



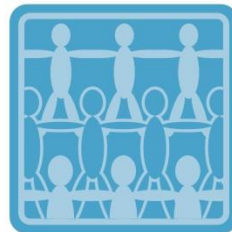
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"



Anexa 2

Climatul psihosocial al administrației publice locale din municipiul Dorohoi



Acest document este elaborat în cadrul proiectului "Îmbunătățirea eficacității organizaționale în administrația publică locală a Municipiului Dorohoi, cod SMIS 23724", implementat de către Municipiul Dorohoi, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

Anexa 2 - Climatul psihosocial al administrației publice locale din municipiul Dorohoi

Cuprins

1.	Rezumat executiv	3
2.	Definirea climatului psihosocial	5
3.	Evaluarea climatului psihosocial	7
4.	Metodologie	8
5.	Rezultatele sondajului	16

1. Rezumat executiv

Obiectivele studiului sunt identificarea principalelor probleme de la nivelul administrației publice locale și evaluarea climatului psihosocial din administrația publică locală a municipiului Dorohoi. Pentru aceasta s-au aplicat 79 chestionare personalului din Primăria Municipiului Dorohoi și Direcția de Asistență Socială a Municipiului Dorohoi.

Majoritatea rezultatelor obținute prin administrarea chestionarului sunt prezentate sub formă de indici numerici denumiți **indici de apreciere**. Aceștia exprimă sensul și intensitatea aprecierilor relative la conținutul fiecărui enunț: de la apreciere total nefavorabilă (indice de apreciere = -2) la apreciere în întregime favorabilă (indice de apreciere = 2). Prin chestionarele administrate s-a dorit evaluarea următoarelor dimensiuni:

- 1 Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei
- 2 Spiritul de echipă
- 3 Calitatea relațiilor personale
- 4 Sentimentul de echitate
- 5 Responsabilitate, autonomie
- 6 Implicare - motivare
- 7 Libertate de expresie
- 8 Luarea în considerare

La întrebarea „Vă rugăm să ne descrieți un număr de 3 incidente/situații, de la venirea Dvs. în organizație, în care ați fost implicat și care considerați că relevă caracteristici definitorii pentru organizație sau direcția în care lucrați”, 11,4% din respondenții din Primăria Dorohoi și din DAS Dorohoi au enunțat existența unor **situații de colaborare dificilă/conflicte la nivel intern**.

Majoritatea respondenților din cadrul Primăriei Dorohoi consideră că aceasta este *În slujba cetățenilor/Cea care rezolvă problemele cetățenilor* (58,6%), *Autoritate publică locală/Instituție publică* (56,9%) sau *Loc de muncă* (37,9%). Răspunsurile primite din cadrul Direcției de Asistență Socială la această întrebare au fost destul de similare. Astfel, 57,1% consideră că este un *Loc de muncă*, 52,7%

apreciază că DAS Dorohoi este un *Furnizor de servicii sociale*, iar 14,3% că este o *Instituție publică*.

Conform rezultatelor sondajului, 41% din personalul Primăriei Dorohoi este de părere că în cadrul acestei instituții ei sunt simpli *Angajați*, 28% consideră că sunt *În folosul cetățenilor/Rezolv problemele cetățenilor*, iar 19% din cazuri respondenții menționează fie o calitate/trăsătură de caracter, fie funcția pe care o dețin la nivel intern. Primele trei categorii de răspuns primite de la respondenții din DAS Dorohoi sunt: *Bun la toate/Bun muncitor* (23,8%), *Respondentul menționează o calitate/trăsătură de caracter* (19%), *Un coleg/Un bun coleg* (19%).

Aproximativ jumătate dintre persoanele intervievate (48,8%) consideră că se situează într-o măsură destul de ridicată la nivelul **așteptărilor organizației** din care fac parte. În același timp, 35,0% dintre persoanele cuprinse în eșantion sunt de părere că organizația se ridică destul de mult la nivelul **așteptărilor lor**.

Politica salarială este principala nemulțumire a salariaților din cele două instituții, 43,1% din respondenții din Primăria Municipiului Dorohoi și 33,3% din cei din DAS Dorohoi considerând că salariile sunt prea mici și nu corespund atribuțiilor de serviciu. **Problematic pentru satisfacția salariaților sunt următoarele aspecte:** Nivelul salariului/Alte tipuri de stimulente financiare, Relația dintre efortul depus și recompensarea acestuia, Nivelul de încărcare cu atribuții de serviciu, Posibilitatea influențării deciziilor care vă afectează, Echitatea sistemului de recompensare a eforturilor depuse, Suficiența dotărilor tehnice IT&C (calculatoare, imprimante, soft, internet, rețea, - telefon, fax), Suficiența dotărilor și echipamentelor tehnice (autovehicule, echipamente, etc.).

În ceea ce privește **criteriile propuse de respondenți pentru evaluarea performanțelor salariaților** din cele două instituții, primele trei criterii sunt: *Performanță/Calitatea muncii*, *Nivelul de implicare* și *Competența*. Alte criterii menționate de

respondenți sunt: Evaluarea practică, Eficiență, Pregătirea profesională, Aptitudinile deținute/ Abilități, Creativitate/originalitate, Profesionalism, Corectitudine, Munca în echipă, Comportamentul la locul de muncă, Comunicare, Conștiințiozitate, etc.

Per ansamblu, personalul din Primăria Municipiului Dorohoi și DAS Dorohoi consideră că evaluarea performanțelor trebuie să se realizeze cu o **mai mare obiectivitate**, că fișele de post ar trebui clarificate astfel încât fiecare persoană să știe exact ce are de făcut, dar și că sistemul de evaluare actual ar trebui reactualizat.

Atmosfera generală, ansamblul a ceea ce oamenii percep și resimt în legătură cu funcționarea organizației, percepția globală cu privire la climatul psihosocial al administrației Municipiului Dorohoi (rezumând percepțiile individuale elaborate pornind de la un context real comun) este **Normală-Neutră (Media Generală = 0,40)**.

Cvasi-totalitatea dimensiunilor de evaluare a climatului psihosocial, conform indicilor de apreciere rezultați din agregarea răspunsurilor, se plasează în categoria Normală-Neutră. Excepție face dimensiunea „**Sentimentul de echitate**” (DIMM4) care înregistrează un indice de apreciere de (minus) -0,30, acesta reprezentând un aspect PROBLEMATIC la nivelul Municipiului Dorohoi.

Dimensiunile în cazul cărora se înregistrează **indicii de apreciere cu cele mai ridicate valori** sunt: „Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei” (DIMM01) – 0,70, „Spiritul de echipă” (DIMM02) – 0,51, „Responsabilitate, autonomie” (DIMM05) – 0,51 și „Implicare, motivare” (DIMM06) – 0,51.

Aspectele a căror situație este apreciată ca fiind problematică de către cei mai mulți dintre angajații Primăriei Dorohoi și Direcției de Asistență Socială Dorohoi, și care obțin cele mai reduse valori ale indicilor de apreciere (mai mici de -0,20) sunt:

- (117) – Transparență în stabilirea diferențelor de salariu (-0,58);
- (14) – Existența manifestărilor de individualism (-0,52);

- (86) – Claritatea definirii și corectitudinea aplicării sistemului de salarizare (-0,47);
- (98) – Echitatea sistemului de plată (-0,43);
- (34) – Corelarea salariului cu rezultatele sau competența (-0,35);
- (52) – Avantajele justificate/ nejustificate ale unor șefi (-0,22).

Dintre aspectele a căror situație este apreciată ca fiind **normal – neutră**, conform percepțiilor personalului din cadrul Primăria Dorohoi și Direcția de Asistență Socială Dorohoi, o parte înregistrează valori ridicate (mai mari de 0,7) ale indicilor de apreciere. Aceste elemente sunt:

- (50) – Luarea în considerare de către șefi a eventualelor probleme personale, în cazul persoanelor cu dificultăți în muncă (0,86);
- (46) - Sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele organizației (0,86);
- (21) - Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung (0,84);
- (13) - Încurajarea muncii în grup (0,80);
- (81) - Sentimentul de utilitate a muncii depuse (0,76);
- (87) - Posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit (0,74);
- (39) - Sentimentul propriei răspunderi pentru buna funcționare a organizației (0,74);
- (10) - Ușurința cu care oamenii pot avea conversații personale cu șefii lor (0,74);
- (22) - Informarea oamenilor cu privire la obiectivele și rezultatele organizației (0,73);
- (4) - Posibilitatea utilizării integrale în muncă a capacităților și cunoștințelor (0,73);
- (19) - Ușurința cu care pot fi abordați șefii în legătură cu problemele personale (0,72).

2. Definirea climatului psihosocial

Climatul psihosocial (organizațional) este un concept al psihologiei organizaționale. El corespunde unei percepții globale rezumând ceea ce indivizii percep și resimt din funcționarea organizației. Sociologii îi atribuie rolul de „variabilă intermediară” între caracteristicile organizației (cadru organizațional și mod de funcționare) și acelea ale individului (personalitate, așteptări, aspirații). Climatul constituie pentru membrii unei organizații un fel de model normativ la care ei se raportează (în mod conștient sau inconștient) pentru a-și formula speranțe, a adopta strategii și a-și modula reacțiile afective. În acest fel se realizează ajustarea comportamentului individual la modul de funcționare al organizației. Acest proces poate duce la satisfacție-insatisfacție, echilibru-conflicte și, în ultimă instanță, la eficiență - ineficiență.

Climatul și cultura organizațională sunt ambele aspecte importante ale contextului organizațional. Cultura organizațională tinde să fie împărtășită de toți sau de către cei mai mulți dintre membri unei organizații și cuprinde valori profunde, convingeri și concepții, simboluri, eroi și ritualuri.

Pe de altă parte, climatul organizațional este adesea definit ca modelele recurente de comportament, atitudini și sentimente care caracterizează viața în organizație, în timp ce o cultură organizațională tinde să fie profundă și stabilă. La un nivel individual de analiză acest concept se numește climat psihologic individual. Aceste percepții individuale sunt adesea agregate sau colectate pentru analiză și înțelegere la nivel de echipă sau de grup, direcție sau serviciu, sau la nivel global al organizației.

Cultura organizațională și climatul organizațional pot fi comparate cu personalitatea și starea de spirit, prima fiind stabilă în timp, iar cel de al doilea temporar. Climatul psihosocial este schimbător ca starea de spirit și este la fel de important precum sentimentele umane.

Climatul organizațional este produsul a cel puțin trei categorii de factori:

1. **Structurali** – mărimea organizației, modul de organizare și compoziția personalului;
2. **Instrumentali**, ce asigură condițiile și resursele necesare îndeplinirii obiectivelor (condițiile materiale, mediul fizic, strategiile de acțiune, competența și stilul managerial, modalitățile de comunicare intra și interorganizațională etc.);
3. **Socio - afectivi și motivaționali** ce vizează structura relațiilor formale și informale;

Acești factorii, care determină conținutul climatului organizațional, se pot clasifica în două categorii:

1. **Obiectivi** - condiții de muncă, vechimea grupului și a componentelor săi, nivelul pregătirii profesionale, nivelul retribuției etc.;
2. **Subiectivi** – factori personali/care țin de individ (concepții, competențe, stil de conducere etc.) și factori colectivi (coeziune, stare de spirit, moralitate etc.);

Obiectivul realizării unei evaluări a climatului psihosocial la nivelul unei organizații este identificarea principalelor aspecte care frânează producția, reduc eficiența și care ar putea genera costuri în viitorul apropiat. Această inițiativă trebuie să reprezinte o analiză detaliată a organizației care să permită identificarea punctelor asupra cărora se poate acționa (la nivelul de organizației și a angajaților săi) și care pot conduce la obținerea unor nivele crescute de performanță. Odată identificate direcțiile de acțiune, fie pentru maximizarea

1	Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei	5	Responsabilitate, autonomie
2	Spiritul de echipă	6	Implicare - motivare
3	Calitatea relațiilor personale	7	Libertate de expresie
4	Sentimentul de echitate	8	Luarea în considerare

punctelor tari fie pentru abordarea zonelor cu deficiențe, aplicarea acestora va trebui urmărită cu maximă consecvență.

La nivelul oricărei organizații, climatul poate fi în același timp cauză și efect al dezvoltării organizaționale. Este cauză în măsura în care considerăm factorul uman ca principal generator de idei și eforturi în direcția îndeplinirii misiunii, scopurilor organizației, acea resursă capabilă să asimileze valorile sociale și să facă posibilă adaptarea organizației la mediul social global. Este efect în măsura în care organizația acționează prospectiv și reușește să articuleze nevoile organizației cu nevoile indivizilor.

Operaționalizare

Climatul psihosocial este multidimensional. Au fost identificate 8 componente fundamentale sau dimensiuni ale climatului care constituie indicatori relevanți ai stării psihosociale a întreprinderii. Aceste 8 dimensiuni au fost stabilite prin analiza factorială a datelor obținute în contexte sociale numeroase și variate. Pentru măsurarea și descrierea lor a fost utilizat un instrument standardizat format dintr-un chestionar cu 63 enunțuri care conțin elemente descriptive pentru climat. Fiecărei dimensiuni îi este alocat un anumit număr de elemente descriptive.

Definirea dimensiunilor climatului psihosocial

1. Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei

Cuprinde percepțiile relative la atitudinea direcției față de inițiativele personale; în ce măsură sunt indivizii încurajați să-și asume riscuri calculate pentru ameliorarea rezultatelor, să-și planifice sarcinile, să propună soluții noi de organizare a muncii.

2. Spiritul de echipă

Se referă la tendința de cooperare a indivizilor în cadrul întreprinderii și la măsura în care se încurajează acest mod de relație.

3. Calitatea relațiilor personale

Exprimă relațiile de muncă între colegi și între diferite departamente; măsura în care aceste relații sunt trăite într-un mod pozitiv bazându-se pe întraajutorare și bunăvoință.

4. Sentimentul de echitate

Reflectă percepțiile relative la existența unei anumite imparțialități și a unui sentiment de dreptate privind sistemele de apreciere (remunerații, promovare, avantaje); în ce măsură acestea sunt bazate pe criterii obiective, eliminându-se astfel favoritismul (politica de personal).

5. Responsabilitate, autonomie

Reflectă percepțiile relative la posibilitatea asumării unor responsabilități în muncă; sentimentul de a fi autonom, de a fi liber să-și organizeze munca, de a fi util și de a răspunde de deciziile sale.

6. Implicare-motivare

Se referă la investiția personală în muncă și în întreprindere; reflectă sentimentul de a fi interesat de rezultatele întreprinderii și de a avea un rol efectiv și o muncă motivată și interesantă.

7. Libertatea de expresie

Se referă la existența unei relații de susținere personalizată promovată de direcție; oportunitatea exprimării în public față de șefii direcți a sentimentelor și opiniilor proprii (fie că sunt pozitive sau negative) privind organizația.

8. Luarea în considerare

Cuprinde percepțiile cu privire la luarea în considerare a nevoilor, a cererilor formulate de individ cu privire la munca sa și viața sa profesională; în ce măsură este ascultat "obiectiv" de către direcție și șefii direcți fiind astfel recunoscut ca persoană adultă și responsabilă.

3. Evaluarea climatului psihosocial

Rezultatele obținute prin administrarea chestionarului sunt prezentate sub formă de indici numerici denumiți *indici de apreciere*. Aceștia exprimă sensul și intensitatea aprecierilor relative la conținutul fiecărui enunț: de la apreciere total nefavorabilă (indice de apreciere = -2) la apreciere în întregime favorabilă (indice de apreciere = 2).

Indicele global al climatului rezultă din asamblarea celor 8 dimensiuni.

Interpretarea rezultatelor a fost făcută pe baza indicilor de apreciere utilizându-se o schemă standard cu 5 nivele:

Situație GRAVĂ	-2 -1
Situație PROBLEMATICĂ	-0,99 0
Situație normală – neutră	0,01 1
Situație bună	1,01 1,50
Situație foarte bună	1,51 2

Analiza rezultatelor obținute pe ansamblul firmei este realizată pe trei nivele de aprofundare:

1. O apreciere globală și identificarea dimensiunilor care constituie punctele tari și slabe ale climatului.
2. Evaluarea și descrierea fiecărei dimensiuni.
3. O evaluare punctuală a climatului prin ierarhizarea celor 63 de elemente descriptive, de la cele mai favorabile până la cele care ar putea constitui factori de disfuncție socială.

De asemenea, analiza rezultatelor privitoare la climatul organizațional (psihosocial) de la nivelul Municipiului Dorohoi s-a realizat detaliat pe două categorii principale de angajați: Primăria Dorohoi și Direcția de Asistență Socială Dorohoi.

4. Metodologie

Aspecte metodologice

Obiectivele studiului:

- Identificarea principalelor probleme de la nivelul administrației publice locale;
- Evaluarea climatului psiho-social din administrația publică locală a municipiului Dorohoi

Tipul studiului: primar, cantitativ;

Universul cercetării: personalul salariat din Primăria Municipiului Dorohoi și Direcția de Asistență Socială a Municipiului Dorohoi

Eșantionare: Au fost distribuite chestionare tuturor salariaților din cele două instituții vizate, cu excepția celor în funcție de muncitori calificați și necalificați, completarea chestionarului fiind opțională;

Volumul eșantionului: 79 de respondenți, din care: 21 salariați ai Direcției de Asistență Socială a Municipiului Dorohoi și 58 salariați ai Primăriei Dorohoi

Reprezentativitate: eroarea maximă de reprezentativitate urmărită: maxim $\pm 3\%$ la un nivel de încredere în rezultate de 95%.

Procedura de culegere a datelor: interviuri auto-administrate;

Instrument de culegere: chestionar structurat;

Culegere datelor: 17-28 februarie 2014 (12 zile)

Instrumentul de culegere a datelor

MODUL A. CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

TIC. Vă rugăm să ne descrieți un număr de 3 incidente/situații, de la venirea Dvs. în organizație, în care ați fost implicat și care considerați că relevă caracteristici definitorii pentru organizație sau direcția în care lucrați.

!!!! VĂ RUGĂM SĂ DESCRIEȚI TOATE CELE TREI INCIDENTE/SITUAȚII/STĂRI DE FAPT.

1.
2.
3.

A1. Completați, vă rugăm, următoarele începuturi de propoziții, gândindu-vă la CE ESTE sau CE REPREZINTĂ organizația Primăria Municipiului Dorohoi. Scrieți pur – și - simplu ce vă vine în minte!!!! VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAȚI TOATE PROPOZIȚIILE.

Primăria Municipiului Dorohoi este...
Primăria Municipiului Dorohoi este...
Primăria Municipiului Dorohoi este...

A2. Completați, vă rugăm, următoarele începuturi de propoziții, gândindu-vă la locul/rolul Dvs. în cadrul organizației:

Eu sunt...
Eu sunt...
Eu sunt...

A3. Pe o scală de la 1 la 4, 1 reprezentând foarte puțin (deloc), 5 reprezentând foarte mult (total), cât de mult considerați că vă situați la nivelul așteptărilor organizației?

Foarte puțin	Puțin	Nici, Nici	Mult	Foarte Mult
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

A4. Dar organizația la nivelul așteptărilor Dvs.? Fiți sinceri!

Foarte puțin	Puțin	Nici, Nici	Mult	Foarte Mult
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

A5. Vă rugăm să precizați trei aspecte caracteristice Primăriei Municipiului Dorohoi cu care NU sunteți de acord sau care vă nemulțumesc, într-o mai mare sau mai mică măsură. Ierarhizați, vă rugăm, apoi astfel: 1 nemulțumire mare, 2 nemulțumire moderată, 3 nemulțumire minoră !!! Enumerați obligatoriu trei nemulțumiri.

1.
2.
3.

A6. Pentru fiecare dintre afirmațiile următoare vă rugăm să alegeți varianta de răspuns care se potrivește cel mai mult cu situația Dvs. concretă.

	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit
1. Nivelul salariului/Alte tipuri de stimulente financiare	[]	[]	[]	[]
2. Relația dintre efortul depus și recompensarea acestuia	[]	[]	[]	[]
3. Siguranța locului de muncă	[]	[]	[]	[]
4. Nivelul de încărcare cu atribuții de serviciu	[]	[]	[]	[]
5. Flexibilitatea programului de lucru	[]	[]	[]	[]
6. Condițiile fizice de lucru	[]	[]	[]	[]
7. Posibilitatea influențării deciziilor care vă afectează	[]	[]	[]	[]
8. Comunicarea cu superiorul ierarhic	[]	[]	[]	[]
9. Recunoașterea meritelor de către superiorul ierarhic	[]	[]	[]	[]
10. Întreprinderea evaluării anuale a performanței	[]	[]	[]	[]

angajaților				
11. Echitatea sistemului de recompensare a eforturilor depuse	[]	[]	[]	[]
12. Satisfacția generală față de locul Dvs. de muncă	[]	[]	[]	[]
13. Nivelul de instruire de specialitate raportat la specificul activității	[]	[]	[]	[]
14. Suficiența birourilor de lucru	[]	[]	[]	[]
15. Suficiența sălilor de ședințe	[]	[]	[]	[]
16. Suficiența spațiilor tehnice (arhivă, depozitare, etc.);	[]	[]	[]	[]
17. Suficiența dotărilor tehnice IT&C (calculatoare, imprimante, soft, internet, rețea, telefon, fax);	[]	[]	[]	[]
18. Suficiența dotărilor și echipamentelor tehnice (autovehicule, echipamente, etc.);	[]	[]	[]	[]

A7. În activitatea de zi cu zi a organizației, în ce măsură considerați că se urmărește fiecare din următoarele valori sau principii de lucru?

Valori/principii	Într-o foarte mare măsură	Într-o mare măsură	În mică măsură	Într-o foarte mică măsură
1. Responsabilitatea	[]	[]	[]	[]
2. Profesionalismul	[]	[]	[]	[]
3. Eficiența	[]	[]	[]	[]
4. Performanța	[]	[]	[]	[]
5. Perfecționarea continuă	[]	[]	[]	[]
6. Munca în echipă	[]	[]	[]	[]
7. Orientarea către rezultate	[]	[]	[]	[]
8. Respectul față de „clienți”	[]	[]	[]	[]

A8. Există și alte valori care caracterizează Primăria / Direcția și pe care nu le-ați regăsit în lista de mai sus? Dacă DA, vă rugăm să le redați în caseta următoare:

A9. Observații/ comentarii/ propuneri vis - a - vis de cultura organizațională din cadrul Primăriei Municipiului Dorohoi.

MODUL B. CLIMAT PSIHOSOCIAL

Având în minte organizația/ direcția în care lucrați, vă rugăm să apreciați fiecare din următoarele enunțuri.

Pentru fiecare dintre ele vă rugăm să acordați note de la -2 la +2, astfel:

-2 - aspectul la care se referă enunțul reprezintă un aspect foarte problematic (negativ) al organizației;

-1 - aspectul la care se referă enunțul reprezintă un aspect discutabil (ușor negativ) al organizației;

0 - aspectul la care se referă enunțul nu este nici pozitiv, dar nici negativ – neutru;

+1 - aspectul la care se referă enunțul reprezintă un aspect bun;

+2 - aspectul la care se referă enunțul reprezintă un aspect foarte bun.

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM01. ÎNCURAJAREA IDEILOR NOVATOARE ȘI A INIȚIATIVEI					
9	Încurajarea ideilor noi și originale	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
21	Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
45	Luarea în considerare a propunerilor noi	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
107	Încurajarea originalității angajaților în abordarea sarcinilor de lucru	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM02. SPIRITUL DE ECHIPĂ					
13	Încurajarea muncii în grup	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
38	Existența bunelor relații între direcțiile/ serviciile organizației	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
43	Întrajutorarea oamenilor în activitate	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
101	Menținerea unor bune relații între membrii unei echipe în condițiile existenței dezacordurilor în privința sarcinilor de muncă	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
112	Transparența rezultatelor muncii	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM03. CALITATEA RELAȚIILOR PERSONALE					
14	Existența manifestărilor de individualism	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
17	Solidaritatea oamenilor în cadrul direcțiilor/ serviciilor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
24	Spiritul de grup, coeziunea membrilor echipei	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
41	Gradul de cooperare între membrii grupului	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
50	Luarea în considerare de către șefi a eventualelor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

	probleme personale, în cazul persoanelor cu dificultăți în muncă					
70	Aprecierea și punerea în valoare a inițiativei și reușitei personale	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
71	Calitatea relațiilor interpersonale la nivel de grup	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
75	Calitatea primirii noilor veniți	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
81	Sentimentul de utilitate a muncii depuse	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
85	Existența unei atmosfere foarte relaxate, fără tensiuni sau încordări	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
103	Atmosfera generală de lucru în birou	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
111	Rivalitatea dintre persoane în cadrul serviciului	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
114	Atitudinea suportivă a oamenilor din grup față de noii veniți	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM04. SENTIMENTUL DE ECHITATE					
11	Obiectivitate și echitate în politica de promovare	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
34	Corelarea salariului cu rezultatele sau competența	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
52	Avantajele justificate/ nejustificate ale unor șefi	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
86	Claritatea definirii și corectitudinea aplicării sistemului de salarizare	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
98	Echitatea sistemului de plată	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
117	Transparență în stabilirea diferențelor de salariu	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM05. RESPONSABILITATE, AUTONOMIE					
5	Autonomie reală în muncă	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
15	Posibilitatea de a avea inițiativă în executarea sarcinilor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
35	Posibilitatea oamenilor de a-și organiza singuri munca	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
44	Libertatea pe care o are angajatul de a-și asuma responsabilități	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
77	Informarea salariaților de către șefi cu privire la funcționarea serviciului	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
87	Posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
102	Interesul pentru activitățile profesionale în raport cu cel pentru activitățile din timpul liber	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
128	Posibilitatea angajatului de a lua inițiativa în munca sa	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM06. IMPLICARE - MOTIVARE					
4	Posibilitatea utilizării integrale în muncă a capacităților și cunoștințelor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
22	Informarea oamenilor cu privire la obiectivele și rezultatele organizației	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
39	Sentimentul propriei răspunderi pentru buna funcționare a organizației	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
46	Sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele organizației	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
66	Luarea în considerație a părerilor oamenilor când se iau hotărâri, decizii	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
78	Încurajarea oamenilor să-și asume riscuri calculate pentru a-și îmbunătăți rezultatele	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
79	Existența șanselor de promovare	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
93	Prezentarea elementelor deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
116	Varietatea muncii	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
120	Asumarea răspunderii pentru hotărârile luate în propria activitate	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
124	Caracterul interesant, pasionat al muncii	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
Cod	DIMM07. LIBERTATE DE EXPRESIE					
6	Posibilitatea exprimării libere a sentimentelor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
7	Libertatea exprimării în general	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
19	Ușurința cu care pot fi abordați șefii în legătură cu problemele personale	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
42	Previzibilitatea comportamentului șefilor față de solicitările angajatului	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
88	Ușurința de a comunica deschis cu șefii	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
100	Ușurința cu care oamenii pot avea conversații personale cu șefii lor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
106	Caracterul amical al relațiilor angajatului cu șefii săi	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
122	Tendența oamenilor de a spune ceea ce gândesc	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

Cod	DIMM08. LUAREA ÎN CONSIDERARE	Problemă	Discutabil	Normal	Aspect bun	Aspect foarte bun
10	Abordarea individualizată a evoluției profesionale a angajaților	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
28	Interesul manifestat de către șefii direcți pentru evoluția profesională a angajaților	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
53	Grija șefilor pentru formarea și perfecționarea profesională a subalternilor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
72	Includerea în programele majore ale direcției/ serviciului a obiectivelor pe termen lung	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
76	Tendința șefilor de a-și impune propriile idei	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
94	Deschiderea către solicitările de schimbare venite asupra angajaților	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
109	Posibilitatea oamenilor de a-și exprima nevoile de pregătire profesională	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
127	Disponibilitatea conducerii pentru un dialog real cu oamenii, fără falsă bunăvoință	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

MODUL C. EVALUAREA PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR

C1. În opinia Dvs., în ce măsură evaluările anuale ale performanțelor angajaților instituției în care lucrați sunt suficient de cuprinzătoare pentru a surprinde/ evalua activitatea reală a angajatului evaluat?

Într-o foarte mică măsură	În mică măsură	Așa și Așa	În mare măsură	În foarte mare măsură
[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

C2. În ce măsură considerați că evaluarea actuală realizată în cadrul Primăriei Dorohoi oferă posibilitatea...?

		Într-o foarte mică măsură	În mică măsură	Așa și Așa	În mare măsură	În foarte mare măsură
01	să evalueze performanța recentă a angajatului	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
02	să definească idei de îmbunătățire a activității pe post	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
03	să identifice problemele și/ sau să examineze posibilele ocazii aferente postului	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
04	să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
05	să furnizeze angajatului feedback în legătură cu	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

		Într-o foarte mică măsură	În mică măsură	Așa și Așa	În mare măsură	În foarte mare măsură
	performanța sa pe post					
06	să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
07	să identifice potențialul de performanță/ posibilitățile de promovare sau transfer	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]
08	să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională	[-2]	[-1]	[0]	[+1]	[+2]

C4. Dacă ar fi să propuneți o serie de criterii de evaluare a performanțelor angajaților (personal contractual sau funcționari publici), care ar fi acestea? Menționați, vă rog, cel puțin trei criterii de evaluare pe care le considerați corecte și relevante.

1.
2.
3.
4.
5.

C5. Observații/ comentarii/ reclamații/ propuneri vis - a - vis de sistemul de evaluare a performanțelor angajaților din cadrul Primăriei Municipiului Dorohoi.

--

Pentru a putea realiza o analiză pertinentă a datelor, vă rugăm să ne furnizați următoarele informații:

Direcția: <input type="text"/>	Serviciul: <input type="text"/>
--------------------------------	---------------------------------

Instrucțiuni!!!
Introduceți chestionarul în plicul în care l-ați primit și lipiți plicul.
Nu vă completați numele nici pe chestionar, nici pe plic.
Predați plicul persoanei de la care l-ați primit.

5. Rezultatele sondajului

Incidente/situații definatorii pentru organizație

La întrebarea „Vă rugăm să ne descrieți un număr de 3 incidente/situații, de la venirea Dvs. în organizație, în care ați fost implicat și care considerați că relevă caracteristici definatorii pentru organizație sau direcția în care lucrați”, 11,4% din respondenții din Primăria Dorohoi și din DAS Dorohoi au enunțat existența unor **situații de colaborare dificilă/conflicte la nivel intern**.

Poziția secundă este ocupată de conflictele cu diverși factori interesați, găștile de cartier sau populația de etnie rromă fiind cel mai des amintite.

Nivelul de implicare al salariaților (indiferența, comoditatea) a fost menționată de 9,5% din respondenții din DAS și 10,3% din cei din cadrul Primăriei. Totodată, putem vorbi de o lipsă de comunicare între angajații din cele două instituții, situații considerate definatorii de către 7,6% din persoanele chestionate.

Condițiile/Dotările de la locul de muncă nemulțumesc în special personalul din cadrul Primăriei Municipiului Dorohoi, în timp ce climatul organizațional (tensiuni, bârfă) este menționat cel mai adesea de personalul din DAS Dorohoi.

	Direcția de Asistență Socială <i>% din total respondenți</i>	Primăria Dorohoi <i>% din total respondenți</i>	Total <i>% din total respondenți</i>
Colaborarea dificilă/Conflictele de la nivel intern	9,5%	12,1%	11,4%
Conflictele cu diverși factori interesați	9,5%	10,3%	10,1%
Nivelul de implicare al angajaților/Indiferența angajaților	9,5%	10,3%	10,1%
Lipsa de comunicare dintre angajați	4,8%	8,6%	7,6%
Probleme din sfera resurselor umane	4,8%	6,9%	6,3%
Condițiile/Dotările de la locul de muncă	-	6,9%	5,1%
Inundațiile din anul 2010	4,8%	5,2%	5,1%
Neconcordanța dintre munca depusă și salarizare	4,8%	5,2%	5,1%
Probleme cu persoanele de etnie rromă	4,8%	5,2%	5,1%
Climatul organizațional	9,5%	1,7%	3,8%
Organizarea/Managementul instituției	-	5,2%	3,8%
Problemele de la nivelul municipiului	-	5,2%	3,8%
Cadrul legislativ/Schimbările dese ale legislației	4,8%	1,7%	2,5%
Incidente minore	4,8%	1,7%	2,5%
Neplata orelor suplimentare	-	3,4%	2,5%
Stresul	4,8%	1,7%	2,5%
Alt incident	28,6%	25,9%	26,6%
Nu au fost incidente	-	34,5%	25,3%

Definirea relației organizație – salariați

În ceea ce privește ce reprezintă Primăria Dorohoi pentru salariații chestionați, majoritatea consideră că Primăria Dorohoi este În slujba cetățenilor/Cea care rezolvă problemele cetățenilor (58,6%), Autoritate publică locală/Instituție publică (56,9%) sau Loc de muncă (37,9%).

Răspunsurile primite din cadrul Direcției de Asistență Socială la această întrebare au fost destul de similare. Astfel, 57,1% consideră că este un Loc de muncă, 52,7% apreciază că DAS Dorohoi este un Furnizor de servicii sociale, iar 14,3% că este o Instituție publică.

Primăria Dorohoi este	% din respondenții din Primăria Dorohoi
În slujba cetățenilor/Cea care rezolvă problemele cetățenilor	58,6%
Autoritate publică locală/Instituție publică	56,9%
Loc de muncă	37,9%
Cea mai importantă instituție	22,4%
Emblema municipiului	6,9%
Locul unde se iau decizii	6,9%
Mijloc de informare	6,9%
O instituție care trebuie să aibă grijă de personal	6,9%
Cea care coordonează instituțiile din subordine	5,2%
Instituția care asigură dezvoltarea municipiului	5,2%
Instituția condusă de primar	5,2%
A doua casă/Familia adoptivă	3,4%
Cadru propice pentru socializare/legare de prietenii	3,4%
Ordonator de credite	3,4%
Furnizor de servicii sociale	1,7%
Altceva	22,4%

DAS Dorohoi este...	% din respondenții din DAS Dorohoi
Loc de muncă	57,1%
Furnizor de servicii sociale	52,4%
Instituție publică	14,3%
A doua casă/Familia adoptivă	9,5%
Cadru propice pentru socializare/legare de prietenii	9,5%
În slujba cetățenilor/Cea care rezolvă problemele cetățenilor	9,5%
Locul unde îmi petrec mult timp	9,5%
Emblema municipiului	4,8%
Altceva	33,3%

De cealaltă parte, respondenții au fost întrebați și ce consideră că reprezintă ei la nivelul organizației în care își desfășoară activitatea. Conform rezultatelor sondajului, 41% din personalul Primăriei Dorohoi sunt de părere că sunt simpli Angajați, 28% consideră că sunt în folosul cetățenilor/Rezolv problemele cetățenilor, iar 19% din cazuri respondenții menționează fie o calitate/trăsătură de caracter fie funcția. Gama răspunsurilor primite este foarte diversă, incluzând: O persoană corectă, Funcționar

public, Nemulțumit de salariul primit, O persoană responsabilă, În mijlocul cetățenilor, Bun la toate/Bun muncitor, Cetățean al municipiului, Implicat, Un coleg/Un bun coleg, etc.

Primele trei categorii de răspuns primite de la respondenții din DAS Dorohoi sunt: Bun la toate/Bun muncitor (23,8%), Respondentul menționează o calitate/trăsătură de caracter (19%), Un coleg/Un bun coleg (19%).

Eu sunt...	% din respondenții din Primăria Dorohoi
Angajat	41%
În folosul cetățenilor/Rezolv problemele cetățenilor	28%
Respondentul menționează o calitate/trăsătură de caracter	19%
Respondentul menționează funcția	19%
O persoană corectă	17%
Funcționar public	10%
Nemulțumit de salariul primit	10%
O persoană responsabilă	12%
În mijlocul cetățenilor	9%
Bun la toate/Bun muncitor	5%
Cetățean al municipiului	5%
Implicat	5%
Un coleg/Un bun coleg	5%
Nemulțumit/Neapreciat/Mic	5%
O parte din instituție	3%
Informat	3%
La dispoziția conducerii/Docil	3%
Locuitor al municipiului/Contribuabil	3%
Altceva	28%

Eu sunt...	% din respondenții din DAS Dorohoi
Bun la toate/Bun muncitor	23,8%
Respondentul menționează o calitate/trăsătură de caracter	19,0%
Un coleg/Un bun coleg	19,0%
Angajat	14,3%
Competent	14,3%
În folosul cetățenilor/Rezolv problemele cetățenilor	14,3%
Nemulțumit de posibilitățile de dezvoltare profesională	9,5%
O parte din instituție	9,5%
Răspunzător/Responsabil	9,5%
Respondentul menționează funcția	4,8%
Implicat	4,8%
Mic	4,8%
Nemulțumit/Neapreciat	4,8%
O persoană corectă	4,8%
Altceva	14,3%

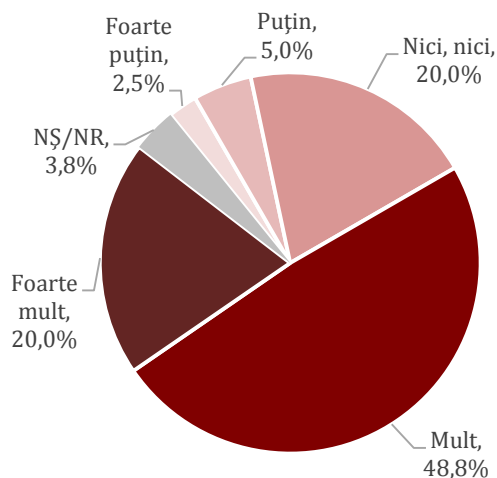
Măsura în care organizația se ridică la nivelul așteptărilor personalului

Cât de mult considerați că vă situați la nivelul așteptărilor organizației?	Foarte puțin	Puțin	Nici, nici	Mult	Foarte mult	NȘ/NR
Total	2,5%	5,0%	20,0%	48,8%	20,0%	3,8%
Primărie Dorohoi	1,7%	6,8%	25,4%	49,2%	13,6%	3,4%
DAS Dorohoi	4,8%	0,0%	4,8%	47,6%	38,1%	4,8%

Aproximativ jumătate dintre persoanele intervievate, adică 48,8% consideră că se situează într-o măsură destul de ridicată la nivelul așteptărilor organizației din care fac parte.

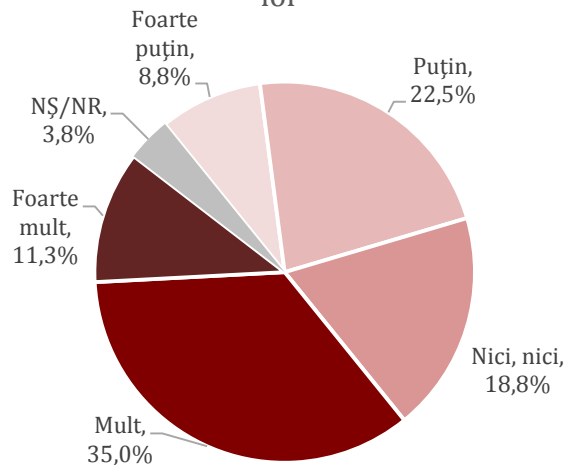
20% dintre respondenți sunt de părere că se situează foarte bine la nivelul așteptărilor organizației; același procent se păstrează și pentru cei care consideră că reprezintă într-o măsură neutră interesele acesteia.

Gradul de apreciere al personalului vis-a-vis de plasarea la nivelul așteptărilor organizației



Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Gradul de apreciere al personalului vis-a-vis de plasarea organizației la nivelul așteptărilor lor



Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Măsura în care personalul se ridică la nivelul așteptărilor organizației

35,0% dintre persoanele cuprinse în eșantion sunt de părere că organizația se ridică destul de mult la nivelul așteptărilor lor, în timp ce 22,5% consideră că organizația nu se situează prea bine la nivelul așteptărilor lor.

Diferențele între cele două instituții analizate nu sunt semnificative statistic.

Aspecte negative caracteristice organizației

O altă întrebare din chestionar le solicită respondenților să precizeze trei aspecte caracteristice organizației în care își desfășoară activitatea (Primăria Municipiului Dorohoi sau Direcția de Asistență Socială a municipiului Dorohoi) cu care NU sunt de acord sau care îi nemulțumesc, într-o mai mare sau mai mică măsură. Astfel, Politica salarială este principala nemulțumire a salariaților din cele două instituții, 43,1% din respondenții din Primăria Municipiului Dorohoi și 33,3% din cei din DAS

Cât de mult considerați că se situează organizație la nivelul așteptărilor dvs?	Foarte puțin	Puțin	Nici, nici	Mult	Foarte mult	NS/NR
Total	8,8%	22,5%	18,8%	35,0%	11,3%	3,8%
Primărie Dorohoi	8,5%	22,0%	20,3%	32,2%	13,6%	3,4%
DAS Dorohoi	9,5%	23,8%	14,3%	42,9%	4,8%	4,8%

Dorohoi considerând că salariile sunt prea mici și nu corespund atribuțiilor de serviciu.

În cadrul Primăriei, alte aspecte care nemulțumesc o mare parte din personal sunt: Condițiile de lucru/Dotări (37,9%), Colaborarea între compartimente/direcții (29,3%), Deficitul de personal/Suprasolicitarea (20,7%) sau Atitudinea colegilor/Colaborarea cu unii colegi (10,3%).

În cadrul Direcției de Asistență Socială a municipiului Dorohoi pe lângă politica salariații, respondenții sunt nemulțumiți și de Deficitul de personal/Suprasolicitarea (19%), Acordarea de servicii unor persoane neîndreptățite (14,3%), Lipsa de apreciere (9,5%), Lipsa de respect (9,5%), Protecția scăzută pentru salariați (9,5%) sau Lipsa consultării salariaților în luarea deciziilor (4,8%).

Primăria Dorohoi				
	Nemulțumire I	Nemulțumire II	Nemulțumire III	% din total respondenți
Politica salarială	29,3%	3,4%	10,3%	43,1%
Condițiile de lucru/Dotări	6,9%	17,2%	13,8%	37,9%
Colaborarea între compartimente/direcții	15,5%	8,6%	5,2%	29,3%
Deficitul de personal/Suprasolicitarea	1,7%	15,5%	3,4%	20,7%
Nu este cazul	8,6%	3,4%	3,4%	15,5%
Atitudinea colegilor/Colaborarea cu unii colegi	5,2%	1,7%	3,4%	10,3%
Organizarea instituțională	1,7%	3,4%	1,7%	6,9%
Probleme legate de Poliția locală	1,7%	5,2%	0,0%	6,9%
Câinii comunitari	1,7%	0,0%	1,7%	3,4%
Lipsa de informare	1,7%	0,0%	1,7%	3,4%
Lipsa de respect	0,0%	0,0%	3,4%	3,4%
Lipsa de susținere/înțelegere	1,7%	0,0%	1,7%	3,4%
Stresul	0,0%	3,4%	0,0%	3,4%
Acordarea de servicii unor persoane neîndreptățite	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
Lipsa consultării salariaților în luarea deciziilor	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%
Lipsa de apreciere	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
Protecție scăzută pentru salariați	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altceva	5,2%	8,6%	19,0%	32,8%

Direcția de Asistență Socială				
	Nemulțumire I	Nemulțumire II	Nemulțumire III	% din total respondenți
Politica salarială	23,8%	4,8%	4,8%	33,3%
Deficitul de personal/Suprasolicitarea	4,8%	4,8%	9,5%	19,0%
Acordarea de servicii unor persoane neîndreptățite	9,5%	0,0%	4,8%	14,3%
Lipsa de apreciere	0,0%	9,5%	0,0%	9,5%
Lipsa de respect	0,0%	4,8%	4,8%	9,5%
Nu este cazul	9,5%	0,0%	0,0%	9,5%
Protecție scăzută pentru salariați	0,0%	0,0%	9,5%	9,5%
Lipsa consultării salariaților în luarea deciziilor	0,0%	0,0%	4,8%	4,8%
Altceva	4,8%	19,0%	4,8%	28,6%

Evaluarea satisfacției salariaților

Problematică în satisfacția salariaților sunt aspectele ale căror scor cumulativ de nemulțumit și foarte nemulțumit este mai mare de 26%:

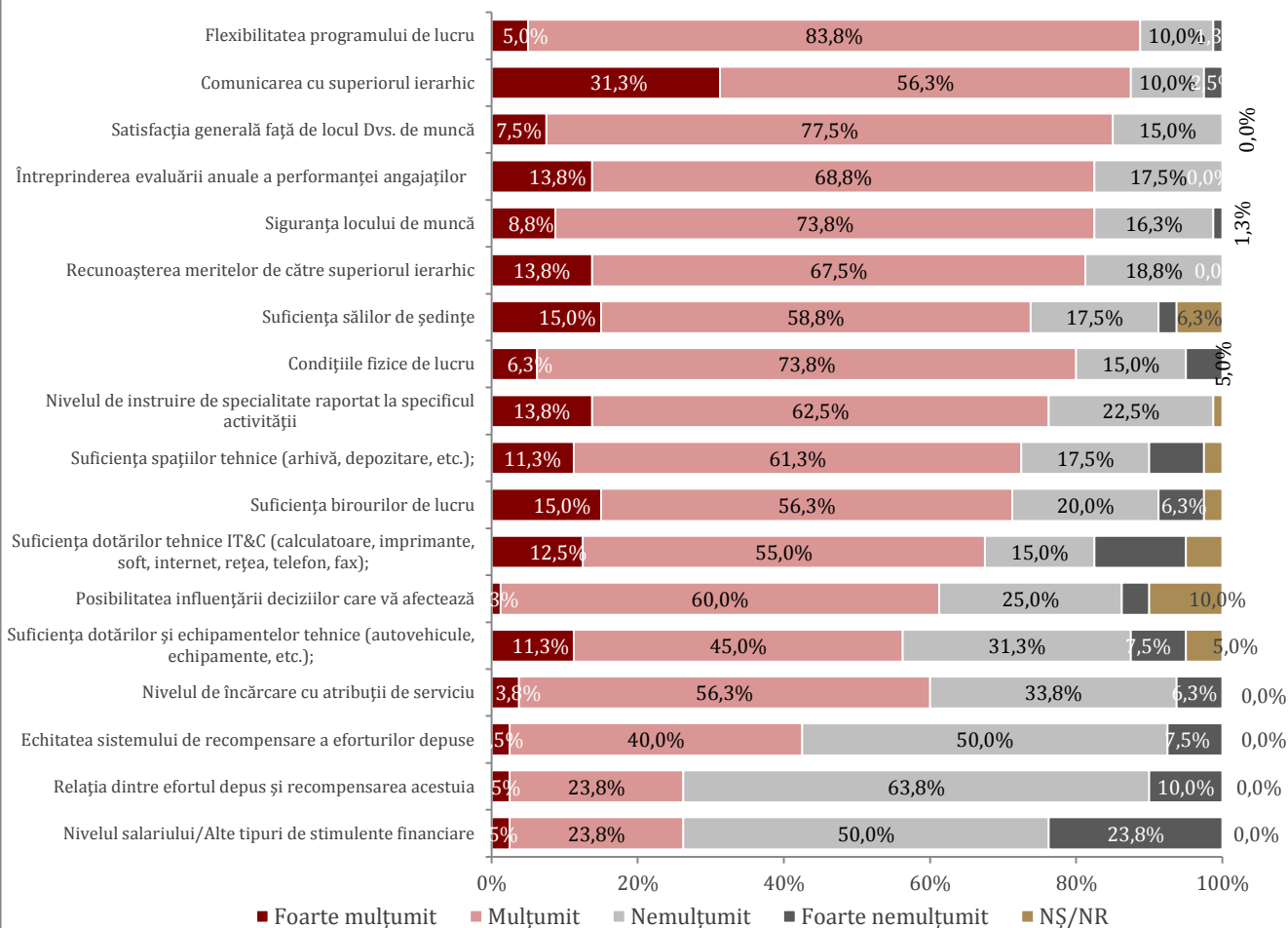
- Nivelul salariului/Alte tipuri de stimulente financiare;
- Relația dintre efortul depus și recompensarea acestuia;

- Nivelul de încărcare cu atribuții de serviciu;
- Posibilitatea influențării deciziilor care vă afectează;
- Echitatea sistemului de recompensare a eforturilor depuse;
- Suficiența dotărilor tehnice IT&C (calculatoare, imprimante, soft, internet, rețea, - telefon, fax);
- Suficiența dotărilor și echipamentelor tehnice (autovehicule, echipamente, etc.).

Situația înregistrată la nivelul administrației publice locale și a instituțiilor subordonate din Municipiul Dorohoi

	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit	NȘ/NR	Mulțumit și foarte mulțumit
1 Nivelul salariului/Alte tipuri de stimulente financiare	2,5%	23,8%	50,0%	23,8%	0,0%	26,3%
2 Relația dintre efortul depus și recompensarea acestuia	2,5%	23,8%	63,8%	10,0%	0,0%	26,3%
3 Siguranța locului de muncă	8,8%	73,8%	16,3%	1,3%	0,0%	82,5%
4 Nivelul de încărcare cu atribuții de serviciu	3,8%	56,3%	33,8%	6,3%	0,0%	60,0%
5 Flexibilitatea programului de lucru	5,0%	83,8%	10,0%	1,3%	0,0%	88,8%
6 Condițiile fizice de lucru	6,3%	73,8%	15,0%	5,0%	0,0%	80,0%
7 Posibilitatea influențării deciziilor care vă afectează	1,3%	60,0%	25,0%	3,8%	10,0%	61,3%
8 Comunicarea cu superiorul ierarhic	31,3%	56,3%	10,0%	2,5%	0,0%	87,5%
9 Recunoașterea meritelor de către superiorul ierarhic	13,8%	67,5%	18,8%	0,0%	0,0%	81,3%
10 Întreprinderea evaluării anuale a performanței angajaților	13,8%	68,8%	17,5%	0,0%	0,0%	82,5%
11 Echitatea sistemului de recompensare a eforturilor depuse	2,5%	40,0%	50,0%	7,5%	0,0%	42,5%
12 Satisfacția generală față de locul Dvs. de muncă	7,5%	77,5%	15,0%	0,0%	0,0%	85,0%
13 Nivelul de instruire de specialitate raportat la specificul activității	13,8%	62,5%	22,5%	0,0%	1,3%	76,3%
14 Suficiența birourilor de lucru	15,0%	56,3%	20,0%	6,3%	2,5%	71,3%
15 Suficiența sălilor de ședințe	15,0%	58,8%	17,5%	2,5%	6,3%	73,8%
16 Suficiența spațiilor tehnice (arhivă, depozitare, etc.);	11,3%	61,3%	17,5%	7,5%	2,5%	72,5%
17 Suficiența dotărilor tehnice IT&C (calculatoare, imprimante, soft, internet, rețea, telefon, fax);	12,5%	55,0%	15,0%	12,5%	5,0%	67,5%
18 Suficiența dotărilor și echipamentelor tehnice (autovehicule, echipamente, etc.);	11,3%	45,0%	31,3%	7,5%	5,0%	56,3%

Repartizarea răspunsurilor ce provin de la Primăria Dorohoi și Direcția de Asistență Socială Dorohoi

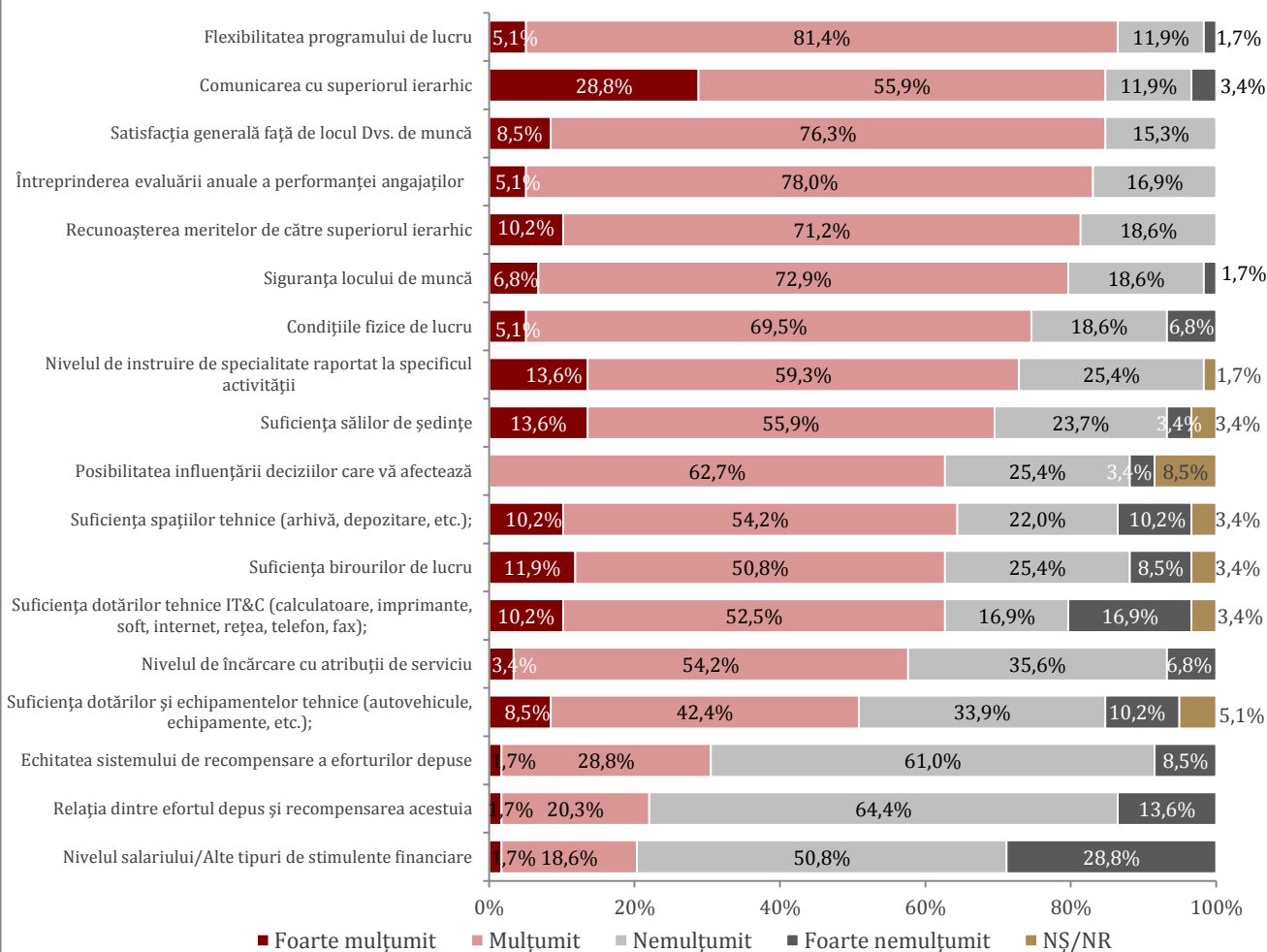


Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Situația înregistrată la nivelul Primăriei Dorohoi

		Foarte mulțumit	Mulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit	NȘ/NR	Mulțumit și foarte mulțumit
1	Nivelul salariului/Alte tipuri de stimulente financiare	1,7%	18,6%	50,8%	28,8%	0,0%	20,3%
2	Relația dintre efortul depus și recompensarea acestuia	1,7%	20,3%	64,4%	13,6%	0,0%	22,0%
3	Siguranța locului de muncă	6,8%	72,9%	18,6%	1,7%	0,0%	79,7%
4	Nivelul de încărcare cu atribuții de serviciu	3,4%	54,2%	35,6%	6,8%	0,0%	57,6%
5	Flexibilitatea programului de lucru	5,1%	81,4%	11,9%	1,7%	0,0%	86,4%
6	Condițiile fizice de lucru	5,1%	69,5%	18,6%	6,8%	0,0%	74,6%
7	Posibilitatea influențării deciziilor care vă afectează	0,0%	62,7%	25,4%	3,4%	8,5%	62,7%
8	Comunicarea cu superiorul ierarhic	28,8%	55,9%	11,9%	3,4%	0,0%	84,7%
9	Recunoașterea meritelor de către superiorul ierarhic	10,2%	71,2%	18,6%	0,0%	0,0%	81,4%
10	Întreprinderea evaluării anuale a performanței angajaților	5,1%	78,0%	16,9%	0,0%	0,0%	83,1%
11	Echitatea sistemului de recompensare a eforturilor depuse	1,7%	28,8%	61,0%	8,5%	0,0%	30,5%
12	Satisfacția generală față de locul Dvs. de muncă	8,5%	76,3%	15,3%	0,0%	0,0%	84,7%
13	Nivelul de instruire de specialitate raportat la specificul activității	13,6%	59,3%	25,4%	0,0%	1,7%	72,9%
14	Suficiența birourilor de lucru	11,9%	50,8%	25,4%	8,5%	3,4%	62,7%
15	Suficiența sălilor de ședințe	13,6%	55,9%	23,7%	3,4%	3,4%	69,5%
16	Suficiența spațiilor tehnice (arhivă, depozitare, etc.);	10,2%	54,2%	22,0%	10,2%	3,4%	64,4%
17	Suficiența dotărilor tehnice IT&C (calculatoare, imprimante, soft, internet, rețea, telefon, fax);	10,2%	52,5%	16,9%	16,9%	3,4%	62,7%
18	Suficiența dotărilor și echipamentelor tehnice (autovehicule, echipamente, etc.);	8,5%	42,4%	33,9%	10,2%	5,1%	50,8%

Repartizarea răspunsurilor ce provin de la Primăria Dorohoi

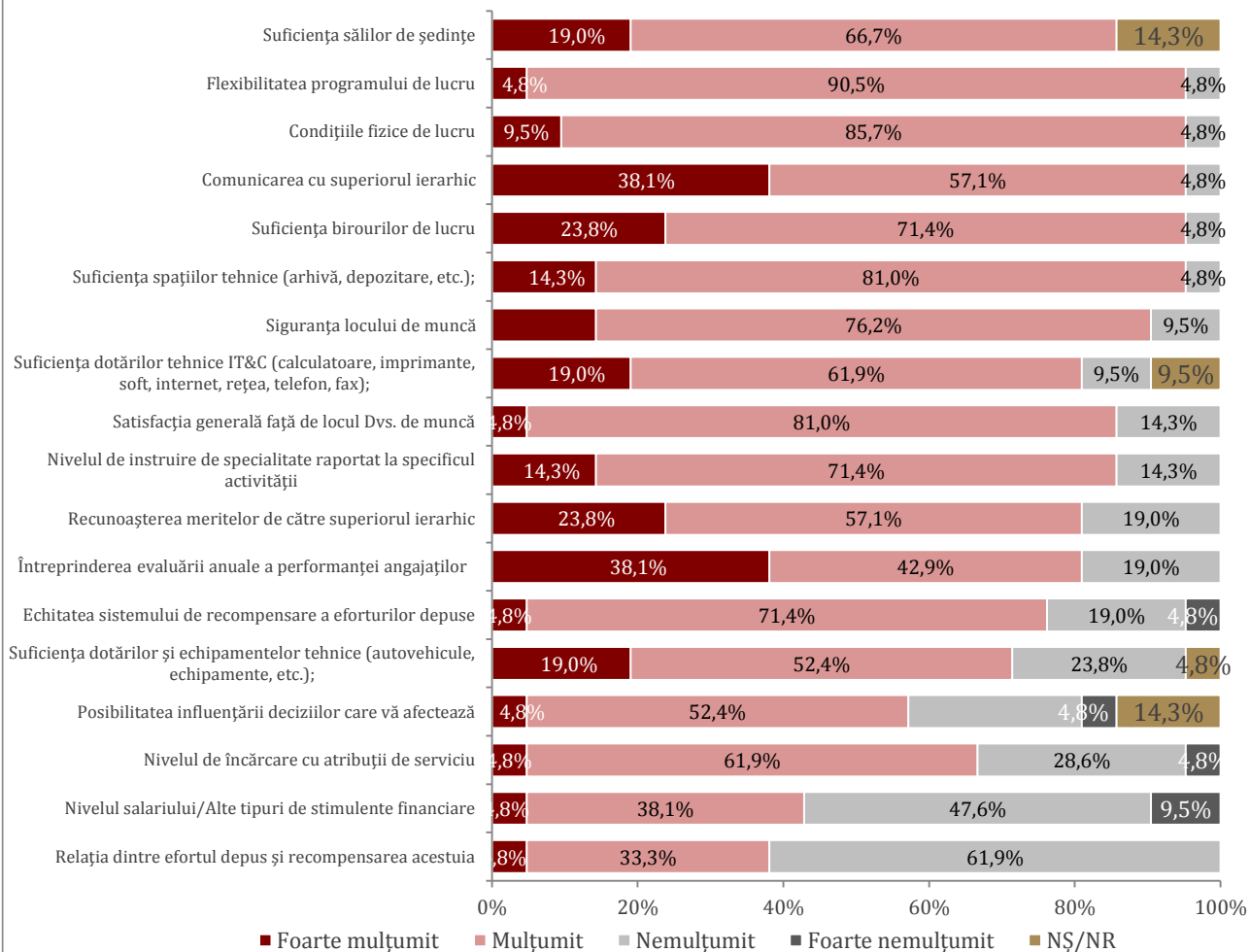


Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Situația înregistrată la nivelul DAS Dorohoi

	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit	NȘ/NR	Mulțumit și foarte mulțumit
1 Nivelul salariului/Alte tipuri de stimulente financiare	4,8%	38,1%	47,6%	9,5%	0,0%	42,9%
2 Relația dintre efortul depus și recompensarea acestuia	4,8%	33,3%	61,9%	0,0%	0,0%	38,1%
3 Siguranța locului de muncă	14,3%	76,2%	9,5%	0,0%	0,0%	90,5%
4 Nivelul de încărcare cu atribuții de serviciu	4,8%	61,9%	28,6%	4,8%	0,0%	66,7%
5 Flexibilitatea programului de lucru	4,8%	90,5%	4,8%	0,0%	0,0%	95,2%
6 Condițiile fizice de lucru	9,5%	85,7%	4,8%	0,0%	0,0%	95,2%
7 Posibilitatea influențării deciziilor care vă afectează	4,8%	52,4%	23,8%	4,8%	14,3%	57,1%
8 Comunicarea cu superiorul ierarhic	38,1%	57,1%	4,8%	0,0%	0,0%	95,2%
9 Recunoașterea meritelor de către superiorul ierarhic	23,8%	57,1%	19,0%	0,0%	0,0%	81,0%
10 Întreprinderea evaluării anuale a performanței angajaților	38,1%	42,9%	19,0%	0,0%	0,0%	81,0%
11 Echitatea sistemului de recompensare a eforturilor depuse	4,8%	71,4%	19,0%	4,8%	0,0%	76,2%
12 Satisfacția generală față de locul Dvs. de muncă	4,8%	81,0%	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%
13 Nivelul de instruire de specialitate raportat la specificul activității	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%
14 Suficiența birourilor de lucru	23,8%	71,4%	4,8%	0,0%	0,0%	95,2%
15 Suficiența sălilor de ședințe	19,0%	66,7%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%
16 Suficiența spațiilor tehnice (arhivă, depozitare, etc.);	14,3%	81,0%	4,8%	0,0%	0,0%	95,2%
17 Suficiența dotărilor tehnice IT&C (calculatoare, imprimante, soft, internet, rețea, telefon, fax);	19,0%	61,9%	9,5%	0,0%	9,5%	81,0%
18 Suficiența dotărilor și echipamentelor tehnice (autovehicule, echipamente, etc.);	19,0%	52,4%	23,8%	0,0%	4,8%	71,4%

Repartizarea răspunsurilor ce provin de la DAS Dorohoi



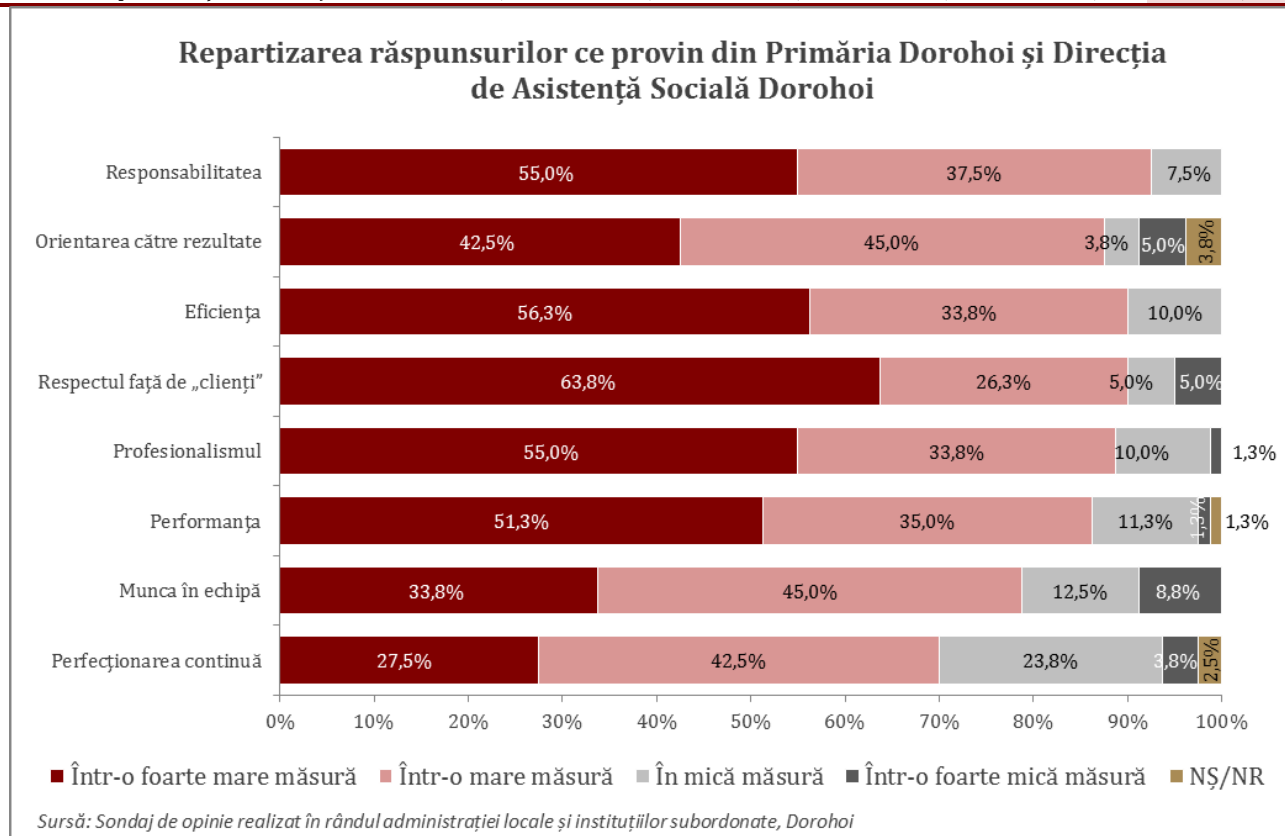
Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Valori și principii de lucru

Valorile și principiile de lucru urmărite în mică și foarte mică măsură de organizațiile din care fac parte

respondenții sunt: perfecționarea continuă (27,5% dintre răspunsuri – în mică și foarte mică măsură) și munca în echipă (21,3% dintre răspunsuri – în mică și foarte mică măsură).

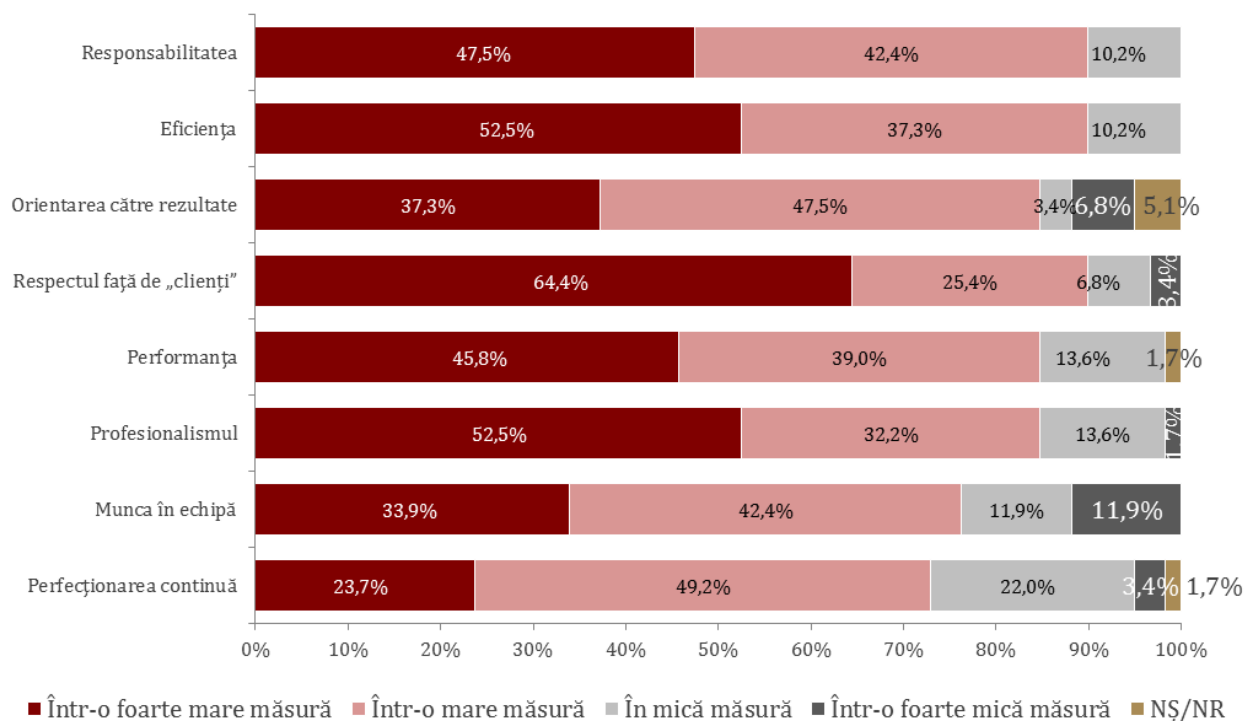
Nivelul în care se urmăresc valorile în cadrul administrației publice locale și a instituțiilor subordonate din Municipiul Dorohoi							
		Într-o foarte mare măsură	Într-o mare măsură	În mică măsură	Într-o foarte mică măsură	NȘ/NR	Într-o mare și foarte mare măsură
1	Responsabilitatea	55,0%	37,5%	7,5%	0,0%	0,0%	92,5%
2	Profesionalismul	55,0%	33,8%	10,0%	1,3%	0,0%	88,8%
3	Eficiența	56,3%	33,8%	10,0%	0,0%	0,0%	90,0%
4	Performanța	51,3%	35,0%	11,3%	1,3%	1,3%	86,3%
5	Perfecționarea continuă	27,5%	42,5%	23,8%	3,8%	2,5%	70,0%
6	Munca în echipă	33,8%	45,0%	12,5%	8,8%	0,0%	78,8%
7	Orientarea către rezultate	42,5%	45,0%	3,8%	5,0%	3,8%	87,5%
8	Respectul față de „clienți”	63,8%	26,3%	5,0%	5,0%	0,0%	90,0%



Nivelul în care se urmăresc valorile în cadrul Primăriei Dorohoi

		Într-o foarte mare măsură	Într-o mare măsură	În mică măsură	Într-o foarte mică măsură	NȘ/NR	Într-o mare și foarte mare măsură
1	Responsabilitatea	47,5%	42,4%	10,2%	0,0%	0,0%	89,8%
2	Profesionalismul	52,5%	32,2%	13,6%	1,7%	0,0%	84,7%
3	Eficiența	52,5%	37,3%	10,2%	0,0%	0,0%	89,8%
4	Performanța	45,8%	39,0%	13,6%	0,0%	1,7%	84,7%
5	Perfecționarea continuă	23,7%	49,2%	22,0%	3,4%	1,7%	72,9%
6	Munca în echipă	33,9%	42,4%	11,9%	11,9%	0,0%	76,3%
7	Orientarea către rezultate	37,3%	47,5%	3,4%	6,8%	5,1%	84,7%
8	Respectul față de „clienți”	64,4%	25,4%	6,8%	3,4%	0,0%	89,8%

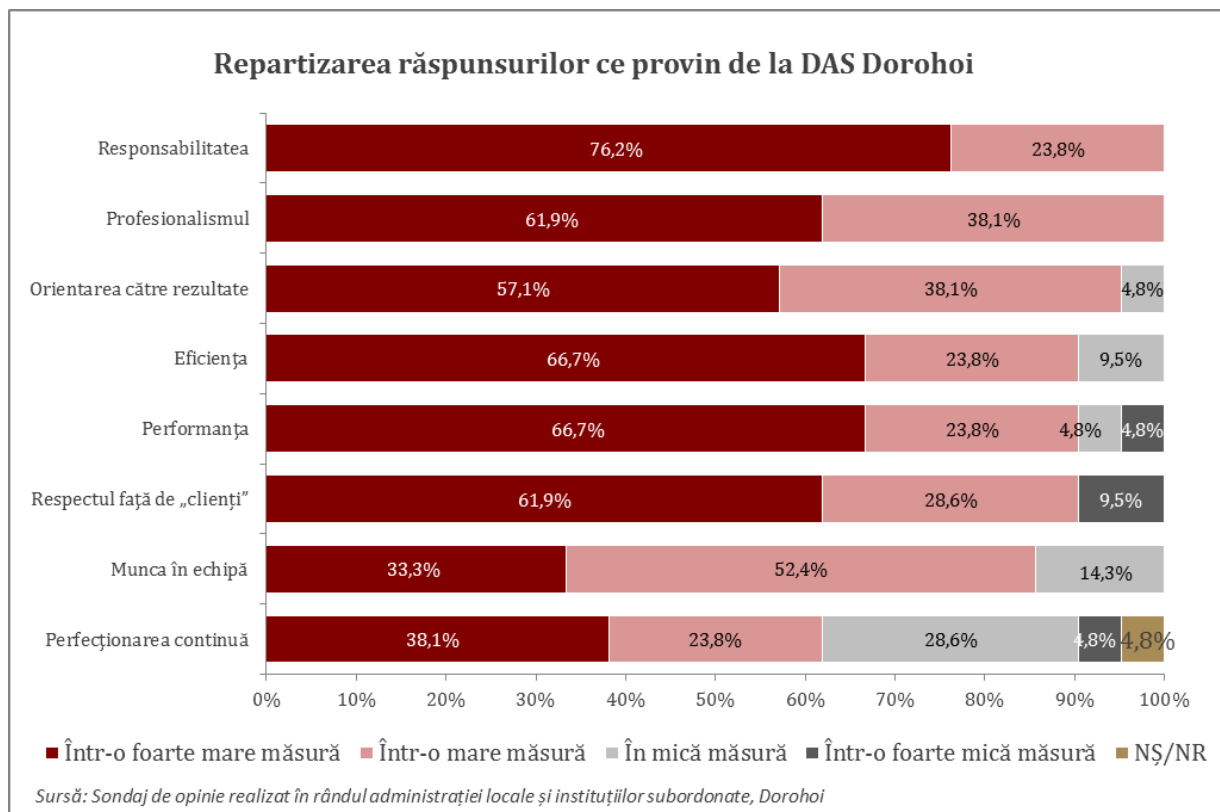
Repartizarea răspunsurilor ce provin de la Primăria Dorohoi



Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Nivelul în care se urmăresc valorile în cadrul DAS Dorohoi

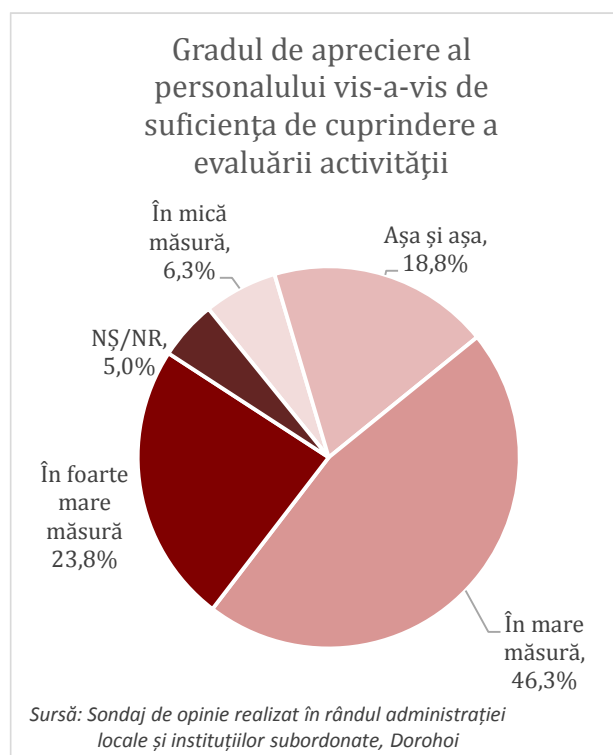
		Într-o foarte mare măsură	Într-o mare măsură	În mică măsură	Într-o foarte mică măsură	NȘ/NR	Într-o mare și foarte mare măsură
1	Responsabilitatea	76,2%	23,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
2	Profesionalismul	61,9%	38,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
3	Eficiența	66,7%	23,8%	9,5%	0,0%	0,0%	90,5%
4	Performanța	66,7%	23,8%	4,8%	4,8%	0,0%	90,5%
5	Perfecționarea continuă	38,1%	23,8%	28,6%	4,8%	4,8%	61,9%
6	Munca în echipă	33,3%	52,4%	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%
7	Orientarea către rezultate	57,1%	38,1%	4,8%	0,0%	0,0%	95,2%
8	Respectul față de „clienți”	61,9%	28,6%	0,0%	9,5%	0,0%	90,5%



Evaluarea anuală a performanței salariaților

Evaluarea anuală – suficiența de cuprindere

	În mică măsură	Așa și așa	În mare măsură	În foarte mare măsură	NȘ/NR	În mare și foarte mare măsură
Primăria Dorohoi	6,8%	22,0%	45,8%	20,3%	5,1%	66,1%
DAS Dorohoi	4,8%	9,5%	47,6%	33,3%	4,8%	81,0%
Total	6,3%	18,8%	46,3%	23,8%	5,0%	70,0%



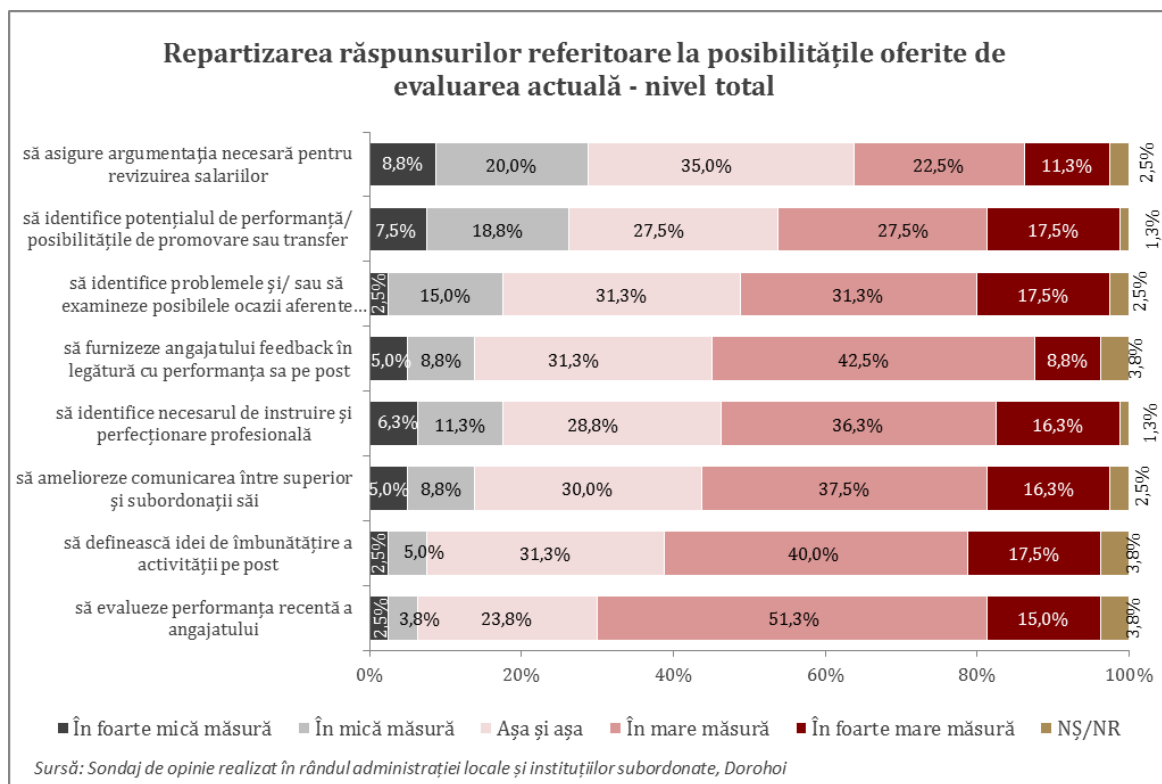
Respondenții din administrația publică locală și din Direcția de Asistență Socială Dorohoi sunt de părere că evaluarea anuală a performanțelor angajaților cuprinde într-o măsură mare și foarte mare activitatea reală (în proporție de 70,0%), în timp ce 6,3% dintre respondenți susțin că evaluarea acoperă într-o măsură destul de mică activitatea reală a angajatului. 18,8% consideră că această evaluare surprinde într-o oarecare măsură activitatea reală a angajatului.

Evaluarea actuală realizată în cadrul Primăriei și Direcției de Asistență Socială Dorohoi oferă posibilități ridicate de evaluare a performanței recente a angajatului, de definire a ideilor de îmbunătățire a activității pe post, de ameliorare a comunicării între superiori și subordonați, de identificare a necesarului de instruire și perfecționare profesională și de furnizare a unui feedback angajatului în legătură cu performanța sa pe post.

Pe de altă parte, această evaluare oferă posibilități mai reduse de asigurare a argumentației necesare revizuirii salariilor și de identificare a potențialului de performanță, a posibilității de promovare sau de transfer, potrivit scorurilor cumulate ridicate obținute la răspunsurile "în mică măsură" și "în foarte mică măsură" (29,8%, respectiv 26,3%).

Posibilități oferite de evaluarea anuală - nivel total

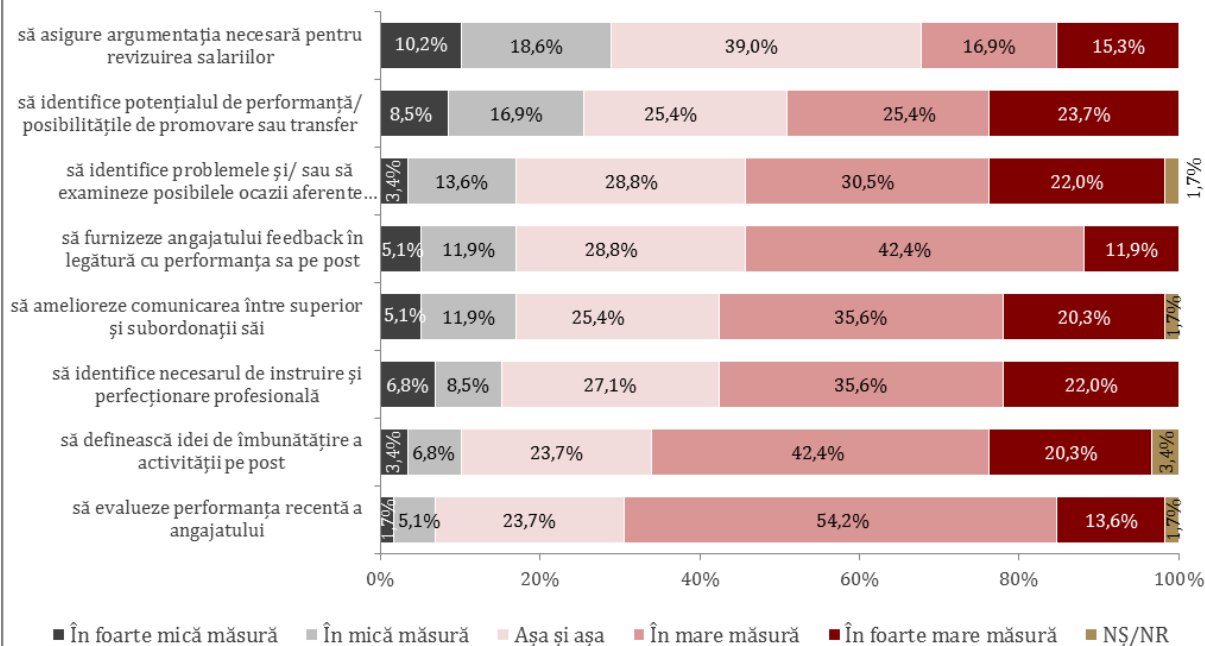
		În foarte mică măsură	În mică măsură	Așa și așa	În mare măsură	În foarte mare măsură	NȘ/NR	În mare și foarte mare măsură
1	să evalueze performanța recentă a angajatului	2,5%	3,8%	23,8%	51,3%	15,0%	3,8%	66,3%
2	să definească idei de îmbunătățire a activității pe post	2,5%	5,0%	31,3%	40,0%	17,5%	3,8%	57,5%
3	să identifice problemele și/ sau să examineze posibilele ocazii aferente postului	2,5%	15,0%	31,3%	31,3%	17,5%	2,5%	48,8%
4	să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi	5,0%	8,8%	30,0%	37,5%	16,3%	2,5%	53,8%
5	să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post	5,0%	8,8%	31,3%	42,5%	8,8%	3,8%	51,3%
6	să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor	8,8%	20,0%	35,0%	22,5%	11,3%	2,5%	33,8%
7	să identifice potențialul de performanță/ posibilitățile de promovare sau transfer	7,5%	18,8%	27,5%	27,5%	17,5%	1,3%	45,0%
8	să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională	6,3%	11,3%	28,8%	36,3%	16,3%	1,3%	52,5%



Posibilități oferite de evaluarea anuală - Primăria Dorohoi

	În foarte mică măsură	În mică măsură	Așa și așa	În mare măsură	În foarte mare măsură	NȘ/NR	În mare și foarte mare măsură
1 să evalueze performanța recentă a angajatului	1,7%	5,1%	23,7%	54,2%	13,6%	1,7%	67,8%
2 să definească idei de îmbunătățire a activității pe post	3,4%	6,8%	23,7%	42,4%	20,3%	3,4%	62,7%
3 să identifice problemele și/ sau să examineze posibilele ocazii aferente postului	3,4%	13,6%	28,8%	30,5%	22,0%	1,7%	52,5%
4 să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi	5,1%	11,9%	25,4%	35,6%	20,3%	1,7%	55,9%
5 să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post	5,1%	11,9%	28,8%	42,4%	11,9%	0,0%	54,2%
6 să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor	10,2%	18,6%	39,0%	16,9%	15,3%	0,0%	32,2%
7 să identifice potențialul de performanță/ posibilitățile de promovare sau transfer	8,5%	16,9%	25,4%	25,4%	23,7%	0,0%	49,2%
8 să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională	6,8%	8,5%	27,1%	35,6%	22,0%	0,0%	57,6%

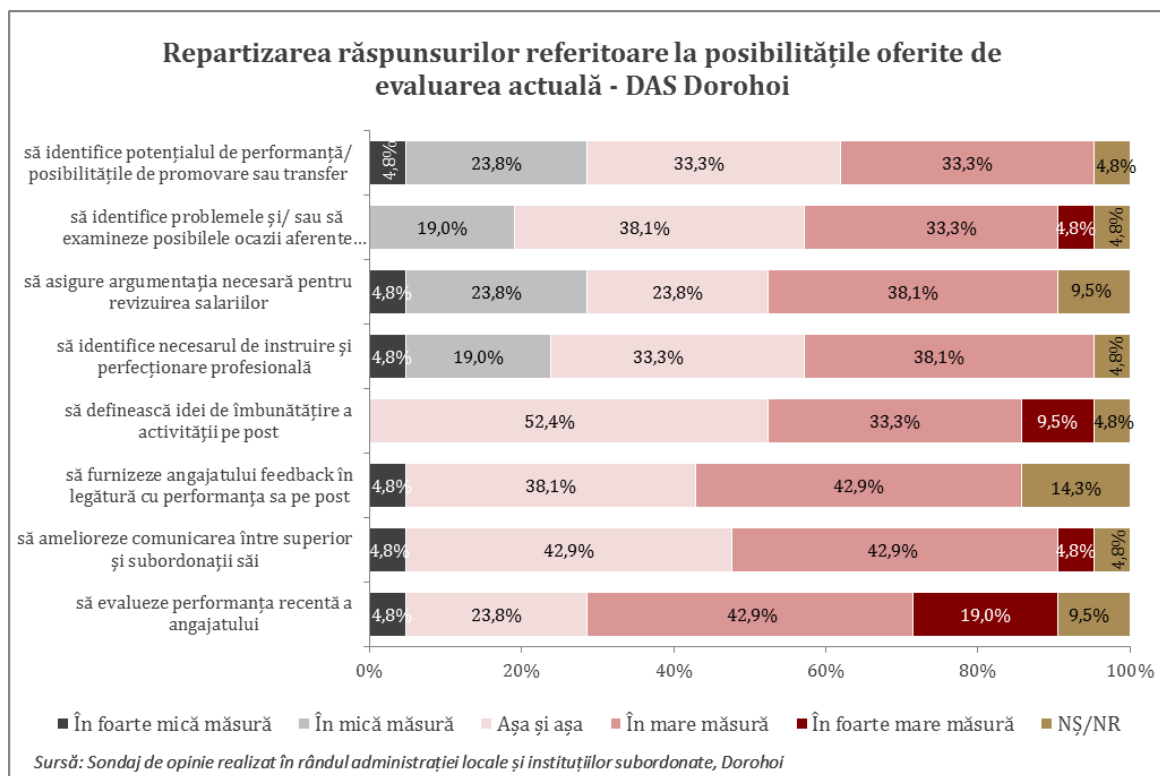
Repartizarea răspunsurilor referitoare la posibilitățile oferite de evaluarea actuală - Primăria Dorohoi



Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Posibilități oferite de evaluarea anuală - DAS Dorohoi

	În foarte mică măsură	În mică măsură	Așa și așa	În mare măsură	În foarte mare măsură	NȘ/NR	În mare și foarte mare măsură
1 să evalueze performanța recentă a angajatului	4,8%	0,0%	23,8%	42,9%	19,0%	9,5%	61,9%
2 să definească idei de îmbunătățire a activității pe post	0,0%	0,0%	52,4%	33,3%	9,5%	4,8%	42,9%
3 să identifice problemele și/ sau să examineze posibilele ocazii aferente postului	0,0%	19,0%	38,1%	33,3%	4,8%	4,8%	38,1%
4 să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi	4,8%	0,0%	42,9%	42,9%	4,8%	4,8%	47,6%
5 să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post	4,8%	0,0%	38,1%	42,9%	0,0%	14,3%	42,9%
6 să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor	4,8%	23,8%	23,8%	38,1%	0,0%	9,5%	38,1%
7 să identifice potențialul de performanță/ posibilitățile de promovare sau transfer	4,8%	23,8%	33,3%	33,3%	0,0%	4,8%	33,3%
8 să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională	4,8%	19,0%	33,3%	38,1%	0,0%	4,8%	38,1%



În ceea ce privește criteriile propuse de respondenți pentru evaluarea performanțelor salariaților din cele două instituții, primele trei criterii sunt: Performanță/Calitatea muncii, Nivelul de implicare și Competența. Alte criterii menționate de respondenți sunt: Evaluarea practică, Eficiență, Pregătirea profesională, Aptitudinile deținute/Abilități, Creativitate/originalitate, Profesionalism,

Corectitudine, Munca în echipă, Comportamentul la locul de muncă, Comunicare, Conștiinciozitate, etc.

Per ansamblu, personalul din Primăria Municipiului Dorohoi și DAS Dorohoi consideră că evaluarea performanțelor trebuie să se realizeze cu o mai mare obiectivitate, dar și că sistemul de evaluare actual ar trebui reactualizat.

	Direcția de Asistență Socială <i>% din total respondenți</i>	Primăria Dorohoi <i>% din total respondenți</i>	Total <i>% din total respondenți</i>
Performanță/Calitatea muncii	14,3%	25,9%	22,8%
Nivelul de implicare	19,0%	17,2%	17,7%
Competența	14,3%	13,8%	13,9%
Responsabilitatea deținută	19,0%	12,1%	13,9%
Evaluarea practică	4,8%	15,5%	12,7%
Eficiență	0,0%	13,8%	10,1%
Pregătirea profesională	9,5%	10,3%	10,1%
Aptitudinile deținute/Abilități	9,5%	8,6%	8,9%
Creativitate/originalitate	4,8%	8,6%	7,6%
Profesionalism	0,0%	10,3%	7,6%
Corectitudine	4,8%	6,9%	6,3%
Munca în echipă	4,8%	6,9%	6,3%
Comportamentul la locul de muncă	0,0%	6,9%	5,1%
Comunicare	0,0%	6,9%	5,1%
Conștiinciozitate	0,0%	6,9%	5,1%
Volumul de muncă/Varietatea muncii	0,0%	6,9%	5,1%
Seriozitate	4,8%	3,4%	3,8%
Condițiile de muncă	0,0%	3,4%	2,5%
Experiența profesională	0,0%	3,4%	2,5%
Timpul de muncă	0,0%	3,4%	2,5%
Alt criteriu	14,3%	12,1%	12,7%

Climat psihosocial - apreciere globală

Atmosfera generală, ansamblul a ceea ce oamenii percep și resimt în legătură cu funcționarea organizației, percepția globală cu privire la climatul psihosocial al Municipiului Dorohoi (rezumând percepțiile individuale elaborate pornind de la un context real comun) este **NORMALĂ-NEUTRĂ (MEDIA GENERALĂ = 0,40)**.

Cvasi-totalitatea dimensiunilor de evaluare a climatului psihosocial, conform indicilor de apreciere rezultați din agregarea răspunsurilor, se plasează în categoria NORMALĂ-NEUTRĂ.

Excepție face dimensiunea „Sentimentul de echitate” (DIMM4) care înregistrează un indice de apreciere de (minus) -0,30, acesta reprezentând un aspect PROBLEMATIC la nivelul Municipiului Dorohoi.

Indici de apreciere mai scăzuți decât nivelul mediu global se înregistrează în cazul următoarelor dimensiuni: „DIMM08 - Luarea în considerare” (0,39).

La nivelul întregii organizații principalul aspect problematic este reprezentat de către lipsa „sentimentului de echitate” (DIMM4), această dimensiune obținând un indice de apreciere de -0,30.

Dimensiunile în cazul cărora se înregistrează **indicii de apreciere cu cele mai ridicate valori** sunt: „Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei” (DIMM01) – 0,70, „Spiritul de echipă” (DIMM02) – 0,51, „Responsabilitate, autonomie” (DIMM05) – 0,51 și „Implicare, motivare” (DIMM06) – 0,51.

Evaluarea climatului psihosocial la nivelul personalului din cadrul administrației publice locale și a instituțiilor subordonate din Municipiul Dorohoi

În cazul **Primăriei Dorohoi**, valoarea globală a indicelui de apreciere al climatului este de 0,39, indicând o situație normală – neutră. Și în cazul **DAS Dorohoi**, situația globală este normal – neutră, indicii globali de apreciere ai climatului înregistrând valorarea de 0,44.

La nivelul Primăriei Dorohoi, se înregistrează valori superioare mediei pentru toate dimensiunile, excepție făcând DIMM04 – „Sentimentul de echitate” care, pe lângă faptul că este inferior mediei, înregistrează și o valoare negativă, de -0,42, fiind încadrată în categoria aspectelor problematice.

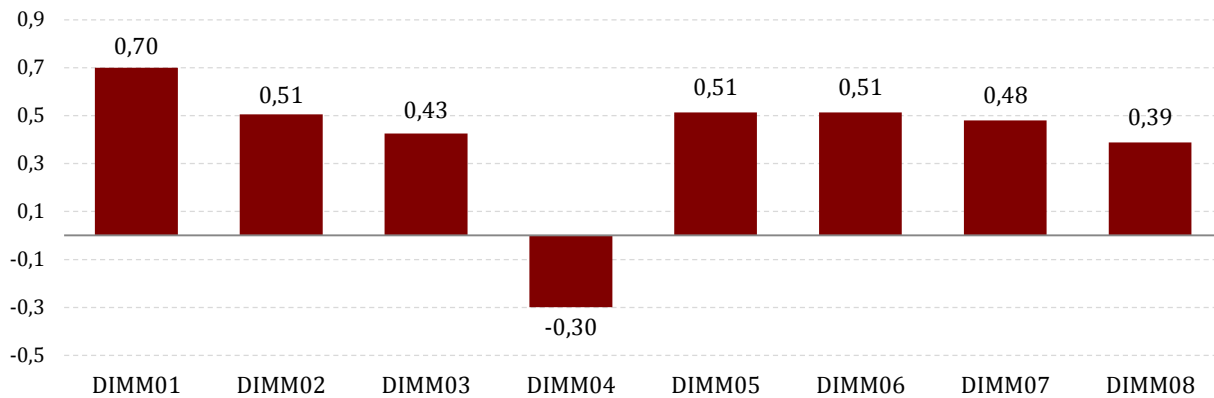
Cea mai ridicată medie s-a obținut pentru DIMM01 – „Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei”, de 0,75, fiind urmată mai apoi de DIMM02 – „Spiritul de echipă”, cu o medie de 0,50.

La nivelul **DAS Dorohoi**, toate dimensiunile obțin indici de apreciere pozitivi. „Sentimentul de echitate” (DIMM04; 0,07) și „Luarea în considerare” (DIMM08; 0,19) au obținut indici de apreciere sub media de 0,44, ce reflectă o situație normală.

Dimensiunile cu valori superioare mediei și care au obținut, de asemenea, indicii de apreciere cei mai mari în cadrul DAS Dorohoi sunt: „Responsabilitate, autonomie” (DIMM05; 0,62) și „Implicare – motivare” (DIMM06; 0,60).

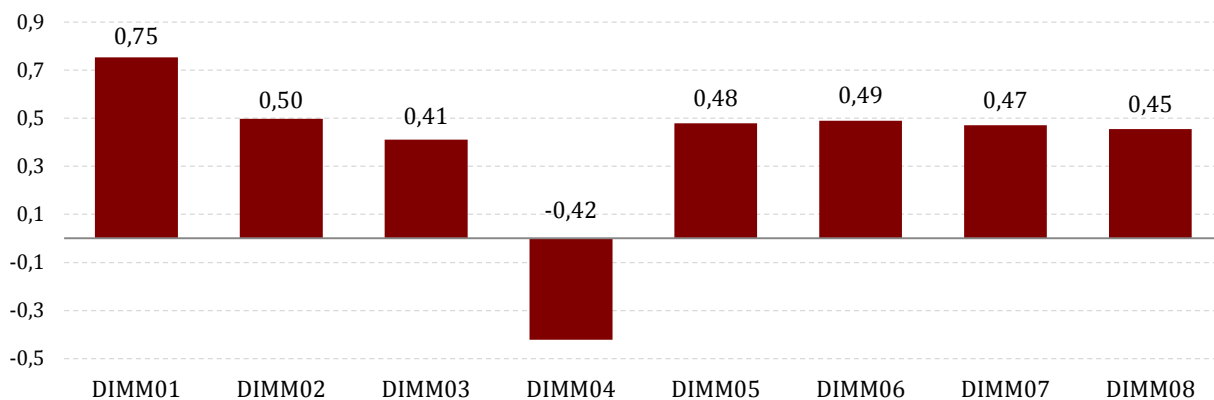
Dimensiune		Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM01	Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei	0,75	0,55	0,70
DIMM02	Spiritul de echipă	0,50	0,53	0,51
DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,41	0,47	0,43
DIMM04	Sentimentul de echitate	-0,42	0,07	-0,30
DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,48	0,62	0,51
DIMM06	Implicare - motivare	0,49	0,60	0,51
DIMM07	Libertate de expresie	0,47	0,51	0,48
DIMM08	Luarea în considerare	0,45	0,19	0,39
TOTAL		0,39	0,44	0,40

Evaluarea climatului psihosocial - TOTAL Dorohoi



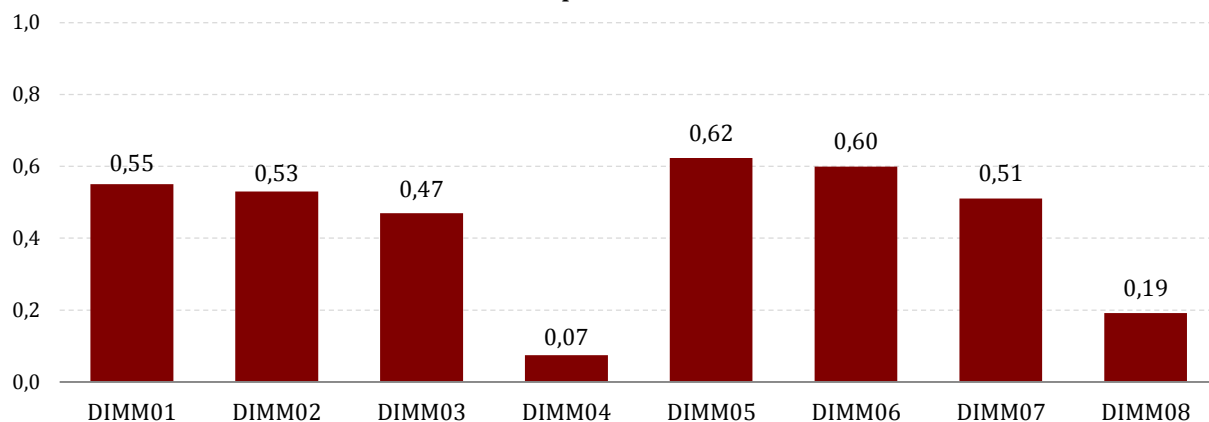
Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Evaluarea climatului psihosocial - Primăria Dorohoi



Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Evaluarea climatului psihosocial - DAS Dorohoi



Sursă: Sondaj de opinie realizat în rândul administrației locale și instituțiilor subordonate, Dorohoi

Climat psihosocial – aprecieri la nivel de dimensiune

ÎNCURAJAREA IDEILOR NOVATOARE ȘI A INIȚIATIVEI

Situație normală – neutră - indice de apreciere mediu: 0,70

Pentru toate elementele componente ale acestei dimensiuni se înregistrează valori ale indicilor de apreciere care plasează aceste aspecte în categoria celor normal - neutre.

Analiza pe cele două nivele, Primărie și DAS, relevă o situație normal-neutră, mediile fiind de 0,75, respectiv 0,55. Aspectul a cărui situație este apreciată ca fiind cea mai bună este "Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung" (21), cu scorul mediu de 0,84.

Dimensiune/ Item	Nivel		
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM01. ÎNCURAJAREA IDEILOR NOVATOARE ȘI A INIȚIATIVEI	0,75	0,55	0,70
9 Încurajarea ideilor noi și originale	0,76	0,40	0,67
21 Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung	0,98	0,45	0,84
45 Luarea în considerare a propunerilor noi	0,66	0,60	0,64
107 Încurajarea originalității angajaților în abordarea sarcinilor de lucru	0,61	0,75	0,65

SPIRITUL DE ECHIPĂ

Situație normală – neutră, indice de apreciere mediu: 0,51

Pentru toate elementele componente ale acestei dimensiuni se înregistrează valori ale indicilor de apreciere care plasează aceste aspecte în categoria celor normal-neutre.

La nivelul ambelor dimensiuni, Primărie și DAS, situația înregistrată este una normal-neutră.

Cele mai bune situații se înregistrează în cazul aspectului 13 – "Încurajarea muncii în grup", atât în cazul Primăriei Dorohoi (0,76), dar mai ales în cazul Direcției de Asistență Socială (0,90). O discrepanță se sesizează între Primărie și DAS în cazul aspectului 112 – "Transparența rezultatelor muncii", unde, mediile obținute au fost de 0,75, respectiv 0,10, ceea ce înseamnă că la nivelul Direcției de Asistență Socială pot apărea probleme.

Dimensiune/ Item	Nivel		
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM02. SPIRITUL DE ECHIPĂ	0,50	0,53	0,51
13 Încurajarea muncii în grup	0,76	0,90	0,80
38 Existența bunelor relații între direcțiile/ serviciile organizației	0,24	0,75	0,37
43 Întrajutorarea oamenilor în activitate	0,22	0,50	0,29
101 Menținerea unor bune relații între membrii unei echipe în condițiile existenței dezacordurilor în privința sarcinilor de muncă	0,52	0,40	0,49
112 Transparența rezultatelor muncii	0,75	0,10	0,58

CALITATEA RELAȚIILOR PERSONALE

Situație normal-neutră – indice de apreciere mediu: 0,43

Aproximativ toate elementele componente ale acestei dimensiuni înregistrează valori ale indicilor de apreciere care le plasează în categoria aspectelor normale.

O situație **problematică** se înregistrează în cazul următoarelor elemente: "Existența manifestărilor de individualism" (14), unde, în cazul ambelor nivele, Primărie și DAS, indicii obținuți sunt negativi, de -0,49, respectiv -0,60. La nivel total, valoarea medie obținută este de -0,52.

O altă situație problematică este evidențiată la nivelul Primăriei Dorohoi, în cadrul aspectului "Rivalitatea dintre persoane în cadrul serviciului" (111) care a obținut tot un indice negativ (-0,09).

Foarte apropiată de valoarea nulă și cu posibilitatea de apariție a problemelor se găsește și aspectul "Existența unei atmosfere foarte relaxate, fără tensiuni sau încordări".

Dimensiune/ Item	Nivel		
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM03. CALITATEA RELAȚIILOR PERSONALE	0,41	0,47	0,43
14 Existența manifestărilor de individualism	-0,49	-0,60	-0,52
17 Solidaritatea oamenilor în cadrul direcțiilor/ serviciilor	0,41	0,60	0,46
24 Spiritul de grup, coeziunea membrilor echipei	0,55	0,55	0,55
41 Gradul de cooperare între membrii grupului	0,61	0,70	0,63
50 Luarea în considerare de către șefi a eventualelor probleme personale, în cazul persoanelor cu dificultăți în muncă	0,83	0,95	0,86
70 Aprecierea și punerea în valoare a inițiativei și reușitei personale	0,32	0,70	0,42
71 Calitatea relațiilor interpersonale la nivel de grup	0,41	0,63	0,47
75 Calitatea primirii noilor veniți	0,71	0,65	0,69
81 Sentimentul de utilitate a muncii depuse	0,81	0,58	0,76
85 Existența unei atmosfere foarte relaxate, fără tensiuni sau încordări	0,10	0,05	0,09
103 Atmosfera generală de lucru în birou	0,62	0,45	0,58
111 Rivalitatea dintre persoane în cadrul serviciului	-0,09	0,30	0,01
114 Atitudinea suportivă a oamenilor din grup față de noii veniți	0,53	0,55	0,54

SENTIMENTUL DE ECHITATE

Situație problematică – indice de apreciere mediu: - 0,30

Toate elementele componente ale acestei dimensiuni înregistrează valori ale indicilor de apreciere care le plasează în categoria aspectelor problematice, excepție făcând "Obiectivitatea și echitatea în politica de promovare" (11) care, în cazul Primăriei, are un indice foarte apropiat de o situație problematică (0,05), dar indică un aspect normal-neutru în cazul Direcției de Asistență Socială (0,89).

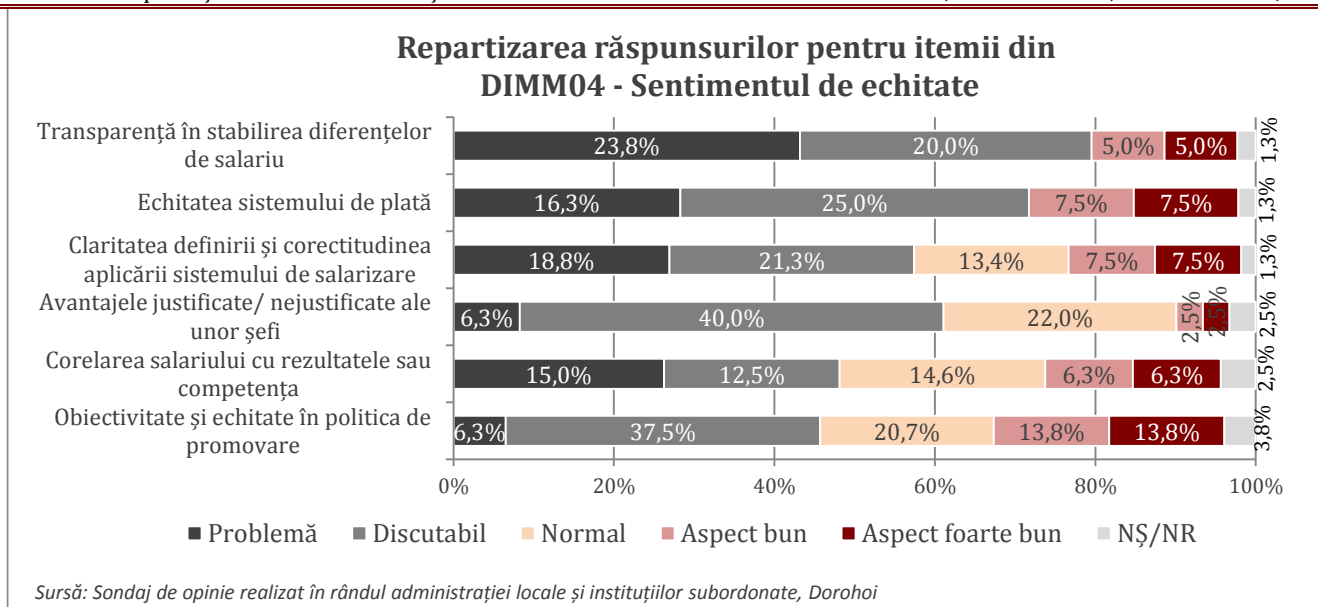
Pentru două aspecte, "Corelarea salariului cu rezultatele sau competența" (34) și "Avantajele justificate/ nejustificate ale unor șefi" (52) s-au obținut indici de apreciere medii pozitivi, respectiv

negativi, pentru DAS și Primărie; cu toate acestea, și în cazul Direcției de Asistență Socială, indicii au valori foarte mici, apropiate de zero, ce semnalizează o problemă.

Atât la nivel total, cât și pe fiecare în parte, aspectul 117 – "Transparență în stabilirea diferențelor de salariu" ridică cea mai mare problemă, valorile obținute pentru indicele de apreciere mediu fiind cele mai scăzute: -0,58 la nivel total, -0,35 la DAS, respectiv -0,66 în cazul Primăriei Dorohoi.

Având în vedere că această dimensiune prezintă cele mai mari probleme, am analizat repartizarea răspunsurilor pe fiecare aspect; astfel, se observă procentele ridicate obținute pentru răspunsul "Problemă" și "Discutabil" și a valorilor reduse la "Aspect bun" și "Aspect foarte bun".

Dimensiune/ Item	Nivel		
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM04. SENTIMENTUL DE ECHITATE	-0,42	0,07	-0,30
11 Obiectivitate și echitate în politica de promovare	0,05	0,89	0,25
34 Corelarea salariului cu rezultatele sau competența	-0,49	0,11	-0,35
52 Avantajele justificate/ nejustificate ale unor șefi	-0,31	0,05	-0,22
86 Claritatea definirii și corectitudinea aplicării sistemului de salarizare	-0,61	-0,05	-0,47
98 Echitatea sistemului de plată	-0,51	-0,20	-0,43
117 Transparență în stabilirea diferențelor de salariu	-0,66	-0,35	-0,58



RESPONSABILITATE, AUTONOMIE

Situație normal-neutră – indice de apreciere mediu: 0,51

Se înregistrează o situație normal-neutră pentru toate elementele ce formează această dimensiune.

Probleme nu s-au înregistrat în cadrul acestei dimensiuni, pentru indicele de apreciere mediu s-au obținut cele mai mici valori pentru aspectele 5 – "Autonomie reală în muncă" (0,33) și 102 – "Interesul pentru activitățile profesionale în raport cu cel pentru activitățile din timpul liber (0,37).

În cadrul Direcției de Asistență Socială Dorohoi s-au obținut valori ale indicelui de apreciere mediu ce semnifică o situație neutră – 77 " Informarea salariaților de către șefi cu privire la funcționarea serviciului" (1,00) și 87 " Posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit" (1,16).

Dimensiune/ Item	Nivel		
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM05. RESPONSABILITATE, AUTONOMIE	0,48	0,62	0,51
5 Autonomie reală în muncă	0,36	0,25	0,33
15 Posibilitatea de a avea inițiativă în executarea sarcinilor	0,51	0,60	0,53
35 Posibilitatea oamenilor de a-și organiza singuri munca	0,52	0,53	0,52
44 Libertatea pe care o are angajatul de a-și asuma responsabilități	0,53	0,50	0,53
77 Informarea salariaților de către șefi cu privire la funcționarea serviciului	0,44	1,00	0,57
87 Posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit	0,61	1,16	0,74
102 Interesul pentru activitățile profesionale în raport cu cel pentru activitățile din timpul liber	0,39	0,30	0,37
128 Posibilitatea angajatului de a lua inițiativa în munca sa	0,47	0,65	0,52

IMPLICARE - MOTIVARE

Situație normal-neutră – indice de apreciere mediu: 0,51

„(79) - Existența șanselor de promovare” (-0,07) și
„(93) - Prezentarea elementelor deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină” (-0,10)

reprezintă aspecte a căror situație este apreciată ca fiind problematică în cadrul Primăriei Dorohoi. Și la nivel total, scorul mediu obținut la aceste aspecte este foarte apropiat de valoarea nulă (0,05, respectiv 0,01).

Dimensiune/ Item	Nivel		
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM06. IMPLICARE - MOTIVARE	0,49	0,60	0,51
4 Posibilitatea utilizării integrale în muncă a capacităților și cunoștințelor	0,71	0,80	0,73
22 Informarea oamenilor cu privire la obiectivele și rezultatele organizației	0,71	0,80	0,73
39 Sentimentul propriei răspunderi pentru buna funcționare a organizației	0,69	0,89	0,74
46 Sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele organizației	0,84	0,90	0,86
66 Luarea în considerație a părerilor oamenilor când se iau hotărâri, decizii	0,58	0,15	0,47
78 Încurajarea oamenilor să-și asume riscuri calculate pentru a-și îmbunătăți rezultatele	0,41	0,50	0,43
79 Existența șanselor de promovare	-0,07	0,44	0,05
93 Prezentarea elementelor deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină	-0,10	0,44	0,01
116 Varietatea muncii	0,47	0,50	0,48
120 Asumarea răspunderii pentru hotărârile luate în propria activitate	0,58	0,94	0,66
124 Caracterul interesant, pasionat al muncii	0,55	0,22	0,47

LIBERTATE DE EXPRESIE

Situație normal-neutră – indice de apreciere mediu: 0,48

La nivelul unui singur element care contribuie la formarea acestei dimensiuni situația este apreciată ca fiind negativă, respectiv: „(6) – Posibilitatea

exprimării libere a sentimentelor” care înregistrează un indice de apreciere de -0,05 în cazul DAS Dorohoi. De asemenea, aspectul ”(7) – Libertatea exprimării în general” a obținut valoarea nulă, semnificând, și de această dată, o situație problematică.

Dimensiune/ Item	Nivel		TOTAL
	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	
DIMM07. LIBERTATE DE EXPRESIE	0,47	0,51	0,48
6 Posibilitatea exprimării libere a sentimentelor	0,25	-0,05	0,18
7 Libertatea exprimării în general	0,29	0,00	0,22
19 Ușurința cu care pot fi abordați șefii în legătură cu problemele personale	0,68	0,85	0,72
42 Previzibilitatea comportamentului șefilor față de solicitările angajatului	0,39	1,00	0,54
88 Ușurința de a comunica deschis cu șefii	0,61	0,65	0,62
100 Ușurința cu care oamenii pot avea conversații personale cu șefii lor	0,66	1,00	0,74
106 Caracterul amical al relațiilor angajatului cu șefii săi	0,61	0,47	0,58
122 Tendința oamenilor de a spune ceea ce gândesc	0,27	0,16	0,24

LUAREA ÎN CONSIDERARE

Situație normal-neutră – indice de apreciere mediu: 0,39

Personalul din cadrul Primăriei Dorohoi apreciază că situația acestei dimensiuni este normală, indicele mediu obținut fiind de 0,45, mai mare decât cel înregistrat la Direcția de Asistență Socială, unde este de doar 0,19.

O situație problematică poate apărea la aspectul "Grija șefilor pentru formarea și perfecționarea profesională a subalternilor" din cadrul DAS Dorohoi, unde indicele de apreciere mediu este nul.

Dimensiune/ Item		Nivel		
		Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
DIMM08. LUAREA ÎN CONSIDERARE		0,45	0,19	0,39
10	Abordarea individualizată a evoluției profesionale a angajaților	0,47	0,25	0,41
28	Interesul manifestat de către șefii direcți pentru evoluția profesională a angajaților	0,66	0,60	0,64
53	Grija șefilor pentru formarea și perfecționarea profesională a subalternilor	0,63	0,00	0,47
72	Includerea în programele majore ale direcției/ serviciului a obiectivelor pe termen lung	0,42	0,10	0,34
76	Tendința șefilor de a-și impune propriile idei	0,29	0,10	0,24
94	Deschiderea către solicitările de schimbare venite asupra angajaților	0,34	0,26	0,32
109	Posibilitatea oamenilor de a-și exprima nevoile de pregătire profesională	0,37	0,05	0,29
127	Disponibilitatea conducerii pentru un dialog real cu oamenii, fără falsă bunăvoință	0,46	0,17	0,39

Ierarhizarea elementelor descriptive ale climatului

Aspecte „problematică” – punctaj sub nivelul mediu

Dintre cele 63 aspecte evaluate în cadrul acestui studiu, conform evaluărilor personalului din cadrul administrației publice locale și a instituțiilor subordonate din Municipiul Dorohoi, au fost apreciate ca fiind **problematică** (valoarea indicelui de apreciere cuprinsă între -0,99 și 0) un număr de 6, reprezentând aproximativ 9,5% din total.

Aspectele a căror situație este apreciată ca fiind problematică de către cei mai mulți dintre angajații administrației publice și ai instituțiilor subordonate, obțin cele mai reduse valori ale indicilor de apreciere

(mai mici de -0,20) sunt:

- (117) – Transparență în stabilirea diferențelor de salariu (-0,58);
- (14) – Existența manifestărilor de individualism (-0,52);
- (86) – Claritatea definirii și corectitudinea aplicării sistemului de salarizare (-0,47);
- (98) – Echitatea sistemului de plată (-0,43);
- (34) – Corelarea salariului cu rezultatele sau competența (-0,35);
- (52) – Avantajele justificate/ nejustificate ale unor șefi (-0,22).

Dintre cele șase aspecte problematice, care înregistrează cele mai reduse valori ale indicelui de apreciere, cinci se referă la crearea „**Sentimentului de echitate**” și vizează percepțiile salariaților cu privire la justa recompensare a rezultatelor și competențelor,

	Aspect	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	TOTAL
117	Transparență în stabilirea diferențelor de salariu	-0,66	-0,35	-0,58
14	Existența manifestărilor de individualism	-0,49	-0,60	-0,52
86	Claritatea definirii și corectitudinea aplicării sistemului de salarizare	-0,61	-0,05	-0,47
98	Echitatea sistemului de plată	-0,51	-0,20	-0,43
34	Corelarea salariului cu rezultatele sau competența	-0,49	0,11	-0,35
52	Avantajele justificate/ nejustificate ale unor șefi	-0,31	0,05	-0,22
111	Rivalitatea dintre persoane în cadrul serviciului	-0,09	0,30	0,01
93	Prezentarea elementelor deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină	-0,10	0,44	0,01
79	Existența șanselor de promovare	-0,07	0,44	0,05
85	Existența unei atmosfere foarte relaxate, fără tensiuni sau încordări	0,10	0,05	0,09
6	Posibilitatea exprimării libere a sentimentelor	0,25	-0,05	0,18
7	Libertatea exprimării în general	0,29	0,00	0,22
122	Tendența oamenilor de a spune ceea ce gândesc	0,27	0,16	0,24
76	Tendența șefilor de a-și impune propriile idei	0,29	0,10	0,24
11	Obiectivitate și echitate în politica de promovare	0,05	0,89	0,25
43	Întrajutorarea oamenilor în activitate	0,22	0,50	0,29
109	Posibilitatea oamenilor de a-și exprima nevoile de pregătire profesională	0,37	0,05	0,29
94	Deschiderea către solicitările de schimbare venite asupra angajaților	0,34	0,26	0,32
5	Autonomie reală în muncă	0,36	0,25	0,33
72	Includerea în programele majore ale direcției/ serviciului a obiectivelor pe termen lung	0,42	0,10	0,34
102	Interesul pentru activitățile profesionale în raport cu cel pentru activitățile din timpul liber	0,39	0,30	0,37
38	Existența bunelor relații între direcțiile/ serviciile organizației	0,24	0,75	0,37
127	Disponibilitatea conducerii pentru un dialog real cu oamenii, fără falsă bunăvoință	0,46	0,17	0,39

echitatea sistemului de salarizare, claritatea și corectitudinea aplicării sistemului de salarizare precum și transparența în stabilirea diferențelor.

De asemenea, un aspect contribuie la existența rivalităților dintre persoanele din cadrul serviciului (dimensiunea **„Calitatea relațiilor personale”**). Valoarea medie a indicilor de apreciere analizați este de 0,41. Sub această medie s-au încadrat 23 de aspecte, cele mai multe, 26,1% aparținând DIMM04 – „Sentimentul de echitate”, 21,7% aparțin DIMM08 – „Luarea în considerare”, 13,0% - DIMM07 – „Libertate de expresie” și DIMM03 – „Calitatea relațiilor personale”, iar câte 8,7% sunt pentru fiecare dintre următoarele dimensiuni: DIMM02 – „Spiritul de echipă”, DIMM05 – „Responsabilitate, autonomie” și DIMM06 – „Implicare – motivare”.

Aspecte „pozitive” – punctaj peste nivelul mediu

Dintre aspectele a căror situație este apreciată ca fiind **normal – neutră**, conform percepțiilor personalului din cadrul administrației publice locale și a instituțiilor subordonate din Municipiul Dorohoi, o parte înregistrează valori ridicate (mai mari de 0,7) ale indicilor de apreciere. Aceste elemente sunt:

- (50) – Luarea în considerare de către șefi a eventualelor probleme personale, în cazul persoanelor cu dificultăți în muncă (0,86);
- (46) - Sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele organizației (0,86);
- (21) - Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung (0,84);
- (13) - Încurajarea muncii în grup (0,80);
- (81) - Sentimentul de utilitate a muncii depuse (0,76);
- (87) - Posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit (0,74);
- (39) - Sentimentul propriei răspunderi pentru buna funcționare a organizației (0,74);
- (10) - Ușurința cu care oamenii pot avea conversații personale cu șefii lor (0,74);

- (22) - Informarea oamenilor cu privire la obiectivele și rezultatele organizației (0,73);
- (4) - Posibilitatea utilizării integrale în muncă a capacităților și cunoștințelor (0,73);
- (19) - Ușurința cu care pot fi abordați șefii în legătură cu problemele personale (0,72).

Patru dintre elementele care obțin valori ale indicilor de apreciere de peste 0,7 se referă la **„Implicare – motivare”** și se referă la sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele organizației, la sentimentul propriei răspunderi față de buna funcționare a organizației, la informarea oamenilor cu privire la obiectivele și rezultatele organizației și la posibilitatea utilizării integrale în muncă a capacităților și cunoștințelor.

Două dintre aceste elemente vizează **„Calitatea relațiilor personale”**, respectiv luarea în considerare de către șefi a eventualelor probleme personale și calitatea primirii noilor veniți.

Alte două aspecte vizează dimensiunea DIMM07 – **„Libertatea de expresie”** și se referă la ușurința cu care oamenii pot avea conversații personale și își pot aborda șefii în legătură cu problemele persoanele.

Unul dintre aspecte se referă la încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung (DIMM01 – „Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei”), altul se referă la posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit (DIMM05 – „Responsabilitate, autonomie”) și la încurajarea muncii în grup (DIMM02 – „Spiritul de echipă”).

	Aspect	Dimensiune	Primărie - Dorohoi	DAS Dorohoi	Total	
50	Luarea în considerare de către șefi a eventualelor probleme personale, în cazul persoanelor cu dificultăți în muncă	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,83	0,95	0,86
46	Sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele organizației	DIMM06	Implicare - motivare	0,84	0,90	0,86
21	Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung	DIMM01	Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei	0,98	0,45	0,84
13	Încurajarea muncii în grup	DIMM02	Spiritul de echipă	0,76	0,90	0,80
81	Sentimentul de utilitate a muncii depuse	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,81	0,58	0,76
87	Posibilitatea de a duce o sarcina de lucru de la început până la sfârșit	DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,61	1,16	0,74
39	Sentimentul propriei răspunderi pentru buna funcționare a organizației	DIMM06	Implicare - motivare	0,69	0,89	0,74
100	Ușurința cu care oamenii pot avea conversații personale cu șefii lor	DIMM07	Libertate de expresie	0,66	1,00	0,74
22	Informarea oamenilor cu privire la obiectivele și rezultatele organizației	DIMM06	Implicare - motivare	0,71	0,80	0,73
4	Posibilitatea utilizării integrale în muncă a capacităților și cunoștințelor	DIMM06	Implicare - motivare	0,71	0,80	0,73
19	Ușurința cu care pot fi abordați șefii în legătură cu problemele personale	DIMM07	Libertate de expresie	0,68	0,85	0,72
75	Calitatea primirii noilor veniți	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,71	0,65	0,69
9	Încurajarea ideilor noi și originale	DIMM01	Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei	0,76	0,40	0,67
120	Asumarea răspunderii pentru hotărârile luate în propria activitate	DIMM06	Implicare - motivare	0,58	0,94	0,66
107	Încurajarea originalității angajaților în abordarea sarcinilor de lucru	DIMM01	Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei	0,61	0,75	0,65
45	Luarea în considerare a propunerilor noi	DIMM01	Încurajarea ideilor novatoare și a inițiativei	0,66	0,60	0,64
28	Interesul manifestat de către șefii direcți pentru evoluția profesională a angajaților	DIMM08	Luarea în considerare	0,66	0,60	0,64
41	Gradul de cooperare între membrii grupului	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,61	0,70	0,63
88	Ușurința de a comunica deschis cu șefii	DIMM07	Libertate de expresie	0,61	0,65	0,62
112	Transparența rezultatelor muncii	DIMM02	Spiritul de echipă	0,75	0,10	0,58
103	Atmosfera generală de lucru în birou	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,62	0,45	0,58
106	.Caracterul amical al relațiilor angajatului cu șefii săi	DIMM07	Libertate de expresie	0,61	0,47	0,58

	Aspect	Dimensiune	Primăria Dorohoi	DAS Dorohoi	Total	
77	Informarea salariaților de către șefi cu privire la funcționarea serviciului	DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,44	1,00	0,57
24	Spiritul de grup, coeziunea membrilor echipei	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,55	0,55	0,55
42	Previzibilitatea comportamentului șefilor față de solicitările angajatului	DIMM07	Libertate de expresie	0,39	1,00	0,54
114	Atitudinea suportivă a oamenilor din grup față de noii veniți	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,53	0,55	0,54
15	Posibilitatea de a avea inițiativă în executarea sarcinilor	DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,51	0,60	0,53
44	Libertatea pe care o are angajatul de a-și asuma responsabilități	DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,53	0,50	0,53
35	Posibilitatea oamenilor de a-și organiza singuri munca	DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,52	0,53	0,52
128	Posibilitatea angajatului de a lua inițiativa în munca sa	DIMM05	Responsabilitate, autonomie	0,47	0,65	0,52
101	Menținerea unor bune relații între membrii unei echipe în condițiile existenței dezacordurilor în privința sarcinilor de muncă	DIMM02	Spiritul de echipă	0,52	0,40	0,49
116	Varietatea muncii	DIMM06	Implicare - motivare	0,47	0,50	0,48
124	Caracterul interesant, pasionat al muncii	DIMM06	Implicare - motivare	0,55	0,22	0,47
66	Luarea în considerație a părerilor oamenilor când se iau hotărâri, decizii	DIMM06	Implicare - motivare	0,58	0,15	0,47
53	Grija șefilor pentru formarea și perfecționarea profesională a subalternilor	DIMM08	Luarea în considerare	0,63	0,00	0,47
71	Calitatea relațiilor interpersonale la nivel de grup	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,41	0,63	0,47
17	Solidaritatea oamenilor în cadrul direcțiilor/ serviciilor	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,41	0,60	0,46
78	Încurajarea oamenilor să-și asume riscuri calculate pentru a-și îmbunătăți rezultatele	DIMM06	Implicare - motivare	0,41	0,50	0,43
70	Aprecierea și punerea în valoare a inițiativei și reușitei personale	DIMM03	Calitatea relațiilor personale	0,32	0,70	0,42
10	Abordarea individualizată a evoluției profesionale a angajaților	DIMM08	Luarea în considerare	0,47	0,25	0,41