Kadangi paslaugas teikia gana sunkiems klientams, norėtųsi atvejo aptarimų, pasidalijimo patyrimais su klientais, sunkesnių situacijų aptarimo bei tiesiog kolegiško pabendravimo. Susitikimai padeda palaikyti ryšį su kolegomis, jausti paramą, gauti atsakymus į darbe kylančius klausimus.

Darbuotojos dalijosi, kad stengiasi atlikti savo pareigas ir pagalbą klientams teikti kuo profesionaliau, palaikyti šiltus santykius su klientais ir jų artimaisiais, tačiau išskyla ir nemažai sunkumų. Todėl susitikimų metu buvo iškelta ir keletas darbo organizavimo klausimų.

Visose grupėse akcentuota, kad išlieka didelė problema apsibrėžiant, kokia yra paslaugų sudėtis konkrečiam klientui, ką turi atlikti darbuotojos, kur yra ribos. Diskutuojant tapo aišku, kad ne visos darbuotojos tiksliai žino net formaliai patvirtintą dienos socialinės globos namuose sudėtį. Darbuotojų ne vienodas paslaugų apimčių ir sudėties traktavimas, skirtingas elgesys su klientais (pvz. viena darbuotoja sutvarko ne tik kliento kambarį ir jam priskirtas patalpas, bet ir kitus buto kambarius ir pan.) kelia klientų nepasitenkinimą ir nesupratimą, kai tenka atostogų ar ligos metu pavaduoti koleges, bei įtampą ir tarp pačių darbuotojų. Todėl išsakė norą, kad vadovai tiksliau įvardintų, kokia yra paslaugos sudėtis konkrečiam paslaugų gavėjui, ką jos, kaip paslaugas teikiančios darbuotojos, turi atlikti ir kur yra jų ribos.

Kitas svarbus aspektas – darbuotojų rotacija. Norėtųsi daugiau apibrėžtumo, kada ir kaip keičiami klientai, kokios to priežastys, kokia yra rotacijos sistema. Keičiantis paslaugas teikiančiam darbuotojui, kyla įtampa ir klientui, ir darbuotojui. Todėl būtų svarbu iš anksto pasirengti tokiems pokyčiams, suprasti šių pokyčių prasmę.

Siekiant teikti kokybiškas paslaugas, dalyvių nuomone, reiktų išsamesnio visos komandos aptarimo pradedant teikti paslaugas naujam klientui. Dažnai individualios priežiūros darbuotojos jaučiasi, kad joms nesuteikiama pilna informacija apie kliento būklę, trūksta bendradarbiavimo tarp komandos narių. Dėl šios priežasties galimos klaidos, veiksmai, kurie nėra patys tinkamiausi atsižvelgiant į kliento situaciją.

Dalyvių nuomone daugiau bendrumo kolektyve būtų ir paslaugų kokybė būtų geresnė, jeigu pavadavimo atveju darbuotojos išsamiau pristatytų savo klientus, supažindintų su konkrečiais kliento poreikiais, lūkesčiais, reikšmingomis paslaugų teikimo detalėmis.

Darbuotojos dalijosi, kad dažnai susiduria su klientų buitės sąlygomis, kurios kelia grėsmę jų sveikatai bei saugumui (higienos reikalavimų neatitinkančios sąlygos; naminiai gyviai; nešildomos patalpos ir pan.). Norėtųsi aiškiau suvokti, kaip teikti kokybiškas paslaugas tokiomis sąlygomis? Ar visada privalu paslaugas teikti? Kokia yra įstaigos pozicija šiuo klausimu? Darbuotojos linkusios maksimaliai padėti klientams, tačiau kyla daug organizacinių klausimų, pvz. gal patalpas turėtų dezinfekuoti pats klientas? Kas ir kaip tą turėtų užtikrinti?

Ne mažiau svarbus klausimas ir dėl sudėtingų situacijų iškylančių teikiant paslaugas ir kokių konkrečių veiksmų turėtų imtis darbuotojas: kliento atsisakymas įleisti į namus, kliento agresyvumas, kliento mirtis ir pan. Diskusijų metu tapo akivaizdu, kad šiose situacijose darbuotojai elgiasi skirtingai, nes nėra bendrai sutarta ir visiems aišku, kaip turėtų vieningai reaguoti.

Susitikimų metu darbuotojai išreiškė norą sulaukti daugiau palaikymo ir supratimo iš įstaigos vadovų bei tiesioginių skyriaus vadovų pusės. Ne retai darbuotojai jaučiasi nesuprasti, kaltinami nepagrįstai dėl klientų bei jų artimųjų skundų. O jeigu kuris toks konfliktinis atvejis nagrinėjamas įstaigoje, pritrūksta paramos iš įstaigos administracijos, klientas dažniausiai lieka teisingas, nors ne visada tai atitinka realybę.

Akcentuotas ir metinių užduočių bei vertinimų klausimas. Darbuotojų nuomone, metinės užduotys reikalauja papildomų tiek laiko (dažnos veiklos – ne darbo metu), tiek asmeninių resursų (ne visoms užduotims atlikti yra skiriami įstaigos resursai). Darbuotojų patirtis rodo, kad veiklų su klientais fiksavimas fotografuojantis kelia įtampą tiek klientams, tiek ir darbuotojoms: dažnai klientai nenori fotografuotis, jiems tai kelia neigiamas emocijas. Be to, darbuotojos jaučiasi, kad jomis nepasitikima, jos per daug kontroliuojamos. Siūlytų tokio fiksavimo atsisakyti.

Organizuojant skyriaus veiklą kiek pasigendama tikslesnio laiko planavimo ir konkretesnio užduočių formulavimo. Norėtųsi, kad užduotys būtų pateikiamos aiškiai, jų atlikimui suteikiama pakankamai laiko, būtų aiškus užduoties atlikimo tikslingumas ir prasmė.

Dienos socialinės globos skyriaus darbuotojos itin aktyviai išsakė savo pasiūlymus dėl bendros įstaigos atmosferos gerinimo su viltimi, kad bent dalis jų išsakytų minčių bus įgyvendintos.

Galima pasidžiaugti, kad dienos socialinės globos skyriaus darbuotojai puikiai bendradarbiauja komandoje, ieško bendrų sprendimų tiek su kolegomis, tiek su vadovais. Komandose vyrauja pozityvi nuotaika, noras vis kokybiškiau teikti paslaugas klientams.

Rekomendacijos.

Siekiant palaikyti tinkamą psichologinį mikroklimatą ir gerinti paslaugų kokybę bei įvertinant tai, kad skyriaus darbuotojai turi mažai kontaktų su skyriaus kolegomis ir su įstaigos bendradarbiais, rekomenduojama bent kartą per mėnesį organizuoti bendrus susirinkimus skyriaus viduje, aptariant konkrečius atvejus, aktualius klausimus bei suteikiant galimybę skyriaus darbuotojams palaikyti tarpasmeninius santykius. Šios priemonės palaiko darbuotojų lojalumą įstaigai, didina darbuotojų įsitraukimą į visos įstaigos veiklą, leidžia jaustis pilnaverčiu įstaigos nariu.

Rekomenduotina būtų organizuoti dienos socialinės globos namuose skyriaus darbuotojų susitikimą ir aptarti konkrečius darbuotojams kylančius klausimus. Svarbus bendras susitikimas, nes reiktų tiksliau įvardinti įstaigoje nustatytas darbuotojų kompetencijas (ypač – individualios priežiūros darbuotojų), paslaugų individualiems klientams sudėties aspektus bei darbuotojų konkrečius veiksmus sudėtingose situacijose. Įstaigos vadovai ir padalinių vadovai šiam susitikimui turėtų detaliai pasirengti, gerai apgalvoti, kokią ir kaip pateikti darbuotojams aktualią informaciją. Tikslinga išdiskutuoti pateikimus klausimus, formuoti bendrą supratimą tiek vadovų, tiek darbuotojų lygmenyse.

Tikslinga būtų parengti sudėtingų situacijų valdymo algoritmus (agresyvus klientas; sąmonės netekęs klientas; miręs klientas ir pan.), jeigu dar nėra parengti, ir detaliai supažindinti su jais visus darbuotojus. Kai kuriems veikimo modeliams įsisavinti naudinga būtų organizuoti ir praktinius situacijų simuliacijos mokymus / pratybas (pvz., kokie darbuotojo veiksmai turi būti radus mirusį klientą). Veiksmai stresinėse situacijose turėtų būti automatiniai, todėl ne visada pakanka tik žinoti algoritmus, reikia turėti ir realius įgūdžius.

Įvertinat tai, kad paslaugų namuose organizavimas yra sudėtingas vadybinis procesas, vis dėlto siekiant efektyvesnio darbo atlikimo ir palankesnės psichologinės atmosferos skyriuje rekomenduojama aptarti pateiktus darbuotojų pasiūlymus dėl darbo organizavimo ir vertinimo ir priimti galimus sprendimus: nustatyti aiškesnį rotacijos tarp klientų procesą; suteikti reikiamus resursus, reikalingus nustatytoms užduotims atlikti; išanalizuoti galimybę supaprastinti kvalifikacijos kėlimo atsiliepimų formą bei procesą; aptarti metinių užduočių ir vertinimo procesą; peržiūrėti tarnybinių pranešimų nagrinėjimo procesą. Bendras aptarimas ir aiškumas leidžia sumažinti vidinę kolektyvo įtampą, kylančią, kai nėra pakankamai resursų, kai nesuprantamas veiklos prasmingumas, kai darbuotojai jaučia išorinį emocinį spaudimą.

4.3. Socialinių paslaugų poreikio ir kokybės vertinimo skyrius.

Socialinių paslaugų poreikio ir kokybės vertinimo skyriuje psichologinis mikroklimatas buvo vertinamas susitikimo – focus grupės su skyriaus darbuotojais metu, kuris vyko 2023 m. lapkričio 14 d. Susitikime dalyvavo 9 darbuotojai. Susitikimą vedė ir vertinimą atliko psichologė psichoterapeutė Jūratė Griciūtė.

Susitikimo – fokus grupės apibendrinimas.

Susitikimo metu skyriaus darbuotojai aktyviai įsitraukė į diskusiją, dalijosi savo patyrimu įstaigoje, siūlė įstaigos veiklos bei psichologinio mikroklimato gerinimo būdus.

Psichologinė atmosfera skyriuje gera: palaiko vienas kitą, dalijasi patyrimais, jaučiamas susiklausymas ir įsiklausimas. Kaip teigė vienas iš dalyvių: „net šeimoje taip gerai nėra: vienas už kitą!“ Tuo pačiu pripažįsta, kad kartais iškyla sunkumų, kurie kelia įtampą kolektyve. Tačiau stengiamasi, kad tokios situacijos būtų išsiaiškinamos, atrastas sutarimas.

Pastebėtina, kad kiekvienas skyriaus darbuotojas aiškiai suvokia savo užduotis darbe ir prisiima atsakomybę už jų atlikimą. Be to, savarankiškai ieško sprendimų, galimybių bendradarbiauti tiek tarpusavyje, tiek ir su partneriais už įstaigos, siekiant kokybiškesnių paslaugų klientams teikimo.

Tačiau skyriaus darbuotojų darbo krūviai yra itin dideli, kai kurie reikalavimai ir galiojančios tvarkos ne visada padeda efektyviai dirbti, todėl siūlytų peržiūrėti vidaus tvarkas, atsisakant perteklinių reikalavimų.

Skyriaus darbuotojai išsakė tai, kad kokybiškai ir laiku atlikti darbus kiek trukdo fizinės darbo sąlygos: didžioji dauguma skyriaus darbuotojų dirba viename kabinete, dažnai vienu metu keli bendrauja su klientais telefonu, į kabinetą dažnai užeina ir išeina tiek kolegoms, tiek klientai, o tai trukdo susikaupti kitiems kolegoms, sukelia įtampą bei irzlumą tarpusavyje.

Skyriaus darbuotojai palankiai vertina įstaigos veiklą, teikiamas paslaugas, sudaromas galimybes tobulintis, kelti kvalifikaciją, dalyvauti įvairiose įstaigos organizuojamose veiklose. Tuo pačiu išsako keletą pageidavimų ir pasiūlymų dėl darbo organizavimo gerinimo:

1. Norėtusi, kad įstaigos vadovai labiau pasitikėtų skyriaus darbuotojais, deleguotų užduotis ir leistų savarankiškiau veikti bei prisiimti atsakomybę už savo darbą, būtų daugiau diskusijos ir mažiau mikrovaldymo, o priimant sprendimus būtų labiau įsiklausoma į skyriaus specialistų nuomonę.
2. Siūlytų gerinti laiko valdymą įstaigoje: užduočių atlikimui skirti adekvatų laiką; užduotis formuluoti aiškiau, konkrečiau, paaiškinti užduočių tikslą (kai jos yra naujos); užduotis ir su darbu susijusią informaciją teikti tik darbo metu ir tik darbo informaciniais kanalais.
3. Įstaigoje organizuojama itin daug įvairių veiklų, saviugdų užsiėmimų, ir tai džiugina. Tačiau, darbuotojų nuomone, gal jų jau net per daug ir reiktų kiek sumažinti, nes jaučiamas „persisotinimas“ renginiais ir veiklomis. Be to, darbuotojų nuomone, nėra tikslinga visas veiklas viešinti vidiniame tinklapyje.

Bendrai atmosferą bei psichologinį mikroklimatą tarp kolegų, klientų ir vadovų vertina palankiai, džiaugiasi galimybe realizuoti save.

Rekomendacijos.

Skyriuje aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės, suteiktos konkrečios užduotys kiekvienam darbuotojui. Tačiau, įvertinant esamą darbo krūvį, reiktų atkreipti dėmesį į tai, kaip ir kiek deleguoti papildomų užduočių darbuotojams: tiksliau formuluoti ir komunikuoti, nurodant užduočių tikslus, skirti pakankamai laiko jų atlikimui.

Skyriaus mikroklimatas vertinamas itin palankiai, tačiau santykiams tarp darbuotojų ir paslaugų teikimui trukdo fizinės darbo sąlygos. Esant galimybei, rekomenduotina sudaryti palankesnes fizines sąlygas šio skyriaus darbuotojams.

Skyriaus darbuotojai teikia skirtingas paslaugas, yra atsakingi ir profesionalūs. Todėl įstaigos vadovams rekomenduotina suteikti šios skyriaus darbuotojams daugiau erdvės veikti savarankiškai, prisiimti atsakomybę už savo sprendimus, atsižvelgti į specialistų nuomonę, diskutuoti.

Rengiant metines veiklos užduotis, naudinga būtų giliau išdiskutuoti, kokios yra realios galybės šio skyriaus darbuotojams atlikti papildomas užduotis, kaip darbuotojai vertina šių veiklų prasmingumą ir naudą tiek įstaigai, tiek ir jiems patiems.

4.4. Administracija.

Įstaigos administracijoje psichologinis mikroklimatas buvo vertinamas susitikimo – focus grupės su administracijos darbuotojais metu, kuris vyko 2023 m. lapkričio 14 d. Susitikime dalyvavo 7 darbuotojai. Susitikimą vedė ir vertinimą atliko psichologė psichoterapeutė Jūratė Gričiūtė.

Susitikimo – fokus grupės apibendrinimas.

Susitikime įstaigos vadovai ir kiti administracijos specialistai aktyviai įsitraukė į diskusiją. Jautėsi, kad visiems dalyviams svarbu pasidalinti patirtimis apie įstaigoje ir administracijoje vyraujančias nuotaikas, pasiekimus bei iškylančius sunkumus. Diskusijos metu pavyko išskirti bendrus klausimus, svarbius ir aktualius visiems įstaigos administracijos darbuotojams.

Administracijos darbuotojai teigiamai vertina bendrą psichologinę atmosferą įstaigoje bei santykius su vadovais: galima bendrauti su vadovais tiesiogiai, bet kada kreiptis pagalbos, klausti, dalintis tiek problemomis, tiek maloniais įvykiais. Darbuotojų teigimu, įstaigoje psichologinis mikroklimatas tarp darbuotojų itin geras („jaučiuosi kaip namie“).

Didžiausia problema, kelianti įtampą darbe, yra itin dideli darbo krūviai. Dėl šios priežasties sunku išlaikyti emocinę pusiausvyrą tiek įstaigos vadovams, tiek ir kitiems administracijos darbuotojams. Emocinę įtampą didina ir išorinis spaudimas prisiimti atsakomybę už įvairias visuomenėje kylančias socialines problemas daugiau nei numatyta įstaigos funkcijose. Įstaigos administracija palaikymo stokoja ir iš įstaigos steigėjo pusės.

Ieškant sprendimų, kaip sumažinti administracijai tenkančių funkcijų našą, pasiūlyta svarstyti galimybę kai kurias su įstaigos veikla susijusias paslaugas pirkti iš išorės tiekėjų (nes nėra papildomų resursų), pvz., civilinės saugos, archyvavimo ir pan. Tokiu būdu būtų sumažintas veiklų spektras administracijos darbuotojams, o tai leistų kokybiškiau ir emociškai ramiau atlikti pavestas funkcijas.

Be to, diskusijos metu apsispręsta peržiūrėti jau esamų vidinių administracinių procesų bei paslaugų teikimo aprašus ir tvarkas, detaliau įsivertinti jų atitikimą dabartiniams įstaigos poreikiams. Sutarta nusistatyti prioritetus, nuo kurių procesų peržiūros pradėti: pirmiausiai peržiūrėti tuos procesus, kurie reikalauja mažiau įsitraukimo ir diskusijų, vėliau pereinant prie sudėtingesnių. Svarstyta ir apie darbuotojų supažindinimo su vidinėmis tvarkomis proceso tobulinimą. Dalijantis patirtimi pastebėta, kad, nors daugelis veiklos procesų įstaigoje yra aprašyti vidinėse įstaigos veiklos tvarkose, tačiau tikrai ne visi darbuotojai su jomis gerai susipažinę: jų yra daug, tvarkos keičiasi, darbuotojai neturi laiko, kada su jomis susipažinti, o kartais – ir net nežino apie pokyčius ar naujas tvarkas. Diskutuota, kaip sėkmingiau organizuoti veiklą taip, kad vidiniai procesai, susiję tiek su konkrečios paslaugos teikimu, tiek ir su įstaigos bendrąja tvarka greičiau pasiektų darbuotojus ir būtų kuo lengviau įsiminami.

Administracijos darbuotojai ir vadovai sutarė, kad įstaigos vadovams reiktų daugiau funkcijų deleguoti administracijos specialistams ir kitų skyrių darbuotojams ir tuo pačiu suteikti jiems daugiau erdvės savarankiškai veikti, kritiškai vertinti savo sprendimus ir prisiimti atsakomybę. Bendrai norėtųsi, kad tarpusavio palaikymas, užduočių supratimas ir įvertinimas stiprėtų, o tai leistų išlaikyti emocinę pusiausvyrą ir pavestas funkcijas atlikti efektyviau.

Administracijos darbuotojai iš esmės džiaugėsi įstaigoje vyraujančia tarpusavio bendrumo atmosfera, sudarytomis puikiomis darbo sąlygomis, įstaigos pastangomis nuolat gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei rūpesčiu įstaigos personalu.

Rekomendacijos.

Atsižvelgiant į tai, kad įstaigos veiklos procesų valdymas turi didelę įtaką visos įstaigos darbuotojų kokybiškam ir efektyviam darbui, svarbu būtų peržiūrėti jau esamų vidinių administracinių procesų bei paslaugų teikimo aprašus ir tvarkas, detaliau įsivertinti jų atitikimą dabartiniams įstaigos poreikiams. Sklandesnis veiklos organizavimas ir aiškumas leidžia palaikyti pozityvesnę darbuotojų emocinį foną net ir esant dideliems darbo krūviams.

Įvertinus tai, kad susipažinti su įvairiomis tvarkomis bei aprašais visiems darbuotojams yra sunku, rekomenduotina pagal galimybes parengti įstaigos veiklos procesų algoritmus grafine forma ir taip sudaryti galimybę darbuotojams lengviau šiuos veikimo modelius įsisavinti ir taikyti tiesioginiame darbe.

Siekiant sumažinti administracijai tenkančių funkcijų našta, rekomenduojama svarstyti galimybę kai kurias su įstaigos veikla susijusias paslaugas pirkti iš išorės tiekėjų.

Rekomenduojama daugiau funkcijų deleguoti administracijos darbuotojams bei kitiems skyriams ir suteikti daugiau laisvės atlikti užduotis savarankiškai bei prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus.

Įvertinant tai, kad administracijos darbuotojai ir vadovai dirba itin dideliais krūviais, rekomenduotina skirti daugiau dėmesio psichosocialinėms priemonėms (atsparumo stresui didinimas; supervizijos; specializuotos terapinės priemonės ir pan.).

5. Psichologinio mikroklimato tyrimo apibendrinimas ir rekomendacijos.

Atlikus įstaigos psichologinio mikroklimato įvertinimą apklausos ir susitikimų – fokus grupių metodais ir apibendrinus gautus rezultatus galima matyti, kad didžioji dauguma darbuotojų teigiamai vertina įstaigos veiklą ir jos psichologinį mikroklimatą. Įstaigos darbuotojai itin noriai dalyvavo tiek pildydami anketą, tiek ir susitikimuose, reiškė savo nuomonę, siekė ieškoti būdų, kaip palaikyti ir dar gerinti įstaigos veiklą.

Psichologinio mikroklimato vertinimo ataskaitoje pateiktos atskiros rekomendacijos administracijai ir skyriams, atspindinčios specifinę skyrių problematiką. Vadovams tai gali būti naudinga informacija ieškant įstaigos veiklos tobulinimo taikinių bei motyvacinių priemonių taikymui.

Reiktų įvertinti tai, kad įstaiga teikia skirtingo pobūdžio paslaugas, didžioji dauguma darbuotojų dirba klientų namuose, todėl daugelis įstaigos darbuotojų tarpusavyje bendrauja gana nedaug. Gerinant įstaigos bendrystės jausmą, stiprinant lojalumą įstaigai bei įstaigos įvaizdžio palaikymui svarbu atsižvelgti į rekomendacijas, skirtas stiprinti darbuotojų tarpusavio komunikaciją: susirinkimai skyriuose, atvejų aptarimai, neformalus bendravimas su kolegomis ir pan. Toks pasidalijimas patirtimis, pasibendravimas su kolegomis padeda atsipalaiduoti, sumažinti įtampą, kylančią teikiant paslaugas, atrasti sunkesnių situacijų sprendimus.

Rekomenduotina giliau išanalizuoti metinių vertinimų sistemą įstaigoje: užduočių apimtis, užduočių tikslingumą, reikšmingumą įstaigos ir darbuotojų veiklos gerinimui. Didesnis darbuotojų įsitraukimas į metinio vertinimo analizės procesą užtikrintų sklandesnį, mažiau įtampos keliantį ir naudą įstaigai bei darbuotojui suteikiantį užduočių atlikimą.

Galima pastebėti, kad dauguma įstaigos darbuotojų yra linkę savarankiškai veikti, tobulindami paslaugų kokybę bei bendrą įstaigos veiklą. Todėl svarbu ir toliau skatinti darbuotojų aktyvumą, raginti juos teikti pasiūlymus ir, pagal galimybes, juos įgyvendinti įstaigoje, kuo daugiau leisti priimti patiems savarankiškai sprendimus pagal jų kompetenciją, mažinant mikrovaldymą įstaigoje.

Siekiant dar efektyvesnio įstaigos veiklos procesų valdymo, rekomenduojama peržiūrėti jau apibrėžtus procesus ir parengti veiklos procedūras, kurių stokojama. Veiklos procesus rekomenduojama perengti ne tik tekstiniu formatu, bet ir atvaizduoti grafiniais algoritmais. Procesų ir procedūrų tikslumas ir palengvintas jų suvokimo metodas užtikrina, kad darbuotojams bus lengviau jomis vadovautis teikiant paslaugas ir jos bus vienodai suprantamos. Tikslumas ir apibrėžtumas sumažina įtampą veikiant, palengvina tarpusavio komunikaciją, sumažina klaidų ir netikslumų tikimybę.

Svarbu stiprinti ir įstaigos vadovų tiesioginį bendravimą su darbuotojais, mažinant statusų poliariškumą, t. y. kuo daugiau neformalių susitikimų, kasdieninių pagyrimų, tiesioginio kontakto su kiekvienu darbuotoju, tuo geriau jaučiasi darbuotojai.

Tuo pačiu atkreiptinas dėmesys, kad vadovams taip pat svarbu rūpintis asmeniniu psichologiniu atsparumu: mažinti patiriamą stresą ir įtampą, pasirenkant sau tinkamus metodus, dalyvauti supervizijose, užtikrinti adekvatų poilsį.

Palaikant bei gerinant psichologinį mikroklimatą ir darbo kokybę, svarbu, kad įstaigoje būtų palaikomas nuolatinis konstruktyvus pagalbos ryšys tarp administracijos ir įstaigos darbuotojų.

Priedas Nr. 1

Klaipėdos m. socialinės paramos centro darbuotojų apklausa

Labą dieną!

Kviečiame dalyvauti 10 - 15 min. apklausoje ir pasidalinti savo nuomone apie Jūsų organizacijos Klaipėdos m. socialinės paramos centro darbo sąlygas, santykius tarp darbuotojų ir administracijos, psichologinę atmosferą.

Ši apklausa atliekama siekiant įvertinti Jūsų darbo aplinką.

Jūsų atsakymai padės įvertinti Jūsų organizacijos mikroklimatą ir paruošti pasiūlymus vadovams, kaip pagerinti darbo sąlygas atsižvelgiant į Jūsų poreikius.

Maloniai prašome anonimiškai balais įvertinti žemiau pateiktus teiginius pagal šią sistemą:

5 - tikrai taip / visiškai sutinku

4 - beveik taip

3 - nežinau (*labai prašome, kuo rečiau teiginius vertinti balu „3“, t. y. „nežinau“*)

2 - beveik ne

1 - tikrai ne / visiškai nesutinku

Apklausą kviečiame pildyti iki š. m. lapkričio 29 d.

Dėkojame!

Pagarbiai

Jūratė Griciūtė, tyrimo ekspertė, psichologė psichoterapeutė

1. Mūsų organizacijoje pakankamai dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.
2. Nauji darbuotojai mūsų organizacijoje yra mokomi, kad įgytų naujų įgūdžių.
3. Tai, ko iš manęs tikimasi darbe, yra aiškiai apibrėžta ir realiai įgyvendinama.
4. Darbo aplinka yra saugi, be trukdžių dirbti.
5. Man suteikiamos visos darbo priemonės, informacija, kad galėčiau atlikti savo darbus.
6. Mano darbe yra pakankamai įvairovės, kad darbas būtų įdomus ir kūrybingas.
7. Darbo apimtis yra nei per didelė, nei per maža.
8. Mūsų organizacijoje yra aiškios normos, procedūros ir taisyklės.
9. Komunikacija (bendravimas) organizacijos viduje man atrodo pakankama.
10. Mūsų organizacijai būdinga bendravimo metodų įvairovė (individualūs, grupių susitikimai, nuotoliniai susitikimai ir t.t.)
11. Organizacijos darbuotojai savo problemas išsako neuždelsdami, tik joms iškilus.
12. Mūsų organizacijoje sveikintinas savo nuomonės išsakymas.
13. Vadovai ir pavaldiniai bet kada gali bendrauti tiesiogiai „akis į akį“.
14. Mūsų organizacijai būdingas aiškus, nuoseklus planavimas.
15. Sprendimai priimami tinkamu laiku ir efektyviai.
16. Darbuotojai turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su jais.
17. Darbuotojų įvertinimas (pagyrimai, premijos) – teisingas ir profesionalus.
18. Pastabos dėl darbo atlikimo paprastai būna teisingos ir atliekamos tikrai esant reikalui.
19. Sudėtingos problemos organizacijoje sprendžiamos teisingai ir nešališkai.

20. Mano darbo užmokestis yra tinkamas, atsižvelgiant į mano patirtį ir darbo apimtį.
21. Premijos, kitokia nauda, kurią gaunu organizacijoje, man yra pakankamos.
22. Santykiai su bendradarbiais yra malonūs ir džiuginantys.
23. Santykiai su vadovais yra malonūs ir džiuginantys.
24. Mūsų organizacijoje pakankamai toleruojami individualūs darbuotojų skirtumai.
25. Darbuotojų kruopštus darbas visada yra įvertinimas.
26. Mūsų organizacijai būdingas darbuotojų bendradarbiavimas ir pagarba vienas kitam.
27. Darbuotojai didžiuojasi savo darbu ir mūsų organizacija.

28. Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera? (*atviras klausimas*)

Demografiniai duomenys:

Amžius:

- 18 - 29 metų
- 30 - 40 metų
- 41 - 55 metų
- daugiau nei 55 metai

Kiek laiko dirbate įstaigoje?

- iki 1 metų;
- nuo 1 iki 5 metų;
- nuo 5 iki 10 metų;
- nuo 10 iki 15 metų;
- daugiau nei 15 metų.

Kokios Jūsų pareigos?

- Socialinis darbuotojas
- Individualios priežiūros darbuotojas
- Kita

Surinkti duomenys bus saugomi iki tol, kol bus atliekamas tyrimas ir analizuojami duomenys, o vėliau - sunaikinti.

Dėkojame!