



DARNI  
SOCIALINĖ  
RAIDA

Klaipėdos m. socialinių paslaugų centras

## PSICHOLOGINIO MIKROKLIMATO TYRIMAS

Ekspertė:

JŪRATĖ GRICIŪTĖ, psichologė psichoterapeutė; supervizorė

*2023 M.*

# PSICHOLOGINIO MIKROKLIMATO TYRIMO PROCESAS

1. 2023 m. lapkričio mėn. atlikta įstaigos darbuotojų internetinė apklausa pagal parengtą ir įstaigai adaptuotą klausimyną.
2. 2023 m. lapkričio – gruodžio mėn. prarvestos fokus grupės, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, su kiekvienu įstaigos skyriumi ir administracija individualiai (14 susitikimų) pagal iš anksto su Užsakovu suderintą grafiką.
3. 2023 m. gruodžio mėn. parengta galutinė psichologinio mikroklimate įvertinimo ataskaita.



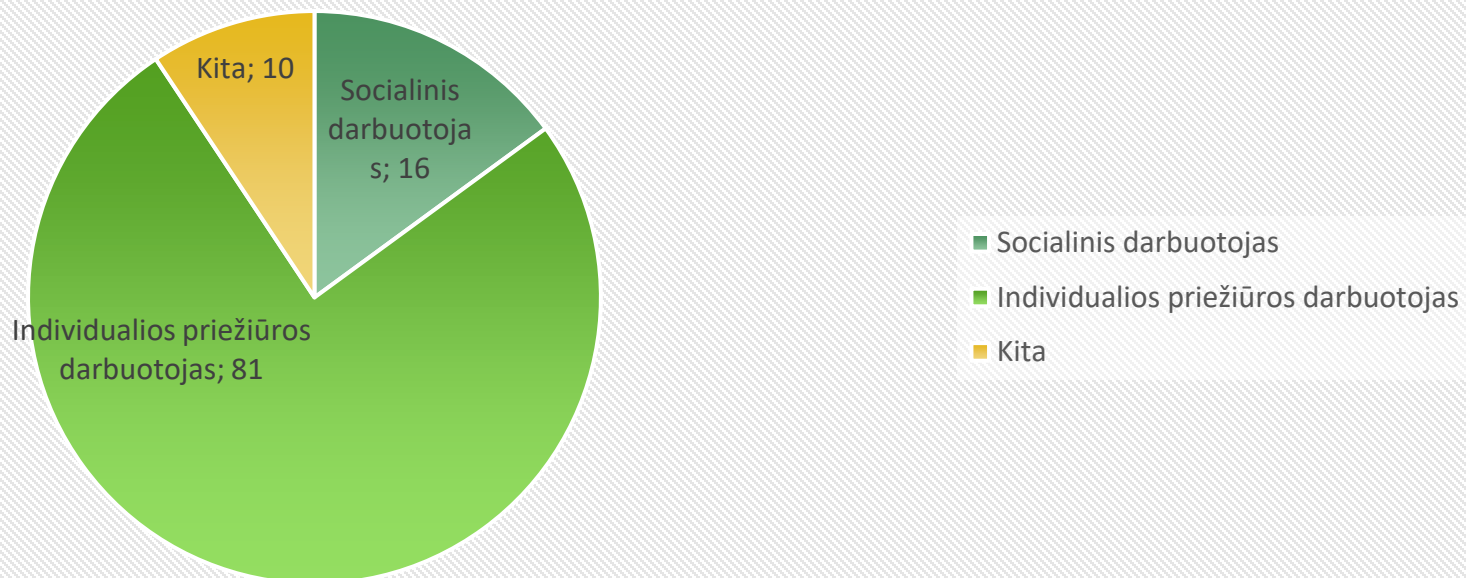
# Klaipėdos m. socialinės paramos centro darbuotojų apklausa

- ▶ Apklausoje dalyvavo 107 įstaigos darbuotojų.
- ▶ **Anketinės internetinės apklausos tikslas** - sužinoti darbuotojų nuomonę apie įstaigoje vyraujantį mikroklimatą bei darbo aplinką įtakojančius veiksnius.
- ▶ Šiuo klausimynu buvo vertinami įstaigos darbuotojų darbo aplinkos veiksniai:  
*Darbas; Bendravimas; Valdymas; Motyvacija*
- ▶ Atliekant apklausą buvo pateiktas vienas atviras klausimas: „*Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?*“. Beveik pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų (52) atsakė į šį klausimą.

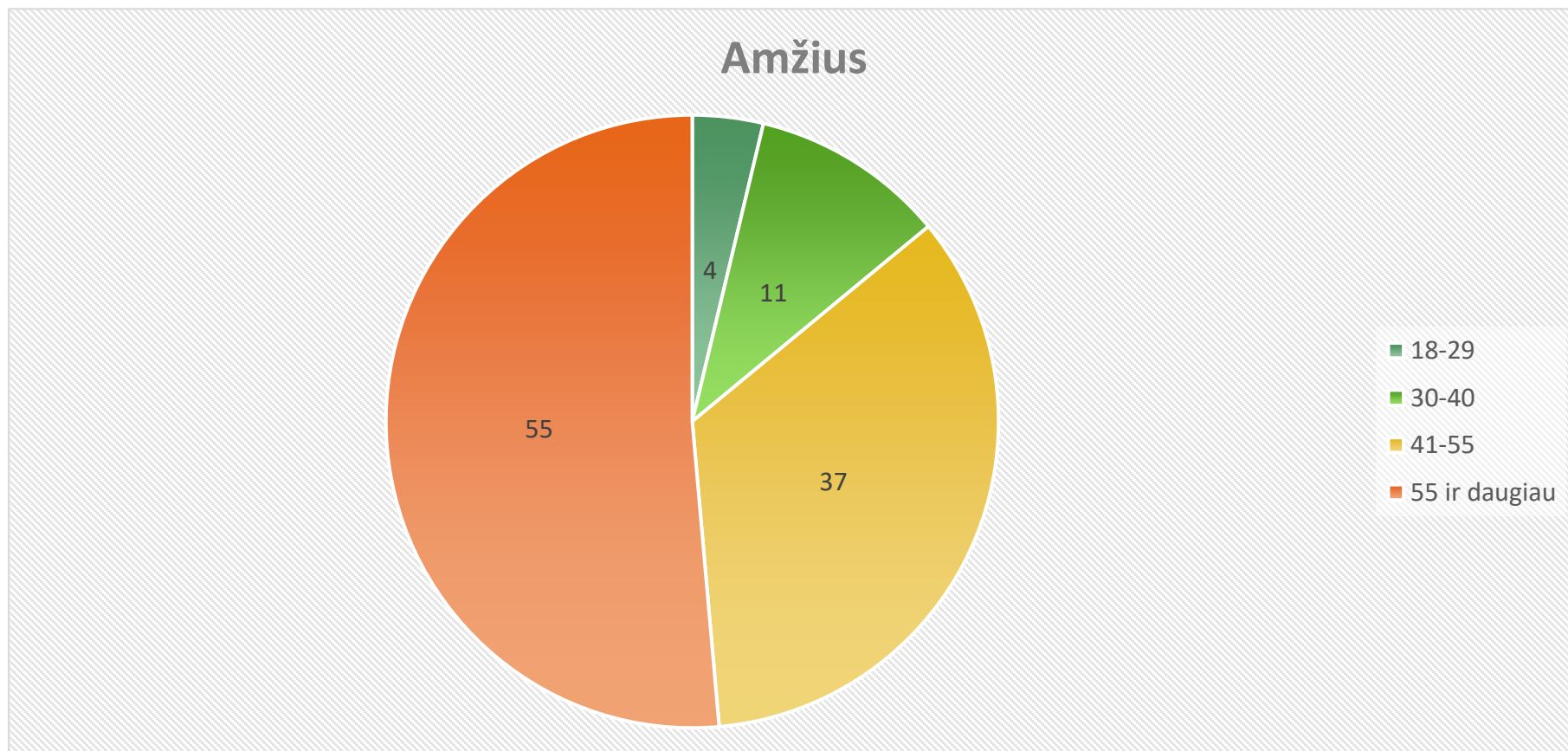


# Apklauso dalyvių demografiniai duomenys: pareigos

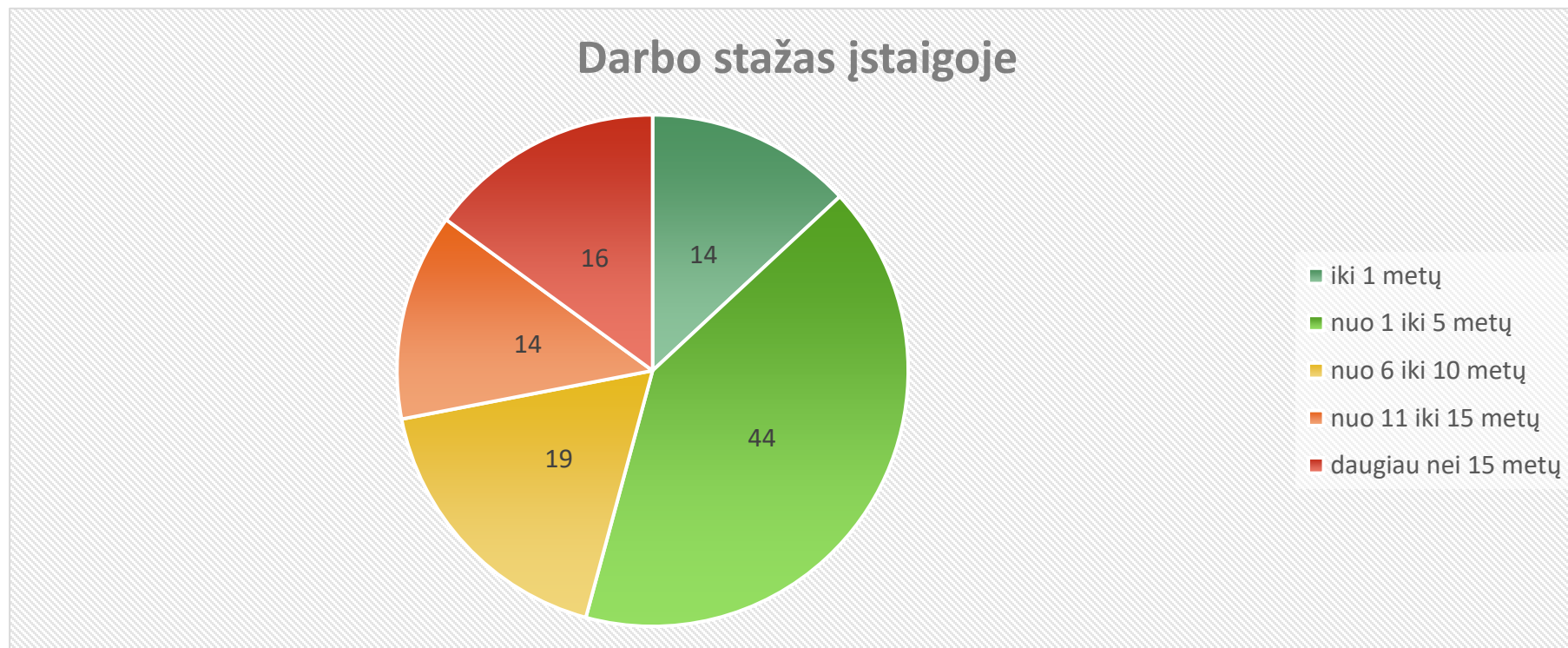
Užimamos pareigos įstaigoje



# Apklauso dalyvių demografiniai duomenys: amžius

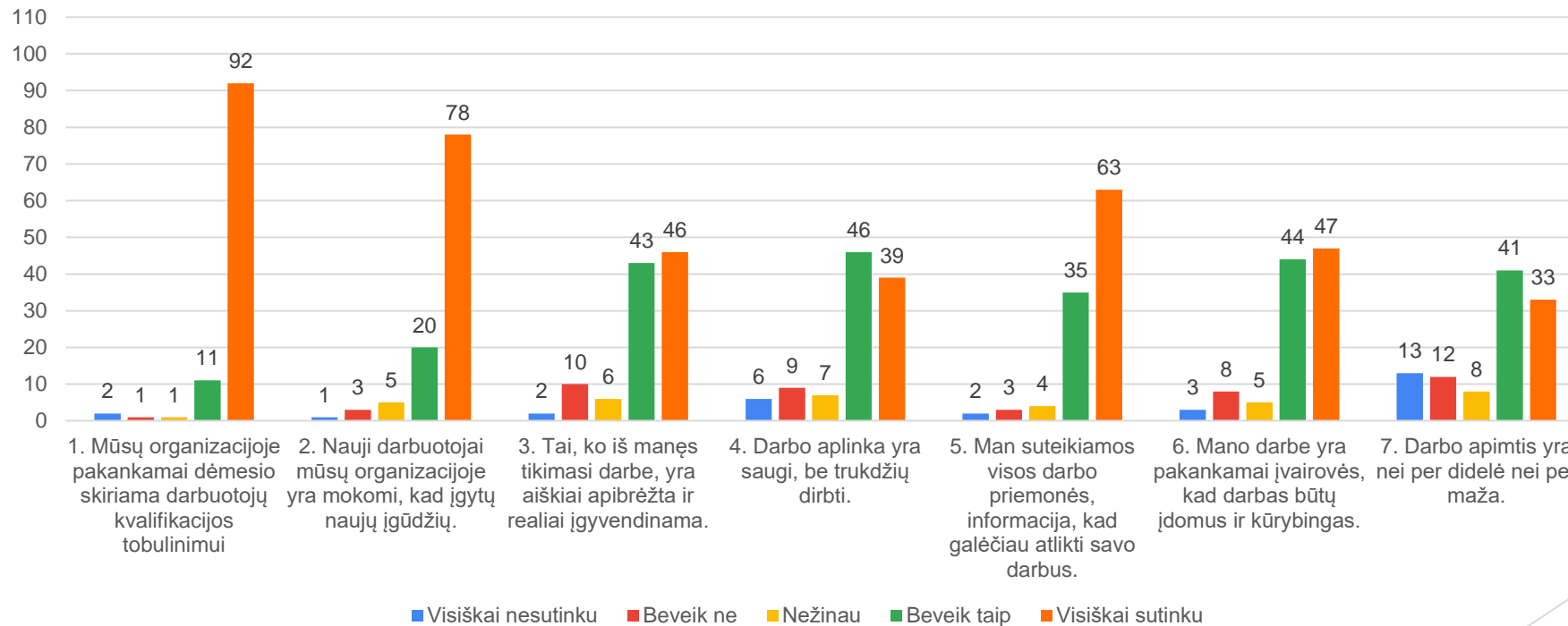


# Apklauso dalyvių demografiniai duomenys: darbo įstaigoje stažas



# Apklauso rezultatai: darbo sritis

## DARBAS



# Apklauso rezultatai: darbo sritis

Dominuojanti pozityvi nuostata darbo atžvilgiu yra susijusi su:

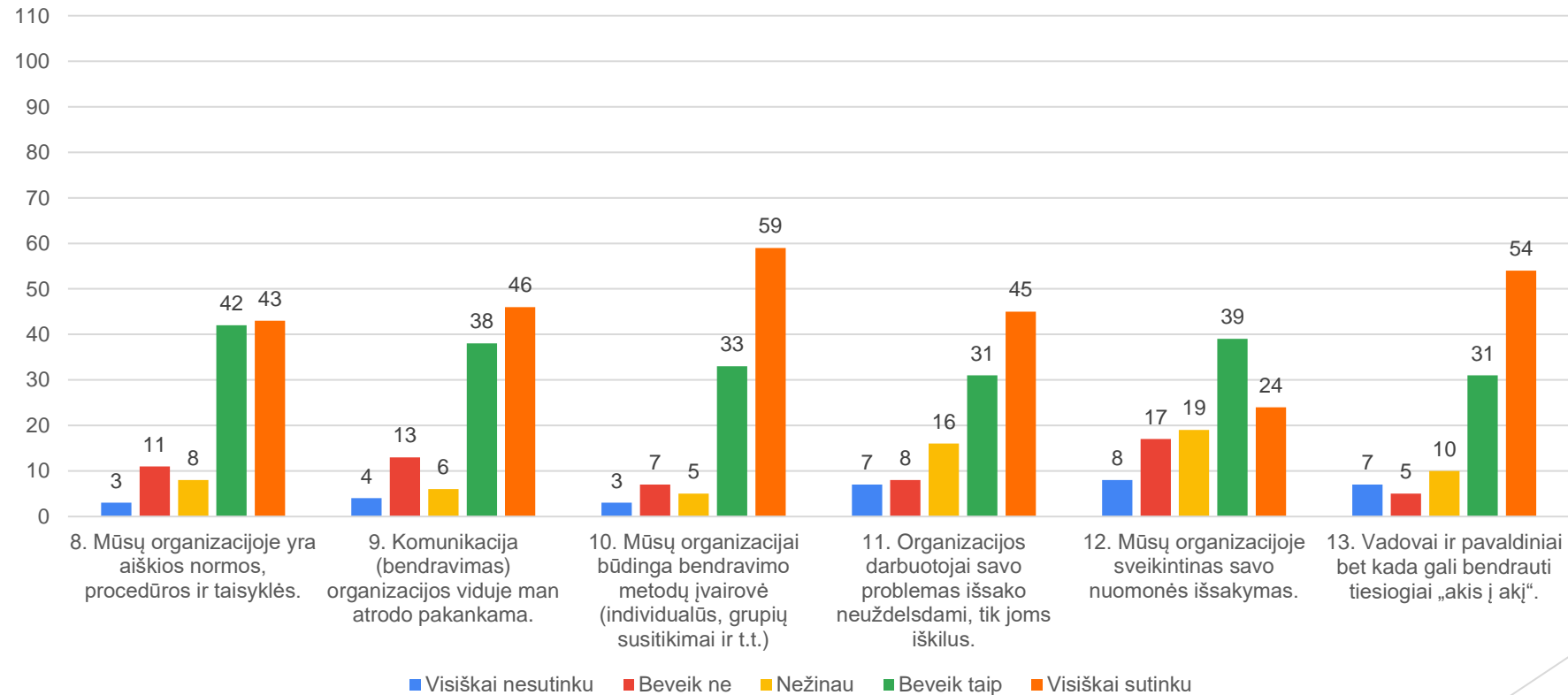
- ❖ 1) darbuotojų kvalifikacijos kėlimu (teigiamai vertina 96 proc. respondentų);
  - ❖ 2) naujų darbuotojų apmokymu (teigiamai vertina 91,6 proc. respondentų);
  - ❖ 3) darbui skirtoms priemonėms (teigiamai vertina 91,6 proc. respondentų);
  - ❖ 4) darbo įvairove (teigiamai vertina 85 proc. respondentų);
  - ❖ 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.





# Apklauso rezultatai: bendravimo sritis

## BENDRAVIMAS



# Apklauso rezultatai: bendravimo sritis

Bendravimo srityje darbuotojai įstaigoje palankiausiai įvertino:

- ❖ 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);

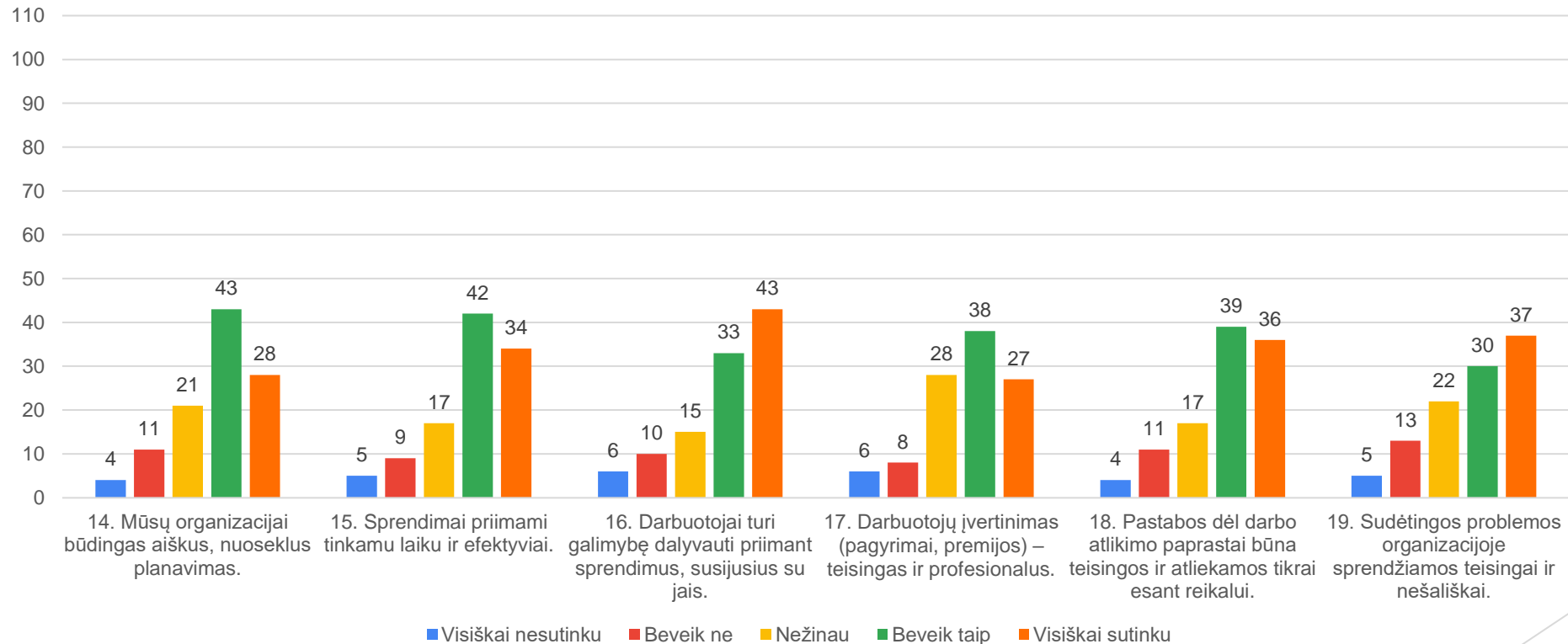
Nors bendras šios srities vertinimas yra itin palankus, tačiau galima išskirti ir stiprintinas sritis:

- 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.).



# Apklauso rezultatai: valdymo sritis

## VALDYMAS



# Apklauso rezultatai: valdymo sritis

Apibendrinant valdymo sritį galima teigti, kad absoliuti 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);

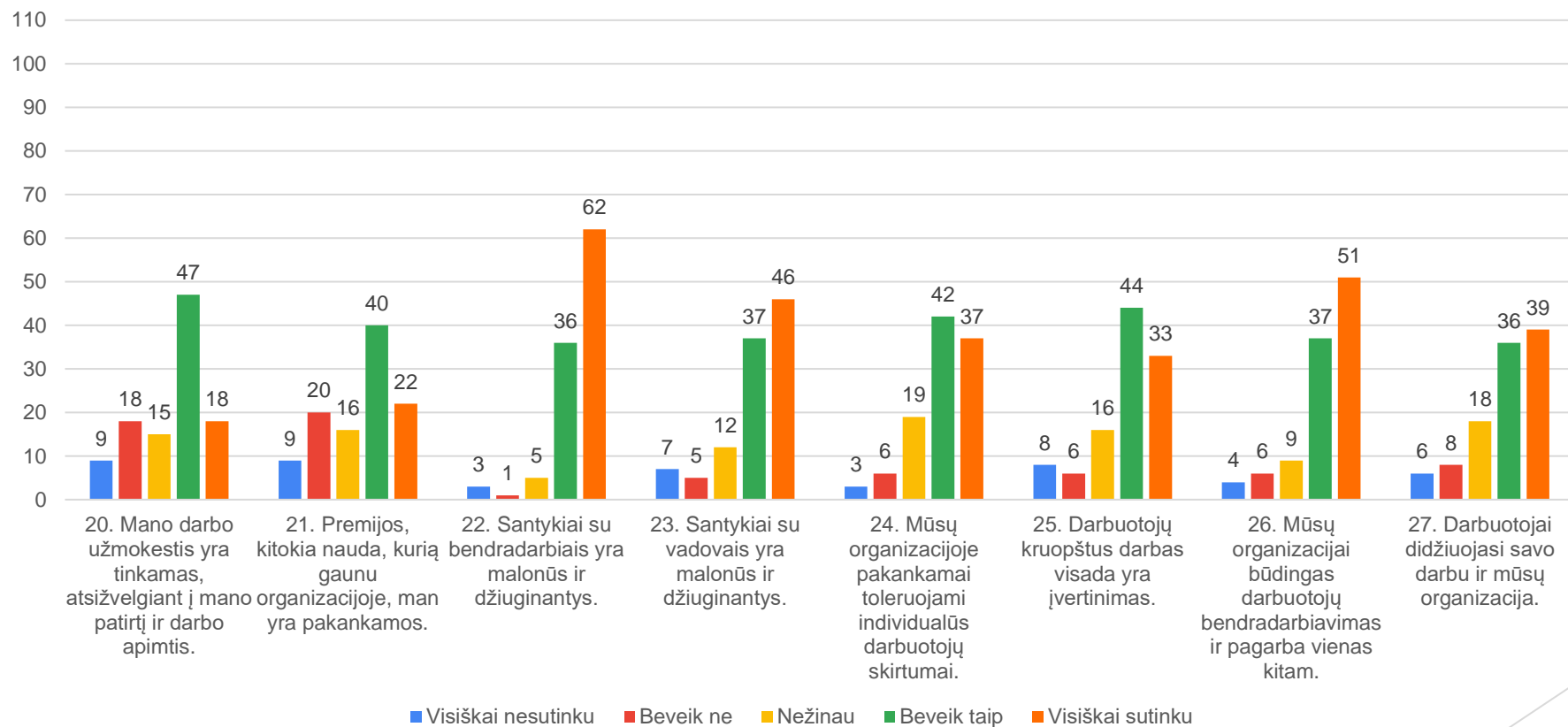
Stiprintinos valdymo sritys, kurias dalis darbuotojų vertina ne taip palankiai:

- ❖ Kadangi dalis darbuotojų kai kurias valdymo sritis vertina ne taip palankiai, įstaigos vadovams naudinga būtų daugiau dėmesio skirti ir aiškiai apibrėžti 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).



# Apklauso rezultatai: motyvacijos sritis

## MOTYVACIJA



# Apklauso rezultatai: motyvacijos sritis

Motyvacijos srityje darbuotojai palaiko šias tendencijas:

- ❖ 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);

Didžiausi trikdžiai darbinei motyvacijai:

- ❖ nepakankamas darbo užmokestis (nepalankiai šią sritį vertina arba neturi nuomonės 39,3 proc.);
- ❖ darbuotojų skatinimo priemonės (nepalankiai vertina šią sritį arba neturi nuomonės 42,1 proc.).



# Apklauso rezultatai: „Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?“

- ❖ *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.*



# Apklauso rezultatai: „Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?“

- ❖ *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.*





# Apklauso rezultatai: „Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?“

- ❖ *Siekčiau, kad darbuotojai jaustų ne tik įstaigos vadovų reiklumą, bet ir nuoširdų rūpestį dėl darbuotojų gerovės.*
- ❖ *Kuo daugiau bendrauti, kalbėtis telefonu, būt su nuotaikyte!*
- ❖ *Susirinkimo metų spęstume iškilusius klausimus, organizuočiau renginius, į kuriuos sueity 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.*



# Apklauso rezultatai: „Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, ką darytumėte, kad kolektyve būtų palaikoma draugiška atmosfera?“

- ❖ *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 kiekvieną išsakydamą mano darbuotoją, ir stengčiausi įvykdyti, jei tai įmanoma*



# Įstaigos administracijos ir skyrių darbuotojų focus grupės

- ▶ Fokus grupės vyko, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, su kiekvienu įstaigos padaliniu individualiai ir su padalinių vadovais (14 susitikimų).
- ▶ Grupės vedė psichologė psichoterapeutė Jūratė Griciūtė.
- ▶ Fokus grupėse dalyvavo 121 darbuotojai iš administracijos ir 3 skyrių.



# Rekomendacijos Pagalbos į namus skyriaus psichologinio mikroklimato ir paslaugų kokybės gerinimui

- ▶ Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojams sunku patiems nustatyti, kokius veiksmus jie turi atlikti teikdami paslaugas klientams, rekomenduotina detalizuoti pagalbos į namus 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.
- ▶ Rekomenduotina detaliau peržiūrėti pildomą pagalbos į namus 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
- ▶ 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.
- ▶ Svarbu atkreipti dėmesį ir ieškoti būdų, kaip stiprinti pagalbos į namus skyriaus darbuotojų įvaizdį santykiyje su klientais bei jų artimaisiais, užtikrinant palaikymą ir pagalbą darbuotojams, teikiantiems paslaugas klientams jų namuose.



# Rekomendacijos Dienos socialinės globos skyriaus psichologinio mikroklimato ir paslaugų kokybės gerinimui

- 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.
- 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.
- 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).



# Rekomendacijos Socialinių paslaugų poreikio ir kokybės vertinimo skyriaus psichologinio mikroklimato ir paslaugų kokybės gerinimui

- ▶ 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 galimybės šio skyriaus darbuotojams atlikti papildomas užduotis, kaip darbuotojai vertina šių veiklų prasmingumą ir naudą tiek įstaigai, tiek ir jiems patiems.



# Rekomendacijos administracijai psichologinio mikroklimato ir paslaugų kokybės gerinimui

- ▶ 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. rekomenduotina pagal galimybes parengti įstaigos veiklos procesų algoritmus grafine forma ir taip sudaryti galimybę darbuotojams lengviau šiuos veikimo modelius įsisavinti ir taikyti tiesioginiame darbe.
- ▶ Rekomenduojama daugiau funkcijų deleguoti administracijos darbuotojams bei kitiems skyriams ir suteikti daugiau laisvės atlikti užduotis savarankiškai bei prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus.
- ▶ Siekiant sumažinti administracijai tenkančių funkcijų našta, rekomenduojama svarstyti galimybę kai kurias su įstaigos veikla susijusias paslaugas pirkti iš išorės tiekėjų.
- ▶ 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.).



# Įstaigos psichologinio mikroklimato tyrimo apibendrinimas ir bendrosios rekomendacijos (1)

- ▶ 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.
- ▶ 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.
- ▶ 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.
- ▶ 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.






## Įstaigos psichologinio mikroklimato tyrimo apibendrinimas ir bendrosios rekomendacijos (2)

- ▶ 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.
- ▶ 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.





Detalesnė informacija:

Jūratė Griciūtė

El. paštas:  
jurate@darnisocialineraida.lt

VšĮ „Darni socialinė raida“  
Tel.: 8 687 83 739  
El. paštas: [info@darnisocialineraida.lt](mailto:info@darnisocialineraida.lt)  
[www.darnisocialineraida.lt](http://www.darnisocialineraida.lt)