

## **ORGANIZACIJOS KLIMATO TOBULINIMAS LIETUVOS TEISĖS AKADEMIJOS KAUNO POLICIJOS FAKULTETE**

**Dr. Kęstutis Vitkauskas**

Lietuvos teisės akademijos Kauno policijos fakultetas, V. Putvinskio g. 70, 3000 Kaunas  
Telefonas 20 59 10

*Spaudai pateikta 1999 m. rugsėjo 2 d.*

### **S a n t r a u k a**

Straipsnyje analizuojamas organizacijos klimato tyrimas Kauno policijos fakultete. Remiantis studentų apklausos rezultatais, nagrinėjami žmogiškajai aplinkai įtakos turintys veiksniai: motyvacija, individo savęs identifikavimo organizacijoje laipsnis, poreikių patenkinimo galimybės, tarpasmeniniai santykiai ir t.t. Taip pat kaip vienas motyvacijos veiksnių ištirtas studentų požiūris į praktiką Vidaus reikalų sistemos įstaigose.

Policininko asmenybės ugdymas – tai procesas, apimantis etikos, psichologijos, teorinio, taktinio ir fizinio parengimo aspektus. Viena svarbiausių šio proceso sėkmės sąlygų – sukurti palankų organizacijos klimatą. (Straipsnyje organizacija suprantama kaip Kauno policijos fakultetas, organizacijos darbuotojai – studentai.)

Net geri specialistai ir stipri techninė bazė negarantuos asmenybės ugdymo sėkmingų rezultatų, jeigu pats studijų procesas vyks esant nepalankiam organizacijos klimatui [1].

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, rodanti darbuotojų ir studentų savijautos, emocinių būsenų bendrumą fakultete; tai žmogiškoji aplinka, kurioje vyksta studijų procesas [2; 3].

Fakultetas, kaip ir kiekviena organizacija, turi savo kultūrą, tradicijas ir veiklos metodus. Šių trijų dalykų visuma ir sudaro fakulteto organizacijos klimatą. Organizacijos klimatą veikia fakulteto grupių (ne tik akademinų) psichologinis klimatas. Jis rodo žmonių psichologinę savijautą, priklausančią nuo tarpusavio santykių, grupėje. Psichologinio klimato kokybei didelę reikšmę turi asmeninės studentų savybės, jų tikslų, vertybinių sistemų lygis, mikromotyvacijos ir makromotyvacijos įtaka. Grupių psichologinį klimatą veikia ir vadovai (dėstytojai), jų profesinės ir asmeninės ypatybės.

Organizacijos elgsenos modelis, veiklos metodai tiesiogiai veikia studentų motyvaciją, poreikių patenkinimo galimybę, pasitenkinimą darbu. Visa tai sudaro palankias sąlygas policininko asmenybei ugdyti.

Darbo tikslas: išnagrinėti, kokią įtaką organizacijos klimatui daro organizacijos kultūra ir elgsenos modeliai, t.y. žmogiškajai aplinkai įtakos turintys veiksniai: studentų motyvacija – individo savęs identifikacijos organizacijoje laipsnis; poreikių patenkinimo galimybės, praktikos poveikis.

Tyrimo metodas: apklausti 172 studentai atsakė į 71 anketos klausimą. Kiekvienas anketos teiginys atskleidžia vieną ar kitą organizacijos funkcionavimo aspektą. Septynių balų skalėje respondentams reikėjo pažymėti teiginiuose minimų aspektų svarbą. Taip pat reikėjo pažymėti ir tai, kaip teiginiuose minimi aspektai atitinka esamą padėtį. Visi teiginiai suskirstyti į 7 dimensijas (žr. priedus).

Anketos analizės metodas – palyginti teiginio svarbą ir jo praktinį atitikimą, o skirtumą tarp jų santykinai vertinti kaip vystymosi galimybių rezervą. Gretinant gautus anketavimo duomenis su pripažintomis teorinėmis koncepcijomis, pateikti rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus fakulteto organizacijos klimatui tobulinti.

Organizacijos klimatas vertinamas nustatius, kiek ir kokių yra vertingų klimato charakteristikų. Tyrimui buvo pasirinktos šios charakteristikos:

1. Fakulteto struktūra ir funkcijos.
2. Vadovavimas ir lyderiavimas.
3. Santykiai tarp vadovų (dėstytojų) ir studentų.
4. Darbo motyvacija.
5. Pasitenkinimas darbu.
6. Paskaitų ir seminarų organizavimas ir kokybė.
7. Požiūris į praktiką.

**1. Fakulteto struktūra ir funkcijos.** Struktūra apibūdina žmonių santykius organizacijoje. Ji lemia darbo metodus bei procedūras ir garantuoja jų kontrolę. Nuo struktūros priklauso bendradarbiavimo metu atsirandančių problemų pobūdis ir sprendimo galimybės. Funkcijos parodo, kaip aiškiai apibrėžtos darbinės užduotys ir atsakomybės ribos esamoje struktūroje [3].

Respondentai turėjo įvertinti šešis teiginius (1 pav.).

Šios dimensijos svarbumo vidurkis – 6,02, atitikimas – 4,46, skirtumas – 1,56. Esantis skirtumas yra mažiausias iš visų dimensijų ir tai leidžia teigti, jog fakulteto (kaip LTA padalinio) struktūra, funkcijos studentams yra suprantamos ir priimtinos. Vadovai supažindino studentus su fakulteto taisyklėmis (tarnybos, atsiskaitymo tvarka ir terminais, perėjimo į ant-rają pakopą tvarka ir t.t.). Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į teiginį (I), kurio rezultatai išsiskiria iš bendro dimensijos vidurkio (svarbos ir atitikimo skirtumas – 1,69). Tai rodo, kad vadovai dar turi daug rezervų tobulinti studijų organizavimo procesą. Svarbu tik tinkamai išaiškinti šio teiginio vertinimo priežastis. Mūsų nuomone, vertėtų geriau paskirstyti žiemos ir pavasario sesijų krūvius, nes dabartinis pavasario sesijos įskaitų ir egzaminų skaičius neproporcingai didelis. Šiuo metu esanti padėtis, kai žiemos sesijos tik vienas pažymys bus įrašytas į baigimo pažymėjimą, o pavasario – 13 pažymių, nėra gera. Be abejo, neigiamai studentai vertina ir paties proceso kaitą per mokslo metus. Pavyzdžiui, praeitų mokslo metų pradžioje buvo paskelbta, kad į II kursą pereis 50 pažangiausių studentų, tačiau vėliau šis skaičius buvo sumažintas iki 33. Šiais mokslo metais, likus savaitei iki sesijos pradžios, dar galutinai nebuvo aišku, kokių dalykų įskaitos bus diferencijuotos, o kokių – paprastos. Dėl panašaus pobūdžio nesklaidumų studentai neigiamai vertina mokslo organizavimo sistemą ir kontrolę. Kita vertus, mažas teiginio svarbumo rodiklis (5,58) rodo, kad nemaža studentų dalis abejingai žiūri į studijų organizavimo sistemą. Toks požiūris formuoja apskritai inertišką individo veiklą organizacijoje. Vertinant šio teiginio svarbą, išsiskyrė gerai ir vidutiniškai bei silpnai besimokančių studentų nuomonė (29 proc. studentų žiemos sesijos vidurkis 8-9,75, 30 – 7-7,5, 39 proc. – 5-6,75). Gerai besimokančiųjų šio teiginio svarbumo vidurkis – 6,71, o silpnai – 4,9. Tai rodo, jog pažangesnieji studentai kelia didesnius reikalavimus studijų organizavimo sistemai ir jautriau reaguoja į pasitaikančius nesklaidumus (atitikimas – 3,72).

Tokį diferencijuotą studentų požiūrį į studijas iš dalies lemia ir vidurinio mokslo pažangumas: studijuoti fakultete pradėjusių jaunuolių atestatų vidurkiai svyruoja nuo 10 iki 5 balų. Tokia plati pažangumo (taip pat ir požiūrio į mokslą bei sugebėjimo studijuoti) skalė savo ruožtu veikia studijų organizavimo procesą ir organizacijos klimatą.

**2. Vadovavimas ir lyderiavimas.** Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų. Žmogiškąja prasme vadovavimas svarbus todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti [4]. Vadovo pagrindinė funkcija – planuoti ir organizuoti. Tačiau vadovavimas bus neveiksmingas, jeigu jis nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu pirmiausia vadovo sugebėjimais sutelkti žmones sėkmingam darbui. Vadinasi, asmuo gali būti vadovas arba lyderis bei vadovas ir lyderis. Lyderis taip pat gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – iškilęs iš grupės narių, nes kiti jį vertina bei

pripažįsta [6]. Patį lyderiavimą galima apibrėžti kaip procesą ir kaip savybę. Pirmuoju atveju – tai neprivertstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, antruoju – tai charakteristikų, priskiriamų asmeniui, kuris suvokia galįs panaudoti tokią įtaką sėkmingai, visuma. Taigi, jeigu vadovas, kreipdamas pavaldinių elgseną, remsis prievarta, jis gali ir nebūti lyderis [4].

Respondentai turėjo įvertinti 4 teiginius, apibrėžiančius vadovavimo ir lyderiavimo reikšmę (2 pav.).

Šios dimensijos teiginių svarbos vidurkis – 6,14, atitikimo – 3,85, skirtumas – 2,29. Kaip rodo tyrimai, studentams vadovavimo stilius ir metodai yra svarbūs ir jie vadovą norėtų matyti kaip lyderį, suprantantį bei ginantį jų interesus. Skirtumas tarp svarbos ir atitikimo atskleidžia gana formalų vadovavimo stilių, nepakankamai paremtą lyderiavimu.

Vadovavimas ir oficialūs santykiai fakultete grindžiami Akademijos statutu ir drausmės, kuria remiantis tvarkoma tarnyba policijoje, pagrindais. Todėl, esant tokio pobūdžio vadovavimui, ypač svarbią reikšmę įgyja dorovinės ir asmeninės vadovų savybės, nes būtent jos oficialius statutinius santykius daro priimtinesnius studentams. Todėl, kad vadovavimas būtų sėkmingas, labai svarbūs asmeniniai dėstytojų ir studentų santykiai. Šie santykiai rodo, kiek yra pasitikėjimo, palaikymo ir sutarimo tarp vadovų ir studentų. Šiems santykiams nustatyti buvo pateikti 4 teiginiai (3 pav.).

Dimensijos teiginių svarbos vidurkis – 6,33, atitikimo – 3,83, skirtumas – 2,5. Tai vieni didžiausių skirtumų iš visų dimensijų. Tai reiškia, kad studentai pageidautų šiek tiek kitokio vadovavimo ir tarpusavio santykių stiliaus. Ir visai nesvarbu, kiek mes, dėstytojai, laikome save “teisiais”, o jų pretenzijas – “nepagrįstomis”. Tik pakitęs studentų požiūris gali sudaryti sąlygas sėkmingai ugdyti asmenybę.

Vadovai, nepripažįstantys abipusių santykių, gali netekti galimybės gauti informacijos, reikalingos geresniam darbui. Studentai, bijantys ar neturintys galimybės pasakyti, kad nesuprato užduoties, atliks ją blogai arba visai neatliks. Studentas, jaučiantis, kad su juo elgiamasi netinkamai, nepaisoma jo nuomonės, tačiau nesiryžtantis pasikalbėti su vadovu, patirs nuoskaudą, o tai turės įtakos darbui. Tokį pat poveikį daro netinkami sprendimai bei neobjektyvūs vertinimai.

Taip pat nederėtų teigti, kad tokius santykius lemia fakulteto specifika, statutiniai santykiai ar studentų inertiškumas. Netgi išsaugojant statutinių santykių formą, galima tobulinti santykių turinį.

Pagrindiniu vadovavimo uždaviniu turėtų tapti mokėjimas formuluoti teisingus, studentams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus, nurodant ir padedant atrasti būdus, kaip šiuos tikslus pasiekti. Svarbu, kad vadovai kartu su formaliu autoritetu, kurį įgyja kartu su valdžios įgaliojimais, įgytų ir neformalų autoritetą, kurį padeda sukurti asmeninės savybės ir profesinės žinios.

**3. Studentų motyvacija.** Neretai skundžiamasi, kad studentai nepakankamai darbštūs ir iniciatyvūs, o pradėję dirbti įgytas teorines žinias sunkiai taiko praktikoje. Iš tiesų gal ir neatrodo, kad jie labai jau stengtųsi mokytis ir būti aktyvūs. Tad ar jie tinginiai ir nepataisomi, mažai dėmesio skiria studijoms, ar sunkiai suvokia dėstomuosius dalykus? Studentų pasyvumą išugdė bendrojo lavinimo mokykla, o dabar skatina ir fakultetas bei praktikos komisariatuose. Toks jų elgsenys – tai pačių organizacijų valdymo principų ir procedūrų padarinys. Kiekvienoje organizacijoje galima rasti pavyzdžių, kaip joje vyraujanti tvarka neskatina didesnių darbuotojų pastangų. Pavyzdžiui, studentas greitai įsitikina, kad visai nebūtina pernelyg stengtis, nes įvertinimas (ir galutinis studijų rezultatas – tarnybos vieta ir pareigos) greičiau priklauso ne nuo jo pastangų, o nuo vertintojo nuotaikos, požiūrio arba įtakingo “užtarimo”.

Dažnai teigiama, kad geriausias būdas didinti studentų motyvaciją – už gerą darbą skatinti materialiniais apdovanojimais (premija, socialinio aktyvumo balais...). Taip galima pasiekti tam tikrų rezultatų, bet tik tuo atveju, jei mokamas atlyginimas tiesiogiai susiejamas su geru darbu.

Aišku, palyginti su gana įprastomis mūsų organizacijose prievartinio poveikio priemonėmis (pvz., komisariatuose policininkai dažnai “skatinami” dirbti gąsdinant nuobaudomis,

koeficientų mažinimu ir pan.), apdovanojimai atrodo humaniški bei veiksmingi. Tačiau šios dvi poveikio priemonės – gąsdinimas ir viliojimas panašios tuo, kad jų poveikis yra trumpalaikis ir trunka tol, kol veikia išorinis stimuliavimo šaltinis. Studentas dirbs, kol matys “iškeltą lazda ir pakabintą meduolį”. Žmogus yra tikrai suinteresuotas dirbti tik tada, kai jo nereikia nuolat veikti iš šalies, kai jis pats nori dirbti. Motyvacijos esmė – stimuliuoti asmens poreikių patenkinimą [1]. Tai nėra paprasta, nes įvairių tipų ir įvairaus intensyvumo poreikiai taip veikia vienas kitą, tad individo motyvacija kiekvienu momentu yra veikiamą daugelio skirtingų jėgų. Kai kurie poreikiai yra taip įslaptinti, kad pats asmuo negali jų suvokti [4; 8]. Tai daro motyvaciją labai komplikuoją. Pavyzdžiui, nepatenkinti studentai dažnai teigia, kad nepasitenkinimo priežastis yra labai aiški – tarkime, didelis krūvis, tačiau tikroji problema gali būti visai kita.

Žmogiškuosius poreikius galima skirstyti į dvi grupes:

- palaikymo poreikiai;
- poreikiai motyvatoriai.

**Palaikymo** poreikiams patenkinti svarbu ne darbo turinys, o įvairūs darbo aspektai: atlyginimo dydis, vadovo elgesys su pavaldiniu, fizinės darbo sąlygos, galimybės patekti į antrąją studijų pakopą ir t.t. Šiuos poreikius galima patenkinti tiesiogiai su veiksmingesniu darbu nesusijusiais elgesio būdais. Pavyzdžiui, norėdamas gauti geresnį pažymį ar patekti į antrąją pakopą, studentas gali išmėginti ir kitas su mokslu nesusijusias priemones.

Norint nustatyti, koku lygiu patenkinami studentų palaikymo poreikiai, buvo ištirti higienos, saugumo ir bendravimo poreikiai.

**Higienos** poreikiai parodo, kiek patenkinami materialiniai, “teisingo atlygio” faktoriai (4 lentelė). Šių teiginių svarbos vidurkis – 6,37, atitikimo – 4,35, skirtumas – 2,02.

**Saugumo** poreikiai parodo, kiek sudarytos būtinos užduočių atlikimo sąlygos, kiek asmens egzistavimas organizacijoje yra stabilus ir apsaugotas nuo subjektyvizmo (5 pav.).

Dimensijos svarba – 6,17, atitikimas – 4,12, skirtumas – 2,05. Ypatingai išsiskiria pirmojo teiginio vertinimas (skirtumas – 3,2), parodantis būtinybę tobulinti studijų procesą. Ir vėl reikia atkreipti dėmesį į tą aplinkybę, kad gerai besimokantys studentai teiginio svarbą įvertino 6,8 balo. Tai rodo, kad kuo sąmoningesnis požiūris į mokslą, tuo aktualiau tampa patenkinti poreikį ir jautriau reaguojama į iškilusias problemas, trukdančias patenkinti poreikį.

Paskutinių dviejų teiginių santykinai mažesnė svarba greičiausiai rodo, jog vadovų diegiamos elgesio normos ir taisyklės nėra susiformavusios kaip studentų vertybinė sistema.

**Bendravimo** poreikis atskleidžia studentų tarpusavio santykių ypatumus, individo požiūrį į grupę (6 pav.).

Poreikio svarba gana didelė – 6,47, atitikimas – 4,59, skirtumas – 1,88. Matome, kad studentams bendravimas turi labai didelę reikšmę, tačiau taip pat akivaizdžios tarpusavio bendravimo problemos.

Svarbiausia asmeninių santykių funkcija – nustatyti tas socialines realijas, kurios padeda susidaryti tapatų savo vaizdą. Tai padėtų asmenims atsakyti į klausimą “kas – aš?” (“kas – mes?”) [4]. Studentas privalo turėti tikslų atsakymą į šį klausimą, nes jam reikia nustatyti savo vietą ir padėtį darbo aplinkoje. Tai įmanoma padaryti kalbant su kitais grupės nariais, atsižvelgiant į jų nuomonę. Nustatydamas santykius su bendrakursiais, asmuo bando įvertinti ne tik save, bet ir partnerius. Įdomu tai, jog studentai asmenines savo pastangas bendrauti linkę vertinti kur kas labiau negu kolegų (4 teiginys). Tai rodo tam tikrą savikritikos stoką, kai reiškinio priežasčių ieškoma aplinkoje, neanalizuojant ir nekoreguojant asmeninės veiklos.

Įvertinę šiuos rezultatus, matome, kad fakultete būtina ieškoti būdų bendravimo sąlygoms pagerinti. Tam tikru bendravimo poreikį skatinančiu veiksmu turėtų tapti pastaruoju metu sėkmingai pradėti organizuoti renginiai, kuriuose gana aktyviai dalyvauja patys studentai. Malonu, kad vadovai ir dėstytojai remia šią iniciatyvą ir patys prie jos prisideda.

Taigi palaikantieji veiksniai yra būtini norint išlaikyti normalų studentų pasitenkinimo darbu lygį. Šie veiksniai tiesiogiai neformuoja motyvacijos, bet jų nebuvimas gali sukelti ryškų nepasitenkinimą darbu.

**Poreikiai motyvatoriai** – tai unikalūs žmogiškieji poreikiai, susiję su asmeninių poreikių, išgyvenimų pripažinimu, psichologiniu žmogaus augimu.

Šių poreikių patenkinimas susijęs su pačiu darbo procesu, jo turiniu. Jie gali būti patenkinti dirbant atsakingą ir įdomų darbą, jaučiant autonomiškumą ir nepriklausomybę veikloje. Poreikiai motyvatoriai (arba augimo poreikiai) skatina žmogų geriau atlikti patį darbą, o ne siekti geresnių darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su viršininkais ir t.t. [1]. Siekiant nustatyti poreikius motyvatorius, buvo ištirti studentų pripažinimo ir savigarbos poreikiai.

**Pripažinimo** poreikis atskleidžia studentų galimybių suvokimą, įvertinimo sulaukimą, darbo svarbos pripažinimą ir t.t. (7 pav.). Toks teiginių įvertinimas (svarbumas – 6,35, atitikimas – 4,07, skirtumas – 2,28) atskleidžia pripažinimo poreikių patenkinimo problemas. Nerimą kelia 5 teiginio įvertinimas (skirtumas – 3,1). Sunku pasakyti, kiek tokį požiūrį formuoja apskritai visuomenės nuomonė apie korupcijos lygį valstybėje ir kiek kalta pati organizacija dėl tokio studentų požiūrio. Tačiau ir vienu, ir kitu atveju tai labai menkina sąžiningos veiklos motyvaciją. Tokį požiūrį keisti įmanoma tik nuolatos savo elgsena teikiant studentams objektyvaus pripažinimo ir įvertinimo garantijas.

**Savigarbos** poreikio patenkinimas nusako studentų pasitenkinimą savo veikla, pasirinkta profesija ir pan. (8 pav.). Pateiktų teiginių įvertinimas (svarbumas – 6,2, atitikimas – 4,66, skirtumas – 1,54) rodo, kad ne visi studentai patenkinti savo veikla, jos rezultatais, neįaučia galintys laisvai realizuoti savo galimybes. Įdomu tai, kad blogiau besimokančių studentų savigarbos poreikis yra labiau patenkintas nei pažangesnių. Greičiausiai taip yra dėl to, kad jie kelia sau mažesnius reikalavimus ir kartu ramiau reaguoja į sunkumus, iškilusius tenkinant šiuos poreikius. Tačiau labai svarbu tai, jog didžioji dalis studentų patenkinti savo specialybės pasirinkimu (skirtumas – 0,5) (studentų apklausa vyko 1998 m. kovo mėnesį, prieš praktiką).

Įvertinus poreikių tyrimą, galima teigti, kad jeigu organizacijoje darbo sąlygos plačiąja prasme stokoja higienos elementų, tai atsiranda studentų nepasitenkinimas, kurį galima pašalinti (sušvelninti) tik sudarius reikiamas sąlygas. Tačiau jei žemesniojo lygmens poreikių patenkinimas ir bus garantuotas, bet studentai stokos galimybių patenkinti aukštesniojo lygmens poreikius (motyvuojamieji veiksniai), bus sukurta ramybės ir abejingumo būsena bei studento veiklos motyvacija smarkiai neišsaug.

**4. Pasitenkinimas darbu.** Vienas iš pagrindinių rodiklių, rodančių, kad organizacijoje esama problemų, yra menkas pasitenkinimas darbu (darbas suprantamas kaip studijos). Tai gali tapti prasto mokslo, blogos drausmės, įvairiausių pažeidimų priežastimi. Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip asmuo vertina savo darbą [1; 7]. Beje, amerikiečių psichologų nuomone, kėdžių laužymas, rašinėjimas ant suolų, sienų, paskaitų praleidinėjimas, vagystės – tipiškos nepasitenkinimo darbu išraiškos formos.

Pasitenkinimo darbu psichologinį turinį sudaro šie veiksniai:

- a) studentas, pradėdamas studijuoti fakultete, jau turi tam tikrų vertybių ir lūkesčių sistemą, savo norus, poreikius. Ši visuma ir sukuria tai, ko jis tikisi iš darbo;
- b) pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko studentas tikisi, ir to, ką jis gauna, studijuodamas fakultete;
- c) tai integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais. Pavyzdžiui, studentas iš esmės gali būti visiškai patenkintas, bet, tarkime, fakulteto valgykloje šaltas maistas arba blogai organizuota praktika gali sukelti gana didelį nepasitenkinimą apskritai organizacijos veikla;
- d) pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis.

Didžiąją studentų veiklos dalį organizacijoje užima paskaitos ir seminarai, kurių vertinimas (kaip pasitenkinimo darbu dalis) labai priklauso nuo dėstytojų profesionalumo ir asmeninių savybių. Kaip studentai vertina paskaitų, seminarų organizavimo kokybę? (9 pav.)

Dimensijos svarbos vidurkis – 6,37, atitikimo – 4,61, skirtumas – 1,76. Lygindami gautus duomenis su studentų poreikių patenkinimo rezultatais, matome, kad dėstytojų pro-

fesinis pasirengimas studentų vertinamas geriau. Tai reiškia, kad pripažįstamas dėstytojų profesionalumas, o tai mokymo procese labai svarbu. Tačiau esamas skirtumas tarp svarbos ir atitikimo – tai ta erdvė, kurią dėstytojai turi stengtis užpildyti lavindami profesinius ir ypač bendravimo įgūdžius. Taip pat šis rezultatas neatskleidžia atskirų dėstomųjų dalykų vertinimo, kas leistų kiekvienam dėstytojui nustatyti savo įnašą formuojant pareigūno asmenybę. Atsakymą į šį klausimą būtų galima gauti atlikus specialiai tam skirtą studentų apklausą.

Studentų pasitenkinimą savo veikla labai stipriai gali koreguoti taip pat ir jų pirmasis praktikoje praleistas mėnuo. Praktikos organizavimo kokybė, patirti įspūdžiai, be abejojimo, tiesiogiai veikia studentų veiklos organizacijoje motyvaciją. Siekiant nustatyti studentų požiūrį į praktiką ir jos įtaką motyvacijai, buvo apklausti 247 grįžę iš praktikos studentai.

Ugdant pareigūno asmenybę, labai svarbu, jog teorinės žinios ir praktikoje įgyjami įgūdžiai vienas kitą papildytų, tarp jų nebūtų prieštaravimo (10 pav.).

Dimensijos svarba – 5,68, atitikimas – 3,37, skirtumas – 2,32. Kaip matome, studentų nuomone, atlikdami praktiką, jie nevisiškai galėjo pritaikyti savo teorines žinias. Aišku, daryti vienpusis išvadas nevertėtų, nes tai gali būti ir teorijos suvokimo, ir teorijos atotrūkio nuo gyvenimo realijų, ir darbuotojų praktikų požiūrio į teoriją problemos. Tačiau kiekvienu atveju tai turi tapti rimtų studijų objektu, nes esami prieštaravimai bet kokias pastangas parengti specialistą pavers niekais.

Studentų požiūriui į praktiką ir į savo pasirinktą profesiją turi įtakos praktikos organizavimas ir paties studento veikla naujame kolektyve.

Respondentai turėjo įvertinti 5 teiginius, apibūdinančius praktikos organizavimo kokybę, t.y. pačių praktikų pasirengimą padėti jaunam žmogui formuoti praktinius įgūdžius (11 pav.).

Teiginių svarbumo vidurkis – 6,26, atitikimo – 3,69, skirtumas – 2,57. Remiantis apklaustųjų nuomone, komisariatuose nebuvo itin gerai pasirengta praktikai, studentai neįsijautė, kad praktiką atliktų pagal parengtą planą ir kad jiems būtų vadovavę patyrę, specialiai tam pasirengę specialistai, daugeliu atvejų jie dirbo su jaunais didelės patirties neturinčiais pareigūnais. Nors dauguma studentų (82,16 proc.) teigia, kad policijos darbuotojai su jais buvę draugiški ir nuoširdūs, tačiau dirbti tuose kolektyvuose norėtų 65,2 proc. apklaustųjų (nenorėtų – 30,4 proc.). Didelį nerimą kelia tokie respondentų atsakymai: “Man teko stebėti, kaip policijos pareigūnai nusižengia tarnybinėms pareigoms: ima pinigų, girtauja, pasišalina iš tarnybos, nesąžiningai atlieka pareigas, nekultūringai elgiasi ir pan.” (Kasdien tai matė – 17,39 proc., dažnai – 30,43, retai – 34,78, neteko matyti – 13 proc. studentų.) “Man pačiam teko kartu su darbuotojais nusižengti tarnybinėms pareigoms arba etiketui” – atitinkamai – 13 proc., dažnai – 17,39, retai – 34,78, neteko – 30,43 proc. studentų. Praktikoje praleistas mėnuo 43,4 proc. studentų sustiprino norą dirbti policininku, 13 – sumažino, 39,1 proc. – neturėjo nuomonės. Tačiau į teiginį “Praktika parodė, kad aš teisingai pasirinkau specialybę” teigiamai atsakė 45,2 proc. apklaustųjų, neigiamai – 8,2, 45 proc. – neturėjo nuomonės. Prieš praktiką didžioji dauguma studentų teigė patenkinti pasirinkta specialybe, o po jos, kaip matome, nuomonės ima keistis. Įdomu tai, kad teiginiui “Praktika sustiprino mano norą studijuoti toliau ir siekti aukštesnės kvalifikacijos” pritarė 86,36 proc. studentų. Baigę pirmąjį kursą, iš karto dirbti policininkais norėjo 22,72 proc. respondentų, 64,9 proc. to nenorėjo, likusieji buvo neapsisprendę. Jeigu tektų po pirmojo kurso iš karto dirbti, tai didžioji dalis norėtų dirbti kelių policijoje – 51,3 proc., apylinkių inspektorijų pavaduotojais – 32,6, nuovadose – 12,4 proc. ir t.t. Net 87,8 proc. apklaustųjų labai nenorėtų dirbti patrulinėje tarnyboje (rinktinėje).

Taigi, žinant norinčiųjų iš karto tęsti studijas ir tikrąjį vietų antroje pakopoje skaičių (33 vietos), studentų nenorą dirbti patrulinėje tarnyboje ir tai, kad didžiausia dalis būtent ten pateks, nesunkiai galime nuspėti studentų motyvacijos lygį tęsiant studijas ir dirbant praktikoje. Reikia tikėtis, kad padėtis pasikeis, kai pirmosios pakopos fakulteto auklėtiniai visi privalės antrajame kurse atlikti praktiką, kurios metu turės didesnę galimybę pasitikrinti savo pasirinkimą ir sugebėjimą dirbti. Kita vertus, tai labai turėtų įpareigoti ir pareigūnus, nes dabartinės praktikos vertinimas labai vaizdžiai atskleidžia komisariatų, nuovadų darbuotojų nesugebėjimą dalyvauti policijos pareigūnų rengimo procese. Jau dabar nedelsiant reikia

pradėti kurti bendrą praktikos programą, koordinuojant akademijos ir pareigūnų veiksmus. Tai labai svarbu, nes studentų praktika labai nulemia motyvacijos laipsnį, individo pasitenkinimo darbu lygį, taip pat leidžia suvokti ir įvertinti fakultete dėstomų teorinių žinių bei diegiamų etikos normų svarbą ir naudingumą. Visa tai savo ruožtu prisideda prie organizacijos klimato tobulinimo.

## Išvados

Taigi apibendrinant galima teigti, jog organizacijos klimatui turi įtakos šie veiksniai:

- organizacijos struktūra ir funkcijos;
- vadovavimo kokybė;
- dėstytojų ir studentų abipusis bendravimas;
- darbo naudingumo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas veiklos įvertinimas;
- protingas “spaudimas” darbe ir darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir patenkinti savo poreikius;
- studento dalyvavimas organizacijos veikloje.

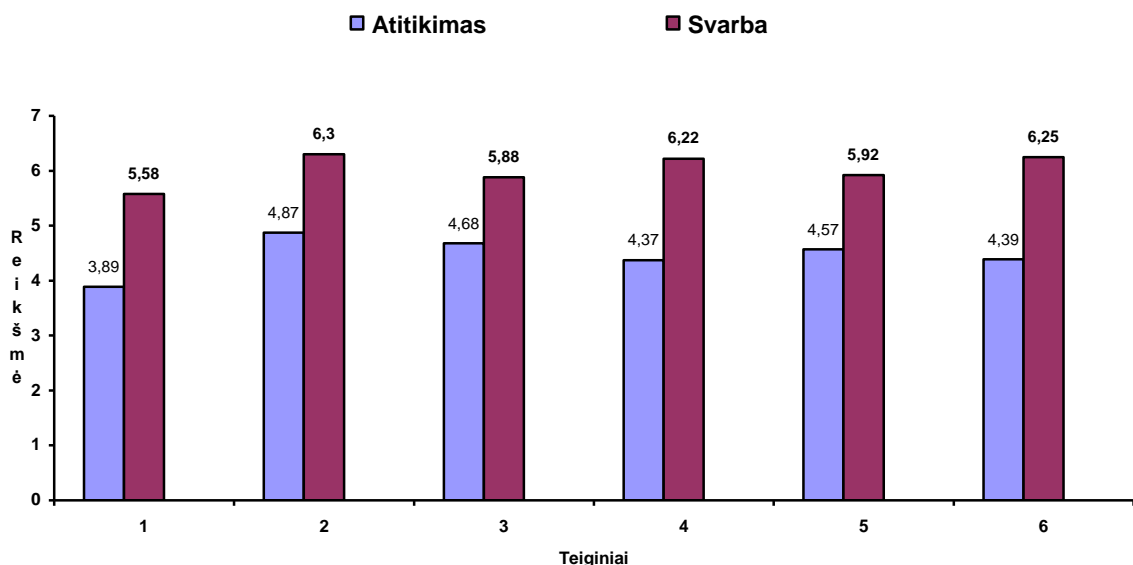
Būtent į šiuos veiksnius turėtų atkreipti dėmesį fakulteto vadovai, dėstytojai, taip pat ir praktikai, nes šiuos veiksnius įgyvendinti yra jų kompetencija.

Organizacijos klimato tobulinimo kryptys turėtų būti šios:

- 1) periodišką studentų požiūrio į įvairius fakulteto reiškinius (kartu ir į praktikos organizavimą) tyrimas bei išsamus gautų rezultatų nagrinėjimas;
- 2) studentų poreikių reguliarius tyrimas ir jų analizė turėtų paskatinti keisti organizacijos elgsenos modelį;
- 3) formuoti naują požiūrį į studijas ir parengti konkrečią policijos pareigūno rengimo programą. Vadovaujantis nauju požiūriu, būtų organizuojamas bendras pedagogų ir praktikų darbas bei numatoma bendra atsakomybė.

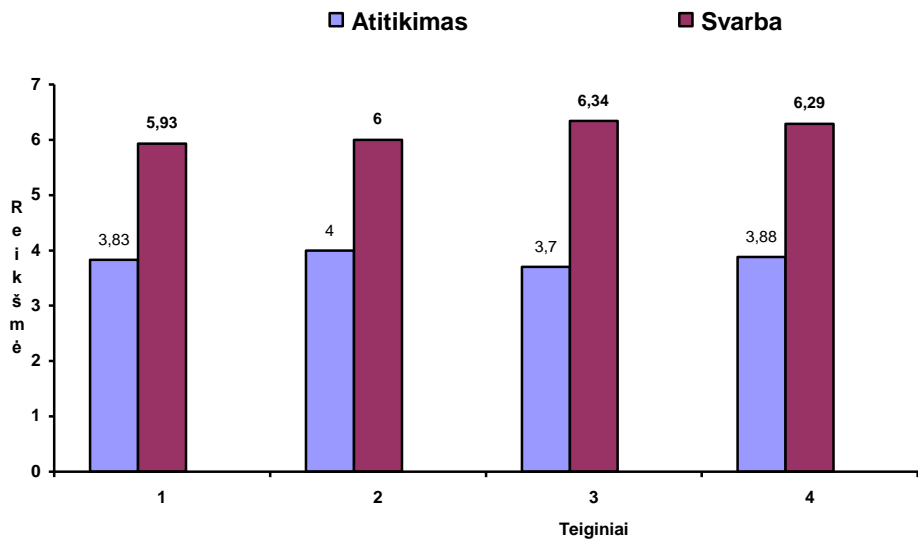
Sėkmingai išspręsta ši problema būtų veiksminga trim aspektais: žmogiškuoju, organizaciniu ir socialiniu.

## PRIEDAI



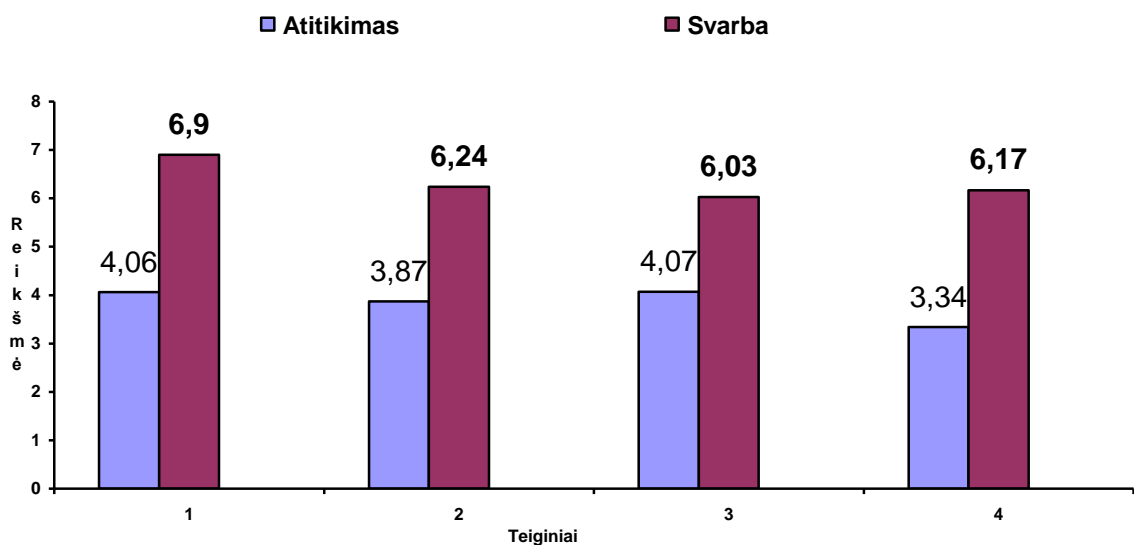
1 pav. Organizacijos struktūra ir funkcijos

1. Fakultete esanti mokslo, organizavimo ir kontrolės sistema skatina darbo efektyvumą.
2. Aš negaunu prieštarinių nurodymų iš atskirų vadovų.
3. Visada aišku, kas yra atsakingas už sprendimo įgyvendinimą.
4. Kiekvienas narys žino savo funkcijas ir atsakomybę.
5. Aš žinau, koks yra mano indėlis sprendžiant grupės (kurso) uždavinius.
6. Aš žinau, ko iš manęs šiame fakultete tikimasi.



2 pav. Vadovavimas ir lyderiavimas

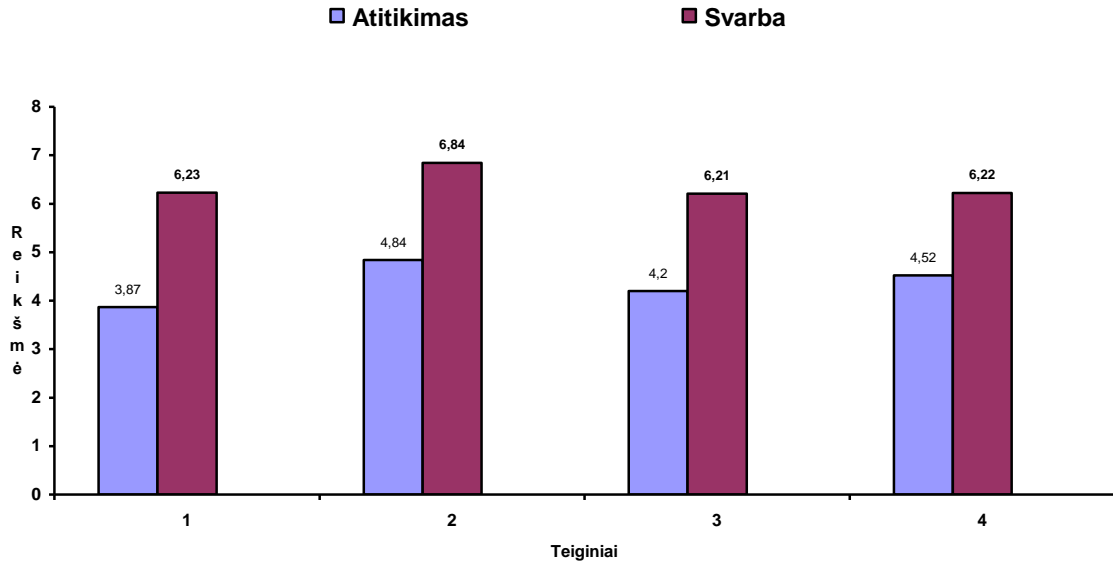
1. Mano kurso vadovai turi idėjų, kurios naudingos man ir mano grupei.
2. Mano kuopos vadovai skatina ieškoti užduočių sprendimo būdų.
3. Mano kuopos vadovai pakeičia sprendimus, jeigu mes pasiūlome geresnių idėjų.
4. Mano vadovai supažindina su kurso tikslais ir, prieš priimdami sprendimą, atsižvelgia į mūsų pageidavimus.



3 pav. Vadovų (dėstytojų) ir studentų tarpusavio santykiai

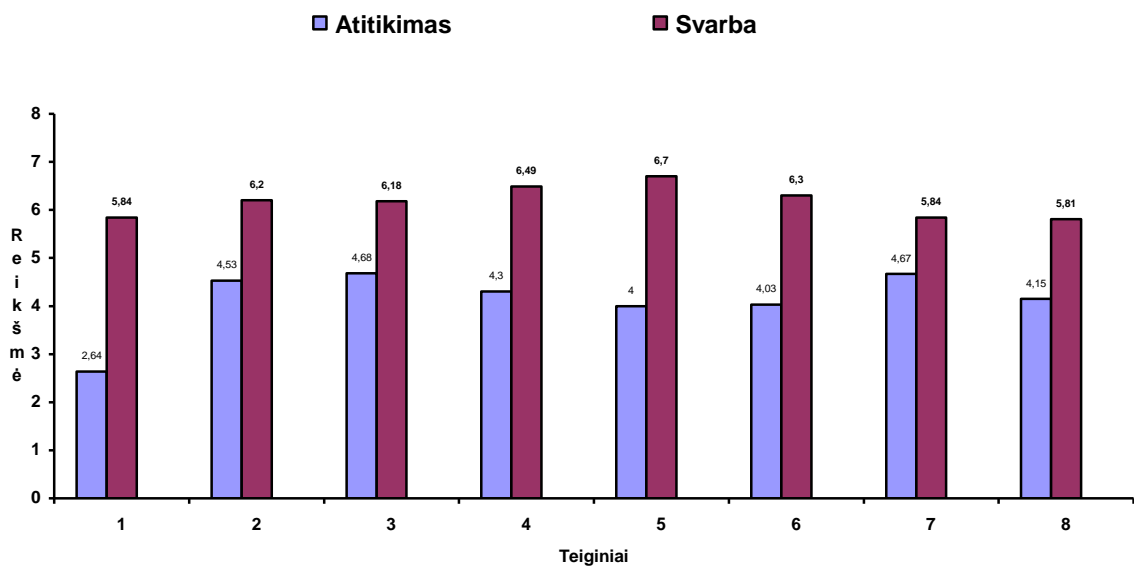


1. Mano vadovai savo elgesiu parodo, kad jais galima pasitikėti.
2. Mano dėstytojai gina tai, kas mums svarbu, nes jie supranta mūsų poreikius.
3. Dėstytojai pasitiki mano sugebėjimais.
4. Dėstytojai pasitaria su mumis priimdami svarbų sprendimą.



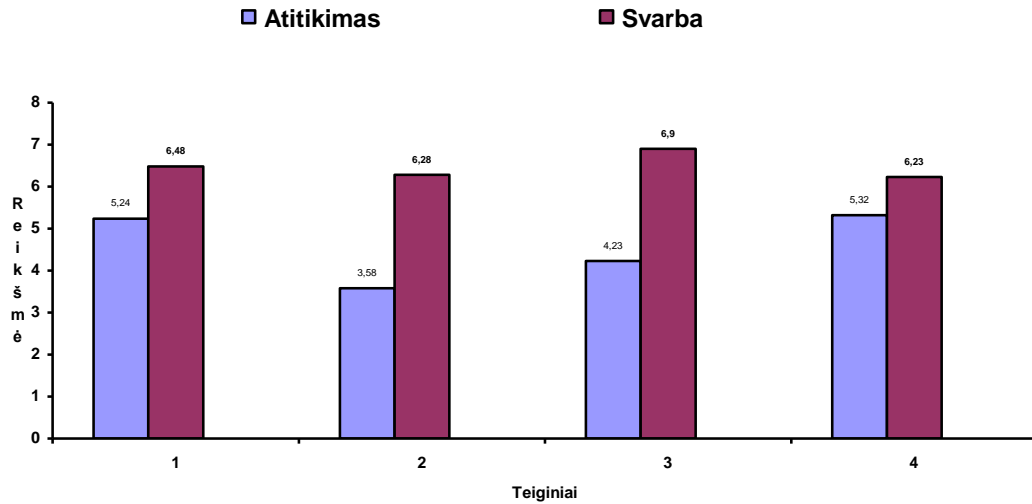
4 pav. Higienos poreikiai

1. Darbo įvertinimas atitinka kiekvieno asmens darbo indėlį.
2. Mano darbo įvertinimas atitinka mano pastangas.
3. Fakulteto skatinimo sistema yra teisinga ir objektyvi.
4. Mūsų kolektyve atliekamas darbas nelieka nepastebėtas ir neįvertintas.



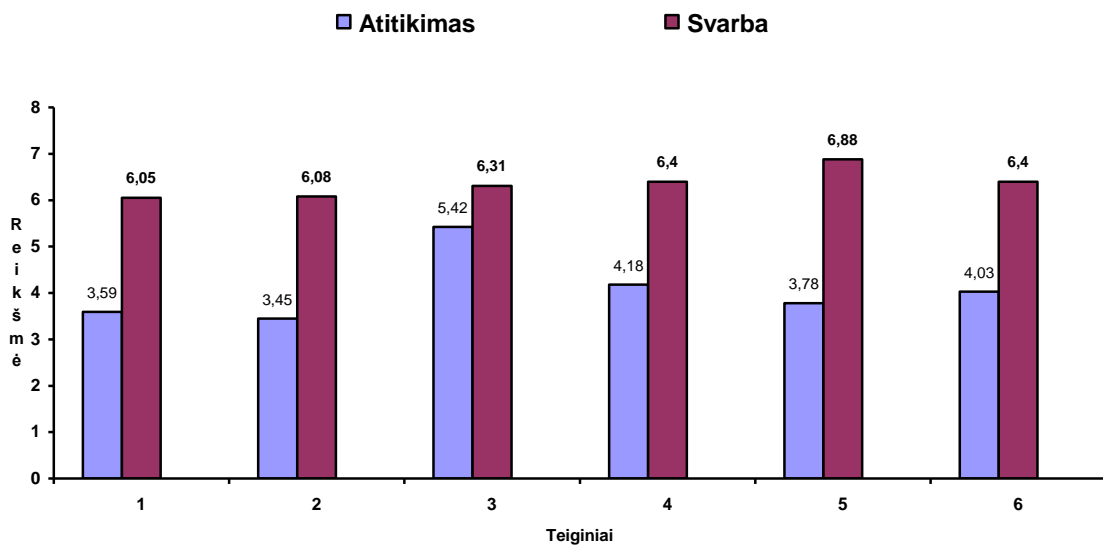
5 pav. Saugumo poreikiai

1. Aš turiu pakankamai priemonių(techninių, vadovėlių, laiko...), reikalingų studijoms.
2. Aš jaučiuosi saugus dėl savo padėties fakultete.
3. Aš žinau, ko iš manęs tikimasi.
4. Žinau, kad visada būsiu draugų ir vadovų suprastas, jeigu man bus sunku atlikti savo pareigas (mokslo, tarnyba, sportas...).
5. Kiekvienas studentas turi teisę būti išklaulytas, taip pat atstovauti kitam asmeniui.
6. Vadovai visada teisingai vertina studentų nusižengimus.
7. Fakultete taikomos nusižengimą atitinkančios drausminės priemonės.
8. Vadovų (dėstytojų) taikomos drausminės priemonės skatina geresnę elgesį.



6 pav. Bendravimo poreikiai

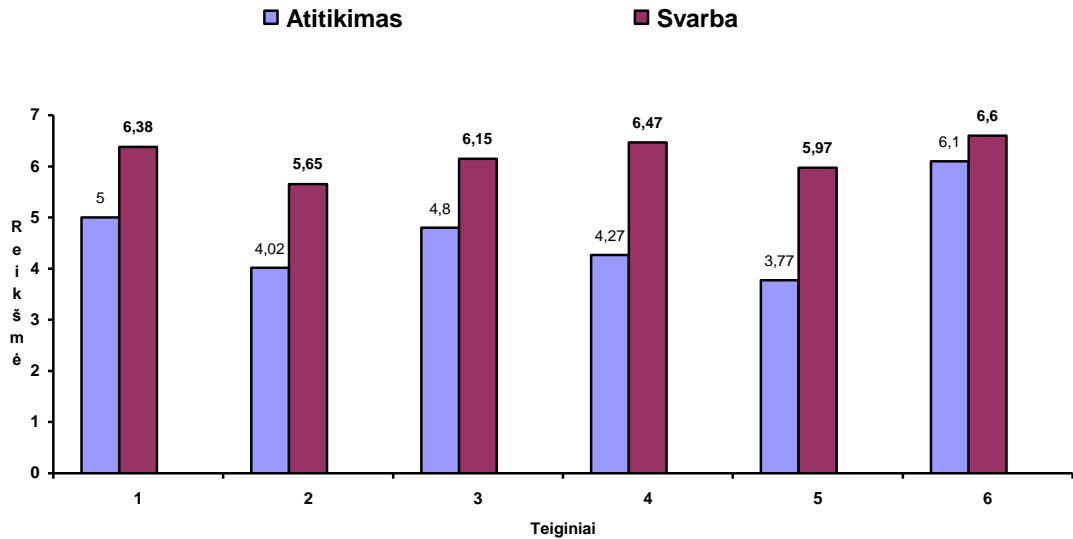
1. Mano santykiai su grupės nariais yra draugiški.
2. Grupės nariai pasitiki vienas kitu, konfliktai atvirai aptariami ir sprendžiami.
3. Kurso draugai bendrauja atvirai ir nuoširdžiai.
4. Aš stengiuosi, kad mūsų grupėje būtų jauki atmosfera.



7 pav. Pripažinimo poreikiai

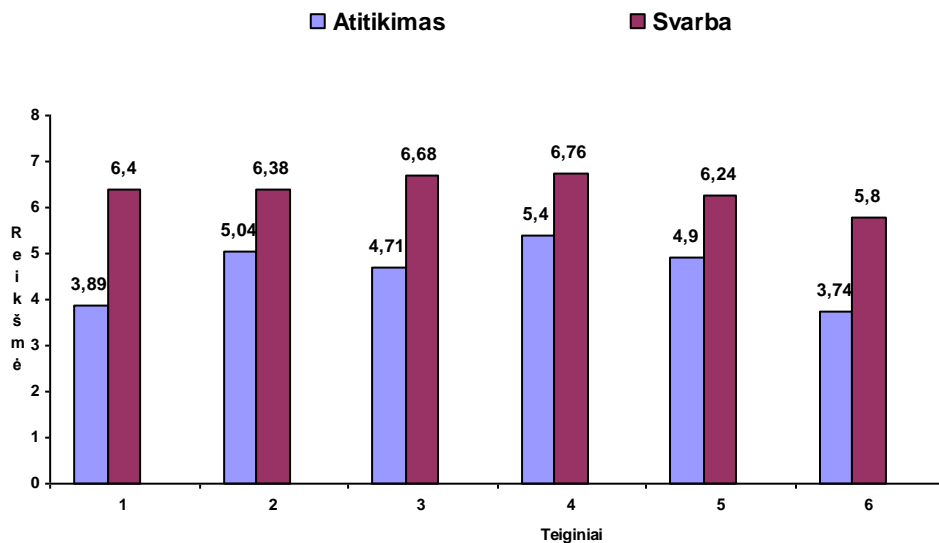
1. Fakultete aš turiu galimybę pritaikyti savo sugebėjimus.

2. Studentų galimybės vadovams gerai žinomos ir panaudojamos.
3. Geriausi studentai turi didžiausias galimybes padaryti karjerą.
4. Mano vadovai( dėstytojai) pastebi, kai darbas atliekamas gerai.
5. Pripažinimas ir įvertinimas pasiekiamas geru studentų darbu, o ne naudojantis asmeniniais ryšiais.
6. Mano vadovai(dėstytojai) palaiko ir skatina mano pastangas.



8 pav. Savigarbos poreikiai

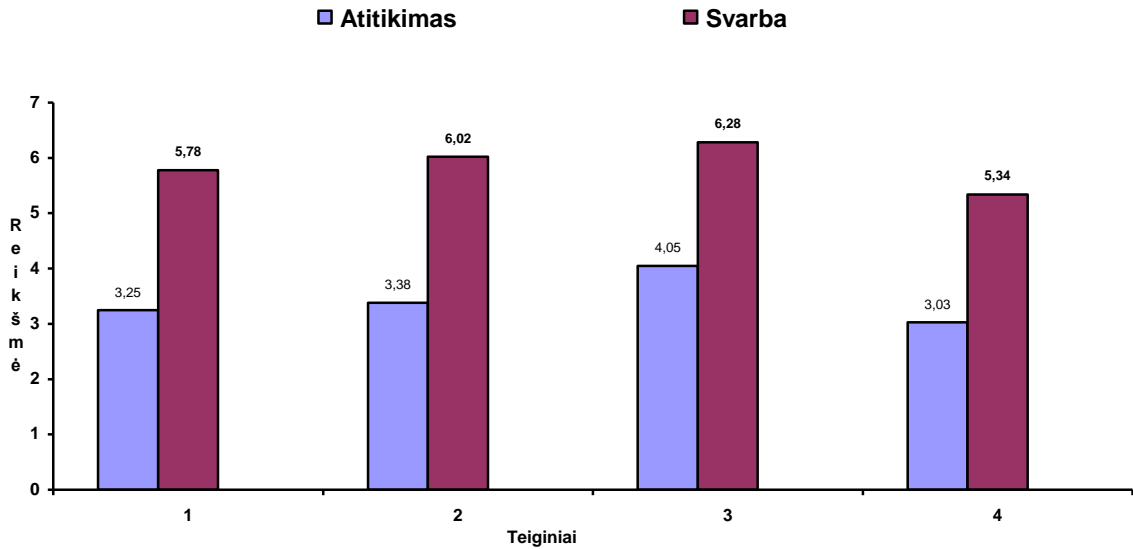
1. Studentų iniciatyva ugdoma, skatinamas savarankiškumas.
2. Dauguma mano atliekamų darbų fakultete yra reikalingi ir svarbūs.
3. Man patinka pats mano darbo pobūdis.
4. Aš esu patenkintas savo darbo rezultatais fakultete.
5. Fakultete aš galiu realizuoti tai, ką esu sugalvojęs (mokslo, visuomeninės veiklos idėjas).
6. Aš patenkintas, kad pasirinkau šią specialybę.



9 pav. Paskaitų, pratybų organizavimo kokybė

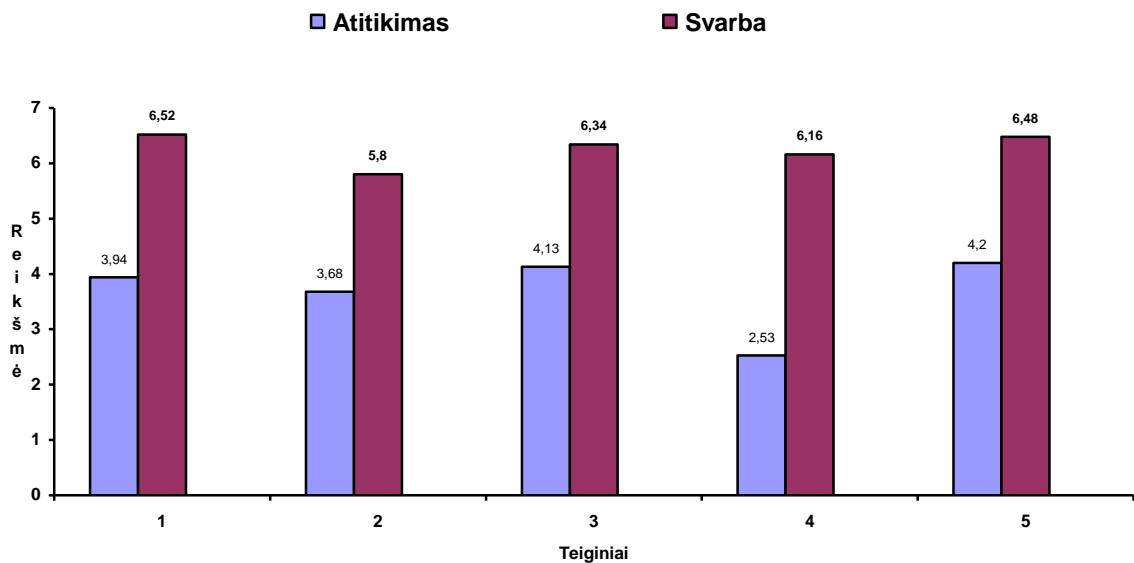
1. Daugumos dėstytojų paskaitų(seminarų) psichologinė atmosfera yra gera.

2. Dėstytojai pasiruošia paskaitoms, pratyboms labai gerai.
3. Dėstytojai sugeba išdėstyti medžiagą tokiu lygiu, koks studentams prieinamas ir suprantamas.
4. Daugelis dėstytojų stengiasi dalyko turinį pateikti taip, kad studentai jį suprastų.
5. Dėstytojų užduodamos praktinės užduotys padeda įsiminti ir suprasti teorinę medžiagą.
6. Fakultete gerai organizuotas savarankiškas darbas.



10 pav. Teorinių žinių naudingumas praktikoje

1. Praktikos metu aš galėjau pritaikyti įgytas fakultete teorines žinias.
2. Teorinės žinios, įgytos fakultete, buvo labai naudingos praktikoje.
3. Darbuotojai praktikai teigiamai vertino mano teorines žinias.
4. Praktikų darbo metodai panašūs į tuos, kokių mus mokė fakultete.



11 pav. Praktikos organizavimo kokybė

1. Praktika buvo organizuota labai gerai.
2. Komisariatų vadovai mane priskyre patyrusiems instruktoriams (vadovams), kurie buvo atsakingi už mano darbą.
3. Praktikos vadovai rūpinosi, kad aš kuo daugiau įgyčiau darbo įgūdžių.
4. Komisariatų vadovai turėjo parengę specialų studentų veiklos planą, padedantį teorines žinias sėkmingiau taikyti praktikoje.
5. Praktikos vadovai rūpinosi mano adaptacija praktiniame darbe.



## LITERATŪRA

1. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – K., Technologija, 1996. – 284 p.
2. **Jucevičienė P.** Kolektyvo ugdymas. Mokymo modulis. – K., LŪSTI, 1988. – 120 p.
3. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijos vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 454 p.
4. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovo psichologija. – K., "Technologija", 1994. – 90 p.
5. **Sakalas A.** Personalo vadyba, I dalis. – K., "Technologija", 1994. – 90 p.
6. **Hunt J. G.** Toward a Leadership Paradigm Shape. – Newbury Park, CA: Sage, 1995.
7. **Likert R.** New Patterns of Management. – New York, McGraw – Hill Book Company, 1961. – 241 p.
8. **Luhau F.** Organisation Behaviour. – McGraw – Hill, Inc., 1995. – 181 p.
9. **Gužienė J.** Naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje: individualizacijos ir socializacijos santykio problema. KTU, 1996. – 56 p.



### *Improving of organization climate in Law Academy Kaunas Faculty*

**Dr. K.Vitkauskas**

*Kaunas Police faculty*

### SUMMARY

*Creation of a positive: organization climate takes an important part in policeman's development process. Kaunas Police faculty students have got a questionnaire which helps to elucidate the influence of students motivation, self-identification level and possibilities to satisfy their needs to the climate of organization. The results show that only one part of students satisfy their safety, communication and acknowledgement of other needs. They are not motivated enough for successful studies and work. The authorities and teachers of the faculty should constantly develop their professional and communication skills.*

