



KLAIPĖDOS PEDAGOGINĖ PSICHOLOGINĖ TARNYBA

Biudžetinė įstaiga, Dėbreveno g. 41, 94164 Klaipėda, tel. (8 46) 342253, el. p. klaipedosppt@gmail.com
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registras, kodas 195176088

Klaipėdos „Viesulo“ sporto centro
direktoriui

PSICHOLOGINIO KLIMATO TYRIMO KLAIPĖDOS „VIESULO“ SPORTO CENTRE ATASKAITA

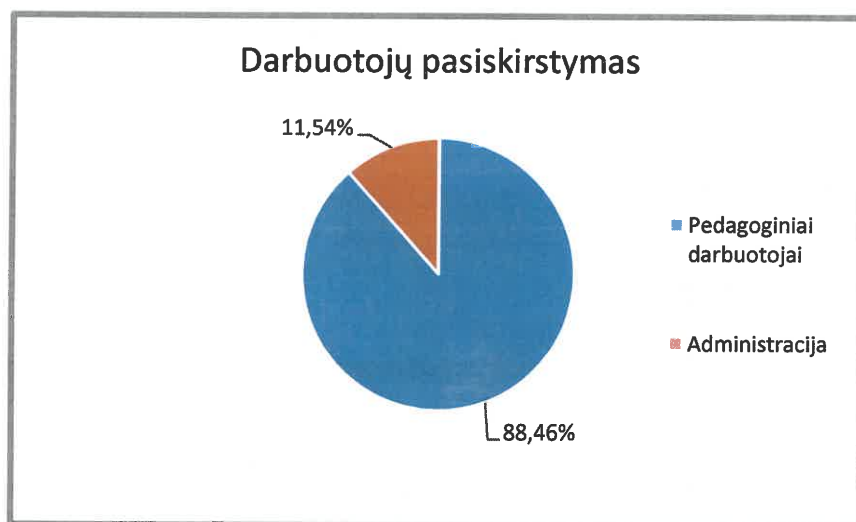
2022-12-12

Klaipėda

Psichologinio klimato tyrimas Klaipėdos „Viesulo“ sporto centre buvo atliktas 2022 m. spalio mėnesio pabaigoje.

Tyrimo dalyviai

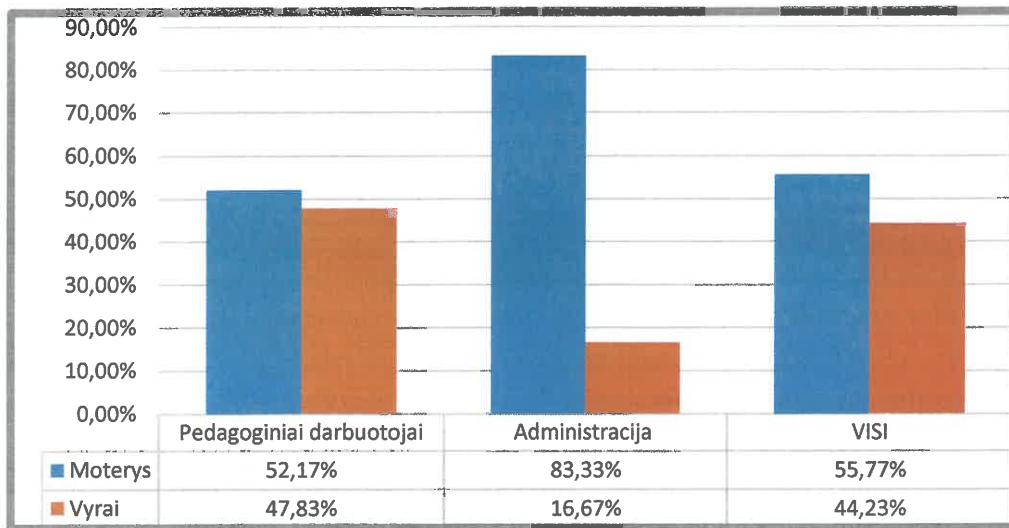
Tyrimė dalyvavo 52 įstaigos darbuotojai. 1 paveiksle atsispindi tiriamųjų pasiskirstymas pagal profesines grupes.



1 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal grupes

Kaip matyti 1 paveiksle, 88,46 proc. apklaustųjų sudarė pedagoginiai darbuotojai ir 11,54 proc. – administracijos darbuotojai.

2 paveiksle pateiktas tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį.



2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį

Tiriamųjų tarpe buvo 55,77 proc. moterų ir 44,23 proc. vyrų.

Tyrimo metodas

Bendras psichologinis klimatas įvertintas psichologinio klimato įvertinimo anketa, kurią sudarė 35 teiginiai. Apklausos dalyviams reikėjo pažymėti savo sutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį, naudojant 5 balų skalę: 5 balai reiškė „visiškai sutinku“, 1 balas reiškė „visiškai nesutinku“. Be 35 teiginių dalyviams pateikti 3 atviri klausimai: apklaustieji turėjo galimybę laisva forma išreikšti mintis apie tai, kas jiems įstaigoje patinka, kas nepatinka, bei išsakyti savo pastebėjimus ir pasiūlymus. Tyrimas atliktas internetinės apklausos būdu: centrui pasiūsta nuoroda, kurioje buvo patalpinta bendro psichologinio klimato anketa. Centro darbuotojai, prisijungę prie šios nuorodos, galėjo užpildyti klausimyną.

Klausimyno teiginiai suskirstyti į 7 skales, atspindinčias atskirus psichologinio klimato aspektus:

1. Subjektyvus kolektyvo vertinimas
2. Subjektyvus požiūris į vadovą
3. Subjektyvus požiūris į darbo sąlygas
4. Subjektyvus požiūris į darbo įvertinimą
5. Subjektyvus požiūris į santykius su moksleivių tėvais
6. Subjektyvus požiūris į santykius su moksleiviais
7. Subjektyvus savo savijautos įvertinimas

Rezultatai ir jų analizė

Bendras psichologinio klimato įvertinimas

1 lentelėje pateikta, kaip bendrai „Viesulo“ sporto centro darbuotojai vertina psichologinį klimatą kolektyve.

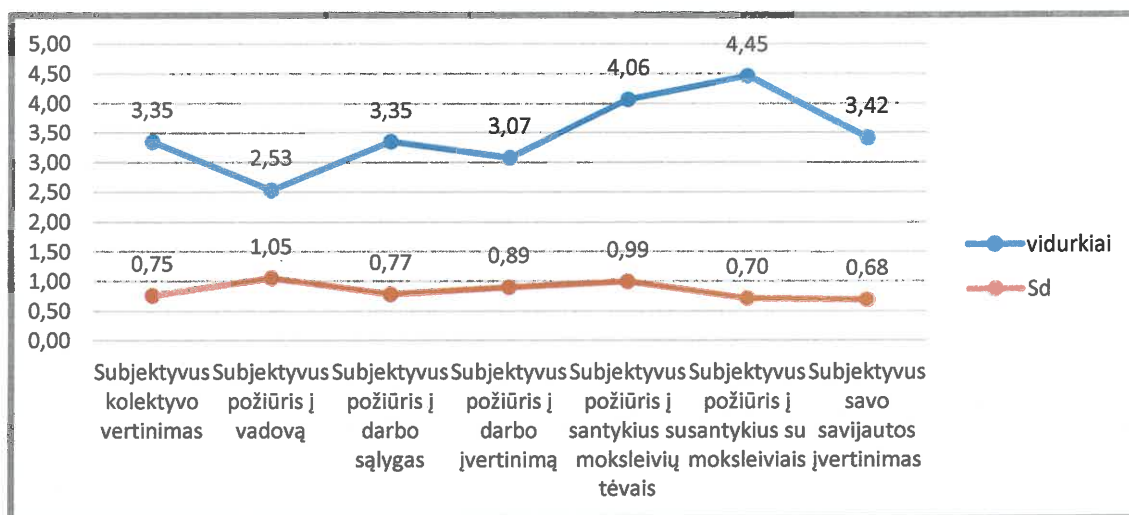
1 lentelė. Bendro psichologinio klimato įvertinimo rodikliai

Tiriamųjų grupė	Psichologinio klimato vertinimo rodiklis
Pedagoginiai darbuotojai	3,52
Administracija	3,02
Visi tiriamieji	3,46

Bendrai psichologinis klimatas kolektyve vertinamas vidutiniškai – 3,46 balo. Palankiau psichologinį klimatą vertina pedagoginiai darbuotojai (3,52 balo), administracijos darbuotojų vertinimai prastesni – 3,02 balo.

Atskirų psichologinio klimato skalių vertinimas

Kaip jau buvo minėta, psichologinio klimato klausimyno teiginiai buvo suskirstyti į 7 skales, atspindinčias atskirus psichologinio klimato aspektus. Žemiau pateiktame paveiksle atsispindi šių skalių vertinimo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.



3 pav. 7 psichologinio klimato skalių vertinimo visų tiriamųjų vidurkiai

Kaip matyti pateiktame grafike, aukščiausi yra subjektyvaus požiūrio į santykius su moksleiviais (4,45 balo±0,70) bei jų tėvais (4,06±0,99 balo) vertinimai, santykius su moksleiviais ir jų tėvais respondentai vertina gerai. Žemiausi yra subjektyvaus požiūrio į vadovą (2,53±1,05 balo) bei subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą (3,07±0,89 balo) rodikliai.

Toliau paanalizuosime ir palyginsime kiekvienos iš 7 psichologinio klimato skalių vertinimus skirtingose respondentų grupėse (pedagoginių ir administracijos darbuotojų).

1. Subjektyvus kolektyvo vertinimas .

Klaipėdos „Viesulo“ sporto centro darbuotojams buvo pateikti teiginiai, apibūdinantys kolektyvą ir jame vykstančius procesus: „Mūsų įstaigoje dirba geri specialistai, išmanantys ir mėgstantys savo darbą“, „Kolegos man padeda visada, kai man prireikia dalykinės pagalbos“, „Iškylus problemoms, mūsų įstaigoje stengiamasi surasti, kas kaltas, o ne spręsti problemas“, „Įstaigoje skatinamas atviras ir nuoširdus bendravimas“, „Mūsų kolektyvas yra vieningas ir bendradarbiaujantis“. 2 lentelėje pateikti subjektyvaus kolektyvo vertinimo rodikliai.

2 lentelė. Subjektyvaus kolektyvo vertinimo rodikliai

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus kolektyvo vertinimo rodikliai
Pedagoginiai darbuotojai	3,42
Administracija	2,75
Visi tiriamieji	3,35

Apklausti darbuotojai savo kolektyvą vertina vidutiniškai, bendras kolektyvo vertinimo vidurkis yra 3,35 balo. Pedagoginiai darbuotojai kolektyvą vertina palankiau (vidutiniškai 3,42 balo), administracijos atstovai – prasčiau (2,75 balo).

Kalbant apie kolektyvą, „Viesulo“ sporto centro darbuotojai aukščiausiai vertina tai, kad kolegos visada padeda, prireikus dalykinės pagalbos (4,37 balo), kad įstaigoje dirba geri specialistai, išmanantys ir mėgstantys savo darbą (4,23 balo). Kai kurių teiginių vertinimo rodikliai yra žemi. Teiginio „Iškylus problemoms, įstaigoje stengiamasi surasti, kas kaltas, o ne spręsti problemas“ vertinimo rodiklis yra 2,46 balo. Taip pat žemai respondentai įvertino teiginį „Įstaigoje skatinamas atviras ir nuoširdus bendravimas“ (2,63 balo). Vadinasi, respondentų nuomone, sudėtingose situacijose kolektyve labiau ieškoma kaltųjų, o ne problemų sprendimo, taip pat nėra skatinamas atviras ir nuoširdus bendravimas tarp kolektyvo narių.

2. Subjektyvus požiūris į vadovą.

Šios skalės teiginiai skirti sužinoti, kaip darbuotojai vertina vadovą. Respondentų prašoma nurodyti, kaip darbuotojai vertina santykius tarp jų ir vadovo; kiek, jų nuomone, vadovas pastebi jų privalumus, o ne trūkumus; kiek vadovas gina kolektyvo interesus; kiek patiriama streso dėl santykių su vadovu; kiek vadovas gerbia ir vertina pavaldinius. 3 lentelėje pateikti subjektyvaus požiūrio į vadovą įvertinimo vidurkiai.

3 lentelė. *Subjektyvaus požiūrio į vadovą įvertinimo rodikliai*

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus požiūrio į vadovą įvertinimo vidurkiai
Pedagoginiai darbuotojai	2,60
Administracija	2,00
Visi tiriamieji	2,53

Kaip jau buvo minėta, subjektyvaus vadovo vertinimo balai gana žemi: bendras rodiklis yra 2,53 balo, tai yra prasčiausiai vertinamas psichologinio klimato aspektas. Pedagoginių darbuotojų rodiklis aukštesnis (2,60 balo), administracijos darbuotojų vertinimai mažesni – 2,00 balo.

Lyginant atskirų teiginių šioje skalėje vertinimus matyti, kad visų teiginių rodikliai yra mažesni nei 3 balai, taigi vertinimai yra gana žemi.

Didelių skirtumų tarp atskirų teiginių vertinimo nėra, taip pat nėra pozityviai vertinamų teiginių. Mažiausius įvertinimus surinko teiginiai „Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra puikūs“ (2,15 balo), „Vadovas visada gina kolektyvo interesus“ (2,29 balo), „Darbe patiriu daug įtampos ir streso dėl santykių su vadovu“ (2,58 balo).

Lyginant pagal darbuotojų grupes, pedagoginių darbuotojų rodikliai yra šiek tiek aukštesni už administracijos darbuotojų rodiklius, išskyrus vieną teiginį: „Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra puikūs“. Vertinant šį teiginį, pedagoginių darbuotojų rodiklis yra žemesnis (2,22 balo), nei administracijos darbuotojų (2,67 balo).

3. Subjektyvus požiūris į darbo sąlygas.

Keletas klausimyno teiginių buvo apie tai, kaip „Viesulo“ sporto centro darbuotojai suvokia ir vertina savo darbo sąlygas: kaip jie aprūpinti reikalingomis priemonėmis, ar jiems

tinkamas darbo krūvis, ar jie turi galimybes susipažinti su naujovėmis, kelti savo kvalifikaciją, ar dažnai jiems tenka dirbti nereikalingus ir beprasmius darbus.

4 lentelėje matome pateiktus Klaipėdos „Viesulo“ sporto centro atskirų grupių ir visų darbuotojų subjektyvaus požiūrio į darbo sąlygas įvertinimų vidurkius.

4 lentelė. *Subjektyvaus požiūrio į darbo sąlygas įvertinimo rodikliai*

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus požiūrio į darbo sąlygas įvertinimo vidurkia
Pedagoginiai darbuotojai	3,34
Administracija	3,36
Visi tiriamieji	3,35

Subjektyvaus požiūrio į darbo sąlygas rodiklis yra 3,35 balo, pedagoginių darbuotojų ir administracijos vertinimai iš esmės nesiskiria (atitinkamai 3,34 ir 3,36 balo).

Lyginant atskirų teiginių vertinimus, geriausiai vertinamas teiginys „Mano darbo krūvis man yra tinkamas“ (4,33). Teiginio „Darbovietė man suteikia galimybę kelti savo kvalifikaciją naudinguose seminaruose ir kursuose“ vertinimo vidurkis yra 3,79, o teiginio „Turiu galimybę susipažinti su įvairiomis naujovėmis ir taikyti jas savo darbe“ vertinimo rodiklis – 3,69 balo.

Respondentai žemiausiai įvertino teiginius: „Dažnai tenka dirbti nereikalingus ir beprasmius darbus (2,71 balo) bei „Šioje įstaigoje dažnai tenka dirbti darbus, kurie nesusiję su tiesioginėmis pareigomis“ (2,88 balo). Pedagoginiai darbuotojai labiau pritaria tam, kad „Dažnai tenka dirbti nereikalingus ir beprasmius darbus“ (2,70 balo), o administracijos darbuotojai – tam, kad „Dažnai tenka dirbti darbus, kurie nesusiję su tiesioginėmis pareigomis“ (1,67 balo).

Teiginio „Aš esu laiku ir išsamiai informuojamas apie pokyčius, kurie paveiks mano darbą“ vertinimo rodiklis (2,88 balo) taip pat yra gana žemas, vadinasi, darbuotojams trūksta informacijos apie tai, kas laukia jų ateityje. Atskirų profesinių grupių vertinimai skiriasi nedaug: pedagoginių darbuotojų vertinimas yra 2,87 balo, o administracijos darbuotojų – 3,00 balai.

4. Subjektyvus požiūris į darbo įvertinimą.

Subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą skalė apima klausimus apie tai, kaip respondentai vertina atlygio teisingumą; ar respondentams yra aiškūs kriterijai, pagal kuriuos yra vertinamas jų darbas; ar geri darbuotojai sulaukia materialinio ir moralinio paskatinimo.

5 lentelėje pateikti subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą vidurkia.

5 lentelė. *Subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą rodikliai*

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą vidurkia
Pedagoginiai darbuotojai	3,08
Administracija	3,00
Visi tiriamieji	3,07

Bendras subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą rodiklis yra 3,07 balo. Pedagoginių darbuotojų vertinimas (3,08 balo) šiek tiek aukštesnis už administracijos darbuotojų vertinimą (3,00 balai).

Santykiškai aukščiausias yra teiginio „Aš gaunu teisingą atlygį už savo darbą“ rodiklis – 3,83 balo), tačiau tai yra vidutinis rodiklis, ir jis nereiškia, kad respondentai patenkinti gaunamu atlygiu. Šiek tiek žemiau įvertintas teiginys „Kriterijai, pagal kuriuos vertinamas mano darbas, aiškūs ir pagrįsti: aš tiksliai žinau, kaip turėtu dirbti, kad mano darbas būtų įvertintas teigiamai“ (3,33 balo).

Prastesni yra teiginių „Geri darbuotojai nuolat sulaukia materialinio ir moralinio paskatinimo“ bei „Už savo gerą darbą visada susilaukiu teigiamo įvertinimo“ rodikliai (atitinkamai 2,27 ir 2,87 balo), taigi, dauguma darbuotojų su šiais teiginiais nesutinka, jų nuomone, teigiamo įvertinimo ir materialinio ar moralinio paskatinimo trūksta.

5. Subjektyvus požiūris į santykius su mokinių tėvais.

Subjektyvaus požiūrio į santykius su tėvais skalėje klausiama apie tai, kaip respondentai suvokia bendravimo su tėvais geranoriškumą, pasitenkinimą santykiais su tėvais, įtampos ir konfliktų nebuvimą.

Rezultatai atsispindi 6 lentelėje.

6 lentelė. Subjektyvaus požiūrio į santykius su mokinių tėvais rodikliai

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus požiūrio į santykius su mokinių tėvais vidurkiai
Pedagoginiai darbuotojai	4,11
Administracija	3,67
Visi tiriamieji	4,06

Subjektyvaus požiūrio į santykius su tėvais bendras rodiklis yra 4,06 balo. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad santykius su tėvais pedagoginiai darbuotojai vertina aukščiau (4,11 balo), nei administracijos darbuotojai (3,67 balo)

Teiginio „Su mokinių tėvais bendraujama geranoriškai ir pagarbiai“ vertinimo rodiklis yra 3,92 balo. Administracijos darbuotojų vertinimai (4,17 balo) aukštesni, nei pedagoginių darbuotojų (3,89 balo).

Pedagoginiai darbuotojai pažymi kad jiems netenka „patirti daug įtampos ir streso dėl mokinių tėvų nepasitenkinimo bei konfliktų su jais“ (4,33 balo), administracijos darbuotojų vertinimas žemesnis – 3,17 balo, jie daugiau susiduria su įtampa ir stresu dėl mokinių tėvų nepasitenkinimo.

6. Subjektyvus požiūris į santykius su moksleiviais

Šią skalę sudaro teiginiai, kuriuose kalbama apie mokinių ir mokytojų pagarbą vieni kitiems, konfliktų tarp mokytojų ir mokinių dažnumą.

Rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. *Santykių su moksleiviais įvertinimo rodikliai*

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus požiūrio į santykius su moksleiviais rodikliai
Pedagoginiai darbuotojai	4,55
Administracija	3,67
Visi tiriamieji	4,45

Bendras subjektyvaus požiūrio į santykius su moksleiviais rodiklis yra 4,45 balo, ir tai, kaip jau buvo minėta, aukščiausias vertinimas, lyginant su kitų klausimyno skalių vertinimu, t.y. santykiai su moksleiviais yra geriausiai vertinamas psichologinio klimato aspektas.

Pedagoginiai darbuotojai santykius su moksleiviais vertina labai gerai – 4,55 balo, ir tai yra ženkliai aukštesnis įvertinimas, nei administracijos darbuotojų – 3,67 balo.

Toks pats skirtumas tarp pedagoginių ir administracijos darbuotojų yra ir vertinant atskirus teiginius: su tuo, kad „konfliktai tarp mokytojų ir mokinių yra labai reti“ bei „mokiniai ir mokytojai gerbia vieni kitus“, sutinka daugiau pedagoginių darbuotojų (atitinkamai 4,54 bei 4,57 balo) nei administracijos darbuotojų (abiejų teiginių vertinimo rodiklis 3,67 balo).

7. Subjektyvus savo savijautos įvertinimas.

Į klausimą buvo įtraukti keli teiginiai apie tai, kaip respondentai jaučiasi šiame kolektyve, kiek yra motyvuoti dirbti šioje įstaigoje ir toliau.

Rezultatai atsispindi 8 lentelėje.

8 lentelė. *Subjektyvaus savo savijautos įvertinimo rodikliai*

Tiriamųjų grupė	Subjektyvaus savijautos įvertinimo vidurkiai
Pedagoginiai darbuotojai	3,51
Administracija	2,70
Visi tiriamieji	3,42

Rezultatai rodo, kad bendras subjektyvaus savijautos įvertinimo rodiklis yra 3,42 balo. Pedagoginiai darbuotojai savo savijautą darbe vertina ženkliai aukščiau (3,51 balo) už administracijos darbuotojus (2,70 balo), taigi administracijos darbuotojų savijauta darbe yra blogesnė, nei pedagoginių darbuotojų.

Pozityviausiai vertinama tai, kad respondantai jaučiasi gerbiami savo kolegų (bendras rodiklis – 4,17), jie nenorėtų dirbti kitoje įstaigoje (4,06 balo) ir apskritai yra patenkinti, kad dirba šioje įstaigoje (3,92 balo).

Tačiau teiginio „Jaučiuosi saugus, nes šioje įstaigoje su darbuotojais elgiamasi teisingai“ vertinimo rodiklis yra tik 2,38 balo, vadinasi, darbuotojai nesijaučia saugūs savo darbo vietoje dėl galimo neteisingo elgesio. Pedagoginių darbuotojų šio teiginio vertinimo rodiklis yra 2,43 balo, o administracijos darbuotojų – tik 2,00 balai.

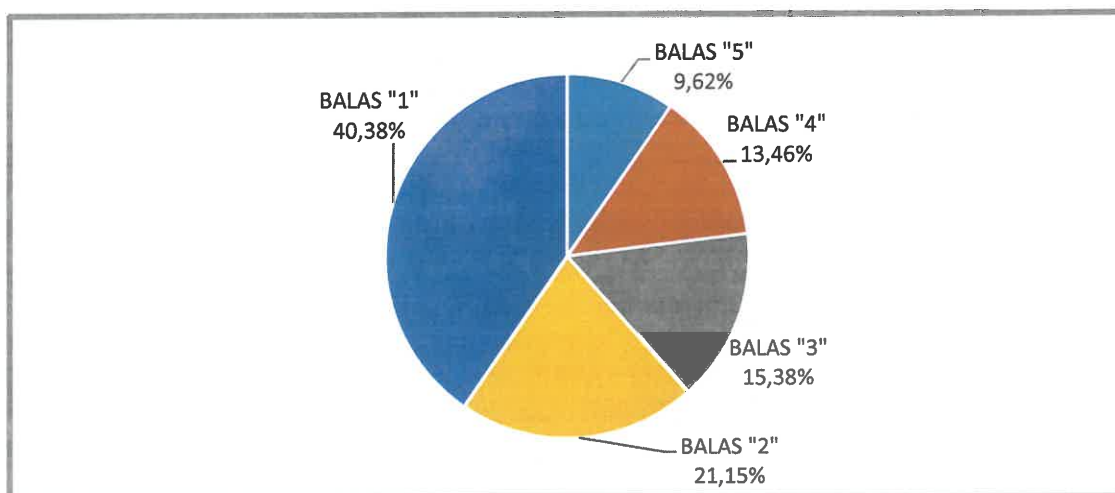
Teiginio „Nesutarimai ir nesusipratimai kolektyve man kelia įtampą ir nepasitenkinimą“ bendras vertinimo rodiklis yra 2,54 balo. Pedagoginių ir administracijos darbuotojų vertinimai labiau išsiskiria: pedagogų vertinimo rodiklis yra 2,67 balo, o administracijos – tik 1,50 balo.

Taigi, administracijos darbuotojai patiria didesnę įtampą ir nepasitenkinimą dėl nesutarimų kolektyve, nei pedagoginiai darbuotojai.

Darbuotojų dalyvavimas, priimant visiems svarbius sprendimus

Atskirai aptarsime „Viesulo“ sporto centro darbuotojų požiūrį į jų galimybę dalyvauti, priimant visiems svarbius sprendimus. Tai atskleidžia atsakymai į teiginį: „Įstaigos vadovas visada atsižvelgia į pavaldinių argumentuotą nuomonę, sprendžiant visiems svarbius klausimus“.

Rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4 pav. *Visų tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas*

Kaip matyti iš diagramos, didžioji dalis respondentų – 61,53 proc. – atsakydami į teiginį „Įstaigos vadovas visada atsižvelgia į pavaldinių argumentuotą nuomonę sprendžiant visiems svarbius klausimus“ pasirinko atsakymus „Visiškai nesutinku“ ir „Nesutinku“. Tai reiškia, kad didžioji dalis kolektyvo savo galimybės dalyvauti sprendžiant visiems svarbius klausimus vertina žemai. Ta pati tendencija išryškėja ir analizuojant atskirų profesinių grupių atsakymus: ir pedagoginių, ir administracijos darbuotojų dauguma rinkosi atsakymus „Visiškai nesutinku“ ir „Nesutinku“. Pedagoginių darbuotojų tarpe šiuos atsakymus pasirinko 58,70 proc. apklaustųjų, o administracijos darbuotojų tarpe net 83,33 proc. respondentų.

23,08 proc. apklaustųjų „Viesulo“ sporto centro darbuotojų pasirinko atsakymus „Sutinku“ ir „Visiškai sutinku“, taigi tik nepilnas ketvirtadalis respondentų jaučiasi iš klausomi ir išgirsti, kai sprendžiami visam kolektyvui svarbūs klausimai.

Kiekybinių rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant kiekybinius rezultatus, galima teigti, kad šiame tyrime dalyvavę „Viesulo“ sporto centro darbuotojai bendrą psichologinį klimatą kolektyve linkę vertinti vidutiniškai – 3,46 balo. Palankiau psichologinį klimatą vertina pedagoginiai darbuotojai (3,52 balo), administracijos darbuotojų vertinimai prastesni – 3,02 balo.

Aukščiausi yra subjektyvaus požiūrio į santykius su moksleiviais (4,45 balo) bei jų tėvais (4,06 balo) vertinimai. Žemiausi – subjektyvaus požiūrio į vadovą (2,53 balo) bei subjektyvaus požiūrio į darbo įvertinimą (3,07 balo) rodikliai.

Pedagoginiai darbuotojai geriausiai vertina santykius su moksleiviais (4,55 balo) bei moksleivių tėvais (4,11 balo), taip pat sąlyginai aukšti yra savijautos (3,51 balo) bei kolektyvo (3,42 balo) vertinimai. Žemiausi yra požiūrio į vadovą (2,60 balo) bei požiūrio į darbo įvertinimą (3,08 balo) rodikliai.

Administracijos darbuotojai geriausiai vertina santykius su moksleiviais ir jų tėvais (abu rodikliai yra 3,67 balo), trečioje vietoje požiūrio į darbo sąlygas rodiklis (3,36 balo). Prasčiausi yra vadovo (2,00 balai) bei savijautos (2,70 balo) vertinimai.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad administracijos darbuotojai psichologinį klimatą įstaigoje pagal visus parametrus vertina prasčiau, nei pedagoginiai darbuotojai. Išimtis yra tik vieno teiginio – „Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra puikūs“ – vertinimas (pedagoginių darbuotojų rodiklis yra 2,22 balo, o administracijos darbuotojų – 2,67 balo).

Bendrai geriausiai vertinami teiginiai yra: „Mokiniai ir mokytojai gerbia vieni kitus“ (4,46 balo), „Konfliktai tarp mokytojų ir mokinių yra labai reti“ (4,44 balo), „Kolegos man padeda visada, kai man prireikia dalykinės pagalbos“ (4,37). Taigi, geriausiai vertinami yra santykiai su mokiniais bei kolegų tarpusavio pagalba.

Žemiausi yra šių teiginių vertinimo rodikliai: „Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra puikūs“ (2,15 balo), „Iš vadovo gaunu daug naudingų pasiūlymų, kaip galėčiau pagerinti savo darbą“ (2,27 balo), „Geri darbuotojai nuolat sulaukia materialinio ir moralinio paskatinimo“ (taip pat 2,27 balo). Tai reiškia, kad, respondentų vertinimu, santykiai tarp vadovo ir kolektyvo nėra geri, iš vadovo nesulaukiama pasiūlymų, kaip gerinti savo darbą, geri darbuotojai neskatinami už savo darbą.

Pedagoginiai darbuotojai geriausiai vertino teiginius „Mokiniai ir mokytojai gerbia vieni kitus“ (4,57 balo), „Kolegos man padeda visada, kai man prireikia dalykinės pagalbos“ (4,37 balo) bei „Mano darbo krūvis man yra tinkamas“ (4,37 balo). Blogiausiai ši respondentų grupė vertino teiginius „Vadovas dažniau pastebi mano darbo trūkumus, o ne privalumus“ (2,22 balo), „Geri darbuotojai nuolat sulaukia materialinio ir moralinio paskatinimo“ (2,26 balo), „Jaučiuosi saugus, nes šioje įstaigoje su darbuotojais elgiamasi teisingai“ (2,43 balo). Taigi, neigiami vertinimai šioje tyrimo dalyvių grupėje susiję su suvokiamu negatyviu vadovo požiūriu į juos, paskatinimo bei saugumo jausmo trūkumu.

Administracijos darbuotojai geriausiai vertino teiginius: „Kolegos man padeda visada, kai man prireikia dalykinės pagalbos“, „Aš esu aprūpinamas visomis reikalingomis priemonėmis, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą“ (abu 4,33 balo) bei „Su mokinių tėvais bendraujama geranoriškai ir pagarbiai“ (4,17 balo). Šioje respondentų grupėje pozityvūs vertinimai susiję su kolegų pagalba, aprūpinimu priemonėmis bei santykiais su mokinių tėvais. Blogiausiai vertinami teiginiai: „Iškilus problemoms, mūsų įstaigoje stengiamasi surasti, kas kaltas, o ne spręsti problemas“, „Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra puikūs“ bei „Nesutarimai ir nesusipratimai kolektyve man kelia įtampą ir nepasitenkinimą“ (visi teiginiai surinko po 1,50 balo). Negatyvūs vertinimai susiję su prastais vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiais, įtampa dėl nesutarimų ir nesusipratimų kolektyve bei kaltų paieška, iškilus problemoms.

Atsakydami į teiginį „Įstaigos vadovas visada atsižvelgia į pavaldinių argumentuotą nuomonę, sprendžiant visiems svarbius klausimus“, didžioji dalis respondentų (61,53 proc.) pasirinko atsakymus „Visiškai nesutinku“ ir „Nesutinku“. Pedagoginių darbuotojų tarpe šiuos atsakymus pasirinko 58,70 proc. apklaustųjų, o administracijos darbuotojų tarpe net 83,33 proc. respondentų. Tik 23,08 proc. apklaustųjų „Viesulo“ sporto centro darbuotojų pasirinko atsakymus „Sutinku“ ir „Visiškai sutinku“.

Taigi, teigiamais psichologinio klimato aspektais galima įvardinti santykius su mokiniais bei jų tėvais, kolegų tarpusavio pagalbą. Neigiami psichologinio klimato aspektai – komplikuoti kolektyvo santykiai su vadovu, nesaugumo jausmas, įtampa dėl nesutarimų ir nesusipratimų kolektyve, darbuotojų nuomonės neišklausymas, sprendžiant svarbius klausimus.

Respondentų mintys apie tai, kas jų darbovietėje jiems patinka, kas nepatinka ir kokių jie turėtų pasiūlymų.

Klausimyno pabaigoje apklausos dalyviai turėjo galimybę išreikšti savo mintis, parašydami, kas jiems įstaigoje patinka, kas nepatinka ir kokių pasiūlymų jie turėtų.

1. Atsakymai į teiginį „Mano darbovietėje man patinka“.

Savo mintis išsakė 35 darbuotojai.

Išanalizavus respondentų atsakymus į šį teiginį, išskirtos 4 atsakymų kategorijos (jas pristatome pagal priskirtų atsakymų skaičių mažėjančia tvarka, taip pat pateikiame atsakymų pavyzdžių):

Darbas (15 atsakymų): mano darbas; dirbti su vaikais ir atlikti savo darbą; daugelio trenerių nuoširdus ir profesionalus darbas; darbas su sportininkais; darbas su vaikais, jų tobulėjimo stebėjimas, pergalių džiaugsmas; trenerio darbas su vaikais; darbo – varžybų rezultatai.

Kolektyvas (12 atsakymų): mano kolektyvas, kolegos, geras bendradarbiavimas tarpusavyje, geri santykiai tarp kolegų, bendras kolektyvo trenerių sutarimas ir bendradarbiavimas; kolektyvas bei kitų sporto šakų treneriai; trenerių bendradarbiavimas.

Administracijos palaikymas (5 atsakymai): vadovo ir administracijos pagalba atsiradus problemoms; atsižvelgiama į poreikius ir stengiamasi suteikti visas galimybes pilnavertiškai dirbti; pasitikėjimas trenerių kompetencijomis rengti savo sporto šakos sportininkus, įsiklausymas ir administracijos pagalba; kokybiškam darbų atlikimui sudarytos visos tam reikalingos sąlygos; atsiranda skaidrumo, jaučiuosi laisviau dirbant savo darbą, negalvojant iš kur paimti pinigų vykti į rungtynes.

Asmeniniai motyvai (3 atsakymai): galiu siekti savo tikslų; patinka, kad galiu kelti savo kvalifikaciją, turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose; vaikai ir jų tėvai gerbia mane kaip trenerį ir žmogų.

Apibendrinant galima pažymėti, kad patinkančiais darbe dalykais respondentai įvardino patį darbą, jo procesą, pasiekimų ir pergalių suteikiamą džiaugsmą; kolektyvą, bendradarbiavimą tarp kolegų; administracijos palaikymą ir pagalbą; taip pat asmeninius motyvus.

2. Atsakymai į teiginį „Mano darbovietėje man nepatinka“.

Į šį teiginį atsakė 43 apklausos dalyviai. 5 atsakiusieji į šį klausimą dar kartą patvirtino, kad darbovietėje viskas patinka, ir jokių kritiškų pastabų nepateikė. Kitus atsakymus galima suskirstyti į 7 kategorijas:

Vadovas (17 atsakymų): vadovo požiūris į darbuotojus; vadovo sukurta įtampa; vadovo nenoras išklaudyti pavaldinius; vadovas neatsižvelgia į kitų nuomonę, primeta savo nuomonę; silpna administracija, trūksta kompetencijos; direktorius ir jo požiūris į sportą; darbuotojų interesų neatstovavimas; nepasitikiu vadovo sprendimais; abejonės vadovo kompetencija; stresas bei įtampa, kurią sukelia vadovo sprendimai; mobingas, patiriamas iš vadovo; vadovas nori kolektyvą skaldyti; vadovas turėtų padėti, o ne maišyti; vadovas demotyvuoja siekti rezultatų; vadovo nekonkretumas ir nuomonių pasikeitimas vis su kiekvienu kartu susitinkant; nesigilinama į keliamas darbuotojų problemas, tarp darbuotojų iškilęs didelis nepasitikėjimas

įmonės vadovu; iš vadovo pusės trūksta vadovavimo kompetencijos, bendravimo kompetencijos, pagarbos darbuotojams, perša tik savo nuomonę; naujasis sporto centro vadovas nesidomi mūsų darbo-varžybų rezultatais, jis kalba tik apie pinigų taupymą ir išlaidų mažinimą mūsų darbo sąskaita.

Prie šios kategorijos atsakymų galima priskirti ir pasidalinimą neigiamu asmeniniu patyrimu, konkrečių bendravimo su vadovu situacijų aprašymus (3 atsakymai).

Nežinomybė (8 atsakymai): nežinomybė; nežinomybė, abejonės; neaiškumas dėl tolimesnės trenerio darbo ateities; baimė dėl ateities, pastovios reformos, negali susitelkti į darbą ir siekti rezultatų; jaučiuosi neramiai dėl sporto centro veiklos ateityje ir savo darbo vietos.

Įtampa (6 atsakymai): mano darbovietė man nepatinka dėl mikroklimato; naujovės, kurios blogina darbą, kelia įtampą; jaučiu įtampą; dirbti tenka patiriant stresą ir visada darbas vyksta įtampoje.

Santykiai tarp kolegų (4 atsakymai): bendravimas tarp kolegų; nesutarimai tarp kolegų; nepasitikėjimas ir apkalbos tarp kolegų, nepagarba vienas kitam.

Darbo sąlygos ir darbo organizavimas (5 atsakymai): sporto inventorių atnaujinamas labai retai, praktiškai niekada; nulis dėmesio jaunų trenerių pritraukimui; treneriai negali susikoncentruoti tik į auklėtinių ugdymą ir savo žinių plėtimą, bet turi užsiimti papildomais popierizmais, kuriuos galėtų atlikti 3 esančios sekretorės mūsų įstaigoje; daug darbų, popierizmo yra „numetama“ ant trenerių pečių; pas mus šiuo metu tikrąją šio žodžio prasme – balaganas.

Priešiškumas tarp kai kurių darbuotojų ir vadovo (3 atsakymai): labai jaučiamas susipriešinimas tarp trenerių ir įstaigos vadovo; yra darbuotojų, kurie kursto priešiškumą prieš įstaigos vadovą, kuris stengiasi čia įvesti tvarką; kitų sporto šakų neigiamas nusistatymas prieš naują įstaigos vadovą.

Darbuotojų vertinimas (1 atsakymas): trenerio vertinimas tik neigiamu aspektu, pvz. iš sporto skyriaus ateinantis požiūris, kad mes visi „vagys“, neišdirbantys valandų, ir visiems reikia mažinti valandas.

Apibendrinant galima pažymėti, kad negatyviai respondentai vertina įstaigos vadovą ir kolektyvo santykius su juo, nežinomybę, neaiškumą dėl ateities, įtampą, tvyrančią kolektyve, kai kuriuos santykių tarp kolegų aspektus, priešiškumą tarp kai kurių darbuotojų ir vadovo, kai kuriuos darbo sąlygų ir darbo organizavimo aspektus, neigiamas nuostatas į darbuotojus.

3. Pastabos ir pasiūlymai.

Pastabas ir pasiūlymus pateikė 30 respondentų. 6 apklausos dalyviai nurodė, kad jie pastabų ir pasiūlymų neturi, 1 žmogus parašė, kad norėtų „pasakyti labai daug, bet tam neužteks žodžių“. Likusieji nepateikė jokių atsakymų. Pateiktos pastabos bei pasiūlymai suskirstyti į 4 kategorijas:

Gerinti darbuotojų ir vadovo santykius (12 atsakymų): reikia gerinti santykius tarp įstaigos darbuotojų ir jos vadovo; vadovas galėtų labiau išklaudyti ir pasitarti; vadovas turi gebėti išklaudyti ir darbuotojų nuomones, nesilaikyti tik savo nuomonės; keisti vadovo požiūrį į darbuotojus; tokiai įstaigai turėtų vadovauti žmogus, mylintis žmones; manau daugumos trenerių pagrindinis noras ramiai dirbti ir siekti rezultatų, tačiau turint tokį įstaigos direktorių tai nepavyks, nes sportas neįdomus, rezultatai nereikalingi... reikia įstaigos vadovo, kuris suprastų mūsų rolę ir norėtų, kad treneriai siektų rezultatų, kuris džiaugtųsi pergalemis; reikėtų vadovo kuris atstovautų mūsų interesus; reikalingas vadovas kuris suprastų mūsų interesus bei gins mūsų nuomonę; reikalingas vadovas kuris motyvuotų, daugiau darytų, o ne kalbėtų; tarp

administracijos darbuotojų ir trenerių turi būti didesnis bendradarbiavimas; daugiau pasitikėjimo treneriais.

Siūlymai pakeisti vadovą (5 atsakymai): direktorius yra netinkamas užimti šias pareigas; pakeiskit mums vadovą, jis viena sako kita daro; keisti vadovą: yra žmonių kurie norėtų eiti vadovo pareigas ir atstovauti mūsų interesus bei džiaugtųsi mūsų pasiektais rezultatais bei pergalėmis; siūlau paskelbti naują konkursą mūsų sporto centro direktoriaus pareigas užimti; balsavime už naują direktorių turi dalyvauti visų sporto šakų vyr. treneriai; įstaigos darbuotojai turėtų balsuoti renkant vadovą.

Vadovo palaikymas (3 atsakymai): siūlyčiau kai kuriems kolegoms vietoje to, kad ieškoti priekabių vadovui, pasižiūrėti į save - ar tikrai visi dirbate nepriekaištingai...; netrukdyti direktoriui dirbti savo darbą; tikiuosi, kad naujas direktorius suteiks daugiau skaidrumo ir kad vienos sporto šakos nekaraliaus, o kitos neubagaus, noriu - visiems vienodų sąlygų!

Darbo sąlygos ir organizavimas (4 atsakymai): daugiau dėmesio darbo bazėms ir inventoriui; įvertinti kolegas kurie faktiškai dirba mažiau, bet valandų turi daugiau; pergalvoti, ar mums tikrai reikalingos visos 3 sekretorės, gal vertėtų turėti bent jau 2 vairuotojus, kurie galėtų mūsų auklėtinius vežti į varžybas; norėčiau lankstesnio sprendimo negabiems vaikams, kad daugiau galių turėtų direktorius, sprendžiant jų likimą: visi čempionais būti negali, o treneriai už tokias grupes gauna mažą atlygį, todėl lengviau šiuos vaikus „išmesti“ į gatvę ir rinktis naujus.

Apibendrinant galima pažymėti, kad dauguma pastabų ir pasiūlymų yra susiję su santykių tarp kolektyvo ir vadovo gerinimu: darbuotojai norėtų bendradarbiavimo, atsižvelgimo į jų nuomonę, jų pastangų ir darbo rezultatų pripažinimo, pasitikėjimo, jų atstovavimo, interesų gynimo. Ir nors kai kurie respondentai siūlė keisti įstaigos vadovą, yra ir vadovą bei jo veiklą palaikančių kolektyvo narių. Taip pat apklausos dalyviai pateikė pastabų ir pasiūlymų dėl darbo sąlygų bei organizavimo.

Psichologinio klimato gerinimo galimybės

Klaipėdos „Viesulo“ sporto centre atlikto psichologinio klimato tyrimo rezultatai rodo, kad kolektyvo nariai bendrą psichologinį klimatą vertina vidutiniškai. Gerai yra vertinami santykiai su moksleiviais bei jų tėvais (vertinimo rodikliai didesni nei 4 balai). Pozityviai respondentai vertina patį darbą su vaikais, jo procesą, pasiekimų ir pergalių suteikiamą džiaugsmą; kolektyvą, čia dirbančius gerus specialistus; bendradarbiavimą tarp kolegų, tarpusavio pagalbą, kolegų pagarbą; administracijos palaikymą ir pagalbą. Nemaža dalis darbuotojų pažymėjo, kad yra patenkinti, jog dirba šioje įstaigoje ir nenorėtų dirbti kitur. Tai yra pozityvūs psichologinio klimato aspektai, kurie sukuria pagrindą psichologinio klimato gerinimui, nes tyrimas atskleidė ir problemines psichologinio klimato sritis.

Prieš pateikiant konkrečias rekomendacijas, reikėtų pabrėžti svarbų įvykį „Viesulo“ sporto centre – vadovo pasikeitimą. Vadovo pasikeitimas – vienas iš reikšmingiausių įvykių bet kokios organizacijos gyvenime, neišvengiamai susijęs su permainomis. O permainų perspektyva savo ruožtu kelia įvairių neigiamų jausmų: nežinomybė, neapibrėžtumas kelia nerimą, nesaugumo jausmą, baimę, kad bus blogiau negu buvo, tai lemia pasipriešinimą pokyčiams. Pasipriešinimas būna stiprus ypač tais atvejais, kai žmonės negauna pakankamai informacijos apie tai, kas vyksta, kas jų laukia, arba kai yra paliečiami jų interesai bei poreikiai, iškyla grėsmė tam, kas buvo įprasta, stiprino saugumo jausmą.

Kitas svarbus dalykas yra tas, kad organizacija, pasikeitus vadovui, iš naujo pergyvena visus raidos etapus.

1. **Orientacinis.** Susipažįstama, išsiaiškinami formalūs vaidmenys, pradedama susidaryti nuomonė apie vienas kitą, tačiau bendravimas vyksta formaliu pagrindu – kaip priklauso bendrauti su žmogumi, užimančiu organizacijoje tam tikrą poziciją.
2. **Pseudo-sutelktumas.** Patiriamas bendrumo jausmas – “mes“ jausmas, vieningumas, tačiau formalus, paremtas bendro tikslo suvokimu.
3. **Konfliktų stadija.** Tai sudėtingas ir gąsdinantis sumaištis, neaiškumo ir neapibrėžtumo periodas. Nebūna taip, kad vyktų nuolatinės rietenos ir barniai – konfliktai, kaip jie suprantami buitinėje kalboje. Labai svarbi šio etapo ypatybė – nesugebėjimas ir nenoras susikalbėti. Kiekvienas tampa labai kritiškas kitų atžvilgiu, linkęs pervertinti savo galimybes, nori vienas parodyti, kaip reikia tvarkyti reikalus, bando savarankiškai spręsti problemas, su niekuo nesitardamas. Tai bandymas įsitvirtinti, išsikovoti vietą, iškeliant save virš kitų. Labai daug kas priklauso nuo vadovo, ar jis bent jau žino apie tokių procesų natūralumą ir neišvengiamumą, ar jam pakanka išminties neaštrinti situacijos, neišvėlti į tarpusavio kovą, gerųjų ir blogųjų, teisiųjų ir kaltųjų paieškas, išlikti dalykiniame lygmenyje, ar užtenka kantrybės išlaukti, kada šis etapas pasibaigs natūraliai.
4. **Tikrasis sutelktumas.** Tai konfliktų stadijos rezultatas – kiekvienas randa savo vietą, nusistovi pusiausvyra tarp visų jėgų. Jei sutelktumas teigiamas – galimas bendradarbiavimas, vieningos darbuotojų pastangos, siekiant organizacijos tikslų ir ieškant iškilusių problemų sprendimo. Visi patenkinti savo padėtimi, individualūs ir organizacijos tikslai sutampa, aiškus MES jausmas. Tačiau galimas ir neigiamas sutelktumas – kolektyvo suskaldymas į grupeles, formalus pareigų atlikimas, nenoras bendrauti ir bendradarbiauti.

Apklausoje rezultatai skatina daryti prielaidą, kad „Viesulo“ sporto centro kolektyvas susidūrė su neigiamomis permainų pasekmėmis ir, galimai, apklausos vykdymo metu išgyveno konfliktų stadiją, kuri, viena vertus, buvo nulemta organizacijos raidos dėsningumą, bet, kita vertus, dar paaštrinta suvokiamo vadovo elgesio bei atsiskleidusių negerovių įstaigoje.

Atsižvelgiant į visą tai, pateikiame tokias rekomendacijas.

Gerinti kolektyvo ir vadovo santykius. Be gerų tarpusavio santykių neįmanomas bendradarbiavimas, be bendradarbiavimo neįmanoma efektyvi ir sėkminga įstaigos veikla.

Gerinti darbuotojų ir vadovo santykius, tarpusavio supratimą yra galimybių. Didžioji dalis įstaigos darbuotojų pasiūlymų būtent su tuo ir yra susijusi, respondentai pasisako už santykių gerinimą ir nurodo, kas padėtų santykius pagerinti: kurti bendradarbiavimo santykius, labiau pasitikėti darbuotojais, išklausti darbuotojų nuomones, tartis su jais, atstovauti ir ginti darbuotojų interesus.

Ir nors yra darbuotojų, pasisakančių už vadovo pakeitimą, reikšminga tai, kad kolektyve yra žmonių, palaikančių vadovą, labai svarbu plėsti jų ratą, stengtis kuo daugiau žmonių patraukti į savo pusę.

Gerinant santykius su kolektyvu, svarbiausia yra informavimas ir komunikavimas.

Apklausoje dalyviai nurodo, kad jiems kelia nerimą nežinia, neapibrėžtumas, baimė dėl ateities. Tai reiškia, kad jie negauna pakankamai informacijos apie tai, kas vyksta. Labai svarbu iš anksto informuoti žmones apie būsimus pokyčius, kuo daugiau kalbėtis, bendrauti su darbuotojais (ir individualiai, ir su visu kolektyvu), kuo išsamiau informuoti visus darbuotojus apie tai, kas numatoma ir gali paliesti juos asmeniškai, argumentuoti tų sprendimų būtinumą, informuoti apie galimas pokyčių pasekmes, naudą bei praradimų, jei tokie būtų, kompensavimą. Svarbu kurti pasitikėjimo santykį, leisti pareikšti savo nuomonę, išklausti darbuotojų pasiūlymus, nuomones klausimais, kurie tiesiogiai susiję su jų darbu, kurie svarbūs visiems kolektyvo nariams (darbuotojai gali turėti labai vertingų idėjų); išklausti nuogąstavimus,

priimti ir suprasti nerimą, baimę, susirūpinimą. Tik taip galima įtraukti kolektyvą į pokyčių įgyvendinimą, kurti bendradarbiavimą, be kurio, kaip jau buvo minėta, efektyvi įstaigos veikla sunkiai pasiekama.

Vis dėlto, jeigu situacija pernelyg sudėtinga, santykiai tarp kolektyvo ir vadovo labai įtempti, galbūt verta kreiptis į mediatorius, kurie padėtų visiems rasti bendrą kalbą.

Kurti darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą. Vienas iš labiausiai žmones demotyvuojančių dalykų yra pripažinimo ir teigiamo įvertinimo stoka, ypač kai realūs rezultatai yra geri (apklausos dalyviai pažymi, kad trūksta teigiamo įvertinimo, paskatinimo, pasidžiaugimo gerais rezultatais). Labai svarbu pripažinti ir pozityviai vertinti kolektyvo pasiekimus, skatinti darbuotojus pirmiausia geru žodžiu, o pagal galimybes ir materialiai. Šiuo atveju geras žodis, viešas pripažinimas ne mažiau svarbūs, nei materialinis apdovanojimas.

Žinoma, ignoruoti pastebimų trūkumų ir negerovių negalima, bet svarbu susitelkti ne į kaltųjų, o į problemų sprendimo paieškas. Jeigu tik ieškoma kaltų, problemos lieka neišspręstos. Dar blogiau, jeigu kaltumas generalizuojamas – dėl išryškėjusių negerovių įtarimai krinta ant visų. Tai stiprina neteisingumo ir nesaugumo jausmus, ir neigiamai veikia bendrą psichologinį klimatą.

Todėl labai svarbu išgryninti gero ir blogo darbo kriterijus, įvardinti, kas kolektyvo narių veikloje bus vertinama pozityviai, o kas negatyviai. Šie kriterijai turėtų būti aiškūs ir priimtini visiems. Tokios pat aiškios visiems turi būti ir skatinimo bei nuobaudų taisyklės, paremtos adekvatumo, atitikimo vertinamų poelgių rimtumą, laipsniškumo principais.

Atkreipti dėmesį į kai kuriuos darbo organizavimo aspektus. Apklausos rezultatai rodo, kad respondentai kai kuriuos atliekamus darbus vertina kaip nereikalingus ir beprasmius arba nesusijusius su tiesioginėmis pareigomis. Galbūt, verta iš naujo peržvelgti, kokių ir kiek darbuotojų realiai reikia, išgryninti jų funkcijas, pvz., koks turėtų būti „popierinio“ darbo paskirstymas tarp trenerių (nes tik jie žino tam tikrą informaciją) ir administracijos.

Stiprinti tai, kas įstaigos veikloje yra pozityvu. Verta išsaugoti, tęsti ir puoselėti tuos gerus dalykus įstaigos veikloje, kurie susiklostė ar buvo sukurti ankstesniais metais, neatmesti sukauptos darbuotojų pozityvios patirties, naudotis ja. Viena vertus, tai gali susilpninti įtampą bei nerimą. Nerimas ir baimės mažėja, kai tampa akivaizdu, kad pozityviai vertinami dalykai išliks stabilūs, nesunaikinti. Kita vertus, tai padės išsaugoti kokybiškas veiklos sritis ir reikš darbuotojų patirties pripažinimą ir įvertinimą, stiprins veiklos prasmingumo jausmą.

Direktorė



Ulijana Petraitiene

Parengė
psichologė Dalia Kujalienė