

VŠĮ BIRŽŲ RAJONO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRO GLOBOS CENTRO 2025 M. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATAI

Globos centro darbuotojų pasitenkinimo darbu anketinė apklausa 2025 m. buvo atlikta pirmą kartą. Šio vertinimo tikslas – išsamiai įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, jų patirtis ir nuomonę apie darbo sąlygas, mikroklimatą bei organizacinius procesus. Surinkta informacija suteiks galimybę geriau suprasti esamą situaciją ir planuoti tobulinimo kryptis, siekiant kokybiškesnės darbo aplinkos ir efektyvesnio organizacijos veikimo.

Apklausa vyko 2025 m. spalio 29 d. – lapkričio 11 d. Šiuo laikotarpiu visi globos centre dirbantys darbuotojai buvo kviečiami anonimiškai atsakyti į anketą. Anketą sudarė 34 klausimai – 21 uždaro tipo ir 13 atviro tipo. Uždaro tipo klausimai leido kiekybiškai įvertinti darbuotojų nuomonę, o atviro tipo suteikė galimybę darbuotojams laisvai išreikšti savo mintis, pastebėjimus ir siūlymus.

Anketa buvo pateikta visiems 2025 m. globos centre dirbantiems darbuotojams: atvejo vadybininkams (4), socialiniams darbuotojams darbu su šeimomis (10), socialiniam pedagogui darbu su šeimomis (1), individualios priežiūros darbuotojui darbu su šeimomis (1), globos koordinatoriams (2), tarnybos atestuotiesiems asmenims (3), socialiniam darbuotojui, koordinuojančiam Biržų bendruomeninių šeimų namų veiklas (1).

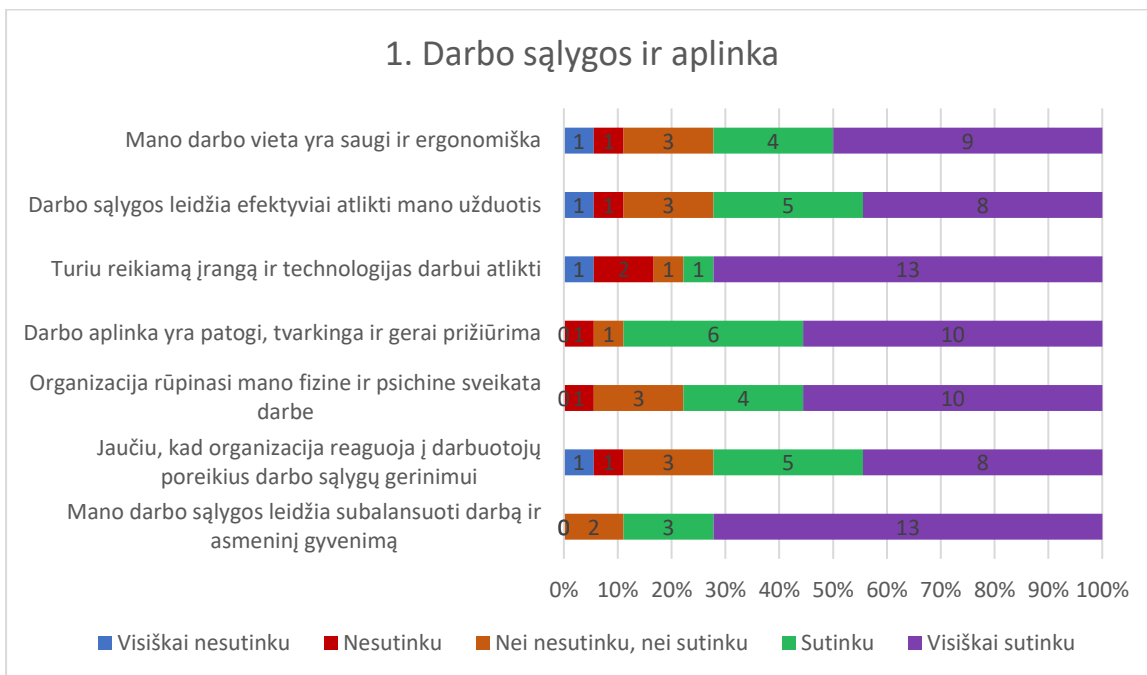
Iš viso apklausai buvo pakviesta 20 darbuotojų, iš kurių atsakymus pateikė 18, tai sudaro 90 % visų darbuotojų. Toks aukštas dalyvavimo rodiklis rodo darbuotojų susidomėjimą ir motyvaciją prisidėti prie organizacijos tobulinimo.

Apklausoje rezultatai pateikiami kiekybine ir procentine išraiška, apskaičiuota pagal realų atsakiusių skaičių. Atvirų klausimų atsakymai analizuojami tematiškai, išskiriant dažniausiai pasikartojančias darbuotojų išvalgas bei pasiūlymus.

I. Klausimų blokas „DARBO SĄLYGOS, STRESO LYGIS, DARBO KRŪVIS IR ATLYGINIMAS“. Šio klausimų bloko tikslas – įvertinti darbuotojų patiriamą psichologinę ir fizinę darbo aplinką, jų darbo krūvio adekvatumą bei pasitenkinimą gaunamu atlyginimu. Klausimai orientuoti į tris pagrindines sritis: 1) darbo sąlygos ir streso lygis – kaip darbuotojai vertina emocinę atmosferą, psichologinį spaudimą, darbo vietos saugumą ir komfortą; 2) darbo krūvis – kaip darbuotojai suvokia užduočių kiekį, tempą, realias galimybes atlikti darbą per nustatytą laiką; 3) atlyginimas – darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu, jo atitikimu krūviui, atsakomybei ir rinkos sąlygoms. Vertinimui naudojama penkių balų Likerto skalė, kurioje respondentas pasirenka jam tinkamiausią atsakymo variantą: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

I.1. Darbo aplinka. Analizuojant darbuotojų atsakymus apie darbo sąlygas, matyti aiški teigiama tendencija – dauguma respondentų vertina darbo aplinką palankiai. Visuose pateiktuose teiginiuose dominuoja atsakymai „Sutinku“ ir „Visiškai sutinku“, o neigiamų vertinimų pasitaiko tik epizodiškai. Tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos darbo aplinka yra vertinama kaip kokybiška, saugi ir sudaranti palankias sąlygas darbuotojams atlikti savo funkcijas.

1. Darbo sąlygos ir aplinka



A) Darbo vietos saugumas ir ergonomika. Pirmasis teiginys atskleidžia darbuotojų požiūrį į darbo vietos saugumą ir ergonomiškumą. Net pusė apklaustų darbuotojų (50 %) „visiškai sutinka“, o dar 22,2 % „sutinka“, kad jų darbo vieta yra saugi ir ergonomiška. Vis dėlto 11,2 % respondentų tam nepritaria. Šios tendencijos rodo, kad nors bendras vertinimas yra aiškiai teigiamas, daliai darbuotojų gali būti aktualūs individualūs ergonomikos sprendimai ar darbo vietos pritaikymas. Tai signalizuoja organizacijai, kad reikėtų periodiškai vertinti darbo vietų atitiktį sveikatos ir saugos reikalavimams arba sudaryti galimybes darbuotojams inicijuoti pokyčius.

B) Darbo sąlygos ir jų tinkamumas užduotims atlikti. Antrasis teiginys susijęs su darbo sąlygų tinkamumu efektyviai atlikti pavestus užduotis. Net 72,2 % respondentų pritaria, kad darbo sąlygos iš tiesų leidžia dirbti produktyviai, ir tik 11,2 % pateikė neigiamą vertinimą. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai darbo aplinkos netapatina su kliūtimi efektyvumui, o fizinės ir organizacinės sąlygos yra pakankamai gerai pritaikytos darbui.

C) Darbo įranga ir technologijos. Trečiasis teiginys leidžia įvertinti darbuotojų pasitenkinimą turima darbo įranga ir technologinėmis priemonėmis. Rezultatai itin pozityvūs – net 72,2 % darbuotojų „visiškai sutinka“, kad turi reikiamą įrangą ir technologijas. Tai vienas ryškiausių organizacijos privalumų, rodantis modernią darbo aplinką ir investicijas į darbuotojų darbo priemones. Neigiamai atsakė tik 16,7 % respondentų, kas gali reikšti pavienius atvejus, susijusius su specifinių darbo funkcijų poreikiais.

D) Darbo aplinkos patogumas ir priežiūra. Į teiginį „Darbo aplinka yra patogi, tvarkinga ir gerai prižiūrima“ net 89 % darbuotojų atsakė teigiamai (33,3 % „Sutinku“ ir 55,6 % „Visiškai sutinku“). Šie rezultatai atskleidžia, kad fizinė darbo aplinka vertinama itin palankiai. Tvarkinga, švari ir prižiūrima darbo vieta gerina ne tik darbuotojų savijautą, bet ir darbo kokybę. Neigiamų vertinimų (11,2 %) pasitaiko pavieniui ir jie gali būti susiję su atskirų darbo zonų specifika.

E) Rūpinimasis fizine ir psichine sveikata. Teiginį, kad organizacija rūpinasi darbuotojų gerove, teigiamai įvertino 77,8 % respondentų (22,2 % „Sutinku“, 55,6 % „Visiškai sutinku“). Tai rodo, kad dauguma darbuotojų pastebi ir vertina organizacijos pastangas užtikrinti palankią emocinę ir fizinę darbo aplinką. Tokie rezultatai taip pat gali būti susiję su taikomomis prevencinėmis priemonėmis, sveikatinimo iniciatyvomis ar palankia organizacine kultūra.

F) Organizacijos reakcija į darbuotojų poreikius. Daugiau nei pusė respondentų (61,1 %) palankiai vertina organizacijos reakciją į darbuotojų poreikius gerinti darbo sąlygas. Tai rodo aukštą pasitenkinimą organizacijos komunikacija, atvirumu ir įsitraukimu į procesus, kurie tiesiogiai veikia darbuotojų gerovę. Tik 5,6 % atsakiusiųjų tam nepritaria, todėl nepasitenkinimas šiuo aspektu yra labai žemas. Visgi vidutinis vertinimas šiek tiek žemesnis nei kitų teiginių, todėl verta įvertinti galimybes stiprinti grįžtamojo ryšio mechanizmus.

G) Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra vienas aukščiausiai vertintų aspektų – net 72,2 % darbuotojų sutinka, kad darbo sąlygos leidžia suderinti profesinę veiklą ir asmeninius poreikius. Ypač svarbu tai, kad nė vienas respondentas nenurodė neigiamo vertinimo. Tai rodo organizacijos gebėjimą užtikrinti lankstų, sveiką darbo režimą bei tinkamai paskirstyti darbo krūvį. Šis rezultatas demonstruoja įstaigos stiprias puses, susijusias su žmogiškųjų išteklių politika ir darbo organizavimu.

Apibendrinant visų teiginių rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai labai palankiai vertina darbo aplinką, jos patogumą, tvarką, įrangos kokybę ir organizacijos pastangas užtikrinti saugias bei sveikas darbo sąlygas. Teigiamas vertinimas daugumoje teiginių viršija 70 %, o kai kuriose srityse (pvz., darbo ir asmeninio gyvenimo balanse bei įrangos prieinamume) jis dar aukštesnis. Neigiamų vertinimų dalis maža, tačiau jie gali signalizuoti apie pavienius poreikius, į kuriuos organizacija galėtų reaguoti individualiai.

I.2. Streso lygio ir darbo krūvio valdymo gauti duomenys atskleidžia bendras darbuotojų nuostatas apie jų darbo krūvį, streso lygį bei organizacijos pastangas padėti valdyti įtampą. Rezultatai rodo, kad dauguma darbuotojų vertina šiuos aspektus teigiamai, tačiau išryškėja ir sričių, kuriose juntamas didesnis emocinis ar fizinis krūvis.



A) Darbo krūvis pagal kompetenciją. Į teiginį „Mano darbo krūvis yra adekvatus mano kompetencijai ir galimybėms“ teigiamai atsakė net 89 % darbuotojų. Tai atskleidžia, kad dauguma jaučia, jog jų darbo apimtis atitinka jų profesines žinias ir gebėjimus. Likę 11,1 % išreiškė neutralų požiūrį, o neigiamų vertinimų nepateikta, todėl galima teigti, kad šioje srityje streso dėl darbo krūvio konfliktas juntamas minimaliai.

B) Darbo užduočių realistiškumas. Į teiginį „Darbo užduočių skaičius ir sudėtingumas yra realistiškas“ 83,3 % respondentų atsakė teigiamai. Tai atskleidžia gerą darbo organizavimą, adekvatų užduočių paskirstymą ir racionalų darbo planavimą organizacijoje.

C) Darbo tempo ir prioritetų kontrolė. Vienas ryškiausių teigiamų rezultatų pastebėtas vertinant teiginį „Jaučiu, kad galiu kontroliuoti savo darbo tempą ir prioritetus“. Su juo teigiamai sutiko net 94,4 % respondentų, o tik vienas darbuotojas (5,6 %) nurodė nesutinkantis. Tai rodo aukštą savarankiškumo lygį, kuris yra svarbus motyvacijai ir streso prevencijai.

D) Streso ir išsekimo pojūtis. Teiginys „Darbo krūvis nesukelia nuolatinio streso ar išsekimo“ parodė didžiausią atsakymų įvairovę: 38,9 % – visiškai sutinka, 27,8 % – sutinka, 27,8 % – neutralūs, 5,6 % – nesutinka. Tai rodo, kad nors didžioji dauguma darbuotojų nejaučia nuolatinio išsekimo, apie 33 % respondentų susiduria su bent tam tikru streso lygiu, kuris gali būti susijęs su intensyvesniu darbo tempu ar emociniu krūviu.

E) Organizacijos pagalba valdant stresą. Teiginiui „Įstaiga padeda valdyti stresą ir darbą su įtemptomis situacijomis“ teigiamai pritarė 72,2 % darbuotojų. Tačiau 22,2 % išliko neutralūs, o 5,6 % nesutiko, todėl galima teigti, kad nors organizacijos parama yra vertinama palankiai, tam tikrai daliai darbuotojų jos gali nepakakti. Tobulinimo kryptys galėtų apimti emocinės gerovės stiprinimą, mokymus ar struktūruotas streso valdymo programas.

F) Laikas užduotims atlikti. Į teiginį „Turiu pakankamai laiko atlikti užduotis kokybiškai“: 64,7 % atsakė teigiamai, 29,4 % išreiškė neutralų požiūrį, 5,9 % nurodė, kad laiko nepakanka. Nors dauguma darbuotojų mano turintys pakankamai laiko, reikšminga dalis jaučiasi dirbanti įtemptu grafiku, ypač esant sudėtingesnėms užduotims ar didesnei atsakomybei.

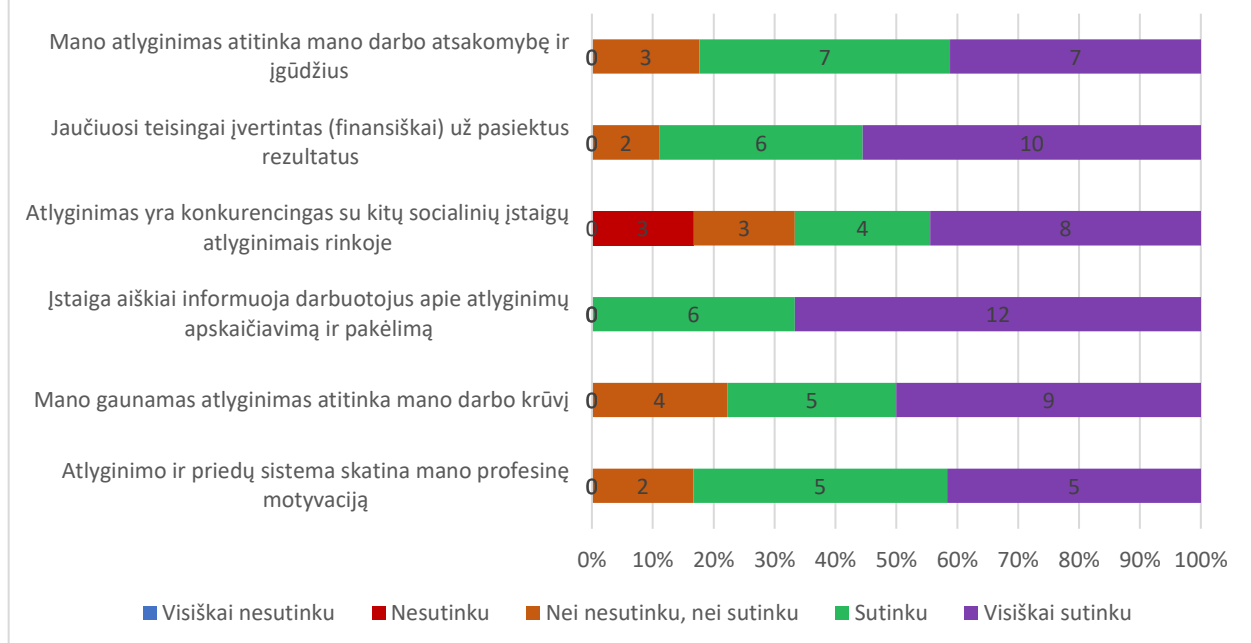
G) Emocinis darbo krūvis. Teiginys „Mano darbas nėra per daug reikalaujantis emocinių išteklių“ išryškino vieną problemiškesnių sričių: 33,3 % – nesutinka, 27,8 % – neutralūs. Tai reiškia, kad 61,1 % darbuotojų mano, jog jų darbas reikalauja didelių emocinių išteklių. Tik trečdalis (33,4 %) sutinka, kad emocinis krūvis nėra per didelis. Tai aiškiai rodo, kad emocinė įtampa organizacijoje yra aukšta ir gali reikėti papildomų psichologinės gerovės palaikymo priemonių.

H) Darbo krūvio paskirstymas komandoje. Teiginį „Darbo krūvio paskirstymas tarp komandos narių yra sąžiningas“ teigiamai įvertino 72,2 % darbuotojų. Tačiau 22,2 % išliko neutralūs, o 5,6 % išreiškė neigiamą nuomonę. Tai leidžia manyti, kad dauguma darbuotojų vertina krūvio paskirstymą kaip sąžiningą, tačiau dalis gali patirti neproporcingai didesnį darbo krūvį.

Apibendrinant streso lygio ir darbo krūvio valdymo gautus rezultatus, pastebima ryški teigiama tendencija. Dauguma darbuotojų jaučiasi kontroliuojantys savo darbo tempą, jų krūvis vertinamas kaip adekvatus, o darbo užduotys – realistiškos. Taip pat darbuotojai palankiai vertina organizacijos paramą bei sąžiningą krūvio paskirstymą. Tačiau kartu išryškėja svarbios tobulintinos sritys. Reikšminga dalis darbuotojų patiria padidintą emocinį krūvį ir ne visuomet jaučiasi galintys kokybiškai atlikti užduotis dėl laiko trūkumo. Nors organizacijos parama streso valdymui vertinama palankiai, ji gali būti nepakankama visiems darbuotojams, todėl būtina stiprinti emocinės gerovės ir psichologinio atsparumo skatinimo priemones.

I.3. Atlyginimo ir finansinio vertinimo gauti anketiniai duomenys apibūdina darbuotojų nuomonę apie atlyginimą ir finansinį vertinimą organizacijoje.

3. Atlyginimas ir finansinis vertinimas



A) Vertinant ar atlyginimas atitinka darbo atsakomybę ir įgūdžius, dauguma darbuotojų (82,4 %) mano, kad jų atlyginimas atitinka jų atsakomybę ir įgūdžius. Tai atskleidžia, kad įstaiga užtikrina sąžiningą atlyginimą pagal darbuotojų kompetenciją ir atsakomybės lygį. Tokie rezultatai rodo aukštą darbuotojų pasitenkinimą atlyginimo ir darbo įvertinimo santykiu, o tai gali būti svarbus faktorius darbuotojų lojalumui ir organizacijos įvaizdžiui darbo rinkoje.

B) Vertinant darbuotojų nuomonę apie finansinį įvertinimą už pasiektus rezultatus, net 88,9 % darbuotojų jaučiasi teisingai įvertinti finansiškai už pasiektus rezultatus, o neutralūs darbuotojai sudaro tik 11,1 %. Gauti rezultatai atskleidžia, kad įstaiga efektyviai susieja atlyginimą su darbo rezultatais, t. y. darbuotojai mato tiesioginę naudą ir pripažinimą už savo pasiekimus. Šis rodiklis taip pat gali skatinti produktyvumą ir motyvaciją, nes darbuotojai jaučia sąžiningą atlygio sistemą.

C) Analizuojant gautus duomenis apie atlyginimo konkurencingumą rinkoje, 66,6 % darbuotojų mano, kad jų atlyginimas yra konkurencingas su kitų socialinių įstaigų atlyginimais, tačiau 16,7 % darbuotojų mano kitaip. Daugumos darbuotojų pasitenkinimas konkurencingumu rodo, kad įstaiga gali išlaikyti savo personalą, tačiau dalies darbuotojų nuomonė signalizuoja, kad yra potenciali rizika – kai kurie gali jausti, kad jų atlyginimas nėra pakankamai konkurencingas, ir tai gali turėti įtakos motyvacijai bei darbuotojų kaitai ateityje.

D) Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai teigia, kad įstaiga aiškiai informuoja apie atlyginimų apskaičiavimą ir pakėlimų tvarką. Tai rodo efektyvią komunikaciją ir skaidrumą finansiniuose klausimuose, kuris padeda užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

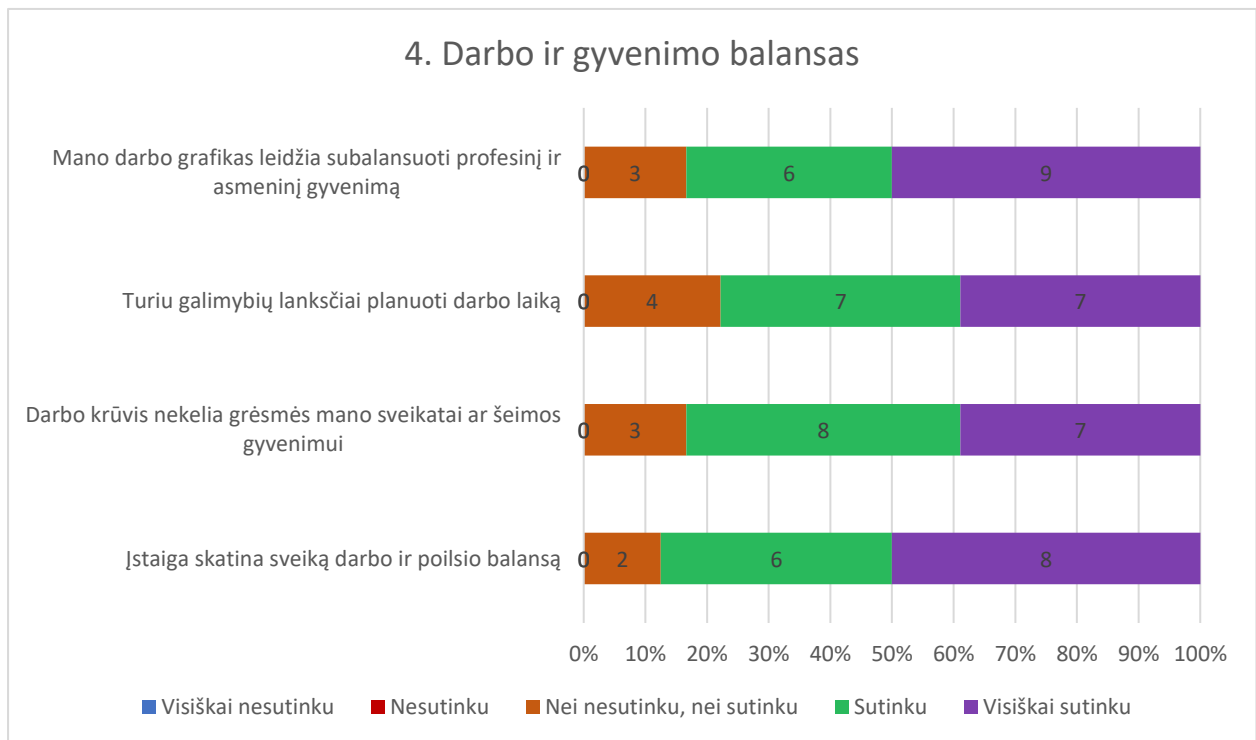
E) Vertinant atlyginimo ir darbo krūvio santykį, 77,8 % darbuotojų mano, kad jų atlyginimas atitinka darbo krūvį, tačiau dalis darbuotojų vertina teiginį neutraliai. Tai gali reikšti, kad kai kuriems darbuotojams atlygio ir krūvio santykis dar nėra visiškai aiškus arba jiems atrodo, kad krūvis gali būti per didelis, palyginti su gaunamu atlyginimu. Ši sritis gali būti naudinga tolimesniam tyrimui, siekiant geriau suderinti darbo krūvį ir finansinį įvertinimą.

F) Gauti anketinės apklausos rezultatai atskleidžia atlyginimo ir priedų sistemos įtaką profesinei darbuotojų motyvacijai. 88,9 % darbuotojų teigia, kad atlyginimo ir priedų sistema skatina jų profesinę motyvaciją. Rezultatai atskleidžia, kad atlyginimo sistema ne tik vertina darbuotojus finansiškai, bet ir skatina jų norą tobulėti, siekti rezultatų bei aktyviai įsitraukti į

darbą. Efektyviai sukurta motyvacijos sistema gali padėti ilgalaikėje perspektyvoje didinti darbuotojų produktyvumą ir lojalumą.

Apibendrinant gautus rezultatus galima, teigti, kad darbuotojai bendrąja prasme yra patenkinti įstaigos atlyginimo sistema. Dauguma darbuotojų jaučiasi teisingai įvertinti pagal darbo atsakomybę ir įgūdžius, o atlyginimas už pasiektus rezultatus skatina produktyvumą. Nors dauguma mano, kad atlyginimas yra konkurencingas rinkoje, dalies nuomonė rodo galimą riziką darbuotojų pasitenkinimui atlygiui. Visi darbuotojai pripažįsta, kad atlyginimų sistema yra aiški ir skaidri, kas stiprina pasitikėjimą įstaiga. Dauguma darbuotojų mano, kad jų atlyginimas atitinka darbo krūvį, tačiau neutralūs vertinimai rodo, kad kai kuriems darbuotojams gali prireikti daugiau informacijos arba peržiūrėti darbo krūvio ir atlygio santykį. Galiausiai, atlyginimo ir priedų sistema efektyviai skatina profesinę motyvaciją ir motyvuoja darbuotojus tobulėti ir siekti geresnių rezultatų.

I.4. Darbo ir gyvenimo balanso analizėje nagrinėjami keli pagrindiniai aspektai, kurie padeda suprasti, ar darbuotojai gali suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Tai nėra vien tik darbo laikas – ši sritis apima platesnius darbo organizavimo elementus.



A) Darbo grafiko ir balanso profesiniame bei asmeniniame gyvenime užtikrinimas. Dauguma darbuotojų (83,3%) teigiamai vertina darbo grafiką ir nurodo, kad jis sudaro galimybes efektyviai derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą. Tačiau 16,7% darbuotojų išlieka neutralūs, o tai gali signalizuoti, kad tam tikri individualūs grafiko aspektai dar nėra visiškai pritaikyti prie visų darbuotojų poreikių.

B) Lankstumo galimybės planuojant darbo laiką. Net 77,8% darbuotojų nurodė, kad turi galimybę lanksčiai planuoti darbo laiką. Tai atskleidžia gana aukštą lankstumo lygį organizacijoje. Vis dėlto 22,2% neutraliai vertinančių darbuotojų, gali atskleisti, kad lankstumas ne visur jaučiamas vienodai. Tai gali būti susiję su skirtingomis pareigybėmis ar darbo specifiška – tam tikros pareigybės natūraliai leidžia daugiau laisvės koreguojant darbo laiką nei kitos.

C) Darbo krūvio poveikis sveikatai ir šeimos gyvenimui. Didžioji dalis darbuotojų (83,3%) teigia, kad darbo krūvis neturi neigiamo poveikio jų sveikatai ar asmeniniam

gyvenimui. Tai yra reikšmingas rodiklis, atskleidžiantis efektyvų darbo organizavimą ir tinkamas streso valdymo priemones. Tačiau 16,7% neutraliai nusiteikusių darbuotojų gali signalizuoti apie tam tikras pareigybes, kuriose darbo krūvis padidėja. Tai sritis, kurią įstaigai verta periodiškai stebėti, siekiant laiku imtis prevencinių priemonių – darbo rotacijos, papildomų pagalbos resursų ar psichologinės paramos.

D) Pastangos skatinti sveiką darbo ir poilsio balansą. Net 88,8% darbuotojų pozityviai vertina įstaigos pastangas stiprinti sveiką darbo ir poilsio kultūrą. Rezultatai atskleidžia, kad įstaiga ne tik suteikia formalią galimybę derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, bet ir aktyviai kuria palankią organizacinę kultūrą – tikėtina, per nuoseklią komunikaciją, vadovų palaikymą ir darbuotojų gerovei skirtas iniciatyvas.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad įstaigoje užtikrinamas labai geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Darbuotojai ypač vertina lankstų darbo grafiką, subalansuotą darbo krūvį ir įstaigos pastangas puoselėti sveiką darbo bei poilsio kultūrą. Vis dėlto išryškėjo kelios tobulintinos sritys: daliai darbuotojų trūksta vienodai juntamo lankstumo planuojant darbo laiką, kai kuriems ne visada aiškus darbo krūvio paskirstymas. Taip pat būtų naudinga stiprinti komunikaciją apie turimas galimybes ir praktikas, susijusias su darbo ir poilsio balansu.

I.5. Analizuojant, darbuotojų pasisakymus, **kas darbe padeda jaustis patogiai ir dirbti produktyviai**, išryškėjo kelios pagrindinės sritys, kurios labiausiai prisideda prie darbuotojų darbo komforto ir produktyvumo:

5. Kas darbe padeda jaustis patogiai ir dirbti produktyviai?

Susikonzentravimas į darbą.

Komandos ir vadovų palaikymas

Gera atmosfera, kolegų palaikymas.

Turiu visas reikalingas priemones, esant poreikiui visada galiu naudotis tarnybinio transportu.

Komandinis darbas, kolegų palaikymas.

mano, atvejo vadybininkės, nuomone, komandinis darbas.

patogi darbo vieta, vadovų palaikymas ir įvertinimas, draugiški kolegos.

Vadovų požiūris į darbuotojus bei efektyvus komandinis darbas.

Pasiekti rezultatai

Geras, draugiškas kolektyvas.

Skani kava ir malda. Atsakiau visai atvirai.

A) Komandinis darbas ir kolegų palaikymas. Didžioji dalis darbuotojų pabrėžė, kad jiems ypač svarbu kolegų ir komandos palaikymas. Įvardintos šios formos: gera atmosfera kolektyve; kolegų draugiškumas; komandinis darbas, suteikiantis pasitikėjimo; bendruomeniškumas ir tarpusavio pagalba. Gauti rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai labai vertina pozityvius tarpusavio santykius ir bendradarbiavimo kultūrą.

B) Vadovų palaikymas ir požiūris. Ne vienas darbuotojas paminėjo, kad jiems svarbus vadovų palaikymas, teigiamas požiūris į darbuotojus bei įvertinimas. Tai apima: konstruktyvų vadovavimą; įsiklausymą į darbuotojų poreikius; vadovų gebėjimą motyvuoti ir teikti grįžtamąjį ryšį.

C) Tinkamos darbo sąlygos ir priemonės. Darbuotojai nurodė, kad produktyvumui svarbi fizinė darbo aplinka ir priemonės: patogi darbo vieta; visos reikalingos darbo priemonės; galimybė naudotis tarnybiniu transportu, jei to reikia. Gauti rezultatai atskleidė, kad įstaiga užtikrina reikalingus resursus darbui atlikti.

D) Asmeninės motyvacijos ir vidiniai veiksniai. Darbuotojų atsakymai atskleidė individualius veiksnius, skatinančius susikaupti ir dirbti efektyviai: gebėjimas susikoncentruoti į darbą; pasiekti rezultatai, kurie suteikia pasitenkinimą; ritualai ar įpročiai, padedantys palaikyti gerą emocinę būseną (pvz., skani kava, malda).

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai jaučiasi patogia ir produktyviai tuomet, kai jaučia kolegų ir vadovų palaikymą, dirba draugiškoje ir komandinei veiklai palankioje aplinkoje, turi visus reikalingus darbo išteklius bei gali dirbti patogioje darbo vietoje. Taip pat svarbūs ir asmeniniai veiksniai – vidinė motyvacija bei emocinę gerovę stiprinantys įpročiai. Gauti rezultatai atskleidžia, kad įstaigoje vyrauja palanki darbo kultūra, kuri padeda darbuotojams efektyviai atlikti pareigas ir kuria pozityvią darbo patirtį.

L.6. Darbuotojų įžvalgos apie didžiausius streso šaltinius ir tobulintinas sritis. Vertinant darbuotojų pasisakymus apie tai, kas jų darbe kelia daugiausia streso ir kokie aspektai galėtų būti tobulinami, atsakymus galima suskirstyti į penkias pagrindines grupes:

6. Kas jūsų darbe kelia daugiausia streso? Ką būtų galima patobulinti?

Stresą kelia žmonių priešiškus socialiniams darbuotojams. Iš senų laikų, kad socialinis darbuotojas atims vaiką iš šeimos.

Sunkios, jautrios situacijos darbe su vaikais.

Daugiausia streso kelia sudėtingos situacijos paslaugų gavėjų gyvenime, kurias kartais sunku išspręsti dėl paslaugų gavėjų motyvacijos trūkumo tas problemas spręsti.

Viskas gerai

Kas ap sunkina kasdienybę? Teisės aktų kaita, informacijos perteklius...

Nemanau, kad reikia kažką tobulinti.

Klientai su kuriais dirbama. Nemanau, kad šituo klausimu kažką galima pakeisti.

Emociškai nestabilūs klientai

Stresą kelia pats darbo pobūdis, nes dirbama su sudėtingiausiomis savivaldybės šeimomis ir vaikais.

Menkinantis požiūris į soc. darbuotoją.

A) Neigiamos visuomenės nuostatos ir menkinantis požiūris į socialinius darbuotojus. Dalis respondentų pabrėžia, kad reikšmingą įtampą kelia visuomenėje vis dar vyraujantys stereotipai apie socialinio darbo paskirtį ir funkcijas. Socialiniai darbuotojai neretai susiduria su nepagrįstu nepasitikėjimu, mitais bei priešiškomis reakcijomis. Pavyzdžiui, dalis visuomenės mano, jog socialiniai darbuotojai siekia „atimti vaikus“, todėl ignoroja jų pastangas padėti šeimai ar krizę patiriančiam asmeniui. Tokios nuostatos silpnina profesinį prestižą, ap sunkina bendradarbiavimą su klientais ir didina emocinę įtampą.

B) Emociškai sudėtingos situacijos ir darbo pobūdis. Didžioji dalis darbuotojų akcentuoja, jog socialinio darbo specifika natūraliai yra intensyvi ir emociškai sudėtinga. Darbas su šeimomis, patiriančiomis smurtą, priklausomybes, nepriežiūrą ar kitas kompleksines problemas, reikalauja ne tik profesionalumo, bet ir aukšto emocinio atsparumo. Specialistams tenka derinti empatiją su gebėjimu išlaikyti emocinį stabilumą, o tai lemia nuolatinį psichologinį krūvį ir riziką patirti emocinį pervargimą.

C) Klientų elgesys ir motyvacijos stoka. Dalis darbuotojų pažymi, kad viena iš streso priežasčių yra ilgas darbas su klientais, kurie nėra pasirengę ar motyvuoti keisti savo gyvenimo situacijos. Pasipriešinimas, agresyvus elgesys, emocinis nestabilumas ar apatija apsunkina pagalbos procesą. Tokios situacijos mažina darbuotojų pasitenkinimo jausmą, o kartais sukuria bejėgiškumo pojūtį, nes progresas vyksta lėtai arba visai nevyksta.

D) Nestabili teisinė bazė ir perteklinė administracinė našta. Darbuotojų atsakymai atskleidžia, kad socialinių darbuotojų kasdienę veiklą apsunkina dažnai besikeičiantys teisės aktai, didelis dokumentacijos kiekis bei neretai pertekliniai administraciniai reikalavimai. Nuolatiniai pokyčiai reikalauja nuolatinio mokymosi ir adaptacijos, o informacijos perteklius mažina darbo efektyvumą. Ši situacija kelia stresą, trikdo praktinius darbo procesus ir atima daug laiko, kuris galėtų būti skirtas tiesioginiam darbui su klientais.

E) Per didelis darbo krūvis ir aukšta atsakomybės našta. Dalis darbuotojų netiesiogiai atskleidžia, kad paties darbo intensyvumas yra viena iš nuolatinių įtampos priežasčių. Socialiniam darbuotojui tenka priimti sprendimus, turinčius tiesioginę įtaką vaikų saugumui, šeimos gerovei ar net gyvybei, todėl atsakomybės lygis yra itin aukštas. Nuolatinė įtampa, laiko stoka ir situacijų sudėtingumas didina perdegimo riziką bei ilgalaikio streso kaupimąsi.

Nors dalis respondentų nurodė, kad „viskas gerai“ arba nemato poreikio pokyčiams, analizė leidžia išskirti kelias aiškias tobulinimo kryptis:

1. Visuomenės švietimas ir socialinių darbuotojų įvaizdžio gerinimas. Kadangi didelė dalis streso kyla dėl klaidingų visuomenės neigiamų nuostatų, būtina nuosekliai stiprinti viešąją komunikaciją apie socialinio darbo tikslus ir vertę. Tai galėtų būti vykdoma organizuojant informacines kampanijas, kuriant pozityvius profesijos atvaizdus, bei įtraukiant bendruomenės į diskusijas apie socialinės pagalbos svarbą.

2. Emocinio atsparumo stiprinimas ir psichologinė pagalba darbuotojams. Dirbant su nuolatiniais emociniais krūviais, būtina užtikrinti reguliarias supervizijas, psichologinį palaikymą ir emocinio atsparumo mokymus. Tai padėtų darbuotojams lengviau valdyti stresą, išvengti perdegimo ir išlaikyti aukštą profesinę motyvaciją.

3. Administracinės naštos mažinimas ir geresnė informacijos sklaida. Norint sumažinti teisinės kaitos keliamą įtampą, būtų tikslinga supaprastinti dokumentaciją, gerinti informacinių sistemų veikimą ir užtikrinti aiškią, laiku pateikiamą informaciją apie teisinių pokyčių taikymą praktikoje. Tai leistų darbuotojams daugiau dėmesio skirti tiesioginiam darbui su klientu.

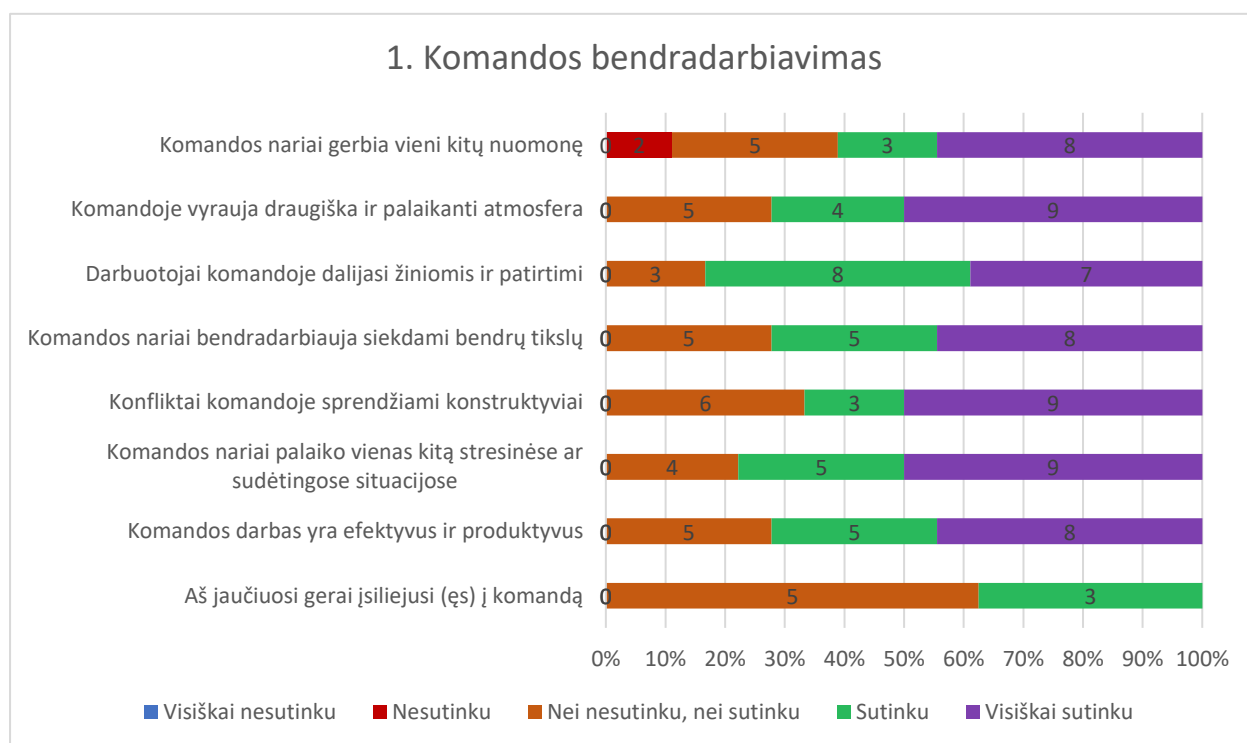
4. Klientų motyvacijos skatinimas ir darbo metodų tobulinimas. Siekiant efektyviau įtraukti klientus į pokyčių procesą, būtų naudinga plačiau taikyti motyvacinio interviu principus, kurti aiškesnius individualius pokyčių planus bei organizuoti mokymus, skirtus bendradarbiavimo ir komunikacijos įgūdžių stiprinimui.

Apibendrinat gautus apklausos rezultatus, galima teigti, kad socialinių darbuotojų patiriamas stresas kyla iš trijų pagrindinių šaltinių: visuomenės požiūrio, emociškai sudėtingo darbo pobūdžio ir sisteminių (teisiniu bei administraciniu) iššūkių. Nors dalis specialistų teigia neįsivaizduojantys poreikio pokyčiams, daugumos atsakymai išryškina reikšmingas problemines sritis, susijusias su klientų elgesiu, administracine našta ir menkinančiu požiūriu į profesiją. Kryptingai taikant sisteminės priemonės – nuo visuomenės švietimo iki psichologinės paramos bei administracinių procesų optimizavimo – būtų galima žymiai sumažinti darbuotojų patiriamą emocinį krūvį ir pagerinti jų profesinę savijautą. Socialinis darbas, nors ir niekada nebus visiškai be streso, gali tapti tvaresnis, labiau palaikantis ir mažiau alinantis, jei bus užtikrinta tinkama profesinė aplinka ir adekvatus institucinis palaikymas.

II. Klausimų blokas „SANTYKIAI KOMANDOJE IR VADOVAVIMAS“.

Klausimai skirti vertinti emocinį, socialinį ir profesinį pasitenkinimą bei vadovavimo kokybę. Vertinimui naudojama penkių balų Likerto skalė, kurioje respondentas pasirenka jam tinkamiausią atsakymo variantą: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

II. 1. Komandos bendradarbiavimas - tai sritis, kurioje analizuojama kaip komandos nariai tarpusavyje dirba, bendrauja ir padeda vieni kitiems, siekti bendrų tikslų.



A) Komandos nariai gerbia vieni kitų nuomonę. Dauguma komandos narių (61,1 %) jaučia, kad jų nuomonė yra gerbiama. Tačiau apie trečdalis darbuotojų pasirinko neutralų atsakymą, o 11,1 % nurodė „nesutinku“. Gauti rezultatai atskleidžia, kad pagarba bendravime apskritai yra stiprioji sritis, tačiau dalis komandos narių nesijaučia visada išklausomi arba ne visuomet drąsiai išreiškia savo mintis.

B) Komandoje vyrauja draugiška ir palaikanti atmosfera. Bendras komandos emocinis klimatas vertinamas labai teigiamai: 72,2 % darbuotojų sutinka, kad komanda yra draugiška ir palaikanti, nėra neigiamų vertinimų. 27,8 % neutralūs atsakymai gali reikšti, kad kai kurie nariai vertina atmosferą neutraliai, nors ir nepastebi problemų.

C) Darbuotojai dalijasi žiniomis ir patirtimi. Komanda aktyviai dalijasi žiniomis – nėra neigiamų atsakymų. Vis dėlto 27,8 % darbuotojų pasirinko neutralų atsakymo variantą. Tai gali signalizuoti, kad žinių dalijimasis vyksta, bet ne visada nuosekliai, o jo intensyvumas gali priklausyti nuo konkrečių situacijų ar poreikių.

D) Komandos nariai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų. Daugiau nei pusę darbuotojų 61,1 % aiškiai mato bendradarbiavimą, siekiant bendrų rezultatų. Tačiau 33,3 % neutralūs atsakymai ir vienas neigiamas vertinimas atskleidžia, kad ne visi darbuotojai jaučiasi vienodai įtraukti arba, kad komandos tikslai kartais būna nepakankamai aiškiai komunikuojami.

E) Konfliktai komandoje sprendžiami konstruktyviai. Kadangi nėra neigiamų atsakymų, galima teigti, jog komandoje konfliktai sprendžiami brandžiai ir be destruktivių pasekmių. Tačiau apie trečdalis darbuotojų pasirinko neutralų atsakymo variantą. Tai gali reikšti, kad darbuotojai patys retai susiduria su konfliktais arba neturi pakankamai informacijos, kaip tokios situacijos komandoje paprastai būna sprendžiamos.

F) Komandos nariai palaiko vieni kitus stresinėse situacijose. Net 77,8 % darbuotojų jaučia stiprų palaikymą sudėtingose situacijose. Likę 22,2 % neutralūs atsakymai gali būti susiję su tuo, kad šie darbuotojai rečiau susiduria su stresinėmis situacijomis arba nepastebi išskirtinio palaikymo.

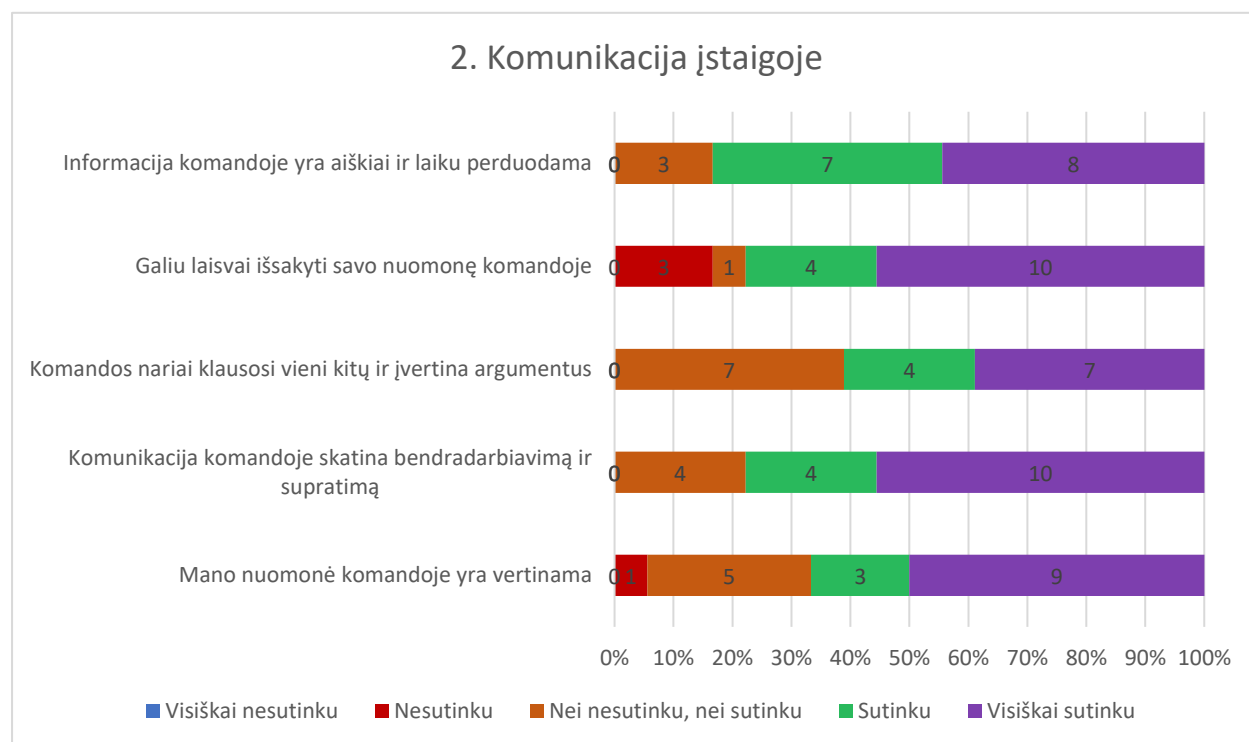
G) Komandos darbas yra efektyvus ir produktyvus. Komandos efektyvumą teigiamai vertina 72,2 % darbuotojų. Tačiau beveik trečdalis atsakiusiųjų nėra tvirtai įsitikinę dėl maksimalios komandos produktyvumo. Tai gali atskleisti poreikį aiškesniems efektyvumo rodikliams, geresniam procesų organizavimui ar resursų panaudojimui.

H) Aš jaučiuosi gerai įsiliejęs(-usi) į komandą. Didžioji dalis komandos narių 72,2 % jaučiasi priimti ir įsilieja į komandą. Neutralūs 27,8 % atsakymai atskleidžia, kad kai kuriems darbuotojams gali trūkti didesnio užtikrintumo dėl savo vaidmens, tačiau neigiamų vertinimų nėra, todėl bendras situacijos vaizdas labai pozityvus.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad komandos bendradarbiavimas vertinamas teigiamai beveik visose srityse. Aiškiai matyti stipriosios savybės: draugiška atmosfera, tarpusavio palaikymas stresinėse situacijose, darbuotojai gerbia vieni kitų nuomonę ir dalinasi žiniomis. Šiose srityse nėra neigiamų atsakymų, o dauguma darbuotojų pateikia teigiamus vertinimus.

Vis dėlto nemaža dalis neutraliais atsakymais pažymėtų sričių atskleidžia galimybes tobulėjimui. Tai gali būti susiję su ne visuomet aiškiai komunikuojamais tikslais, nepakankamai nuosekliu žinių pasidalijimu ar tuo, kad ne visi komandos nariai aiškiai mato efektyvumo rodiklius. Neutralių vertinimų gausa taip pat gali reikšti, kad kai kurie procesai komandoje vyksta „nematomai“ arba nėra aiškiai struktūruoti.

II.2. Komunikacija įstaigoje – tai sritis, kurioje vertinama, kaip efektyviai vyksta vidinė komunikacija tarp įstaigos darbuotojų. Analizė apima kelis pagrindinius komunikacijos aspektus: informacijos perdavimo aiškumą ir savalaikiškumą, darbuotojų galimybes laisvai reikšti nuomonę, tarpusavio įsiklausymą, komunikacijos indėlį į bendradarbiavimą ir darbuotojų jausmą, ar jų nuomonė yra vertinama. Vertinant šiuos aspektus, siekiama nustatyti, ar komunikacija organizacijoje yra sklandi ir konstruktyvi, ar darbuotojai jaučiasi girdimi, informuoti ir įtraukti į sprendimų priėmimą, bei kokiose srityse dar galima tobulėti gerinant bendrą komandinį darbą.



A) Informacijos perdavimas komandoje. Dauguma darbuotojų 83,3 % informacijos sklaidą vertina labai gerai arba gerai, tačiau 16,7 % nėra tikri dėl informacijos aiškumo ar savalaikiškumo. Rezultatai atskleidžia, kad įstaigai vertėtų tobulinti informacijos struktūravimą ir reguliariau teikti atnaujinimus, kad visi darbuotojai jaustųsi pakankamai informuoti.

B) Galimybė laisvai išsakyti nuomonę. 77,8 % darbuotojų teigia galintys laisvai reikšti savo nuomonę, tačiau apie 17 % vis dar jaučia nepakankamą saugumą ar drąsą tai daryti. Tai signalizuoja apie poreikį stiprinti psichologinį saugumą ir skatinti atviresnį dialogą darbuotojų tarpe.

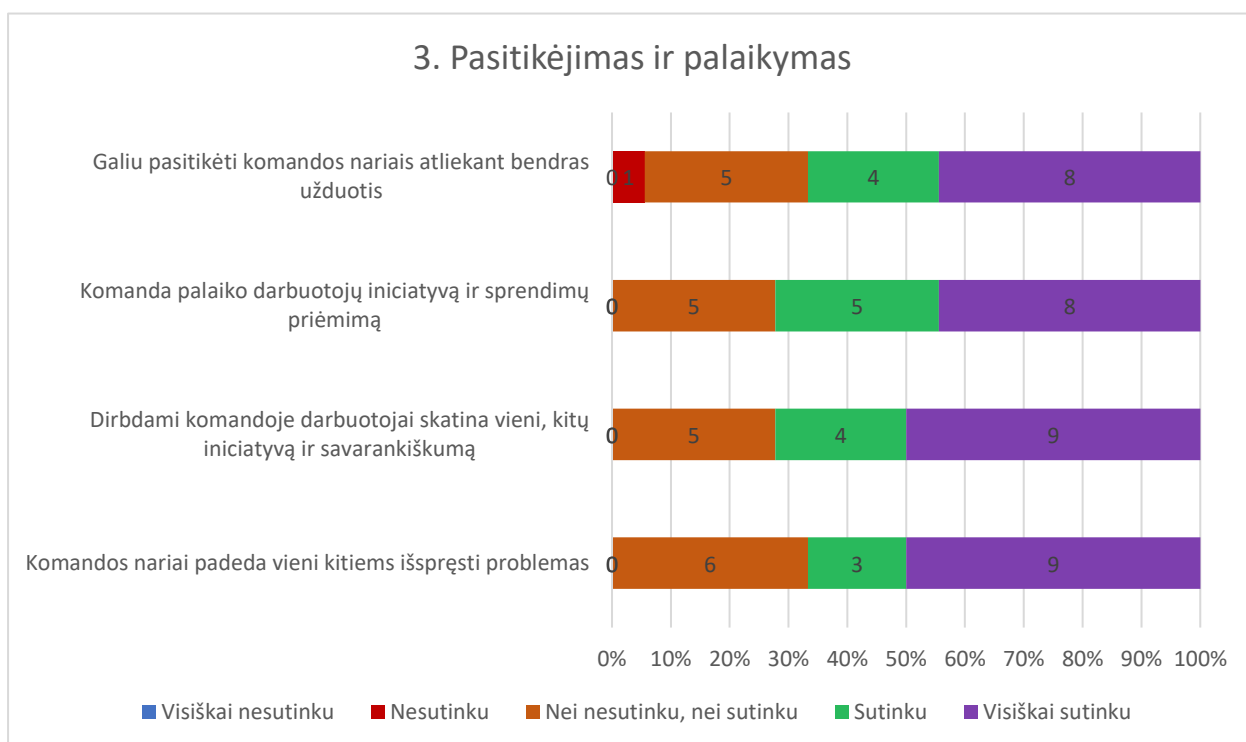
C) Įsiklausymas į komandos narius. Nors 77,8 % darbuotojų teigiamai vertina įsiklausymą komandoje, beveik 40 % nėra tikri, ar jų argumentai visuomet išgirstami. Tai gali reikšti, kad įsiklausymo praktika nėra vienoda visose situacijose, todėl būtų naudinga stiprinti konstruktyvaus klausymosi kultūrą.

D) Komunikacijos indėlis į bendradarbiavimą. Dauguma darbuotojų 77,8 % mano, kad komandos komunikacija skatina bendradarbiavimą ir supratimą. Vis dėlto 22,2 % neutralūs atsakymai atskleidžia, kad ne visi nuosekliai patiria šios komunikacijos teikiamą naudą, todėl vertėtų užtikrinti, kad bendradarbiavimą skatinančios praktikos būtų taikomos vienodai.

E) Nuomonės vertinimas komandoje. 66,7 % darbuotojų jaučiasi vertinami, tačiau 27,8 % nėra tikri, ar jų nuomonė išties įvertinama. Rezultatai atskleidžia poreikį dažniau pripažinti darbuotojų indėlį ir aiškiai parodyti, kad jų mintys yra svarbios priimant sprendimus.

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad komunikacija įstaigoje vertinama gana palankiai: dauguma darbuotojų jaučiasi informuojami, gali reikšti savo nuomonę ir mato komunikacijos naudą bendradarbiavimui. Tačiau tam tikrose srityse – informacijos aiškumas, psichologinis saugumas, nuomonės vertinimas ir nuoseklus įsiklausymas – dalis darbuotojų išlieka neapsisprendę. Duomenys atskleidžia, kad įstaigai būtų naudinga stiprinti komunikacijos kultūrą, užtikrinti vienodą informacijos sklaidą, skatinti atvirumą ir aiškiau pripažinti kiekvieno komandos nario indėlį.

II.3.Pasitikėjimas ir palaikymas - šioje klausimų grupėje vertinamas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, palaikymas ir iniciatyvos skatinimas komandoje.



A) Pasitikėjimas komandos nariais atliekant užduotis. Daugiau nei pusė 66,6% darbuotojų jaučiasi galintys pasitikėti komandos nariais, o tai atskleidžia gerus tarpusavio santykius ir stiprią bendradarbiavimo kultūrą. Gauti rezultatai atskleidžia, kad nedidelei daliai 27,8% neutraliai nusiteikusių darbuotojų, gali trūksti patirties dirbant komandoje arba ne visose situacijose pasitikėjimas yra pakankamai stiprus.

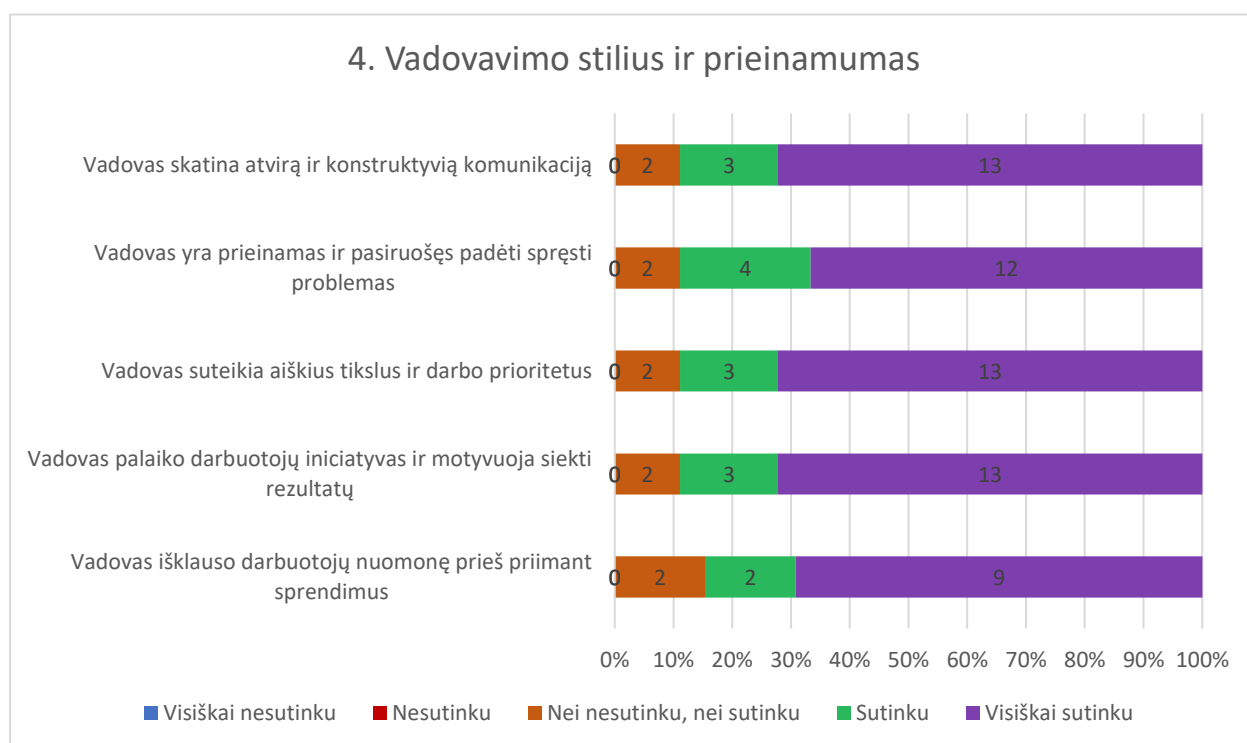
B) Komandos palaikymas darbuotojų iniciatyvai ir sprendimams. Didžioji dauguma 72,2% darbuotojų jaučia, kad jų iniciatyva yra palaikoma, o sprendimų priėmimui suteikiama laisvė. Tai atskleidžia organizacijoje esantį atvirumą naujoms idėjoms ir darbuotojų įgalinimą. 27,8% neutralių atsakymų gali reikšti, kad ne visada darbuotojų iniciatyva vienodai skatinama.

C) Iniciatyvos ir savarankiškumo skatinimas komandoje. Gauti duomenys atskleidžia, kad komandoje aktyviai skatinamas savarankiškumas ir tarpusavio pagalba. 72,2 % teigiamų atsakymų atskleidžia brandžią komandinę kultūrą, kurioje vertinamas pasitikėjimas, atvirumas ir atsakomybės prisiėmimas.

D) Tarpusavio pagalba sprendžiant problemas. Daugiau nei pusė darbuotojų 66,7% sutinka, kad komandos nariai padeda vieni kitiems spręsti problemas. Gauti rezultatai atskleidžia stiprų tarpusavio palaikymą ir efektyvų bendradarbiavimą. 33,3% darbuotojų pasirinko neutralų atsakymą, kas gali reikšti, kad pagalba ne visada yra vienodai juntama arba priklauso nuo konkrečių situacijų.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad komandoje vyrauja stiprus pasitikėjimas, palaikymas ir atvirumas iniciatyvai. Didelė dalis darbuotojų jaučiasi įgalinti, išgirsti ir palaikomi, o tai kuria brandžią, bendradarbiavimu grįstą komandinę kultūrą. Nors kai kuriuose klausimuose darbuotojai pasirinko neutralų atsakymo variantą, kuris gali atskleisti skirtingą patirties ar palaikymo lygį, vertinant visumą galima teigti, kad komandos nariai geba padėti vieni kitiems, priimti savarankiškus sprendimus.

II. 4.Vadovavimo stilius ir prieinamumas. Šioje klausimų grupėje vertinama kaip vadovas vadovauja, palaiko darbuotojus ir skatina jų įsitraukimą bei bendradarbiavimą.



A) Atvira ir konstruktyvi komunikacija. Didžioji dauguma darbuotojų 88,9 % mano, kad vadovas skatina atvirą ir konstruktyvią komunikaciją. Tai rodo pozityvią organizacinę kultūrą, kurioje skatinamas atviras dialogas.

B) Vadovo prieinamumas ir pagalba. Gauti rezultatai atskleidžia, kad 88,9 % darbuotojų mato vadovą kaip lengvai pasiekiamą, išitraukiantį į problemų sprendimą ir teikiantį reikalingą pagalbą.

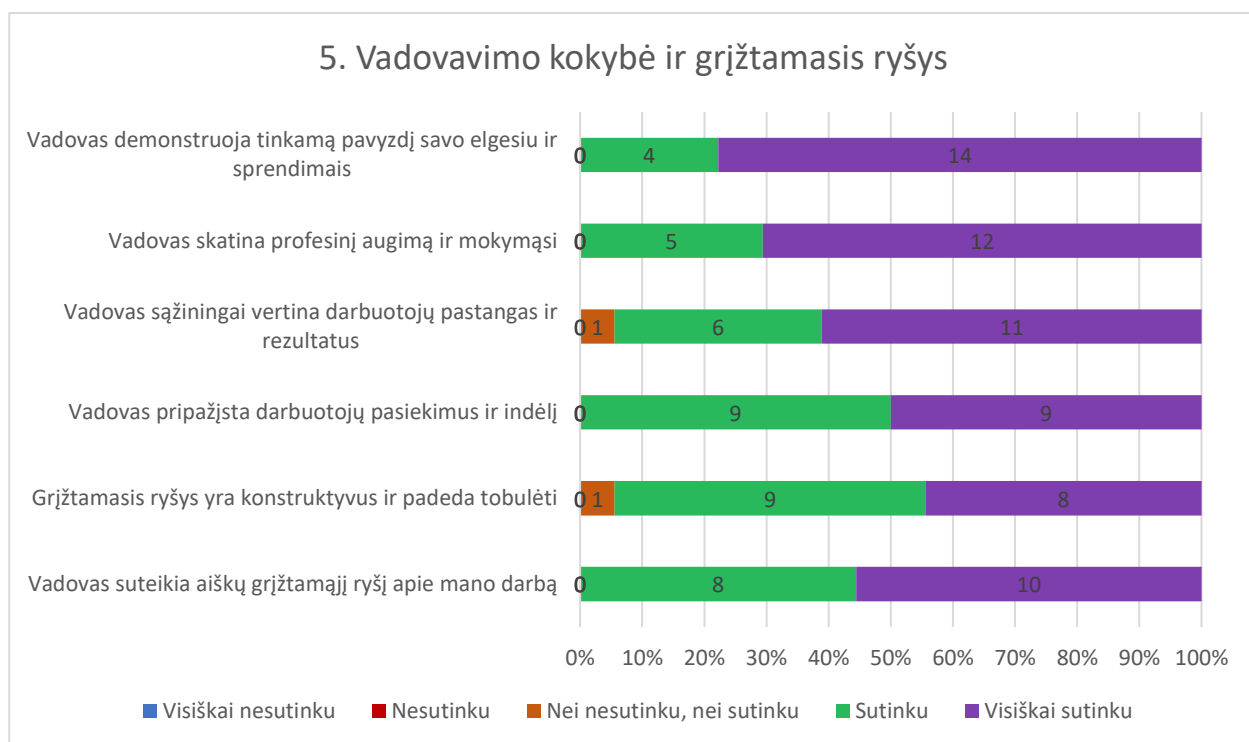
C) Aiškūs tikslai ir darbo prioritetai. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad vadovas geba suteikti aiškią darbo kryptį ir prioritetus, o tai padeda darbuotojams efektyviau organizuoti savo veiklą.

D) Iniciatyvų palaikymas ir motyvavimas. 88,9 % darbuotojų jaučia, kad jų iniciatyvos yra palaikomos, o vadovas motyvuoja siekti rezultatų. Tai teigiamai veikia išitraukimą ir komandinę dvasią.

E) Nuomonės išklauskimas prieš priimant sprendimus. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad vadovas sprendimų priėmimo procese įtraukia darbuotojus, išklauso jų nuomonę. Tai rodo demokratinį vadovavimo stilių, kuris stiprina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad vadovas yra prieinamas, skatina atvirą komunikaciją, aiškiai nustato tikslus, palaiko iniciatyvas ir išklauso darbuotojų nuomonę. Tai kuria pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir motyvaciją grįstą organizacinę kultūrą.

II.5. Vadovavimo kokybė ir grįžtamasis ryšys. Šioje klausimų grupėje analizuojama vadovo darbo kokybė, gebėjimas teikti grįžtamąjį ryšį, bendrauti, motyvuoti darbuotojus ir priimti teisingus sprendimus.



A) Vadovo elgesys ir pavyzdys. 100% darbuotojų sutinka, kad vadovas demonstruoja tinkamą pavyzdį savo elgesiu ir sprendimais. Gauti duomenys atskleidžia stiprų vadovo autoritetą ir pasitikėjimą tarp darbuotojų.

B) Profesinis augimas ir mokymasis. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai sutinka, kad vadovas aktyviai skatina darbuotojų mokymąsi ir profesinį tobulėjimą. Analizuojant gautus

rezultatus galima teigti, kad vadovas efektyviai remia kompetencijų vystymąsi ir ugdymą darbo aplinkoje.

C) Sąžiningas vertinimas. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad vadovas sąžiningai vertina darbuotojų pastangas ir rezultatus, vertinimo procesas laikomas sąžiningu ir patikimu.

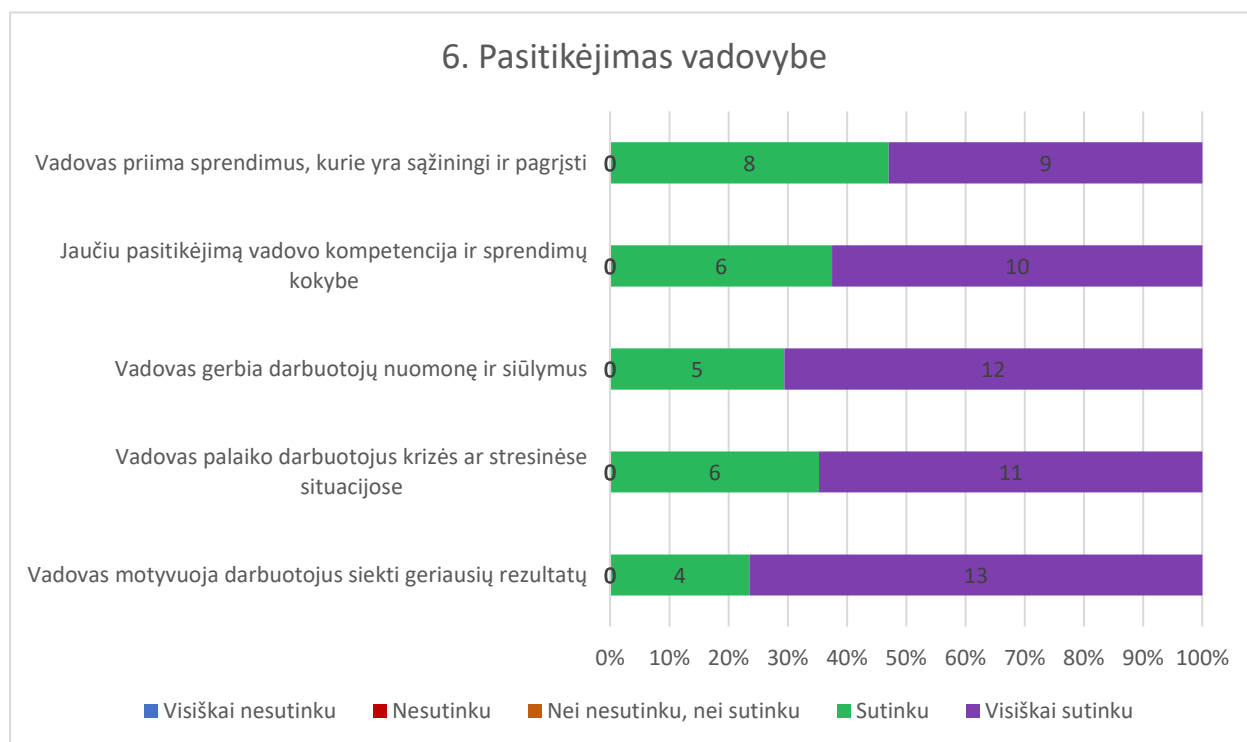
D) Darbuotojų pasiekimų pripažinimas. 100% darbuotojų mano, kad vadovas reguliariai pripažįsta darbuotojų indėlį, kas stiprina motyvaciją ir skatina produktyvumą.

E) Konstruktyvus grįžtamasis ryšys, padedantis tobulėti. Dauguma darbuotojų 94,4% sutinka, kad grįžtamasis ryšys dažniausiai yra konstruktyvus ir prisideda prie darbuotojų profesinio tobulėjimo. Pritariama, kad vadovas dažniausiai suteikia naudingą informaciją tobulėjimui, nors nedidelė dalis gali matyti grįžtamąjį ryšį ne visai konstruktyvų.

F) Aiškus grįžtamasis ryšys apie darbą. 100% darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad vadovas suteikia aiškų grįžtamąjį ryšį, taip pat veiksmingai informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus, o tai padeda darbuotojams tiksliai suprasti savo pasiekimus ir tobulinimo galimybes.

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad vadovo elgesys ir komunikacija vertinami labai teigiamai. Vadovas yra autoritetingas pavyzdys, sąžiningai vertina darbuotojus, aktyviai skatina mokymąsi, pripažįsta pasiekimus ir teikia konstruktyvų bei aiškų grįžtamąjį ryšį. Darbuotojų pasitenkinimas vadovu yra itin aukštas, o jo veikla stiprina motyvaciją, profesinį augimą.

II.6. Pasitikėjimas vadovybe - šioje klausimų grupėje analizuojama, kaip darbuotojai vertina vadovo sąžiningumą, sprendimų skaidrumą ir profesionalumą, taip pat jo gebėjimą įsiklausyti į komandos nuomonę, motyvuoti darbuotojus ir suteikti reikiamą palaikymą sudėtingose situacijose. Gauti rezultatai leis įvertinti, ar vadovas kuria pasitikėjimu grįstą, saugią ir įtraukiančią darbo aplinką.



A) Sąžiningi ir pagrįsti sprendimai. 100% darbuotojų vadovą mato kaip sąžiningą, priimančią skaidrius, argumentuotus sprendimus. Tai yra kertinis pasitikėjimo organizacijoje elementas.

B) Vadovo kompetencija ir sprendimų kokybė. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai ne tik pasitiki vadovo sprendimais, bet ir aukštai vertina jo profesinę kompetenciją. Tai rodo, kad vadovas laikomas stipriu savo srities specialistu.

C) Darbuotojų nuomonės ir siūlymų gerbimas. 100% darbuotojų jaučia, kad jų nuomonė yra vertinama ir girdima. Tai skatina darbuotojų įsitraukimą.

D) Parama stresinėse ar krizinėse situacijose. Visi apklausti darbuotojai mano, kad vadovas juos palaiko esant sudėtingoms situacijoms darbe. Tai itin svarbu emociniam saugumui ir komandos stabilumui užtikrinti.

E) Darbuotojų motyvavimas. 100% darbuotojų mano, kad vadovas juos motyvuoja. Tai rodo veiksmingą lyderystę ir gebėjimą įkvėpti komandą.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad visi apklausoje dalyvavę darbuotojai vadovą vertina kaip sąžiningą, kompetentingą ir priimančią skaidrius, pagrįstus sprendimus. Jie jaučiasi išklausomi, vertinami ir palaikomi net stresinėse situacijose, o vadovo gebėjimas motyvuoti komandą vertinamas ypač pozityviai. Gauti duomenys atskleidžia stiprią, pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą bei efektyvią lyderystę, kuri prisideda prie darbuotojų įsitraukimo ir komandos stabilumo.

II.7. Analizuojant darbuotojų išvalgos apie tai, kas galėtų pagerinti komandos bendradarbiavimą, gauti atsakymai leist suprasti darbuotojų matymą ir suvokimą, kokie veiksniai lemia geresnį tarpusavio bendravimą ir efektyvesnį komandinį darbą. Gauti apklausos rezultatai suskirstyti į penkias pagrindines grupes:

7. Koką reikėtų tobulinti, kad komandos bendradarbiavimas būtų efektyvesnis?

Kad komandos bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, reikia daugiau tarpusavyje komunikuoti, bendrauti, kalbėtis, aiškis ir tartis esamas situacijas, o jų neslėpti.

Manau jis efektyvus

Manau patiems darbuotojams reikia atsakingai žiūrėti į savo darbą ir išklausti kolegų nuomonę, galima organizuoti bendrus neformalius pasisėdėjimus, ekskursijas, veiklas.

Nieko

Šiai dienai manau, kad ir toliau tęsti Globos centro darbuotojų intervizijos tarp kolegų procesą.

Manau, kad nieko.

Informacijos pasidalinimo.

Laikytis darbo etikos, konfidencialumo ir taktiškumo

Nusimatyti globos centro darbuotojų bendrų susirinkimų grafiką metams. Pvz. kartą į ketvirtį

A) Komunikacijos stiprinimas. Dalis darbuotojų pabrėžė, kad efektyvesniam bendradarbiavimui būtina daugiau tarpusavio komunikacijos: atvirai kalbėtis, dalintis informacija, aiškintis situacijas, jų neslėpti, laikytis taktikos, darbo etikos ir konfidencialumo.

B) Bendri susitikimai ir struktūra. Keletas darbuotojų siūlo įvesti aiškesnį susitikimų grafiką, pvz., numatyti reguliarius bendrus susirinkimus kartą per ketvirtį. Taip pat paminėtas intervizijų tęstinumas kaip sėkmingas ir vertingas procesas.

C) Asmeninė atsakomybė ir tarpusavio pagarba. Kai kurie atsakymai orientuoti į pačių darbuotojų elgesį: atsakingą požiūrį į savo darbą, kolegų nuomonės išklausymą, pagarba vieni kitiems.

D) Neformalūs ryšiai ir komandos stiprinimas. Atsakymuose yra pateiktas siūlymas organizuoti neformalius komandos susitikimus, išvykas, veiklas. Tai padėtų stiprinti tarpusavio ryšius.

E) Požiūris, kad pokyčių nereikia. Keli darbuotojai mano, kad komandos bendradarbiavimas jau dabar yra efektyvus ir keisti nieko nereikėtų.

Apibendrinant apklausos rezultatus, galima teigti, kad dauguma darbuotojų vertina esamą bendradarbiavimą kaip pakankamai gerą, tačiau mato galimybių jį dar labiau sustiprinti. Dažniausiai minimi aspektai – aiškesnė ir atviresnė komunikacija, didesnis informacijos pasidalinimas bei pagarba vieni kitiems. Taip pat siūloma tęsti sėkmingas praktikas, tokias kaip intervizijos, ir įvesti reguliarius bendrus susirinkimus. Neformalios veiklos, anot dalies darbuotojų, galėtų padėti sutvirtinti komandinį ryšį.

II. 8. Analizuojamos darbuotojų įžvalgos apie **vadovo vadovavimo stilių**, gauti atsakymai leis įvertinti darbuotojų požiūrį į vadovo vadovavimo stilių ir suprasti, kaip darbuotojai patiria jo vadovavimą:

8. Kaip vertinate savo vadovo vadovavimo stilių? Kas jums patinka, o ką reikėtų patobulinti?

Dėl vadovo pretenzijų nėra.

Teigiamai. Vadovas visada pasiekiamas, išklauso, įsigilina, pataria, palaiko ir pan.

Draugiškas, empatiškas,

Vadovas visada priima ir išklauso, ieško bendrų sprendimų sudėtingose situacijose, vertina darbuotojų patirtį, išsakytas iniciatyvas, skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą.

Vadovas visada išklauso nuomonę, sąžiningai vertina pastangas. Pasitikiu vadovu 100 proc.

Vadovės yra atsakingos, teisingos, kompetentingos. Tobulintinų žmogiškųjų savybių, mano subtilia nuomone, nematau.

Patinka vadovo ramus tonas, taktiškumas, draugiškumas, nebuvimas arogancijos, vadovavimo stilius. Tobulinti nieko nereikia, viskas patinka.

Puikiai. Visada išklauso, priima greitus ir logiškus sprendimus, geba įkvėpti ir motyvuoti, moka skirti dėmesio emocinei savijautai.

Vadovas tinkamai atliepia mano poreikius, esant reikalui komunikacija vyksta, vadovas reaguoja į nuomonę ar pasiūlymus.

Patinka draugiškas, malonus bendravimas, nebijau su vadovais kalbėtis įvairiais klausimais

Darbuotojų grįžtamasis ryšys rodo vieningai teigiamą vadovo vadovavimo stiliaus vertinimą. Komentarai atskleidžia, kad vadovas pasižymi aukštu žmogiškumu, įsiklausymu ir profesionalumu, o tai darbuotojams kuria pasitikėjimo ir saugumo jausmą. Kritikos ar ryškių tobulintinų sričių neįvardyta.

Pagrindinės išskirtos stiprybės:

A) Prieinamumas ir įsiklausymas – vadovas visada pasiekiamas, įsiklausantis į nuomonę ir pasiūlymus, pastebintis pastangas.

B) Empatija ir žmogiškumas – draugiškas, empatiškas bendravimas ir dėmesys darbuotojų emocinei savijautai.

C) Komandinis darbas – skatinamas bendradarbiavimas, vertinama darbuotojų iniciatyva ir patirtis.

D) Profesionalumas ir kompetencija – atsakingas, teisingas ir kompetentingas sprendimų priėmimas, gebėjimas greitai reaguoti.

E) Motyvacija ir įkvėpimas – vadovas padeda darbuotojams jaustis įkvėptiems, motyvuotiems ir užtikrintiems.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojai vadovą vertina kaip stiprų, palaikantį ir įtraukiantį lyderį, kurio vadovavimo stilius užtikrina palankią emocinę atmosferą ir skatina komandinį darbą.

II. 9. Analizuojamos darbuotojų išvalgos **apie vadovybės veiksmus, siekiant pagerinti komandos motyvaciją ir pasitikėjimą**, gauti atsakymais leis įvertinti, ko darbuotojai tikisi iš vadovybės, siekiant, kad pagerėtų komandos motyvacija ir pasitikėjimas:

Darbuotojų pateikti atsakymai atskleidžia, kad motyvacija ir pasitikėjimas labiausiai siejamas su vadovų elgesiu, akcentuojamas pripažinimo, pagarbos, atvirumo ir pasitikėjimo svarba. Dalis darbuotojų mano, kad esamų priemonių pakanka, o rezultatas priklauso nuo pačių darbuotojų vidinės motyvacijos.

Dažniausiai atsakymuose minimos priemonės:

A) Svarbus darbuotojo pripažinimas ir įvertinimas – darbuotojų pagyrimas, pastangų pastebėjimas, aiškus įvardijimas, dėl ko ir kam dirbama.

B) Nuolatinė ir atvira vadovo komunikacija – grįžtamasis ryšys, paaiškinimai, bendrų tikslų išgryninimas.

C) Akcentuojama ir vadovo teigiamo pavyzdžio svarba – sąžiningumas, atvirumas, pagarba; komanda seka vadovo elgesiu.

D) Įtrauktis ir reikšmingumo jausmas – darbuotojams svarbu jaustis reikalingiems ir svarbiems organizacijai.

E) Pasitikėjimo ir konfidencialumo užtikrinimas – saugi aplinka, kurioje galima atvirai kalbėti.

F) Bendros veiklos – komandinės iniciatyvos, stiprinančios tarpusavio ryšį.

9. Kokių priemonių vadovybė galėtų imtis, kad pagerintų komandos motyvaciją ir pasitikėjimą?

Čia nuo pačių darbuotojų viskas priklauso.

Nėra poreikio

Manau, kad motyvaciją darbei sustiprintų pripažinimas ir įvertinimas, kai darbuotojas pagyrimas, komanda turi žinoti dėl ko stengiasi veikti kartu ir koks darbo bendras tikslas. Vadovas turi nuolat komunikuoti su darbuotojais, išsakyti savo pastebėjimus ir pagyrimus.

Vadovai patys demonstruoja sąžiningumą, atvirumą ir pagarbą. Komanda seka vadovų elgesiu. Kokių priemonių dar galėtų imtis nežinau.

Komandos (atvejo vadybininkų) motyvacija, manau, pakankama, o pasitikėjimas komandos nariais, deja, priklauso nuo kiekvieno darbuotojo "sugedimo laipsnio".

Visos priemonės suteiktos.

Darbuotojui suteikti galimybę būti svarbiam.

Maksimalus Konfidencialumo užtikrinimas

Bendros veiklos

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojai labiausiai vertina kokybišką vadovavimą, tarpusavio santykius ir pasitikėjimo kultūrą. Motyvacija ir pasitikėjimas suvokiami kaip bendros pastangos rezultatas, priklausantis tiek nuo vadovų, tiek nuo pačių darbuotojų įsitraukimo.

II. 10. Analizuojamos darbuotojų išvalgos **apie komandos pasitikėjimo ir bendradarbiavimo stiprinimo galimybes**. Gauti atsakymais leis įvertinti kokios sąlygos ir veiksmai padeda sukurti saugią, atvirą ir bendradarbiaujančią komandą darbuotojų akimis.

Analizuojant gautus rezultatus atsakymuose išryškėja kelios pagrindinės kryptys, kurios, darbuotojų nuomone, labiausiai stiprina komandos tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą:

A) Atvira komunikacija ir nuomonės iš klausymas. Pasak darbuotojų labai svarbu kalbėti atvirai, priimti skirtingas nuomones, mokėti konstruktyviai priimti kritiką ir jaustis išgirstiems. Tai kuria saugią aplinką dalintis idėjomis ir problemomis.

B) Pasitikėjimas ir konfidencialumas. Analizuojant gautus rezultatus galima teigti, kad konfidencialumo užtikrinimas minimas kaip esminis pasitikėjimo pagrindas – kai darbuotojai jaučiasi saugūs, jie drąsiau prašo pagalbos ir atviriau bendrauja.

C) Tarpusavio pagalba ir komandinis darbas. Darbuotojų atsakymuose akcentuojami bendri tikslai, patirties dalijimasis, pagarba kolegoms ir žinojimas, kad sudėtingose situacijose nebūsi paliktas vienas.

D) Neformalus bendravimas ir bendros veiklos. Darbuotojų atsakymuose teigiamai vertinamos iniciatyvos, tokios kaip bendri renginiai ar išvykos, kurios padeda stiprinti ryšius už kasdienio darbo ribų ir kuria komandiškumo jausmą.

10. Kaip galėtume stiprinti komandos tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą?

Daugiau kalbant atviriau ir nuomonė būtų priimtina visiems, o ne vieno nuomone.

Manau, kad labai svarbu atvira komunikacija ir mokėjimas priimti kritiką iš kolegų. Taip pat kai sulaukiama iš kolegų pagalbos esant sunkioms situacijoms, tada nesijauti paliktas vienas. Manau, labai svarbu užtikrinti ir konfidencialumą, nes tai sustiprina pasitikėjimą ir atvirumą dalintis savo problemomis.

Skatintų darbuotojų neformalų bendravimą.

Manau, kad daug darote, kad suvienytumėte darbuotojus į komandą, tad patinka Jūsų iniciatyva organizuojami darbuotojų laisvalaikio renginiai (išvykos).

Patys komandos nariai turi norėti dar labiau stiprinti, vadovybė sąlygas sudaro.

komandinis darbas yra bendri tikslai, interesai, patirties pasidalinimas. Kad jis stiprėtų reikia bendradarbiauti ir žinoma pagarba kitam.

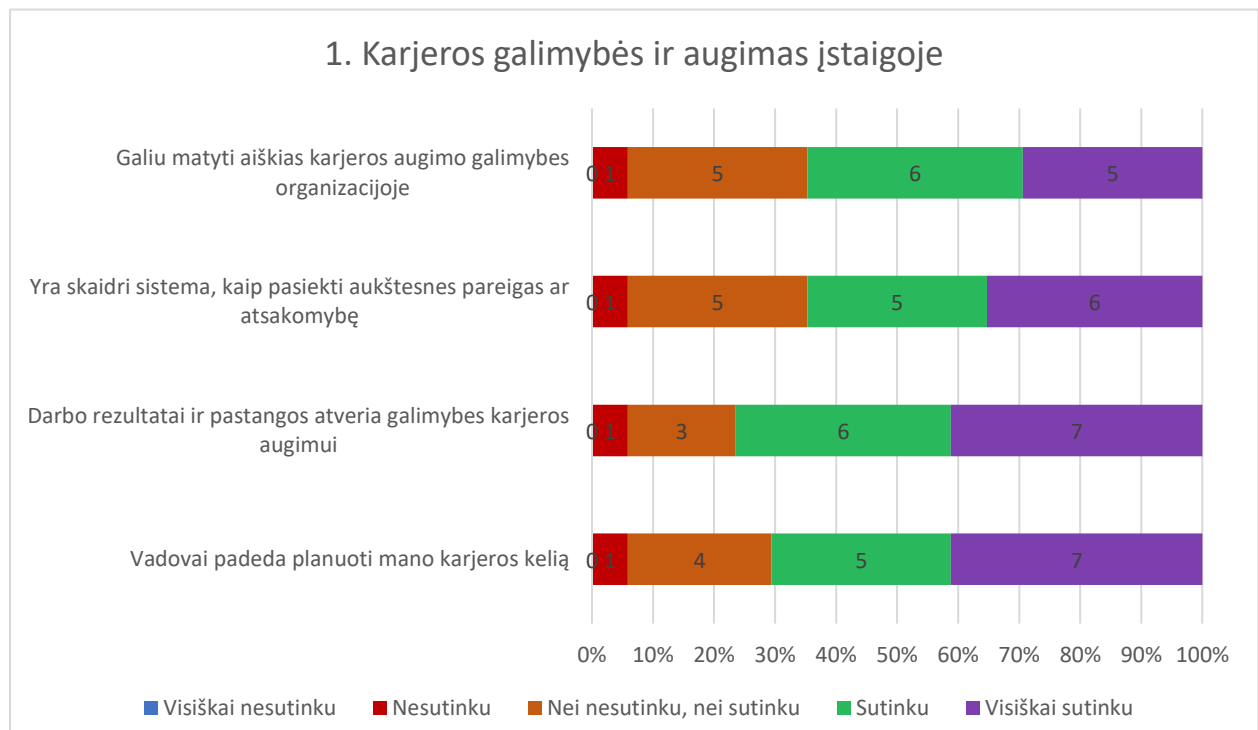
Maksimalus Konfidencialumo užtikrinimas

Bendros veiklos

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojų nuomone pasitikėjimą ir bendradarbiavimą labiausiai stiprina atvira ir saugi komunikacija, konfidencialumas, pagarba, tarpusavio pagalba bei sąmoningai kuriamos bendros patirtys – tiek darbinės, tiek neformalios.

III. Klausimų blokas „PROFESINIS AUGIMAS IR PRIPAŽINIMAS (KARJERA)“. Klausimai skirti įvertinti kaip darbuotojai jaučiasi dėl karjeros galimybių, mokymosi ir tobulėjimo perspektyvų bei pripažinimo už pasiekimus. Vertinimui naudojama penkių balų Likerto skalė, kurioje respondentas pasirenka jam tinkamiausią atsakymo variantą: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

III.1. Karjeros galimybės ir augimas įstaigoje – šioje klausimų grupėje siekiama įvertinti, kaip darbuotojai supranta karjeros kelią organizacijoje, kiek aiškūs jiems yra kilimo pareigose kriterijai, ar jaučia vadovų palaikymą ar jų pastangos yra tinkamai pastebimos ir vertinamos.



A) Karjeros galimybių aiškumas. 64,7 % darbuotojų teigia matantys aiškia kryptį, kaip gali augti organizacijoje. Vis dėlto 29,4 % pasirinko neutralų atsakymą, o tai gali atskleisti, kad informacija apie karjeros kelią nėra vienodai pasiekiamą visiems arba dar nėra pakankamai aiškiai struktūruota.

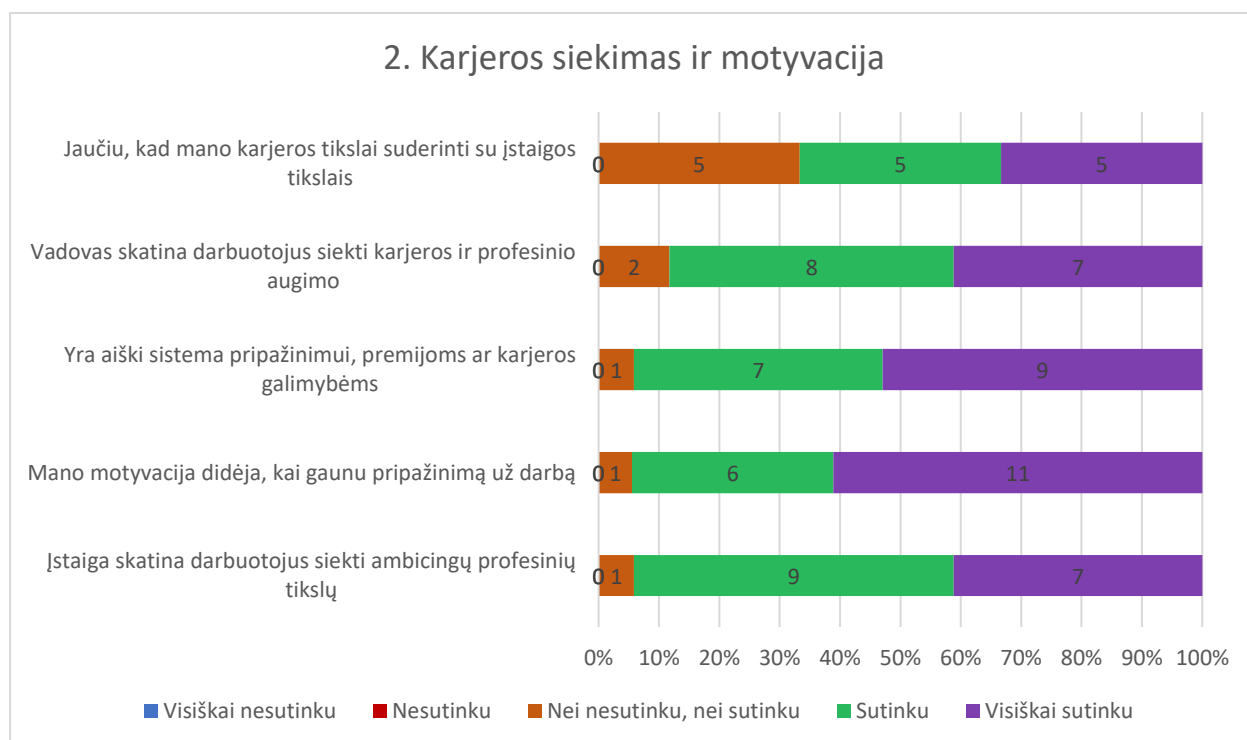
B) Skaidrumas siekiant aukštesnių pareigų. Panaši tendencija matoma vertinant karjeros sistemos skaidrumą. Net 70,6 % darbuotojų mano, kad organizacijoje egzistuoja aiškūs kriterijai ir taisyklės, nusakantys, kaip galima kilti pareigose. Visgi 23,5 % darbuotojų tokių kriterijų nepatyrė arba mano, kad vadovai galėtų aktyviau juos komunikuoti.

C) Pastangų ir rezultatų įvertinimas. 76,5 % darbuotojų tiki, kad jų pastangos yra pastebimos ir turi tiesioginę įtaką karjeros galimybėms. Šie duomenys atskleidžia, kad darbuotojai jaučiasi matomi ir vertinami, o tai yra vienas iš svarbiausių motyvaciją lemiančių veiksnių.

D) Vadovo vaidmuo karjeros planavime. 70,6 % darbuotojų jaučia vadovų palaikymą karjeros planavimo klausimais. Tačiau 23,5 % darbuotojų neturi aiškios pozicijos, todėl galima teigti, kad vadovų komunikacija ar individualūs pokalbiai ne visus pasiekia vienodai.

Apibendrinat galima teigti, kad organizacijoje vyrauja palankios sąlygos karjeros augimui: darbuotojai jaučiasi vertinami, o jų pastangos – pastebimos. Vis dėlto daliai darbuotojų vis dar trūksta aiškumo dėl konkrečių karjeros kelių ir planavimo proceso. Rekomenduojama stiprinti komunikaciją, dažniau inicijuoti individualius pokalbius bei aiškiau pristatyti karjeros žingsnius ir galimybes.

III. 2. Karjeros siekimas ir motyvacija – šioje klausimų grupėje siekiama įvertinti asmens vidinį norą tobulėti profesinėje srityje, jo tikslų aiškumą, pastangas siekti karjeros, iniciatyvumą bei motyvaciją mokytis ir nuolat gerinti savo kompetencijas.



A) Karjeros tikslų suderinamumas su įstaigos tikslais. Daugiau nei pusė darbuotojų 70,6 % mano, kad jų karjeros tikslai dera su įstaigos kryptimi. Tai rodo aiškia komunikaciją organizacijoje ir bendrų tikslų supratimą.

B) Vadovo skatinimas siekti karjeros ir augimo. Duomenys atskleidžia itin teigiamą vadovo vaidmens vertinimą – net 88,2 % darbuotojų jaučia vadovo palaikymą ir paskatinimą tobulėti. Tai rodo stiprų lyderystės vaidmenį organizacijoje.

C) Aiški pripažinimo, premijų ir karjeros sistema. Beveik visi apklausoje dalyvavę darbuotojai 94,1 % yra įsitikinę, kad įstaigoje veikia aiški pripažinimo, premijų ir karjeros sistema. Tai laikytina svarbiu organizacinės kultūros privalumu, atskleidžiančiu skaidrumą ir struktūruotumą.

D) Motyvacija, susijusi su pripažinimu. Net 94,4 % darbuotojų nurodo, kad pripažinimas turi didelę įtaką jų motyvacijai. Tai pabrėžia nuolatinio grįžtamojo ryšio, įvertinimo ir darbuotojų pastangų matomumo svarbą.

E) Skatinimas siekti ambicingų tikslų. Beveik visi darbuotojai 94,1 % jaučia, kad įstaiga skatina siekti ne tik profesinio augimo, bet ir ambicingų tikslų. Tai rodo dinamišką darbo aplinką ir aiškias karjeros galimybes.

Apibendrinus gautus rezultatus, matyti, kad įstaigoje veikia aiški, efektyvi ir motyvuojanti pripažinimo bei karjeros sistema. Vadovai aktyviai palaiko darbuotojų profesinį augimą, o dauguma darbuotojų mato savo tikslų atitikimą organizacijos kryptį ir jaučia, kad jų pastangos vertinamos. Tai ženkliai didina bendrą motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Siekiant dar geresnio tikslų suderinamumo, tikslinga išsiaiškinti darbuotojų, kurie neišreiškė aiškios pozicijos individualius poreikius, skirti daugiau asmeninio dėmesio bei dar labiau personalizuoti karjeros planavimą.

III.3. Analizuojamos darbuotojų išvalgų apie pripažinimo sistemą ir jos poveikį darbuotojų savijautai, motyvacijai bei pasitenkinimui darbu. Gauti apklausos rezultatai leis įvertinti, kiek pripažinimo sistema atitinka darbuotojų lūkesčius ir kaip ji prisideda prie jų motyvavimo.

3. Ar jaučiate, kad jūsų darbas yra tinkamai pripažintas? Jei ne – ką būtų galima pakeisti?

Taip, tinkamai pripažintas

Taip

Manau, kad jaučiu pripažinimą kai atliekamas metinis darbuotojo vertinimas, tada iš vadovo sulaukiu pagyrų už tinkamai įvykdytas iškeltas užduotis, už iniciatyvas. Svarbiausia darbuotojui neužsisėdėti, bet imtis iniciatyvų ir veikti, o vadovas manau visada tai pastebi.

Taip

Taip, taip ir jaučiuosi, kad mano indėlis į įstaigos bendrą tikslų įgyvendinimą yra pripažintas tinkamai.

Pripažintas.

Taip

Turbūt taip

Taip

Valstybinio lygmeniu nepripažįstamas, tik kalbos.

Analizuojant ir sisteminant darbuotojų atsakymus pastebima, kad dauguma apklausoje dalyvavusių darbuotojų jaučia, jog jų darbas yra tinkamai pripažįstamas. Darbuotojai įvardijo kelias pagrindines pripažinimo formas, per kurias jie suvokia savo darbo įvertinimą:

A) Dažniausiai minimas metinis darbuotojų vertinimas, kuris laikomas pagrindiniu pripažinimo mechanizmu. Respondentai pabrėžė vadovų pagyras už gerai atliktas užduotis bei parodytas iniciatyvas kaip reikšmingą motyvacinę veiksnį.

B) Darbuotojai pažymėjo, kad jų aktyvumas ir iniciatyvumas yra pastebimi ir vertinami vadovų, o tai skatina didesnę motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

C) Atsakymuose atsiskleidė, jog darbuotojai jaučia, kad jų indėlis į organizacijos bendrų tikslų įgyvendinimą yra matomas ir pripažįstamas.

D) Darbuotojų atsakymuose išryškėjo ir trūkumas – darbuotojai pasigenda platesnio, labiau sisteminio, ypač valstybinio lygmens, pripažinimo. Tai rodo, kad nors vidinė pripažinimo sistema vertinama palankiai, egzistuoja poreikis ją papildyti platesnėmis, formalesnėmis pripažinimo formomis.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojai jaučia, kad jų darbas įstaigoje yra vertinamas ir pripažįstamas, ypač per vadovų grįžtamąjį ryšį ir metinius vertinimus. Tačiau kartu išryškėja poreikis platesniam, labiau formaliam pripažinimui už organizacijos ribų, ypač valstybiniu lygmeniu.

III. 4. Analizuojamos darbuotojų išvalgo apie vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą. Gauti rezultatai leis išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą už jų darbą – ir kokių patobulinimų ar pokyčių jie norėtų šioje srityje.

4. Kaip vadovas galėtų pagerinti grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą už jūsų darbą?

Bendradarbiaujant su darbuotojais ir išklausant jų nuomones.

Manau vadovas viską daro teisingai.

Nežinau, nes grįžtamąjį ryšį visada gaunu.

Man pakanka grįžtamojo ryšio ir pripažinimo. Ačiū už tai.

Viskas tenkina.

Individualūs pokalbiai

Analizuojant ir sisteminant darbuotojų pateiktas mintis, išryškėjo keli pagrindiniai aspektai:

A) Bendradarbiavimas ir įsiklausymas. Dalis darbuotojų išreiškia lūkestį, kad vadovas aktyviau bendradarbiautų, dažniau įtrauktų juos į sprendimų priėmimo procesus bei labiau įsiklausytų į jų nuomones. Gauti duomenys atskleidžia poreikį nuolatiniam dialogui, atvirai komunikacijai.

B) Teigiamas vertinimas. Kai kurie darbuotojų atsakymai atskleidžia aukštą pasitenkinimą esamu grįžtamojo ryšiu ir vadovo rodomu pripažinimu. Ši darbuotojų grupė pokyčių poreikio nejaučia ir esamą situaciją vertina kaip tinkamą bei veiksmingą.

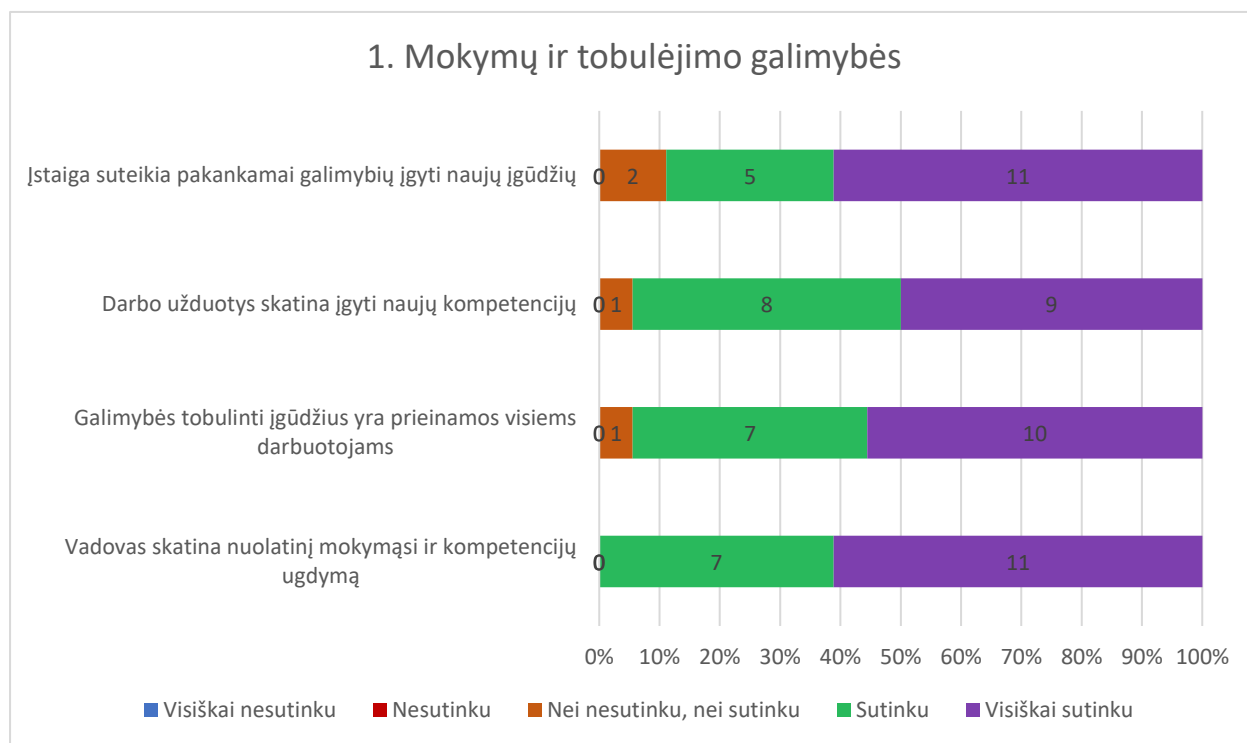
C) Pakankamas grįžtamasis ryšys. Dalis darbuotojų teigia reguliariai sulaukiantys vertinimo ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, todėl nemato aiškių sričių, kuriose jis galėtų būti reikšmingai tobulinamas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad grįžtamojo ryšio sistema funkcionuoja stabiliai, tačiau ne visiems darbuotojams vienodai aktuali.

D) Individualūs pokalbiai. Atsakymuose taip pat išryškėja darbuotojų poreikis gauti grįžtamąjį ryšį asmeninių, individualių pokalbių metu. Tokia forma laikoma efektyvesne, nes leidžia aptarti individualius pasiekimus, iššūkius ir lūkesčius, taip stiprina tarpusavio pasitikėjimą.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys bendrąja prasme vertinamas teigiamai. Vis dėlto, siekiant atliepti skirtingus darbuotojų poreikius, būtų tikslinga labiau personalizuoti grįžtamojo ryšio teikimą ir stiprinti dialogą su darbuotojais. Tai padėtų užtikrinti didesnę įsitraukimą, pasitenkinimą darbu bei patenkinti tuos darbuotojus, kuriems itin svarbus asmeninis dėmesys ir individualus bendravimas.

IV. Klausimų blokas „KOMPETENCIJŲ TOBULINIMAS“. Klausimai skirti įvertinti kaip darbuotojai vertina galimybes ugdyti profesinius įgūdžius, gauti mokymus, prisitaikyti prie naujų darbo iššūkių bei jaustis pasiruošusiems karjeros augimui. Vertinimui naudojama penkių balų Likerto skalė, kurioje respondentas pasirenka jam tinkamiausią atsakymo variantą: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

IV.1. Mokymų ir tobulėjimo galimybės - šioje klausimų grupėje siekiama įvertinti darbuotojų požiūrį į mokymosi ir profesinio tobulėjimo galimybes organizacijoje bei suprasti, kaip jos yra patiriamos kasdienėje darbo aplinkoje.



A) Įstaigoje suteikiama galimybė tobulėti. Didžioji dalis apklaustųjų 88,9 % teigia, kad įstaiga suteikia pakankamai galimybių įgyti naujų įgūdžių. Tik nedidelė dalis 11,1 % darbuotojų pasirinko neutralų atsakymą. Duomenys atskleidžia, kad mokymosi galimybės yra ne tik egzistuojančios, bet ir realiai pastebimos darbuotojų kasdienėje veikloje.

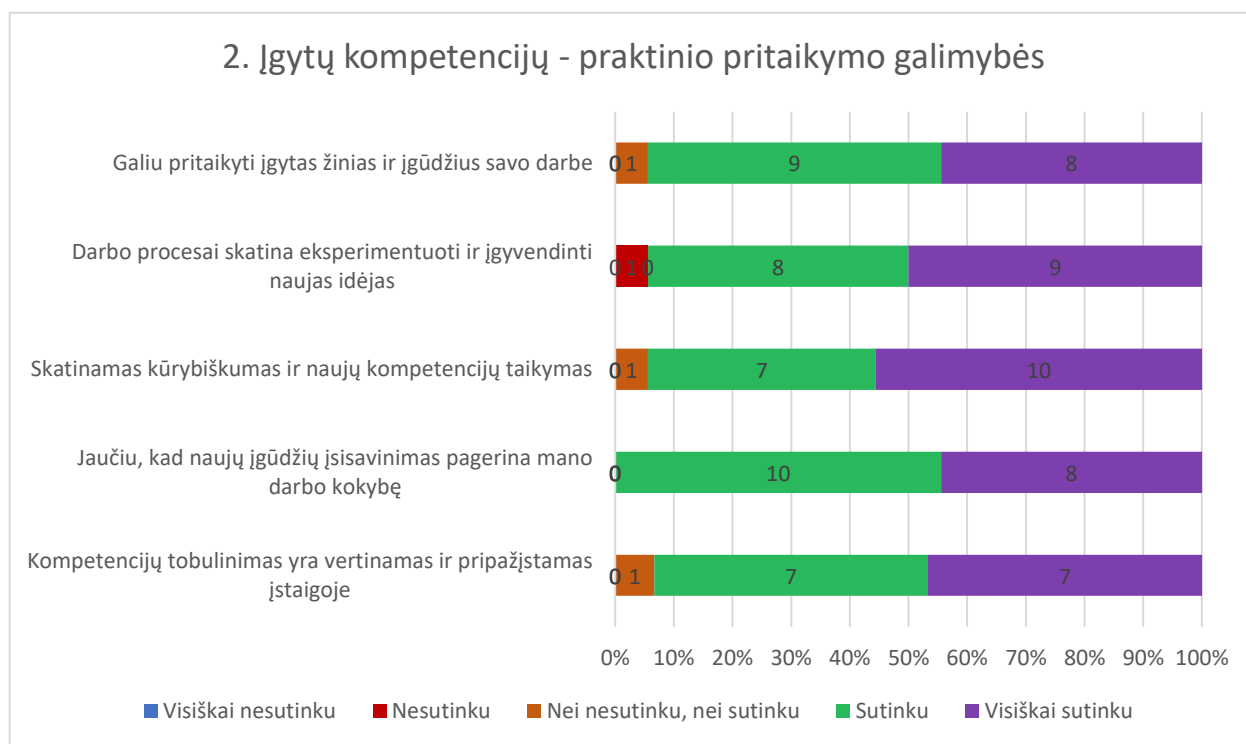
B) Vertinant darbo užduočių vaidmenį kompetencijų ugdyme, net 94,4 % respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad darbo užduotys skatina įgyti naujų kompetencijų. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų darbas yra pakankamai įvairus ir sudėtingas, sudarantis sąlygas profesiniam augimui.

C) Analizuojant galimybių prieinamumą visiems darbuotojams tobulinti įgūdžius vyrauja teigiami atsakymai, net 94,5 % apklaustųjų teigia, kad įgūdžių tobulinimo galimybės yra prieinamos visiems. Tik 5,6 % apklaustųjų pasirinko neutralų vertinimą, kas gali reikšti, jog kai kuriems darbuotojams šios galimybės ne visada yra vienodai matomos ar aktualios.

D) Vadovo vaidmuo skatinant darbuotojų tobulėjimą įvertintas ypač palankiai, visi apklausoje dalyvavę darbuotojai, teigia, kad vadovas skatina nuolatinį mokymąsi ir kompetencijų ugdymą. Gauti duomenys atskleidžia, stiprią vadovų lyderystę ir palaikančią darbo atmosferą.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad įstaigoje yra sukurta palanki ir motyvuojanti aplinka darbuotojų mokymuisi bei profesiniam tobulėjimui. Darbuotojai jaučia vadovų palaikymą, mato realias galimybes augti, tai gali turėti teigiamą poveikį tiek darbuotojų pasitenkinimui darbu, tiek organizacijos veiklos efektyvumui.

IV.2. Įgytų kompetencijų praktinio pritaikymo galimybės – šioje klausimų grupėje siekiama įvertinti, ar darbuotojų mokymasis ir kompetencijų ugdymas turi realią praktinę naudą jų profesinėje veikloje, taip pat ar įstaigoje sudarytos palankios sąlygos įgytas kompetencijas taikyti darbo praktikoje.



A) Įgytų žinių ir įgūdžių taikymas darbe. Didžioji dauguma apklaustųjų 94,4 % teigia, kad gali pritaikyti įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe. Gauti rezultatai atskleidžia, kad mokymosi metu įgytos kompetencijos yra praktiškos, aktualios ir tiesiogiai pritaikomos kasdienėje profesinėje veikloje.

B) Eksperimentavimo ir naujų idėjų įgyvendinimo skatinimas. Net 94,4 % apklaustųjų darbuotojų teigiamai vertina tai, kad darbo procesai skatina eksperimentuoti ir diegti naujas idėjas. Tik nedidelė dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų 5,6 % nesutinka su šiuo teiginiu, todėl galima daryti prielaidą, kad organizacijoje vyrauja atvira ir inovacijoms palanki darbo aplinka.

C) Kūrybiškumo ir naujų kompetencijų taikymo skatinimas. 94,5 % apklausoje dalyvavusių darbuotojų pritaria, jog kūrybiškumas ir naujų kompetencijų taikymas darbo

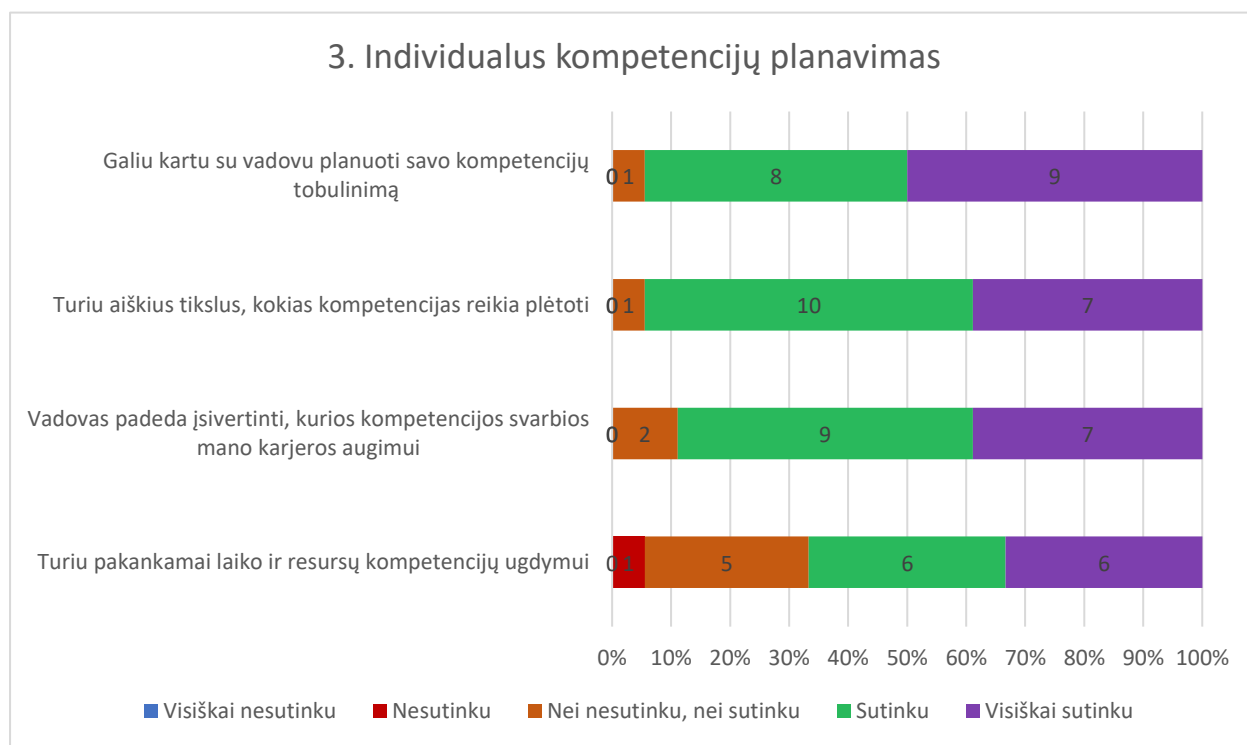
aplinkoje yra skatinami. Gauti rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai jaučiasi turintys galimybių ne tik taikyti, bet ir nuolat plėtoti savo gebėjimus.

D) Naujų įgūdžių įtaka darbo kokybei. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai nurodo, kad naujų įgūdžių įsisavinimas pagerina jų darbo kokybę. Tai itin reikšmingas rodiklis, parodantis aiškų ryšį tarp kompetencijų tobulinimo ir darbo rezultatų gerėjimo.

E) Kompetencijų tobulinimo vertinimas ir pripažinimas įstaigoje. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad kompetencijų tobulinimas įstaigoje yra vertinamas ir pripažįstamas. Tai svarbus motyvacinis veiksnys, skatinantis darbuotojus nuolat mokytis, tobulėti ir siekti profesinio augimo.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad įstaigoje sudaryta itin palanki aplinka įgytų kompetencijų praktiniam taikymui. Darbuotojai turi galimybių naudoti įgytas žinias, jaučia kūrybiškumo ir inovacijų skatinimą bei palaikymą nuolatiniam profesiniam tobulėjimui. Akivaizdu, jog kompetencijų plėtra daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbo kokybei.

IV.3. Individualus kompetencijų planavimas – šioje klausimų grupėje siekiama įvertinti, kaip darbuotojai vertina savo galimybes planuoti ir tobulinti kompetencijas.



A) Įsitraukimas į kompetencijų planavimą. 94,4 % darbuotojų sutinka, kad gali planuoti savo kompetencijų tobulinimą kartu su vadovu. Gauti duomenys atskleidžia, kad darbuotojai jaučiasi aktyviai įtraukti į savo kompetencijų planavimą.

B) Aiškūs kompetencijų tikslai. Dauguma darbuotojų turi aiškius tikslus ir žino, ką reikia tobulinti.

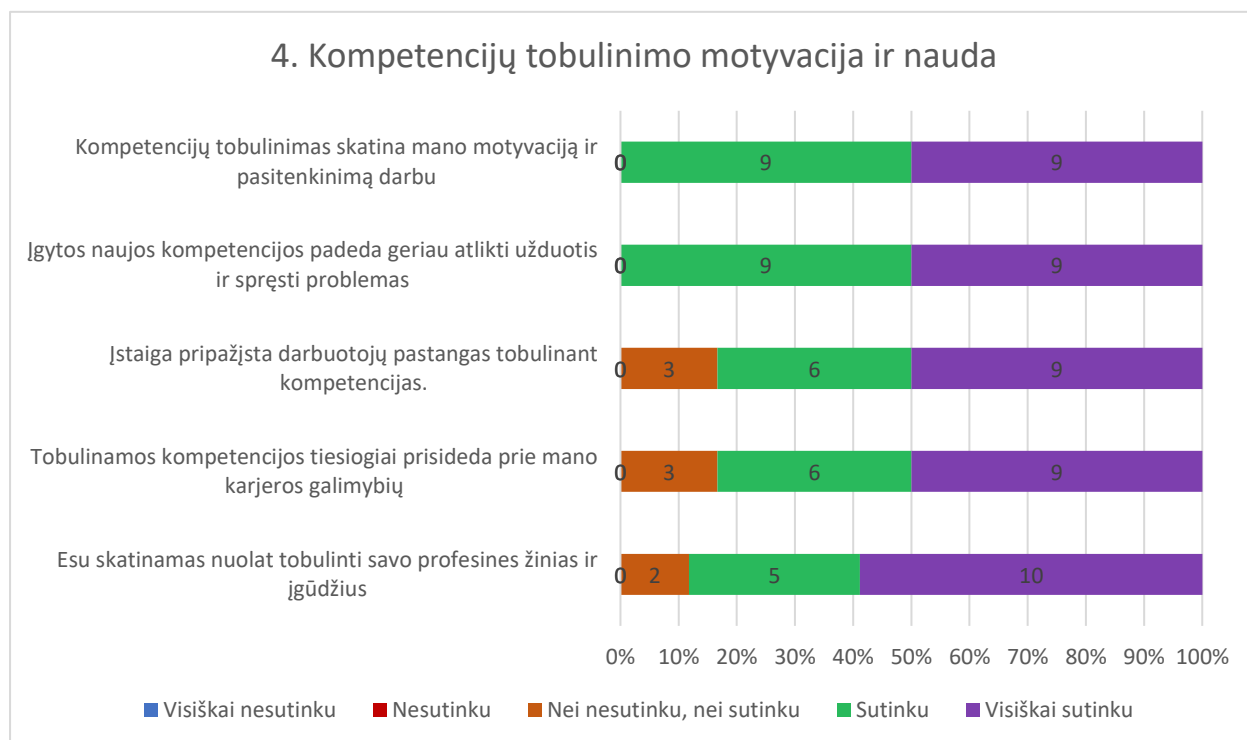
C) Vadovo pagalba kompetencijų vertinime. 88,9 % darbuotojų nurodo, kad vadovai dažniausiai padeda įsivertinti, kurios kompetencijos svarbios karjerai. Vis dėlto nedidelė dalis 11,1 % nėra tikra dėl šios pagalbos.

D) Laikas ir resursai kompetencijų ugdymui. 66,6 % darbuotojų teigia, kad laiko kompetencijų tobulinimui pakanka, tačiau dalis darbuotojų jaučiasi riboti šioje srityje.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai dažniausiai jaučiasi įtraukti į kompetencijų planavimą, turi aiškius tobulinimosi tikslus ir gauna vadovo pagalbą

kompetencijų vertinime. Tačiau dalis darbuotojų susiduria su laiko ir resursų trūkumu ugdant kompetencijas.

IV.4. Kompetencijų tobulinimo motyvacija ir nauda – šioje klausimų grupėje siekiama išsiaiškinti, kaip kompetencijų tobulinimas veikia darbuotojų motyvaciją, darbo efektyvumą, pasitenkinimą darbu, karjeros galimybių suvokimą ir įstaigos pripažinimą.



A) Motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai sutinka, kad kompetencijų tobulinimas didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Gauti rezultatai atskleidžia, jog profesinis augimas tiesiogiai skatina darbuotojų įsitraukimą.

B) Darbo efektyvumas. 100 % darbuotojų teigia, kad naujų kompetencijų įgijimas padeda efektyviau atlikti užduotis ir spręsti problemas, todėl kompetencijų tobulinimas tiesiogiai prisideda prie darbo kokybės gerinimo.

C) Įstaigos pripažinimas. Dauguma darbuotojų jaučia, kad jų pastangos yra vertinamos, tačiau 16,7 % apklausoje dalyvavusių darbuotojų išliko neutralūs, o tai rodo galimą pripažinimo sistemos stiprinimo poreikį.

D) Karjeros galimybės. 83,3 % darbuotojų mano, kad kompetencijų tobulinimas teigiamai veikia karjeros galimybes, tačiau dalis darbuotojų vis dar neišvelgia aiškaus ryšio tarp profesinio tobulėjimo ir karjeros augimo.

E) Nuolatinis skatinimas tobulėti. Didžioji dauguma darbuotojų 88,9 % jaučiasi skatinami nuolat mokytis ir tobulinti savo įgūdžius.

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad darbuotojai aiškiai mato kompetencijų tobulinimo naudą – didėja jų motyvacija, darbo kokybė ir karjeros perspektyvos. Įstaiga veiksmingai skatina profesinį tobulėjimą, tačiau darbuotojų pripažinimo ir karjeros galimybių komunikacija galėtų būti dar labiau sustiprinta.

IV.5. Analizuojamos darbuotojų išvalgo apie kompetencijų tobulinimą ateityje. Gauti tyrimo rezultatai leis išsiaiškinti, kokį kompetencijų tobulinimo poreikį išsako darbuotojai.

5. Kokias kompetencijas norėtumėte tobulinti ateinančių metų laikotarpiu?

Komandinis darbas Profesinis atsparumas Profesinės vertybės ir etika Įžvalgų įgūdžiai

Dokumentų pildymo.

Manau norėčiau įgyti daugiau įrankių darbu su vaikais, praeitį kokią metodiką, kurią galėčiau panaudoti užsiėmimų su vaikais metu.

Įgyti žinių apie vaikus, turinčius autizmo spektro sutrikimą.

Teisės aktų naujovių, aktualijų ir pritaikymo klausimais.

Darbo su sudėtingo elgesio paaugliais psichologiniai aspektai. Manipuliacijos atpažinimo ir kritinis mąstymas.

Perdegimo sindromą

Darbas su emocijų ir elgesio problemų turinčiais asmenimis

Kompiuterinio raštingumo, raštvedybą

darbas su agresyviais klientais

Tyrime dalyvavę darbuotojai nurodė, kad artimiausiu laikotarpiu norėtų stiprinti šias kompetencijų sritis:

A) Darbas su vaikais ir paaugliais – metodikų taikymas užsiėmimų metu, darbas su sudėtingu elgesiu, emocijų ir elgesio problemomis.

B) Specialieji poreikiai – žinių gilinimas apie vaikus, turinčius autizmo spektro sutrikimą.

C) Psichologiniai aspektai – manipuliacijų atpažinimas, kritinis mąstymas, profesinio atsparumo stiprinimas, perdegimo sindromo prevencija.

D) Teisinė kompetencija – teisės aktų naujovės ir jų praktinis taikymas.

F) Profesinė etika ir vertybės, komandinio darbo gebėjimų stiprinimas.

G) Administraciniai ir techniniai įgūdžiai – dokumentų pildymas, kompiuterinis raštingumas, raštvedybą.

H) Saugumas darbe – darbas su agresyviais klientais gebėjimų tobulinimas.

Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad darbuotojams aktualiausia yra praktinių, kasdienėje profesinėje veikloje pritaikomų kompetencijų stiprinimas. Ypač išryškėja poreikis tobulinti įgūdžius dirbant su sudėtingais klientais bei vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių. Taip pat pastebimas reikšmingas psichologinio atsparumo stiprinimo poreikis, siekiant užkirsti kelią profesiniam perdegimui, taip pat būtinybė nuolat atnaujinti teises ir administracines žinias.

IV.6. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti **darbuotojų požiūrį į mokymosi ir tobulėjimo galimybes** įstaigoje.

6. Ar jaučiate, kad organizacija suteikia pakankamai mokymosi galimybių? Jei ne – ką būtų galima pagerinti?

Taip, pakankamai suteikia.

Taip

Taip

Taip, išleidžia į visus mokymus.

Taip

Man taip atrodo, kad mano organizacija, kurioje dirbu, ir organizuoja, ir suteikia pakankamai mokymosi galimybių.

Suteikia.

taip

Taip

Taip

Darbuotojų žinių lygis skirtingas, tačiau norėtųsi daugiau aukštesnio lygio mokymų, susitikimų.

Analizuojant gautus duomenis matyti, kad didžioji dauguma darbuotojų į šį klausimą atsakė teigiamai. Darbuotojų atsakymai buvo trumpi, aiškūs ir dažnai pasikartojantys. Tik viename atsakyme buvo pabrėžta, jog darbuotojų žinių lygis yra nevienodas, taip pat išreikštas poreikis didesnei aukštesnio lygio mokymų ir profesinių susitikimų pasiūlai.

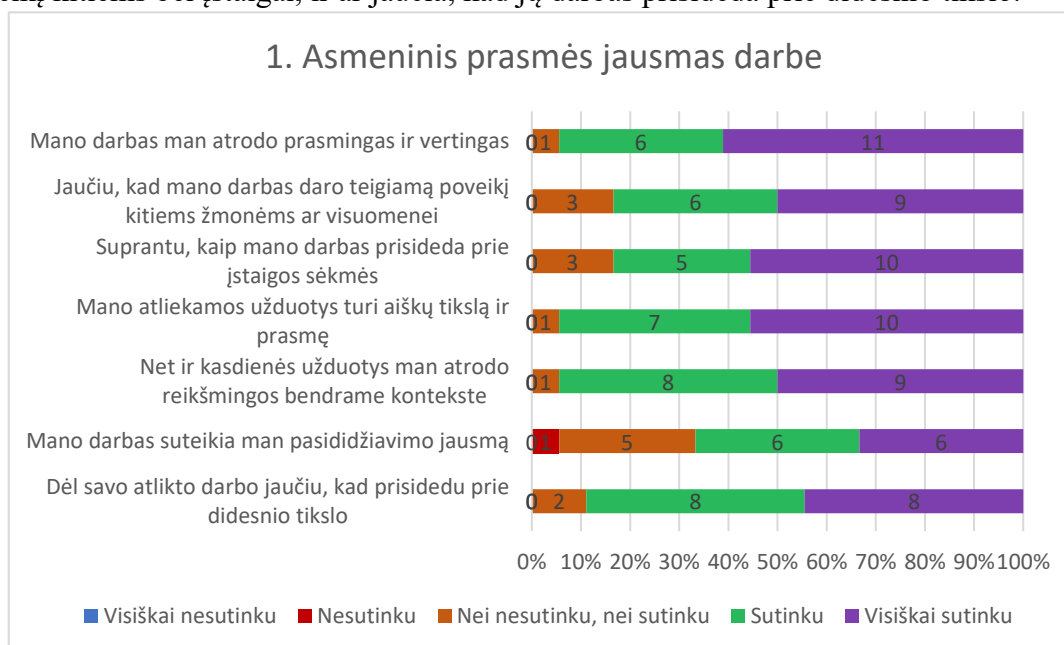
Apibendrinant apklausos rezultatus, galima teigti, kad įstaigoje vyrauja teigiamas požiūris į mokymosi ir tobulėjimo galimybes – darbuotojai jaučiasi turintys pakankamai galimybių tobulėti. Vis dėlto, siekiant dar didesnio mokymosi efektyvumo, būtų tikslinga:

- plėsti aukštesnio lygio mokymų pasiūlą;
- labiau atsižvelgti į skirtingus darbuotojų žinių ir kompetencijų lygius;
- organizuoti daugiau tikslinių susitikimų ar gilesnių mokymų pažengusiems darbuotojams.

V. Klausimų blokas „DARBO PRASMĖ IR ATITIKTIS VERTYBĖMS“.

Klausimai skirti įvertinti, kiek darbuotojai jaučia, kad jų darbas yra prasmingas ir atitinka jų asmenines vertybes. Vertinimui naudojama penkių balų Likerto skalė, kurioje respondentas pasirenka jam tinkamiausią atsakymo variantą: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

V. 1. Asmeninis prasmės jausmas darbe. Šioje klausimų grupėje siekiama įvertinti darbuotojų asmeninį darbo prasmės suvokimą, atskleidžiant, ar jie mato savo veiklos vertę, jos poveikį kitiems bei įstaigai, ir ar jaučia, kad jų darbas prisideda prie didesnio tikslo.



A) Darbo prasmingumas ir vertė. 94,4 % darbuotojų teigia, kad jų darbas yra prasmingas ir vertingas. Gauti duomenys atskleidžia labai stiprų vidinį darbo įprasminimą.

B) Teigiamas poveikis kitiems ar visuomenei. Didžioji dauguma darbuotojų jaučia, kad jų darbas daro teigiamą poveikį kitiems ar visuomenei, o tai rodo stiprų socialinės atsakomybės suvokimą.

C) Indėlio į įstaigos sėkmę suvokimas. 83,4 % darbuotojų aiškiai supranta, kaip jų atliekamas darbas prisideda prie organizacijos sėkmės. Šie duomenys atskleidžia gerą ryšį tarp individualių užduočių ir organizacinių tikslų.

D) Užduočių tikslas ir prasmė. Beveik visi darbuotojai mano, kad jų atliekamos užduotys turi aiškų tikslą ir prasmę, o tai rodo aiškiai apibrėžtus darbo prioritetus.

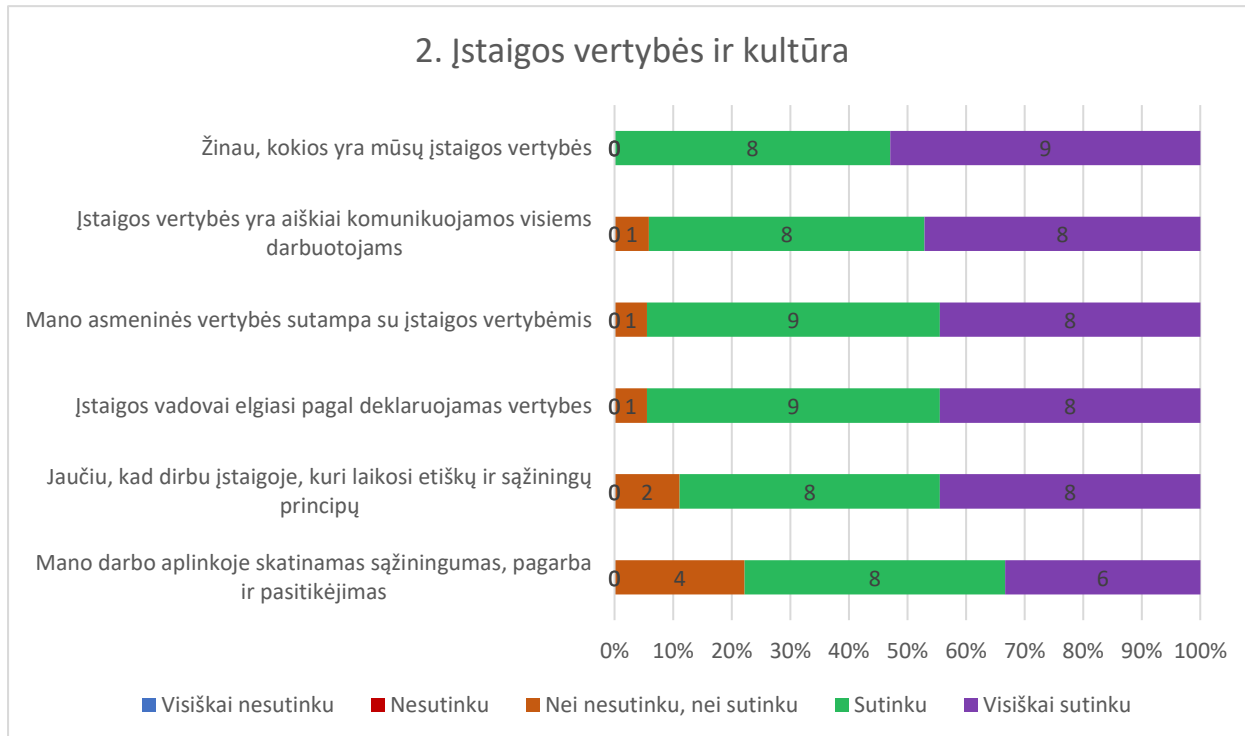
E) Kasdienės užduotys bendrame kontekste. 94,4 % darbuotojų net ir kasdienėse veiklose išvelgia prasmę. Tai atskleidžia ne tik strateginį, bet ir kasdienį darbo įprasminimą.

F) Pasididžiavimo jausmas. 66,6 % darbuotojų sutinka su teiginiu, kad jaučia pasididžiavimą savo darbu, 27,8 % nei sutinka, nei nesutinka, o 5,6 % nesutinka. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad nors darbas laikomas prasmingu, pasididžiavimo jausmas ne visada yra stipriai išreikštas.

G) Prisidėjimas prie didesnio tikslo. 88,8 % darbuotojų jaučia, kad jų darbas prisideda prie platesnio, didesnio tikslo, kas sustiprina bendrą darbo prasmės suvokimą.

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad įstaigoje vyrauja stiprus darbo prasmės ir vertės suvokimas, kuris yra itin svarbus darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu.

V. 2. Įstaigos vertybės ir kultūra. Šioje klausimų grupėje, siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina įstaigos vertybes ir įstaigos kultūrą, ar jie žino ir supranta įstaigos vertybes, ar jos aiškiai komunikuojamos, taikomos kasdienėje veikloje ir ar atitinka darbuotojų asmenines vertybes.



Apklausoje rezultatai rodo teigiamą darbuotojų požiūrį į įstaigos vertybes, jų komunikavimą bei praktinį taikymą.

A) Žinojimas apie įstaigos vertybes. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai nurodė, kad žino įstaigos vertybes. Tai leidžia teigti, jog vertybės yra aiškiai suformuluotos ir lengvai atpažįstamos darbuotojams.

B) Vertybių komunikavimas. Dauguma darbuotojų teigiamai vertina tai, kaip įstaigos vertybės yra komunikuojamos, todėl galima daryti išvadą, kad informacija apie vertybes pasiekia darbuotojus suprantama forma.

C) Asmeninių ir įstaigos vertybių suderinamumas. Net 94,4 % darbuotojų teigia jaučiantys savo asmeninių ir įstaigos vertybių sutapimą. Šis rodiklis yra itin svarbus, nes vertybių atitikimas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei lojalumą organizacijai.

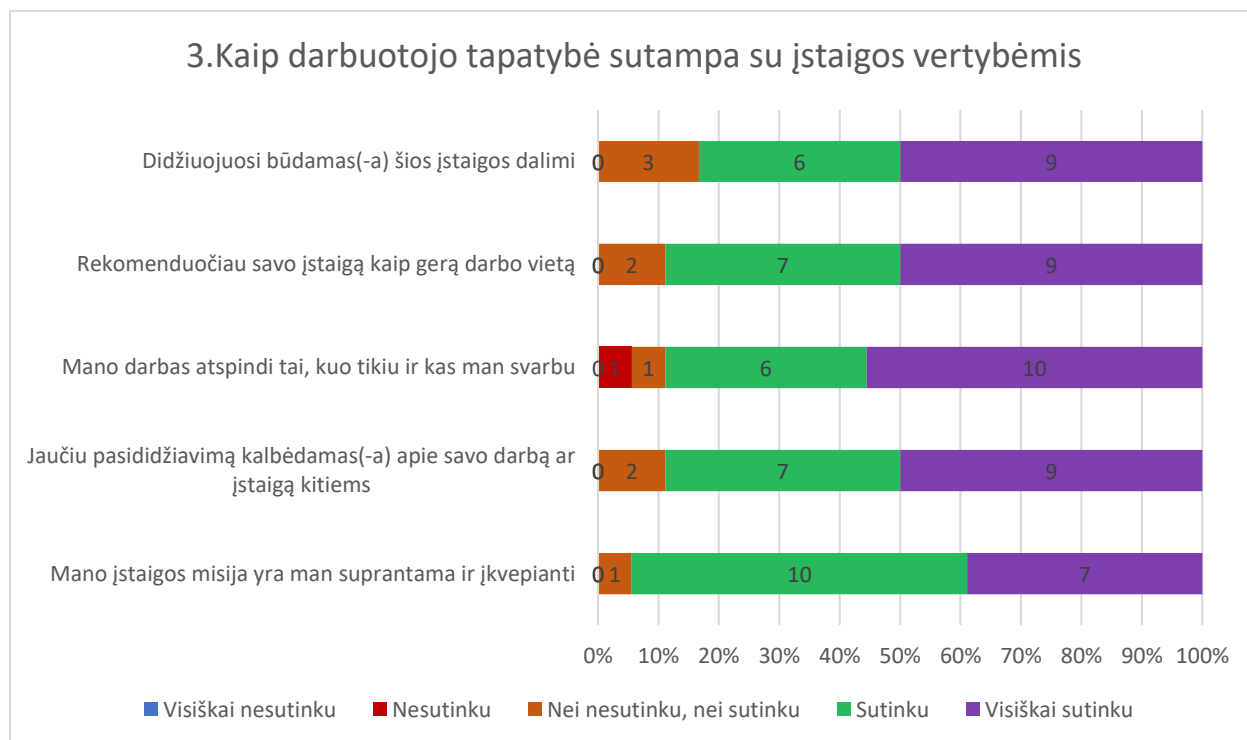
D) Vadovų elgesys pagal deklaruojamas vertybes. Beveik visi apklausoje dalyvavę darbuotojai sutinka, kad vadovai savo elgesiu vadovaujasi deklaruojamomis vertybėmis. Tai rodo aukštą pasitikėjimą vadovybe ir nuoseklų vertybių taikymą praktikoje.

E) Etiškų ir sąžiningų principų laikymasis. 88,8 % darbuotojų teigiamai vertina įstaigos etiškumą ir sąžiningumą, o 11,1 % pasirinko neutralų atsakymą. Tai leidžia teigti, kad įstaiga yra suvokiama kaip etiška ir sąžininga, tačiau šioje srityje vis dar yra nedidelis tobulėjimo potencialas.

F) Sąžiningumo, pagarbos ir pasitikėjimo skatinimas darbo aplinkoje. 77,7 % darbuotojų sutinka, kad darbo aplinkoje skatinamos sąžiningumo, pagarbos ir pasitikėjimo vertybės. Tačiau 22,2 % respondentų pasirinko neutralų atsakymą, kas gali reikšti, jog daliai darbuotojų šios vertybės nėra pakankamai aiškiai juntamos kasdienėje praktikoje.

Apibendrinant gautus apklausos rezultatus galima teigti, kad įstaigoje vyrauja stipri, pozityvi ir vertybėmis grįsta įstaigos kultūra. Tačiau duomenys taip pat atskleidžia, jog tarpusavio pasitikėjimo, pagarbos ir sąžiningumo stiprinimo srityse egzistuoja erdvės tobulėjimui. Neutralūs darbuotojų atsakymai rodo, kad šios vertybės galėtų būti aktyviau ir nuosekliau įtvirtinamos kasdienėje veikloje.

V. 3. Kaip darbuotojų tapatybė sutampa su įstaigos vertybėmis. Šioje klausimų grupėje, siekiama išsiaiškinti, kiek darbuotojai tapatinasi su organizacija ir jos vertybėmis.



A) Didžiavimasis priklausymu įstaigai. Net 83,3 % darbuotojų didžiuojasi būdami šios įstaigos dalimi.

B) Rekomendavimas kaip geros darbo vietos. Beveik 90 % darbuotojų rekomenduotų įstaigą kitiems. Tai svarbus organizacijos reputacijos ir darbuotojų pasitenkinimo rodiklis.

C) Darbo ir asmeninių vertybių atitikimas. Dauguma darbuotojų jaučia, kad jų darbas atspindi tai, kuo jie tiki ir kas jiems svarbu.

D) Pasididžiavimas kalbant apie darbą kitiems. 90% darbuotojų jaučia pasididžiavimą kalbėdami apie savo darbą ar įstaigą, kas rodo aukštą organizacinį įsitraukimą.

E) Misijos suprantamumas. Beveik visi apklausoje dalyvavę darbuotojai sutinka, kad įstaigos misija jiems yra suprantama ir įkvepianti.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų atsakymai atskleidžia stiprų tapatinimąsi su įstaiga ir jos vertybėmis. Dauguma darbuotojų jaučia pasididžiavimą priklausydami įstaigai, rekomenduotų ją kaip gerą darbo vietą bei mano, kad jų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos tikslais. Taip pat pažymėtina, kad įstaigos misija darbuotojams yra aiški ir įkvepianti, o tai prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo ir lojalumo organizacijai.

V. 4. Etika ir socialinė atsakomybė. Šioje klausimų grupėje, siekiama išsiaiškinti, darbuotojų nuomonę apie įstaigos etinę elgseną ir socialinę atsakomybę.

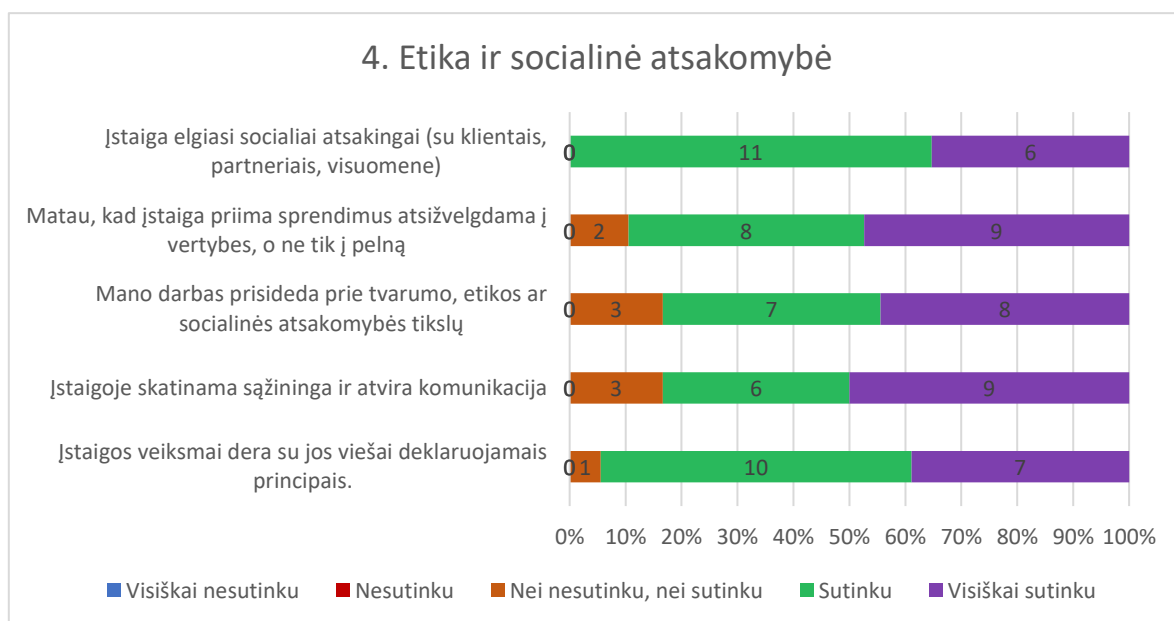
A) Įstaigos socialinė atsakomybė. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai mano, kad įstaiga yra socialiai atsakinga ir jos veikla yra gerai matoma bei pripažįstama tiek klientų, tiek partnerių, tiek visuomenės.

B) Sprendimų priėmimas. Dauguma darbuotojų mano, kad sprendimų priėmimo procese svarbios ne tik finansinės naudos siekimas, bet ir įstaigos vertybės. Tačiau 11,1 % darbuotojų atsakė neutraliai, todėl gali būti, kad dalis darbuotojų nėra tikri, kaip priimami sprendimai arba neturi pakankamai informacijos apie įstaigos vertybes.

C) Darbo prasmė ir prisidėjimas. Daugiau nei 80 % darbuotojų jaučia, kad jų darbas yra prasmingas ir prisideda prie įstaigos socialinės atsakomybės tikslų. Vis dėlto kai kurie darbuotojai pasirinko neutralų atsakymą, kas gali reikšti, kad jiems ne visai aišku, kaip jų kasdienė veikla susijusi su tvarumo ar etikos tikslais.

D) Komunikacija. Dauguma darbuotojų teigia, kad įstaigoje vyrauja atvira ir sąžininga komunikacija. Tačiau 16,7 % darbuotojų atsakė neutraliai, todėl gali būti, kad komunikacija nėra vienodai stipri arba dalis darbuotojų dar nejaučia, kad jų nuomonė yra pakankamai išgirsta.

E) Vertybių atitiktis. 94,5 % darbuotojų mano, kad įstaigos veiksmai atitinka deklaruojamus principus. Tik nedidelė dalis darbuotojų pasirinko neutralų atsakymą, todėl galima daryti prielaidą, kad įstaiga sėkmingai įgyvendina savo vertybes praktikoje.



Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad įstaiga laikoma socialiai atsakinga, o jos veiksmai dažniausiai atitinka deklaruojamas vertybes. Dauguma darbuotojų jaučia, kad jų darbas yra prasmingas ir prisideda prie įstaigos tikslų. Tačiau dalis darbuotojų nėra visiškai tikri dėl sprendimų priėmimo proceso, vertybių praktinio taikymo arba komunikacijos kokybės, todėl būtų naudinga daugiau informuoti darbuotojus apie įstaigos vertybes ir stiprinti vidinę komunikaciją.

V. 5. Asmeninis įsitraukimas ir vertybių įgyvendinimas. Šioje klausimų grupėje, siekiama išsiaiškinti, kiek darbas organizacijoje atitinka darbuotojų vidines nuostatas, vertybes ir gyvenimo tikslus, nes būtent ši dėmė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir ilgalaikį įsitraukimą.

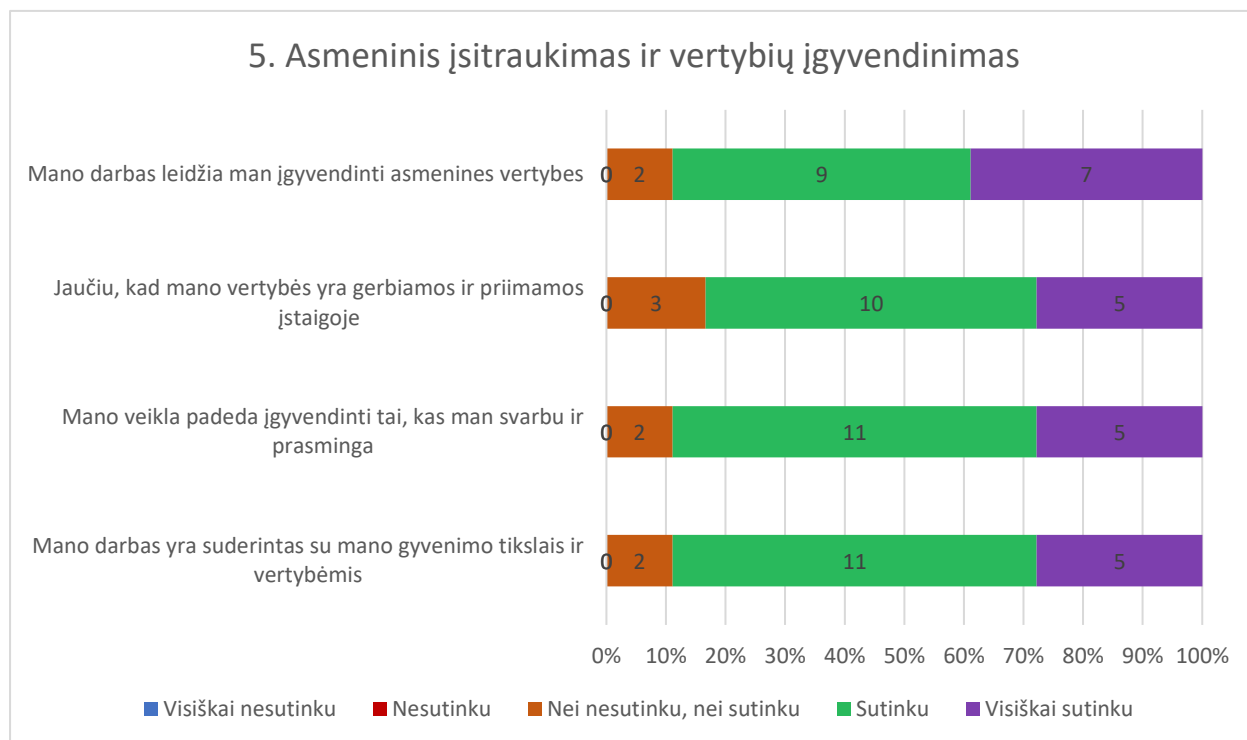
A) Darbo ir asmeninių vertybių suderinamumas. Net 88,9 % darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad jų darbas leidžia įgyvendinti asmenines vertybes.

B) Vertybių pagarba organizacijoje. 83,4 % apklaustųjų jaučia, kad jų vertybės yra gerbiamos ir priimamos įstaigoje, nors šis teiginys turi šiek tiek daugiau neutralių atsakymų nei kiti.

C) Prasmės jausmas. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad jų veikla padeda įgyvendinti tai, kas jiems svarbu ir prasminga.

D) Darbo ir gyvenimo tikslų dermė: beveik 90 % darbuotojų nurodo, jog jų darbas yra suderintas su gyvenimo tikslais ir vertybėmis.

Taip pat yra ir neutralių atsakymų (nuo 11,1 % iki 16,7 %), kurie gali reikšti, kad dalis darbuotojų dar nėra iki galo įsisąmoninę savo vertybinio ryšio su darbu arba šis ryšys jiems nėra labai ryškus.



Apibendrinant galima teigti, kad įstaigoje egzistuoja stiprus darbuotojų asmeninio įsitraukimo ir vertybinės dėmės jausmas. Darbas daugumai apklausoje dalyvavusių darbuotojų yra prasmingas, suderintas su gyvenimo tikslais ir leidžiantis realizuoti asmenines vertybes. Neigiamų vertinimų nebuvimas atskleidžia ir tvirtą vertybinį pagrindą.

Vis dėlto, siekiant dar labiau sustiprinti darbuotojų įsitraukimą, būtų tikslinga skirti dėmesio aiškesniam vertybių atspindėjimui organizacijos veikloje ir kasdiniuose sprendimuose, kad ir neutraliai nusiteikę darbuotojai galėtų labiau identifikuotis su įstaigos vertybėmis.

V.6. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kodėl žmogus dirba šį darbą ir **kas jam leidžia jausti, kad jo veikla yra prasminga**, o ne tik atliekama iš pareigos. Gauti apklausos rezultatai suskirstyti į tris pagrindines grupes:

A) Santykiai. Prasmė kyla iš ryšio su žmonėmis – tiek klientais, tiek kolegomis. Padėka, palaikymas ir bendradarbiavimas sustiprina jausmą, kad darbas turi žmogišką vertę.

B) Poveikis. Svarbus ne mastas, o faktas, kad pokytis įvyko. Net minimalus ar laikinas pagerėjimas kliento ar šeimos gyvenime suvokiamas kaip reikšmingas pasiekimas.

C) Procesas ir rezultatai. Prasmė randama ne tik galutiniame rezultate, bet ir nuosekliame siekime – tikslų formulavime, jų įgyvendinime ir net menkuose pasiekimuose.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo prasmės suvokimas darbuotojams kyla ne iš formalaus pareigos atlikimo, o iš vidinio įsitraukimo ir patirties. Ją stiprina prasmingi santykiai su žmonėmis, suvokimas, kad jų veikla daro realų – net ir nedidelį – teigiamą poveikį, bei pats darbo procesas, kuriame svarbūs tiek siejami tikslai, tiek nuoseklūs, kad ir maži, pasiekimai. Visi šie aspektai kartu leidžia darbuotojams jausti, jog jų darbas turi žmogišką ir asmeninę vertę.

6. Kas jums suteikia didžiausią prasmę jūsų darbe?

Tai žmonių padėkos ir matomas pokytis jų gyvenime

Nors ir pats mažiausias pokytis šeimoje.

Atsakant paprastuoju būdu, darbe prasmę matau kasdieniu KOLEGŲ palaikymu.

kai matau teigiamus pokyčius, nors kartais labai mažus ar trumpalaikius, kliento gyvenime.

Pasiekimai, nor kartais jie ir menki.

Siektinų ir pasiektų rezultatų įgyvendinimas

Nes padedame žmonėms

V.7. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, siekiama suprasti, **kaip profesinė veikla dera su žmogaus asmeniniu gyvenimu, vertybėmis ir savirealizacija**. Gauti apklausos rezultatai suskirstyti į tris pagrindines grupes:

7. Kaip jūsų darbas padeda įgyvendinti jūsų asmeninius tikslus ar vertybes?

manu keičiasi mano požiūris į patį žmogų, jo problemas, tampa labiau empatiškesnė

Darbas suteikia galimybę mokytis, augti profesiskai ir asmeniškai.

Čia tai atsakysiu, kad darbas ir asmeniniai tikslai ir/ar vertybės vieni kitiems "nemaišo".

Padeda jausti pasitenkinimą kai padarai kažką gero žmonėms, kai motyvuoji klientus gyventi nenusizengdama savo vertybėms. Šis darbas turi prasmę.

Savarankiškumą, psichologinį stabilumą, sąžiningumą.

Asmeninis augimas dirbant su įvairiais klientais

A) Empatija ir požiūrio į žmones pokyčiai. Analizuojant gautus duomenis pastebima, kad darbas suteikia tiesioginį kontaktą su žmonėmis ir jų iššūkiais, todėl natūraliai vystosi gebėjimas įsijausti, suprasti kitų situaciją ir jausti empatiją. Tai atskleidžia, kad profesinė veikla padeda auginti emocinį intelektą ir stiprina vertybę – žmogaus supratimą ir pagarbą.

B) Profesinis ir asmeninis augimas. Gauti duomenys atskleidžia, kad darbas yra ne tik priemonė užsidirbti, bet ir terpė mokytis naujų įgūdžių, tobulėti ir įgyti patirties. Tai reiškia, kad profesinė veikla integraliai remia asmeninius tikslus – nuolatinį augimą ir tobulėjimą.

C) Darbo ir vertybių harmonija. Darbuotojų teigimu, darbas dera su asmeninėmis vertybėmis, todėl jis nekelia moralinių dilemų ar vidinių konfliktų. Tokiu būdu profesinė veikla sustiprina, o ne silpnina asmeninį pasaulėžiūros pagrindą.

D) Prasmės ir pasitenkinimo jausmas. Analizuojant gautus duomenis pastebima, kad darbas darbuotojams suteikia tikslą ir prasmę, nes jie gali matyti tiesioginį poveikį žmonių gyvenimams. Tai sustiprina motyvaciją ir suteikia vidinį pasitenkinimą, kuris yra svarbus tiek profesiniu, tiek asmeniniu lygmeniu.

E) Savarankiškumas ir psichologinė stabilumas. Darbuotojų teigimu, darbo pobūdis skatina atsakomybės jausmą, sprendimų priėmimo gebėjimus ir emocinę pusiausvyrą. Tai tiesiogiai prisideda prie darbuotojų asmeninių vertybių stiprinimo, tokių kaip sąžiningumas, savarankiškumas ir emocinis atsparumas.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad profesinė veikla ne tik atliepia materialinius darbuotojų poreikius, bet ir aktyviai prisideda prie asmeninių vertybių stiprinimo, emocinio ir profesinio augimo, harmonijos tarp darbo ir vertybių bei vidinės prasmės ir pasitenkinimo jausmo.

V.8. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, siekiama suprasti, **kas padėtų darbuotojams jaustis labiau įsitraukusiems ir motyvuotiems per prasmės suvokimą ir vertybes.** Gauti apklausos rezultatai suskirstyti į penkis pagrindinius būdus, stiprintų darbuotojų darbo prasmės ir vertybinio atitikimo jausmą.

8. Ką organizacija galėtų padaryti, kad darbuotojai dar labiau jaustų savo darbo prasmę ir vertybinį atitikimą?

Manu, kad įstaigoje daroma viskas

Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimus.

:)

Man atrodo, kad tai priklauso nuo paties darbuotojo požiūrio į darbą ir jo prasmę.

Manau, kad organizacija ir taip pakankamai daro, kad darbe jaustumėmes gerai.

Daugiau diskutuoti ir pateikti teigiamų pavyzdžių apie įgyvendintus tikslus

A) Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimus – tai suteiktų daugiau kontrolės ir atsakomybės, padėtų suprasti, kaip jų darbas prisideda prie bendrų tikslų.

B) Skatinti diskusijas – reguliarios diskusijos apie tikslus, projektus ir jų rezultatus padėtų darbuotojams jausti savo indėlį.

C) Dalintis teigiamais pavyzdžiais – parodyti, kaip darbuotojų darbas realiai įgyvendina tikslus, didina pasitenkinimą ir motyvaciją.

D) Darbo prasmė priklauso ir nuo darbuotojo požiūrio – nors organizacija gali padėti, galutinė darbo prasmės patirtis yra ir individuali, priklausanti nuo kiekvieno darbuotojo.

E) Organizacija jau daro nemažai – tai reiškia, kad darbuotojų darbo gerovė ir prasmės jausmas jau yra prioritetas, bet visada galima stiprinti ryšį tarp kasdienio darbo ir organizacijos tikslų.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad įstaiga gali dar labiau sustiprinti darbuotojų darbo prasmės ir vertybinio atitikimo jausmą per įtraukimą į sprendimų priėmimus, diskusijas apie tikslus ir reguliarią sėkmių komunikaciją. Vis dėlto darbo prasmės patirtis priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo paties darbuotojo požiūrio bei gebėjimo matyti savo indėlį.

**VŠĮ BIRŽŲ RAJONO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRO
GLOBOS CENTRO 2025 M. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU
ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATŲ APIBENDRINIMAS**

Apibendrinant atliktos anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad:

1. Viešosios įstaigos Biržų rajono socialinių paslaugų centro Globos centro vykdytoje anketinėje apklausoje dalyvauti buvo pakviesta 20 darbuotojų, iš kurių atsakymus pateikė 18, tai sudaro 90 % visų darbuotojų.

2. Anketą sudarė penki klausimų blokai:

- A) Darbo sąlygos, streso lygis, darbo krūvis ir atlyginimas;
- B) Santykiai komandoje ir vadovavimas;
- C) Profesinis augimas ir pripažinimas (karjera);
- D) Kompetencijų tobulinimas;
- E) Darbo prasmė ir atitiktis vertybėms.

Iš viso anketoje buvo 34 klausimai – 21 uždaro tipo ir 13 atviro tipo.

3. Apklausos dalyviai, atsakinėdami į pirmojo bloko klausimus, vertino darbo aplinką, streso lygio ir darbo krūvio valdymą, atlyginimą bei darbo ir gyvenimo balansą.

3.1. Darbo aplinka ir sąlygos vertinamos labai palankiai. Darbuotojai teigiamai įvertino darbo vietos saugumą, ergonomiką, fizinę aplinką, tvarką bei prižiūrimą darbo erdvę. Taip pat buvo pabrėžta turimos įrangos ir technologijų kokybė bei organizacijos pastangos rūpintis darbuotojų fizine ir psichine sveikata.

3.2. Streso lygio ir darbo krūvio valdymas vertinamas teigiamai. Dauguma darbuotojų jaučiasi kontroliuojantys savo darbo tempą, jų krūvis vertinamas kaip adekvatus, o darbo užduotys – realistiškos. Taip pat palankiai įvertinta įstaigos parama ir sąžiningas krūvio paskirstymas. Tačiau buvo išryškintos ir tobulintinos sritys: trečdalis darbuotojų patiria padidintą emocinį krūvį ir ne visuomet jaučiasi galintys kokybiškai atlikti užduotis dėl laiko trūkumo.

3.3. Atlyginimas ir finansinis vertinimas daugeliui darbuotojų vertinamas palankiai. Dauguma mano, kad atlyginimas atitinka jų atsakomybę, įgūdžius ir pasiektus rezultatus bei skatina profesinę motyvaciją. Sistema laikoma aiškia ir skaidria. Visgi dalis darbuotojų mano, kad atlyginimas galėtų būti konkurencingesnis rinkoje, todėl svarbu stebėti, ar atlyginimo politika atitinka rinkos standartus.

3.4. Darbo ir gyvenimo balansas vertinamas gerai. Darbuotojai vertina lankstų darbo grafiką, galimybę planuoti laiką ir organizacijos pastangas skatinti sveiką poilsio kultūrą. Apie 80 % darbuotojų teigia, kad įstaigoje užtikrinamas labai geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Vis dėlto daliai darbuotojų trūksta vienodo lankstumo planuojant darbo laiką, o kai kuriems ne visada aiškus darbo krūvio paskirstymas.

3.5. Darbo komfortas ir produktyvumas daugiausia priklauso nuo kolegų ir vadovų palaikymo, draugiškos ir komandinei veiklai palankios aplinkos, reikalingų darbo išteklių prieinamumo ir patogios darbo vietos. Svarbūs ir asmeniniai veiksniai – vidinė motyvacija bei emocinę gerovę stiprinantys įpročiai.

3.6. Stresą darbe dažniausiai sukelia visuomenės požiūris, emociškai sudėtingas darbo pobūdis bei sisteminiai (teisiniai ir administraciniai) iššūkiai. Nors dalis specialistų nejaucia poreikio pokyčiams, daugumos atsakymai atskleidžia reikšmingas problemines sritis, susijusias su klientų elgesiu, administracine našta ir menkinančiu požiūriu į profesiją.

4. Apklausos dalyviai, atsakinėdami į antro bloko klausimus, vertino komandos bendradarbiavimą, komunikaciją įstaigoje, pasitikėjimą ir palaikymą, vadovo stilių bei prieinamumą ir grįžtamąjį ryšį.

4.1. Komandos bendradarbiavimas vertinamas teigiamai. Akivaizdžios stipriosios savybės: draugiška atmosfera, tarpusavio palaikymas stresinėse situacijose, pagarbos vienas kito nuomonei išlaikymas ir žinių dalijimasis.

4.2. Komunikacija įstaigoje vertinama gana palankiai: dauguma darbuotojų jaučiasi informuojami, gali reikšti savo nuomonę ir mato komunikacijos naudą bendradarbiavimui. Tačiau kai kuriose srityse, tokiose kaip informacijos aiškumas, psichologinis saugumas, nuomonės vertinimas ir nuoseklus išiklausymas, dalis darbuotojų mato galimybių tobulėti.

4.3. Komandoje vyrauja stiprus pasitikėjimas, palaikymas ir atvirumas iniciatyvai. Daug darbuotojų jaučiasi įgalinti, išgirsti ir palaikomi, o tai kuria brandžią, bendradarbiavimu grįstą komandų kultūrą.

4.4. Vadovas yra prieinamas, skatina atvirą komunikaciją, aiškiai nustato tikslus, palaiko iniciatyvas ir išklauso darbuotojų nuomonę.

4.5. Vadovo elgesys ir komunikacija vertinami labai teigiamai. Vadovas yra autoritetingas pavyzdys, sąžiningai vertina darbuotojus, aktyviai skatina mokymąsi, pripažįsta pasiekimus ir teikia konstruktyvų bei aiškų grįžtamąjį ryšį.

4.6. Visi apklausoje dalyvavę darbuotojai vadovą vertina kaip sąžiningą, kompetentingą ir priimančią skaidrius, pagrįstus sprendimus. Jie jaučiasi išklausomi, vertinami ir palaikomi net stresinėse situacijose, o vadovo gebėjimas motyvuoti komandą įvertintas ypač pozityviai.

4.7. Darbuotojai labiausiai vertina kokybišką vadovavimą, tarpusavio santykius ir pasitikėjimo kultūrą. Motyvacija ir pasitikėjimas suvokiami kaip bendros pastangos rezultatas, priklausantis tiek nuo vadovų, tiek nuo pačių darbuotojų įsitraukimo.

4.8. Darbuotojų nuomone pasitikėjimą ir bendradarbiavimą labiausiai stiprina atvira ir saugi komunikacija, konfidencialumas, pagarba, tarpusavio pagalba bei sąmoningai kuriamos bendros patirtys – tiek darbinės, tiek neformalios.

5. Apklausos dalyviai trečio bloko klausimus vertino atsižvelgdami į karjeros galimybes ir augimą įstaigoje, karjeros siekimą ir motyvaciją, pripažinimo sistemą bei teikiamą grįžtamąjį ryšį.

5.1. Įstaigoje kuriama palanki aplinka karjeros augimui: darbuotojai jaučiasi įvertinti, o jų indėlis – pastebimas. Vis dėlto kai kuriems darbuotojams vis dar trūksta aiškumo dėl galimų karjeros kelių ir planavimo proceso.

5.2. Vadovai aktyviai remia darbuotojų profesinį augimą, įstaigoje veikia aiški, efektyvi ir motyvuojanti pripažinimo bei karjeros sistema.

5.3. Darbuotojai jaučia, kad jų darbas įstaigoje yra vertinamas ir pripažįstamas, ypač per vadovų teikiamą grįžtamąjį ryšį ir metinius vertinimus. Kartu pastebimas poreikis platesniam ir labiau formaliam pripažinimui už įstaigos ribų, ypač valstybiniu lygmeniu.

5.4. Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys bendrąja prasme vertinamas teigiamai. Siekiant geriau atliepti skirtingus darbuotojų poreikius, būtų tikslinga labiau personalizuoti grįžtamąjį ryšį ir stiprinti dialogą su darbuotojais.

6. Apklausos dalyviai ketvirto bloko klausimus vertino atsižvelgdami į mokymų ir tobulėjimo galimybes, įgytų kompetencijų praktinio pritaikymo galimybes, individualų kompetencijų planavimą bei motyvaciją ir naudą kompetencijų tobulinimui.

6.1. Įstaigoje yra sukurta palanki ir motyvuojanti aplinka darbuotojų mokymuisi bei profesiniam tobulėjimui. Darbuotojai jaučia vadovų palaikymą ir mato realias galimybes augti,

o tai gali teigiamai veikti tiek darbuotojų pasitenkinimą darbu, tiek organizacijos veiklos efektyvumą.

6.2. Įstaigoje sudaryta itin palanki aplinka įgytų kompetencijų praktiniam taikymui. Darbuotojai turi galimybių naudoti įgytas žinias, jaučia kūrybiškumo ir inovacijų skatinimą bei palaikymą nuolatiniam profesiniam tobulėjimui.

6.3. Darbuotojai dažniausiai jaučiasi įtraukti į kompetencijų planavimą, turi aiškius tobulinimosi tikslus. Tačiau dalis darbuotojų susiduria su laiko ir resursų trūkumu ugdant kompetencijas.

6.4. Darbuotojai aiškiai mato kompetencijų tobulinimo naudą – didėja jų motyvacija, darbo kokybė ir karjeros perspektyvos. Įstaiga veiksmingai skatina profesinį tobulėjimą, tačiau darbuotojų pripažinimo ir karjeros galimybių komunikacija galėtų būti dar labiau sustiprinta.

6.5. Darbuotojams aktualiausia yra praktinių, kasdienėje profesinėje veikloje pritaikomų kompetencijų stiprinimas. Ypač išryškėja poreikis tobulinti įgūdžius dirbant su sudėtingais klientais bei vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių. Taip pat pastebimas didelis psichologinio atsparumo stiprinimo poreikis, siekiant užkirsti kelią profesiniam perdegimui, bei būtinybė nuolat atnaujinti teises ir administracines žinias.

7. Apklausoje dalyviai penkto bloko klausimus vertino atsižvelgdami į šiuos aspektus: asmeninį prasmės jausmą darbe, įstaigos vertybes ir kultūrą, darbuotojų tapatybės atitikimą įstaigos vertybėms, etiką ir socialinę atsakomybę bei asmeninį įsitraukimą ir vertybių įgyvendinimą.

7.1. Įstaigoje vyrauja stiprus darbo prasmės ir vertės suvokimas, kuris yra itin svarbus darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu.

7.2. Įstaigoje formuojasi stipri, pozityvi ir vertybėmis grįsta organizacinė kultūra. Vis dėlto duomenys atskleidžia, kad tarpusavio pasitikėjimo, pagarbos ir sąžiningumo stiprinimo srityse išlieka erdvės tobulėjimui.

7.3. Dauguma darbuotojų jaučia pasididžiavimą priklausydami įstaigai, rekomenduotų ją kaip gerą darbo vietą ir mano, kad jų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos tikslais. Pažymėtina, jog įstaigos misija darbuotojams yra aiški ir įkvepianti, o tai prisideda prie didesnio jų įsitraukimo ir lojalumo organizacijai.

7.4. Įstaiga yra vertinama kaip socialiai atsakinga, o jos veiksmai dažniausiai atitinka deklaruojamas vertybes. Dauguma darbuotojų jaučia, kad jų darbas yra prasmingas ir prisideda prie įstaigos tikslų įgyvendinimo. Tačiau dalis darbuotojų nėra visiškai tikri dėl sprendimų priėmimo procesų, vertybių praktinio taikymo ar komunikacijos kokybės, todėl tikslinga stiprinti vidinę komunikaciją ir plačiau informuoti apie įstaigos vertybes.

7.5. Daugumai apklausoje dalyvavusių darbuotojų darbas yra prasmingas, suderintas su gyvenimo tikslais ir leidžiantis realizuoti asmenines vertybes. Neigiamų vertinimų nebuvimas atskleidžia tvirtą organizacijos vertybinį pagrindą.

7.6. Darbo prasmės suvokimas darbuotojams kyla ne vien iš formalaus pareigų atlikimo, bet iš vidinio įsitraukimo ir asmeninės patirties. Šį suvokimą stiprina prasmingi santykiai su žmonėmis, supratimas, kad jų veikla daro realų – net ir nedidelį – teigiamą poveikį, bei pats darbo procesas, kuriame svarbūs ne tik siekiami tikslai, bet ir nuoseklūs, nors ir maži, pasiekimai.

7.7. Profesinė veikla ne tik patenkina materialinius darbuotojų poreikius, bet ir aktyviai prisideda prie asmeninių vertybių stiprinimo, emocinio ir profesinio augimo, darbo ir vertybių dermės bei vidinės prasmės ir pasitenkinimo jausmo.

7.8. Įstaiga galėtų dar labiau sustiprinti darbuotojų darbo prasmės ir vertybinio atitikimo jausmą, didindama jų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, skatindama diskusijas apie tikslus ir reguliariai komunikuodama pasiekimus. Vis dėlto darbo prasmės

patirtis priekšnosau ne tik nuo organizācijas pašangū, bet ir nuo pašes darbuotojo požiūrio bei gebējimo ižvelgti savo asmeninī indēli.

NUMATOMOS PRIEMONĖS GLOBOS CENTRO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU LYGIO GERINIMUI 2026 METAIS

2026 metais VšĮ Biržų rajono socialinių paslaugų centro direktorės ir Globos centro padalinio vedėjos numatomos veiklos priemonės bus orientuotos į darbuotojų emocinės gerovės stiprinimą, komunikacijos gerinimą, kompetencijų ugdymą ir organizacinės kultūros stiprinimą.

Nr.	Veiklos kryptis	Priemonė	Atsakingi asmenys	Įgyvendinimo terminas	Laukiamas rezultatas
1.	Emocinės darbuotojų gerovės stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> • stiprinti psichologinį atsparumą, siekiant užkirsti kelią profesiniam perdegimui organizuojant psichologinio atsparumo ir streso valdymo mokymus. 	Centro direktorė, padalinio vedėja	2026 m. I–IV ketv.	Pagerėjusi darbuotojų emocinė savijauta, sumažėję profesinio perdegimo atvejai.
2.	Vidinė komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • organizuoti reguliarius susirinkimus (ne rečiau kaip 1 kartą į ketvirtį); • užtikrinti vienodą ir savalaikę informacijos sklaidą; • skatinti atvirą, pagarbią komunikaciją; • aiškiau įvardyti ir pripažinti kiekvieno komandos nario indėlį. 	Padalinio vedėja	Nuolat, bet ne rečiau kaip 1 kartą į ketvirtį	Aiški informacijos sklaida, geresnis darbuotojų įsitraukimas.

3.	Bendradarbiavimo komandoje stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> • tęsti ir plėsti intervizių praktiką; • organizuoti reguliarius bendrus komandos susirinkimus; • skatinti didesnę informacijos pasidalijimą (pvz., darbo grupių sesijos); • organizuoti neformalias komandos stiprinimo veiklas (pvz., komandos pietūs, mokymai už įstaigos ribų). 	Padalinio vedėja	Nuolat, bet ne rečiau kaip 1 kartą į ketvirtį	Stiprūs komandiniai ryšiai, didesnis darbuotojų pasitikėjimas vieni kitais.
4.	Karjeros galimybių aiškumo didinimas	<ul style="list-style-type: none"> • dažniau inicijuoti individualius vadovo ir darbuotojo pokalbius; • aiškiau pristatyti galimus karjeros žingsnius ir profesinio augimo galimybes. 	Centro direktorė	1 k./metus	Darbuotojams taps aiškūs karjeros tikslai ir galimybės įstaigoje.
5.	Kometencijų tobulinimo sistemos gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • plėsti aukštesnio lygio mokymų pasiūlą; • labiau atsižvelgti į skirtingus darbuotojų kompetencijų lygius; • organizuoti tikslinius, gilesnius mokymus pažengusiems darbuotojams. 	Padalinio vedėja	2026 m. I–IV ketv.	Išplėsta aukštesnio lygio mokymų pasiūla ir organizuoti tiksliniai mokymai.
6.	Darbuotojų kompetencijų ugdymas	Tikslinių profesinių mokymų organizavimas:	Centro direktorė, padalinio vedėja	2026 m. I–IV ketv.	Pagerintos darbuotojų kompetencijos,

		<ul style="list-style-type: none"> • tobulinti įgūdžius dirbant su sudėtingais klientais ir vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių; • reguliariai atnaujinti teisinės ir administracinės žinias. 			kokybiškesnės paslaugos.
7.	Organizacinės kultūros stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> • reguliariai organizuoti neformalius susitikimus ir komandos formavimo renginius; • taikyti grįžtamojo ryšio kultūrą (reguliarūs pokalbiai, apklausos); • stiprinti vidinę komunikaciją ir bendradarbiavimą. 	Centro direktorė, padalinio vedėja	2026 m. I–IV ketv.	Sustiprinta organizacinė kultūra, efektyvesnė vidinė komunikacija, didesnis darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu.