

**Audyt kultury organizacyjnej firmy Certes
w ramach projektu
Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes**

Raport sporządzony przez

dr Agnieszka Kozak

Lublin 30.09.2014

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

SPIS TREŚCI

I.	Założenia merytoryczne projektu.....	str. 3
II.	Główny cel projektu	str. 6
III.	Przebieg diagnozy	str. 6
IV.	Zaangażowanie organizacyjne	str. 7
V.	Satysfakcja z pracy.....	str.10
VI.	Wartości osobiste versus wartości organizacyjne.....	str. 13
VII.	Klimat organizacyjny.....	str. 11
VIII.	Związek klimatu z satysfakcją i zaangażowaniem	str. 19
IX.	Synteza uzyskanych wyników	str. 22
X.	Wnioski i rekomendacje.....	str. 22
XI.	Aneks	str. 25

ZAŁOŻENIA MERYTORYCZNE PROJEKTU

Wypalenie zawodowe to "Stan fizycznego, emocjonalnego i umysłowego wyczerpania przejawiającego się poprzez chroniczne zmęczenie. Towarzyszy mu negatywna postawa wobec pracy, ludzi i życia, poczucie bezradności oraz beznadziejności położenia. Obniżona samoocena manifestuje się poczuciem własnej nieadekwatności, niekompetencji i zniechęceniem".

Wypalenie zawodowe przebiega w 3 fazach:

1. Wyczerpanie emocjonalne:

- Obniżone zainteresowanie sprawami zawodowymi, niechęć do pracy aż do braku efektywności wykonywanej pracy
- Obniżona aktywność, mała chęć działania
- Pesymizm
- Drażliwość
- Stałe napięcie psychofizyczne
- Zmiany somatyczne o charakterze chronicznym: bóle głowy, bezsenność, częste przeziębienia, problemy gastryczne

2. Obniżone zadowolenie z osiągnięć zawodowych:

- Spadek poczucia własnej kompetencji i sukcesów w pracy
- Poczucie niezrozumienia ze strony przełożonych
- Stopniowa niemożność rozwiązywania problemów zawodowych oraz przystosowania się do trudnych warunków pojawiających się w pracy, niemożność niesienia pomocy
- Poczucie bezsensu, postawa rezygnacji

3. Depersonalizacja:

- Obojętność i dystansowanie się wobec problemów klientów, uczestników szkoleń, podopiecznych, współpracowników, przełożonych
- Negatywne, cyniczne reagowanie na ludzi aż do postawy apersonalnej, dehumanizacji (upokarzanie, etykietowanie współpracowników)
- Skrócenie czasu i sformalizowanie kontaktów
- Obwinianie innych za niepowodzenia w pracy
- Utrata ideałów związanych z pracą
- Może być formą obrony

Źródła wypalenia zawodowego:

Czynniki indywidualne:

- niska samoocena
- niepewność
- defensywność
- zależność
- bierność
- poczucie kontroli zewnętrznej
- nieracjonalne przekonania o roli zawodowej
- niskie poczucie skuteczności zaradczej
- unikanie sytuacji trudnych

Czynniki interpersonalne:

- konflikty interpersonalne
- rywalizacja
- brak wzajemnego zaufania
- zaburzona komunikacja
- przemoc psychiczna
- agresja werbalna
- mobbing

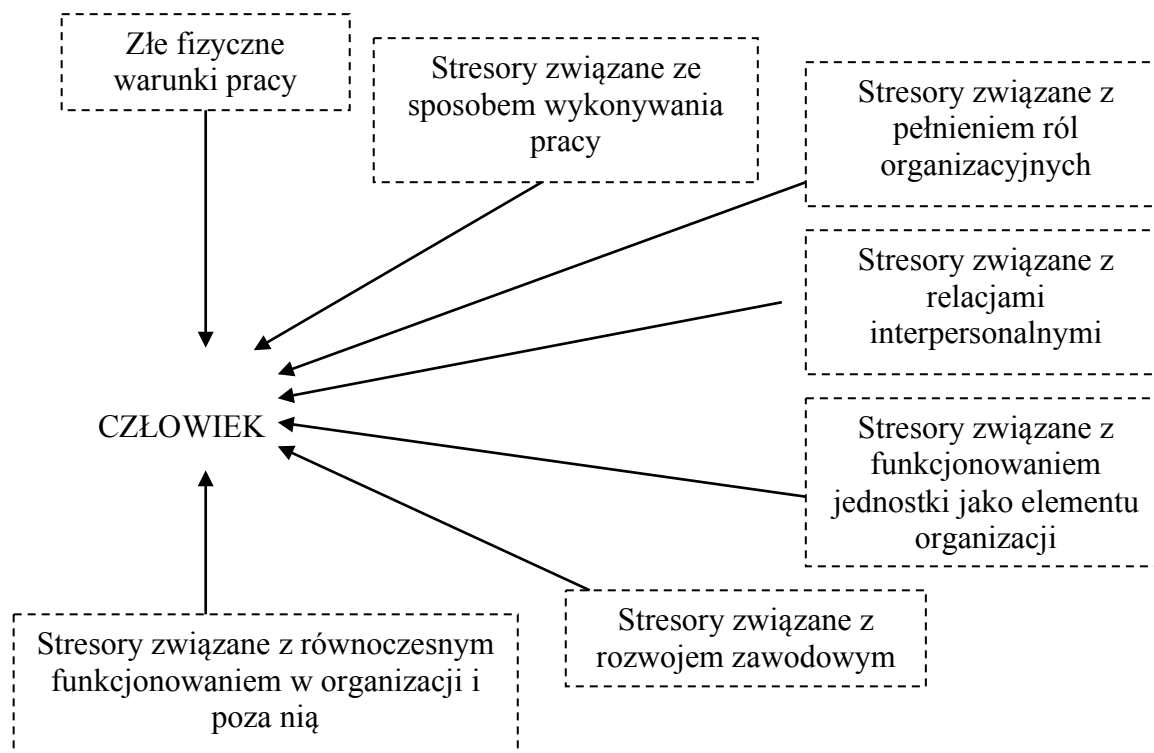
Czynniki organizacyjne:

- **stresory związane z rolą zawodową:**
- **stresory związane ze środowiskiem fizycznym**
- **stresory związane ze sposobem wykonywania pracy**
- **stresory związane z funkcjonowaniem pracownika jako członka organizacji**
- **stresory związane z rozwojem zawodowym**
- **stresory związane z jednoczesnym funkcjonowaniem w organizacji i poza nią**

Stres jest więc bezpośrednią przyczyną wypalenia zawodowego.

Zofia Ratajczak definiuje stres jako „stan zakłócenia równowagi między wymaganiami otoczenia a możliwościami człowieka, odczuwany przezeń jako napięcie (dyskomfort psychiczny) i wywołujący w jego zachowaniu określone, z reguły niekorzystne, zmiany (np. dezorganizujące jego aktywność). Ma on zatem dwa aspekty: emocjonalny i behawioralny.”

Do organizacyjnych przyczyn stresu należą:



Dlaczego temat stresu i związanego z nim wypalenia zawodowego podejmowany jest przez firmę szkoleniową? Ponieważ badania pokazują, że osoby pracujące z ludźmi są szczególnie na nie narażeni.

Sedno zjawiska tkwi w pracy z innymi ludźmi, zwłaszcza w relacjach opiekuńczych, dzieleniu trosk i zmartwień. Wypalenie zawodowe jest jedną z możliwych reakcji organizmu na chroniczny stres związany z pracą.

Czynniki zapobiegające wypaleniu po stronie Pracodawcy:

- Powierzenie pracownikom zadań adekwatnych do ich możliwości i kompetencji,
- Udzielanie obiektywnej i konstruktywnej oceny odnośnie pracy zatrudnionych osób,
- Stwarzanie możliwości uczenia się i rozwoju,
- Adekwatnie wynagradzanie pracowników,
- Tworzenie kultury organizacyjnej, w której cenione są pozytywne relacje interpersonalne,
- Wyrażanie uznania i docenianie pracowników,
- Organizowanie treningów z zakresu umiejętności interpersonalnych, komunikacji, rozwiązywania konfliktów oraz skutecznych sposobów radzenia sobie ze stresem.

CEL PROJEKTU

Główny cel projektu:

Dostarczenie usług konsultacyjnych w zakresie diagnozy klimatu organizacyjnego wspierającego satysfakcję z pracy i zaangażowanie oraz wypracowanie rekomendacji działań przeciwdziałających stresowi i wypaleniu zawodowemu pracowników.

By cel główny projektu mógł zostać zrealizowany konieczna jest odpowiedź na poszczególne pytania:

- Jaki jest poziom satysfakcji z pracy?
- Jakie pracownicy mają opinie o poszczególnych obszarach funkcjonowania firmy?
- Jaki typ zaangażowania dominuje wśród pracowników firmy?
- Jakie wartości dominują w kulturze organizacyjnej?
- Jakie są różnice w zakresie wartości osobistych versus wartości organizacji?
- Jak pracownicy oceniają komunikację w organizacji?
- Jakie elementy klimatu organizacyjnego mają największy związek z satysfakcją z pracy i zaangażowaniem?
- Jakie obszary funkcjonowania firmy są źródłem stresu dla pracowników?

PRZEBIEG DIAGNOZY

Badania ankietowe zostały przeprowadzone za pomocą platformy internetowej. Wszystkie miały charakter anonimowy.

W badaniach ankietowych wzięło udział 50 osób. Jedną grupę stanowili trenerzy i konsultanci – 30 osób, drugą grupę stanowili pracownicy biura – 20 osób. Wszystkie przeprowadzone zostały w sierpniu 2014 roku.

W celu weryfikacji postawionych pytań badawczych uczestnicy wypełniali następujące kwestionariusze:

- ✚ Kwestionariusz satysfakcji Zalewskiej -SAT
- ✚ Kwestionariusz wartości osobistych Shwartz'a - KWO
- ✚ Kwestionariusz wartości organizacyjnych Shwartz'a - KWO
- ✚ Kwestionariusz zaangażowania organizacyjnego Meyer'a i Allen – OCS
- ✚ Kwestionariusz kultury organizacyjnej OCAI
- ✚ Kwestionariusz potencjału menedżerskiego ACL

Analizy statystyczne zostały przeprowadzone za pomocą programu SPSS 2014.

ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE

Zaangażowanie organizacyjne w literaturze przedmiotu jest definiowane najczęściej jako wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej. Identyfikacja ta dotyczy organizacyjnych celów i misji i wyrażana jest poprzez trzy główne elementy:

- uczucie dumy i potrzeby „obrony” organizacji,
- intencję pozostawania w organizacji (tzw. lojalność)
- podejmowanie się zadań i ról, które wykraczają poza oczekiwane formułowane wobec jednostki przez organizację.

Widoczny jest w tej definicji element emocji – chodzi o takie oddziaływanie na pracownika, by wytworzyć w nim pozytywne emocje wobec organizacji, co łączy się z produktywnością, kreatywnością, inicjatywą. To z kolei przekłada się na osobistą identyfikację z organizacją i chęć rozwoju jednostki.

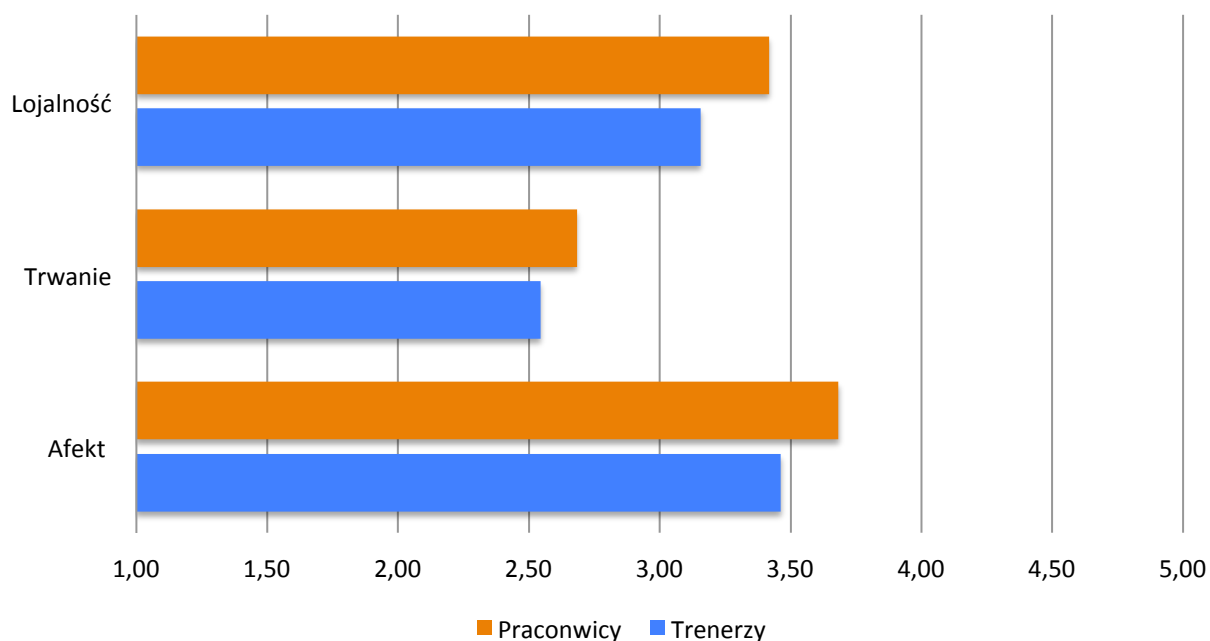
Według Cohena zaangażowanego pracownika wyróżniają trzy bardzo pożądane przez zarządzających cechy:

- silne pragnienie pozostania członkiem organizacji;
- skłonność do ponoszenia wysokiego wysiłku na rzecz organizacji;
- wiara w cele i wartości organizacji.

Silne zaangażowanie w organizację wiąże się z takimi czynnikami, jak wzbogacanie pracy, autonomia, możliwość wykorzystania swych umiejętności oraz pozytywne postawy wobec grupy współpracowników.

Wyróżniamy 3 rodzaje zaangażowania:

- ✚ afektywne – emocjonalne przywiązanie do organizacji
- ✚ lojalnościowe – nazywane normatywnym, pewnego rodzaju zobowiązanie wobec organizacji wynikające z tego, że pracownik uważa, że coś jej zawdzięcza
- ✚ **trwania – wysoki wskaźnik tego zaangażowania jest wyznacznikiem wypalenia zawodowego.**



Wykres 1. Zaangażowanie organizacyjne

Zaangażowanie typu afekt, które w firmie uzyskało najwyższe wyniki wskazuje na emocjonalne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do roli jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji dla jej dobra.

Istotne jest to, że zaangażowanie typu afekt, mimo, że uzyskało najwyższy wynik, to jednak jest on w okolicy 3,5 na skali 5-cio stopniowej. Jest to niewątpliwie obszar do pracy dla Zarządzających firmą. Należy pamiętać, że poziom afektu wskazuje na akceptację celów organizacji, gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji oraz pragnienie pozostania członkiem tej organizacji.

Drugi w kolejności wynik uzyskało zaangażowanie lojalnościowe (normatywne), związane z przekonaniem pracownika co do powinności wobec organizacji. Bazując na tym założeniu, osoba postępuje w określony sposób, gdyż uznaje dane działania za właściwe i moralnie uzasadnione. Poziom zaangażowania lojalnościowego bardzo mocno związany jest z teorią sprawiedliwości społecznej Adamsa – im bardziej pracownik uznaje, że organizacja w niego inwestuje, tym bardziej czuje powinność pozostania wobec niej lojalnym.

Pracownicy firmy deklarując zaangażowanie normatywne, pozostają w organizacji bo czują, że powinni. Są lojalni wobec organizacji. Badacze zjawiska sugerują, że pozytywne doświadczenia związane z pracą, które przyczyniają się do silnego zaangażowania

uczuciowego, przyczyniają się także do powstania poczucia obowiązku by się odwdziać (zaangażowanie normatywne).

Z punktu widzenia budowania kapitału ludzkiego przez Certes wzmocnienie lojalności wobec organizacji w dobie konkurencyjności usług szkoleniowych wydaje się być ważnym aspektem wartym rozważenia w formie konkretnych działań do wdrożenia.

Najniższe wyniki uzyskało zaangażowanie typu trwanie (istotnie niższe niż od pozostałych), jest to wynik optymistyczny, gdyż osoby z wysokim zaangażowaniem trwania są mniej wartościowymi pracownikami oraz ten rodzaj zaangażowania jest predyktorem wypalenia zawodowego.

Mając na uwadze cel realizowanego badania warto zwrócić uwagę na wszelkie działania wzmocniające zaangażowanie typu afekt i normatywne, co z kolei obniża zaangażowanie typu trwania.

Przewaga zaangażowania typu afekt i norma oznacza istnienie w organizacji tzw. „zachowań obywatelskich”. Wysoki poziom tych dwóch form zaangażowania koreluje więc z takimi zachowaniami jak: udzielanie pomocy współpracownikom, podejmowanie inicjatywy i dodatkowych działań w pracy, aktywny udział w rozwiązywaniu problemów, troska o klientów, lojalność wobec organizacji oraz dążenie do własnego rozwoju

SATYSFAKCJA Z PRACY

Lock'e jako pierwszy zdefiniował satysfakcję z pracy jako przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy pod warunkiem, że te wartości są zbieżne z jej potrzebami". Polski psycholog, Bańka podkreśla emocjonalny aspekt satysfakcji z pracy określając ją „**uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról.**” Satysfakcja z pracy definiowana jest więc przez wielu autorów jako pozytywne emocjonalne zorientowanie wobec pracy.

Ważne jest to, że kwestionariusz SAT mierzy satysfakcję z wykonywanej pracy a nie satysfakcję z funkcjonowania w danej organizacji. Czynniki środowiskowe mają wpływ na satysfakcję, ale nie są jej determinantami.

Teoria Hackmana i Oldhama opisując zjawiska kluczowe w budowaniu satysfakcji z pracy kładzie właśnie nacisk na czynniki środowiskowe w organizacji. Autorzy wyróżnili trzy psychologiczne stany determinowania motywacji wewnętrznej pracownika i jego zadowolenia z pracy - nazywają je stanami krytycznymi wskazując przez to, iż są one niezbędne do tego, by mówić o zadowoleniu jednostki z pracy. Pierwszy z nich to poczucie sensowności, które oznacza, że pracownik musi postrzegać swoją pracę jako ważną i mającą znaczenie (ważną z punktu widzenia indywidualnego systemu wartości). Drugi dotyczy poczucia odpowiedzialności oznaczającego przekonanie, że pracownik poprzez realizowane zadania i podejmowane decyzje jest osobiście odpowiedzialny za wyniki swojej pracy. Trzeci dotyczy informacji zwrotnej w zakresie znajomości rezultatów - pracownik musi wiedzieć jakie są wyniki jego pracy. To, czy te stany krytyczne zostaną zaadresowane zależy w znacznej mierze od postaw i zachowań menedżerów w danej organizacji jako odpowiedzialnych za komunikowanie celów (sens pracy), ich znaczenia (odpowiedzialność) oraz udzielanie informacji zwrotnej (znajomość rezultatów).

Analizy dotyczące poziomu satysfakcji z pracy osób współpracujących z Certes zostaną zaprezentowane na wykresie 2 i 3.



Wykres 2. Wyniki satysfakcji z pracy w badanej grupie.

Generalnie możemy mówić o dobrym poziomie satysfakcji z pracy. Prezentowany wykres pozwala na wyciągnięcie wniosków, że badani są bardzo zadowoleni z pracy którą wykonują, jest ona dla nich źródłem sukcesu. Są zadowoleni z zawodu, który wybrali i zdecydowanie gdyby mieli ponownie dokonywać wyboru wybraliby ten sam zawód.

Najniższy wynik uzyskał item dotyczący postrzegania pracy jako bliskiej ideału – warto pogłębić analizy poszukując czynników, które mogłyby mieć istotny związek ze wzrostem wyniku. Prawdopodobnie w czynnikach związanych z organizacją jest spora przestrzeń do zagospodarowania mająca wpływ na ten element satysfakcji z pracy. W dalszej części raportu zostaną zaprezentowane analizy korelacyjne eksplorujące tę hipotezę.

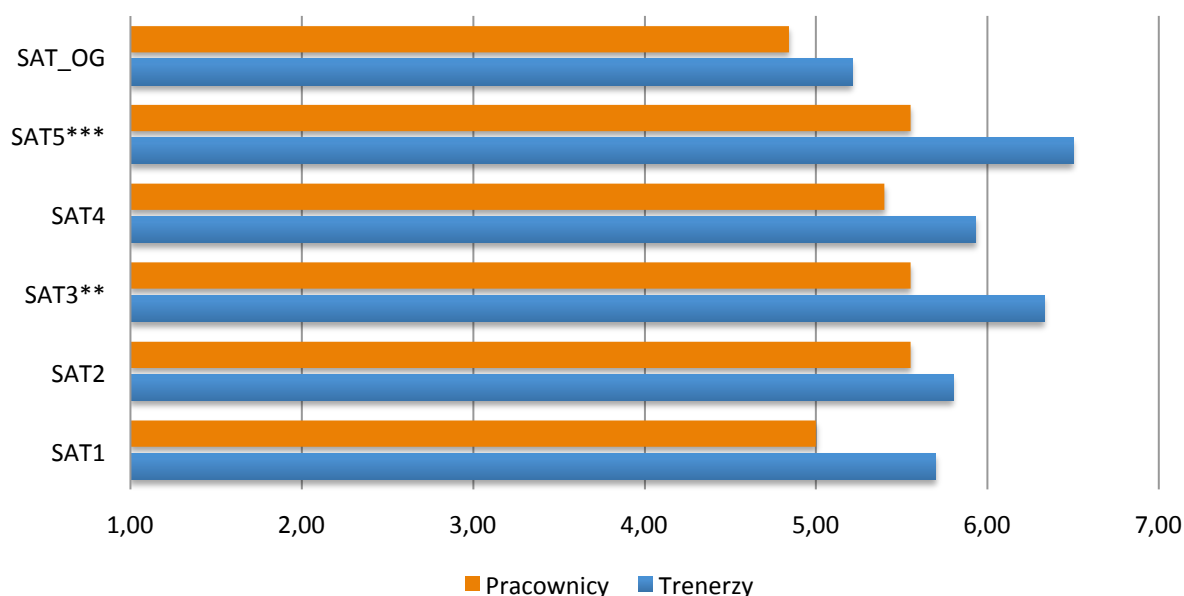
Tabela 1. Związek stażu z satysfakcją z pracy

	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG
Staż pracy	0,172	0,196	,308*	0,091	,295*	0,22
	0,231	0,172	0,03	0,53	0,037	0,126

Staż pracy ma istotny związek z ponowną decyzją o wyborze pracy oraz zadowoleniem z wykonywanej pracy. Im dłużej badani wykonują daną pracę tym bardziej są przekonani o tym, że jest to dobry wybór.

Tabela 2. Różnice w skali satysfakcji z pracy w grupie trenerów i pracowników.

		Trenerzy	Pracownicy
Pod bardzo wieloma względami moja praca bliska jest ideału	SAT1	5,70	5,00
Mam świetne warunki w pracy	SAT2	5,80	5,55
Jestem zadowolony z pracy, którą wykonuję	SAT3**	6,33	5,55
Jak dotąd, w pracy udawało mi się osiągać to, czego chciałem	SAT4	5,93	5,40
Gdybym miał decydować raz jeszcze, wybrałbym tę samą pracę	SAT5***	6,50	5,55
Satysfakcja ogólna (średnia)	SAT_OG	5,21	4,84



Wykres 3. Różnice w SAT – prezentacja graficzna.

Satysfakcja ogólna jest dość wysoka (średnia 5,04 w skali 7 stopniowej), nie ma więc podstaw do wnioskowania o problemie wypalenia zawodowego w badanej grupie.

Trenerzy są zdecydowanie bardziej zadowoleni z pracy, którą aktualnie wykonują, co przekłada się również na zdecydowanie wyższy wynik w twierdzeniu dotyczącym ponownego wyboru tej pracy.

WARTOŚCI OSOBISTE VERSUS WARTOŚCI ORGANIZACJI

Tym, co tworzy rdzeń obowiązującej w organizacji kultury są wartości, które pokrywają się z pojęciami i przekonaniem w organizacji. Wartości mogą być jawne lub niejawne. Jednym z badaczy zajmujących się wartościami w kontekście przywiązania do organizacji był Finegan, **który zauważył, że to jak pracownik postrzega wyznawane przez firmę wartości, stanowi to o jego poziomie przywiązania do organizacji.**

Dla pracowników, ważna jest interakcja między wartościami osobistymi i wartościami firmy. Podstawą dla tego był model dopasowania osoba-organizacja Edward'a, który zawiera predykatory wartości osobistych, wartości organizacji oraz interakcji tych wartości. Gdy etyka organizacji jest czymś najwyższym, uważa się, że organizacja taka może wytwarzać więcej pozytywnych zachowań w miejscu pracy poprzez nadawanie priorytetów.

Wartości są więc tym, stanowi o filozofii osiągnięcia sukcesu danej organizacji i stanowią wskazówki do funkcjonowania pracowników w codziennych zachowaniu. „Dla tych, którzy je wyznają, wspólne wartości określają charakter ich organizacji, postawę odróżniającą ich przedsiębiorstwo od wszystkich pozostałych. W ten sposób dają członkom organizacji poczucie tożsamości, sprawiając, że zatrudnieni czują się ludźmi wyjątkowymi. Co więcej, wartości są czymś realnym dla większości pracowników przedsiębiorstwa, nie tylko dla ścisłego kierownictwa. Właśnie ta funkcja jednoczenia czyni wartości tak skutecznymi” (Deal, Kennedy, 1988, s.23). Dodatkową funkcją wartości kształtujących tożsamość organizacyjną jest informowanie ludzi, czego się od nich oczekuje.

Warto zadać sobie pytanie, czy prezentowane zachowania są spójne z wartościami, a co za tym idzie, czy na podstawie zachowań uczestnicy organizacji prawidłowo identyfikują jej kluczowe wartości.

Diagnozowane za pomocą kwestionariusza wartości można analizować na poziomie 7 czynników:








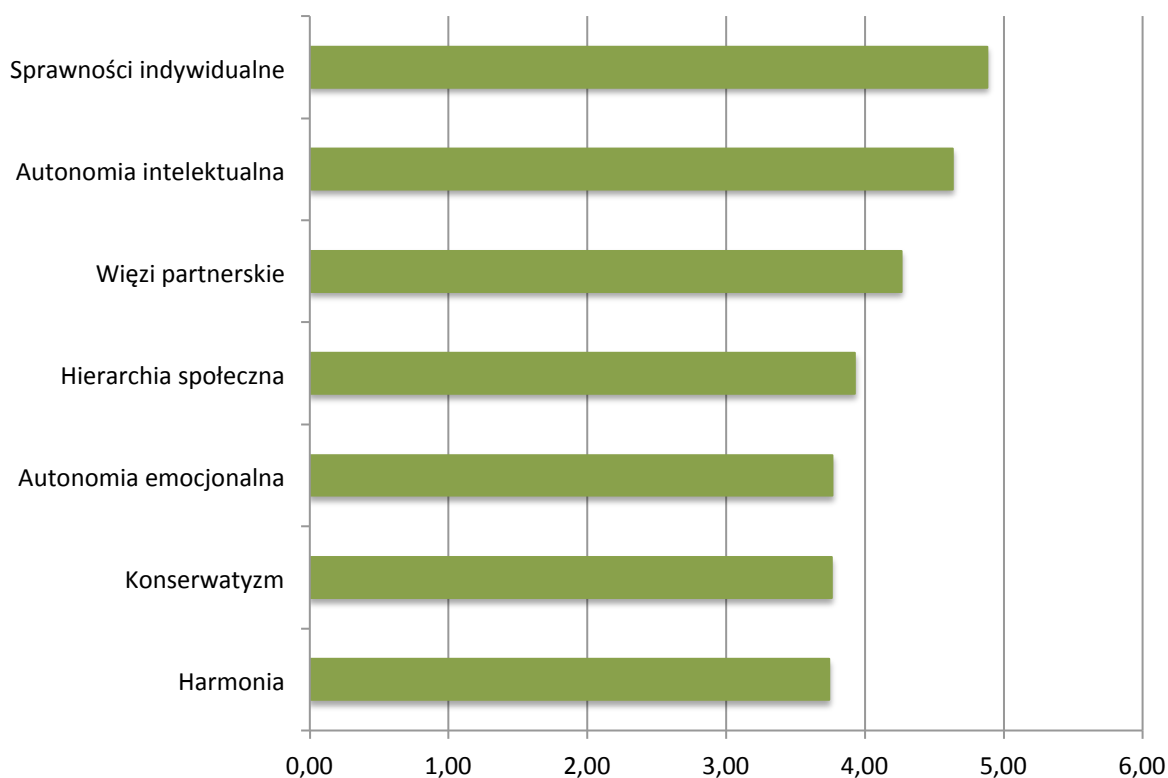
-  harmonia HA
-  konserwatyzm KO
-  autonomia emocjonalna AE
-  hierarchia społeczna HS
-  więzi partnerskie WP
-  autonomia intelektualna AI
-  sprawności indywidualne SI

Tabela 3. Wartości w organizacji

		WSZYSCY	TRENERZY	PRACOWNICY
Harmonia	HA	3,74	3,69	3,83
Konserwatyzm	KO	3,76	3,69	3,87
Autonomia emocjonalna	AE	3,77	3,85	3,64
Hierarchia społeczna	HS	3,93	4,03	3,77
Więzi partnerskie	WP	4,26	4,27	4,25
Autonomia intelektualna	AI	4,63	4,77	4,42
Sprawności indywidualne	SI	4,88	5,01	4,69



Wykres 4. Prezentacja graficzna wartości.

Nie ma żadnych istotnych różnic w postrzeganiu wartości Certes przez trenerów i pracowników biurowych – możemy mówić o jednolitym przekazie wartości w obszarze kultury organizacyjnej.

Najwyżej został oceniony czynnik SI i AI - sprawności indywidualne oraz autonomia intelektualna, co z punktu widzenia firmy doradczo-szkoleniowej zatrudniającej indywidualistów jest wynikiem jak najbardziej pożądanym. Oznacza to stawianie na

samodzielność w działaniu, poszukiwanie nowych rozwiązań, miejsce na indywidualne rozwiązania eksperckie w organizacji.

Na tym samym, najniższym poziomie zostały ocenione czynniki: AE, KO i HA. Nie jest to wynik jakoś drastycznie niski, jednak warto się przyjrzeć zależnościom tych czynników.

Hipoteza, która się nasuwa w związku z tym układem wyników jest taka, że być może zbyt dużo jest uwarunkowań emocjonalnych (zbyt bliskich relacji) z niektórymi uczestnikami organizacji, co powoduje poczucie „nierówności” i percepcję braku obiektywizmu (patrz wyniki klimatu organizacyjnego).

Pamiętając o tym, że wartości pełnią funkcję motywacyjną – są one definiowane jako poznawcza reprezentacja transytuacyjnego celu należało zweryfikować jaka jest siła związków wartości Certes z satysfakcją z pracy oraz z zaangażowaniem organizacyjnym – wyniki tych analiz zawarto w tabelach 4 i 5.

Tabela 4. Związek wartości kultury organizacyjnej Certes z satysfakcją z pracy – analizy korelacyjne r-Pearsona.

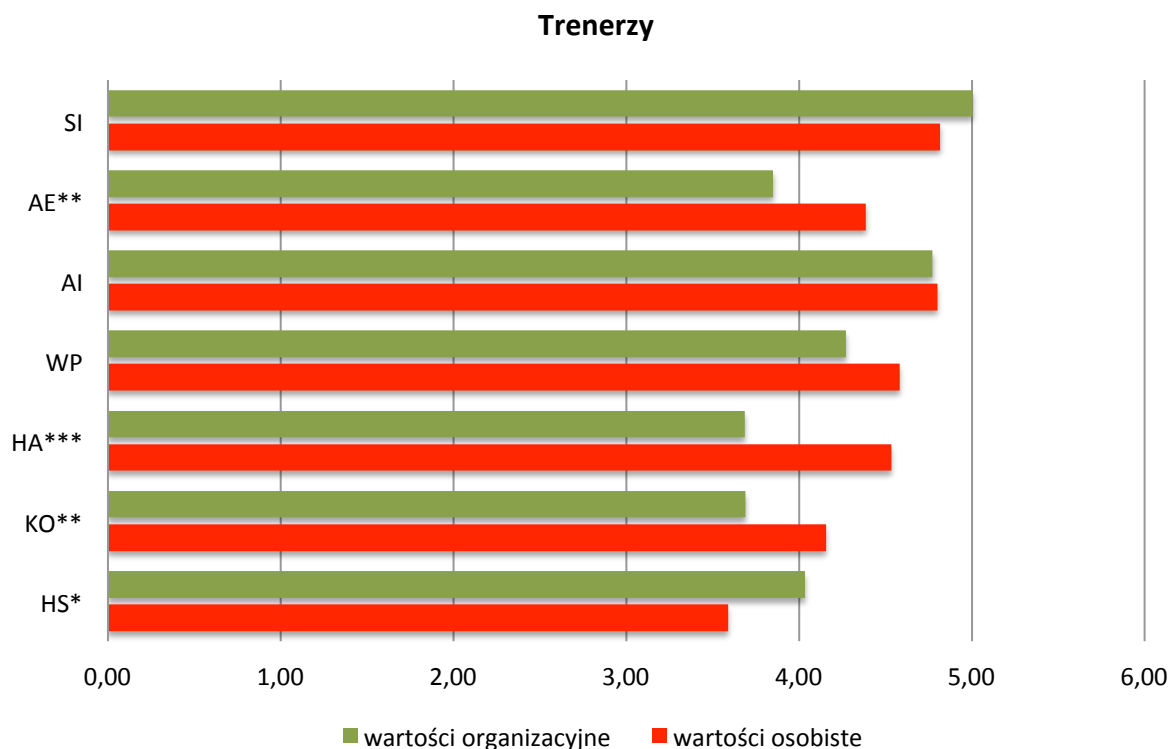
	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	SAT_OG
HS	0,218	,313*	0,071	0,137	0,094	0,19
KO	0,191	0,273	0,015	0,146	0,098	0,185
HA	,294*	,313*	0,069	0,17	0,153	0,252
WP	,298*	,322*	0,104	0,177	0,197	0,267
AI	,288*	,518**	,318*	0,081	0,184	,320*
AE	,339*	,292*	0,107	0,191	0,191	0,265
SI	,394**	,458**	,351*	0,214	0,271	,392**

Analizy korelacyjne wskazują na szereg związków wartości ze wzmacnianiem dwóch obszarów satysfakcji z pracy: postrzeganie pracy jako idealnej oraz oceny warunków pracy (które w diagnozie uzyskały najniższe wyniki).

Tabela 5. Związek wartości kultury organizacyjnej Certes z zaangażowaniem organizacyjnym – analizy korelacyjne r-Pearsona.

	afekt	trwanie	lojalność
HS	,300*	,289*	,362**
KO	,387**	,387**	,454**
HA	,432**	,419**	,445**
WP	,449**	,299*	,473**
AI	,505**	0,129	,408**
AE	,451**	,369**	,454**
SI	,481**	0,187	,400**

Jak wynika z analiz przedstawionych w powyższej tabeli autonomia intelektualna, sprawności indywidualne, autonomia emocjonalna oraz więzi partnerskie mają istotny związek z zaangażowaniem typu afekt i lojalność. Wzmacnianie tych wartości w działaniu Certes będzie miało ogromny wpływ na budowanie przywiązania do organizacji.

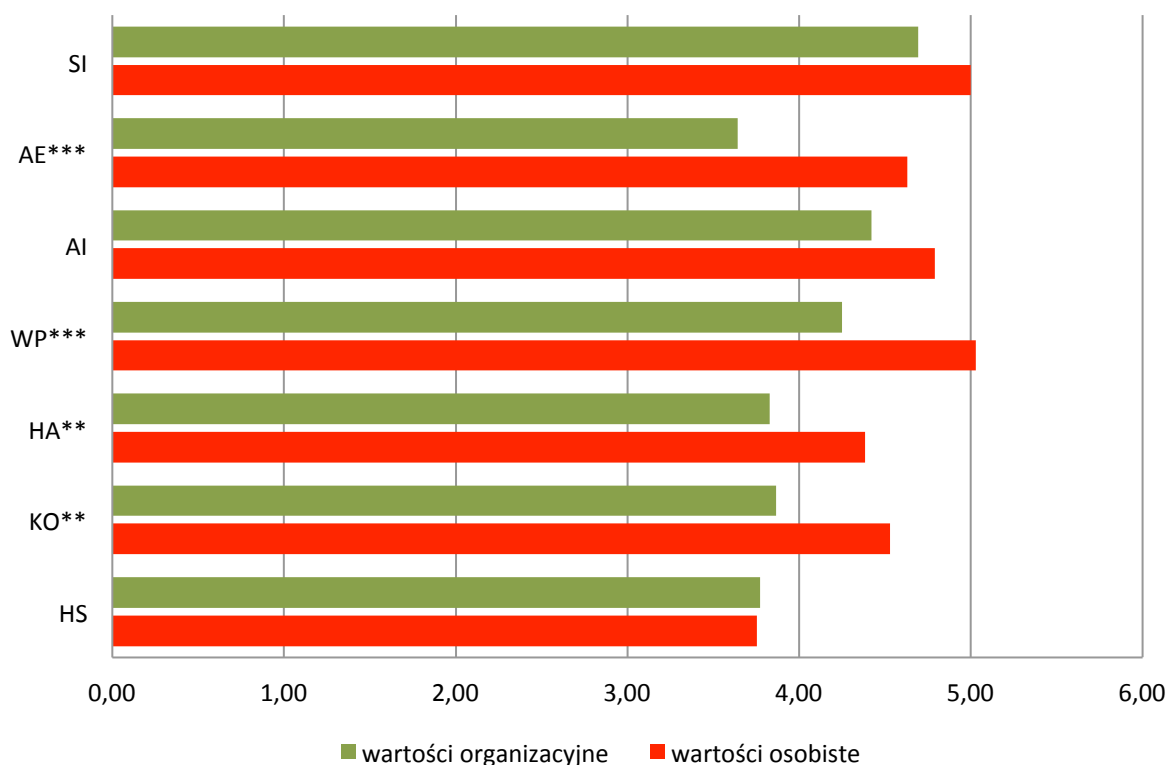


Wykres 5. Wartości osobiste versus organizacyjne – różnice w grupie trenerów.

Największa różnica wystąpiła w czynnikach harmonia, autonomia emocjonalna i konserwatyzm – trenerzy postrzegają te wartości jako zdecydowanie bardziej istotne dla siebie niż dla organizacji. Wzmacnianie tych wartości będzie pozytywnie wpływać na motywację do pracy w Certes, ponieważ kultura firmy będzie postrzegana jako koherentna z wartościami osobistymi trenerów, co z kolei przekłada się docelowo na identyfikację z organizacją.

Co ciekawe trenerzy na poziomie wartości deklarują znacznie niższy niż w firmie poziom wartości dotyczących hierarchii społecznej. Może to wynikać z traktowania zawodu trenera bardziej jako wspierającego i towarzyszącego klientom niż budującego swoją własną pozycję i prestiż. Z kolei firmie może zależeć na prestiżu firmy w kontekście zdobywania nowych zleceń – stąd możliwa jest taka rozbieżność.

Pracownicy biura



Wykres 6. Wartości osobiste versus organizacyjne – różnice w grupie trenerów.

Różnice w wartościach w grupie pracowników biura są podobne do tych, które zostały ujawnione w grupie trenerów z wyjątkiem jednej – mianowicie hierarchii społecznej. Tu istnieje spójność wartości osobistych i organizacyjnych.

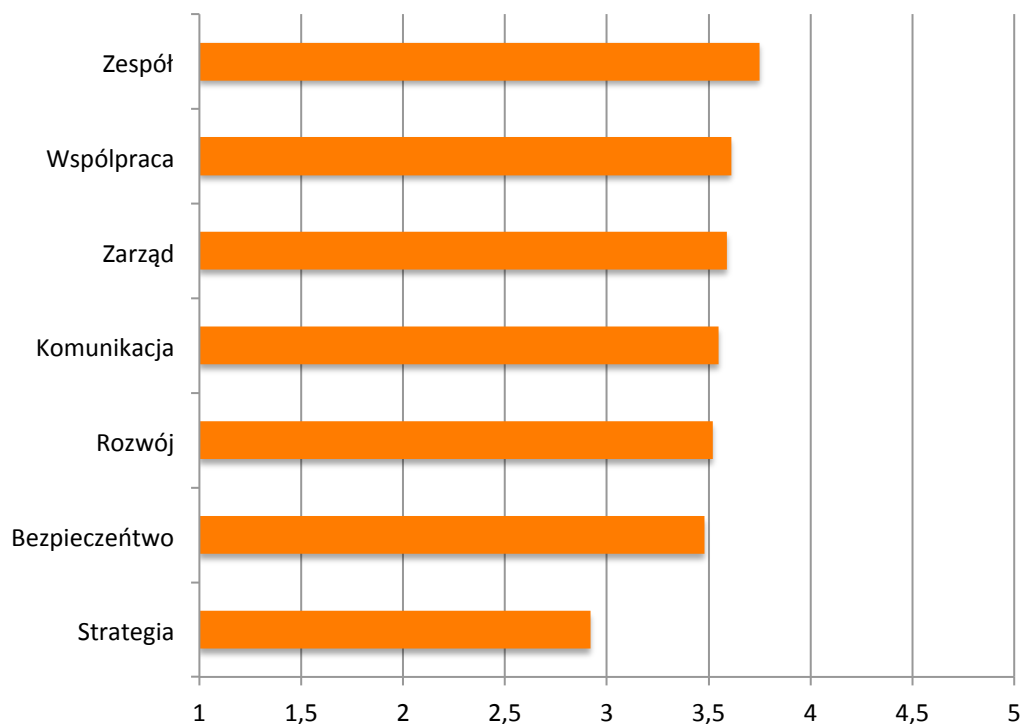
KULTURA ORGANIZACYJNA I POTENCJAŁ MENEDŻERSKI

Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny to zbiór specyficznych cech organizacji indukujący sposób jej postępowania wobec pracowników i otoczenia.

Typ klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuwać w postaci atmosfery:

- przyjaźni lub wrogości,
- ciepła lub chłodu,
- otwartości lub nieufności,
- wsparcia lub jego braku,
- bezpieczeństwa lub zagrożenia;
- innowacji lub stagnacji,
- zaangażowania lub pasywności,
- nieustępliwości lub ustępstw.

Z jednej strony klimat kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy.



Wykres 7. Prezentacja wyników w czynnikach dotyczących kultury organizacyjnej i potencjału menedżerskiego.

Tabela 6. Ocena kultury organizacyjnej i potencjału menedżerskiego Certes. Analizy korelacyjne rho-Spearmana

	Wszyscy	Trenerzy	Pracownicy
Jestem zadowolony z atmosfery, która tu panuje	4,04	3,97	4,15
Firma wykorzystuje w swoim działaniu opinie pracowników	3,94	3,97	3,9
Czuję się związany z ludźmi, którzy tu pracują	3,8	3,67	4
Zlecenia, które dostaję pozwalają mi na pełne wykorzystanie posiadanych umiejętności i zdolności	3,78	3,8	3,75
W tej organizacji można otwarcie mówić o problemach	3,78	3,8	3,75
Mogę w pełni samodzielnie podejmować wszystkie decyzje, od których zależy wykonanie mojej pracy	3,74	3,87	3,55
Otrzymuję wysokiej jakości wsparcie od osób, od których zależy moje działanie	3,72	3,67	3,8
Certes bierze pod uwagę dążenia i system wartości pracowników	3,66	3,77	3,5
Certes skutecznie przyciąga najlepszych pracowników	3,64	3,77	3,45
Zarządzający uwzględniają moje pomysły i opinie podejmując decyzje	3,64	3,6	3,7
W Certes pracownicy ufają sobie nawzajem	3,62	3,67	3,55
Zarząd firmy podejmuje decyzje, które w najlepszy sposób przyczyniają się do jej sukcesu	3,62	3,57	3,7
Tworzymy dobrze funkcjonujący zespół	3,56	3,4	3,8
Im lepsze osiągam wyniki, tym lepsza jest perspektywa rozwoju mojej kariery zawodowej	3,52	3,57	3,45
W firmie jest swobodny przepływ informacji	3,52	3,53	3,5
Jestem zachęcany(a) do opracowywania nowych sposobów działania	3,5	3,63	3,3
Codziennie działania zarządzających Certes, są spójne z ich słowami i deklaracjami	3,5	3,53	3,45
Zarządzający skutecznie nakłaniają do dzielenia się informacjami i umiejętnościami	3,44	3,5	3,35
Certes potrafi skutecznie zatrzymać najlepszych pracowników	3,38	3,4	3,35
Mam bieżącą informację zwrotną odnośnie mojej pracy	3,36	3,67	2,9
Certes zapewnia stabilność pracy	3,3	3,03	3,7
Brakuje mi informacji co do długofalowych planów firmy	3,24	3,43	2,95
Mam zapewnione bezpieczeństwo zleceń	3,2	2,87	3,7
Mam zapewniony rozwój merytoryczny	3,18	3,1	3,3
Jestem dobrze poinformowany o wszelkich zmianach zachodzących w firmie	3,06	3	3,15
Mam pełną informację odnośnie strategii działań Certes	2,96	2,97	2,95
Certes prowadzone są działania rozwojowe dla pracowników	2,94	3,03	2,8
W Certes często zapowiada się gruntowne zmiany na lepsze, ale niewiele potem jest z tego realizowane w praktyce	2,86	2,77	3
Wiele decyzji w Certes nie jest dobrze i dokładnie przemyślanych	2,6	2,67	2,5

Ogólnie klimat Certes można określić jako atmosferę wsparcia i innowacji.

Wyniki badań zostały uszeregowane od tego, który uzyskał najwyższy wynik do tych, które uzyskały najniższą średnią. Kolorem żółtym zostały zaznaczone te itemy, w których ujawniły się różnice istotne statystycznie. Stabilność i bezpieczeństwo zostały

znacznie słabiej ocenione przez trenerów, z kolei pracownicy biurowi zdecydowanie niżej oceniają uzyskiwanie bieżącej informacji zwrotnej odnośnie pracy.

Tabela 7. Związek kultury organizacyjnej z satysfakcją z pracy. Analizy korelacyjne rho-Spearmana

	SAT_OGOLNA
Certes bierze pod uwagę dążenia i system wartości pracowników	,310*
W Certes często zapowiada się gruntowne zmiany na lepsze, ale niewiele potem jest z tego realizowane w praktyce	-,327*
Im lepsze osiągam wyniki, tym lepsza jest perspektywa rozwoju mojej kariery zawodowej	,496**
Mogę w pełni samodzielnie podejmować wszystkie decyzje, od których zależy wykonanie mojej pracy	,335*
Certes prowadzone są działania rozwojowe dla pracowników	,478**
Jestem zachęcany(a) do opracowywania nowych sposobów działania	,554**
Mam pełną informację odnośnie strategii działań Certes	,336*
Zarządzający skutecznie nakłaniają do dzielenia się informacjami i umiejętnościami	,335*
Mam zapewniony rozwój merytoryczny	,505**
Zlecenia, które dostaję pozwalają mi na pełne wykorzystanie posiadanych umiejętności i zdolności	,279*
W tej organizacji można otwarcie mówić o problemach	,308*

Istotne w budowaniu satysfakcji z pracy są następujące czynniki:





-  **działania rozwojowe i rozwój merytoryczny**
-  **informacja o strategii organizacji**
-  **otwarta dyskusja o problemach**
-  **branie pod uwagę wartości i dążeń pracowników**

Tabela 8. Związek kultury organizacyjnej z poszczególnymi elementami satysfakcji. Analizy korelacyjne rho-Spearmana

Klimat organizacyjny	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5
Certes bierze pod uwagę dążenia i system wartości pracowników	,452**	0,175	0,15	0,264	0,277
W Certes pracownicy ufają sobie nawzajem	0,188	,365**	0,184	0,206	0,062
Firma wykorzystuje w swoim działaniu opinie pracowników	,346*	0,243	0,224	0,146	0,169
Im lepsze osiągam wyniki, tym lepsza jest perspektywa rozwoju mojej kariery zawodowej	,552**	,489**	,386**	,340*	0,184
Tworzymy dobrze funkcjonujący zespół	0,107	,308*	0,225	0,008	-0,061
Brakuje mi informacji co do długofalowych planów firmy	-,316*	-0,275	-0,198	-0,07	0,032
Mogę w pełni samodzielnie podejmować wszystkie decyzje, od których zależy wykonanie mojej pracy	,351*	0,252	,303*	0,247	0,169
Certes prowadzone są działania rozwojowe dla pracowników	,589**	,345*	,291*	,316*	,404**
Jestem zachęcany(a) do opracowywania nowych sposobów działania	,552**	,563**	,485**	,353*	,282*
Mam bieżącą informację zwrotną odnośnie mojej pracy	0,221	0,249	0,251	0,182	,366**
Codziennie działania zarządzających Certes, są spójne z ich słowami i deklaracjami	,325*	0,176	0,267	0,127	0,185
Mam pełną informację odnośnie strategii działań Certes	,435**	0,198	0,204	0,18	,308*
Zarządzający skutecznie nakłaniają do dzielenia się informacjami i umiejętnościami	,390**	,315*	0,27	0,176	0,102
Nawet gdybym wykonywał pracę najlepiej jak to jest możliwe, nie zostałyby to adekwatnie docenione	-0,225	-,289*	-,288*	0,07	-0,038
Zarządzający uwzględniają moje pomysły i opinie podejmując decyzje	,287*	0,215	0,259	0,053	0,057
Mam zapewniony rozwój merytoryczny	,540**	,463**	,357*	,332*	0,168
Zlecenia, które dostaję pozwalają mi na pełne wykorzystanie posiadanych umiejętności i zdolności	,286*	0,243	0,262	,326*	0,154
W tej organizacji można otwarcie mówić o problemach	,337*	0,187	,326*	0,203	0,263
Certes zapewnia stabilność pracy	,359*	0,26	0,143	0,037	-0,052
W Certes często zapowiada się gruntowne zmiany na lepsze, ale niewiele potem jest z tego realizowane w praktyce	-,316*	-0,202	-,326*	-0,25	-,291*

Powiązanie wyników pracy z perspektywą rozwoju kariery zawodowej, działania rozwojowe oraz rozwój merytoryczny to elementy klimatu organizacyjnego mające największą siłę i liczbę związków z satysfakcją z pracy.

Tabela 9. Związek z zaangażowaniem organizacyjnym. Analizy korelacyjne rho-Spearmana

	afekt	lojalność
Certes bierze pod uwagę dążenia i system wartości pracowników	,311*	0,278
W Certes pracownicy ufają sobie nawzajem	,366**	,338*
Firma wykorzystuje w swoim działaniu opinie pracowników	,461**	,562**
Im lepsze osiągam wyniki, tym lepsza jest perspektywa rozwoju mojej kariery zawodowej	,391**	,487**
Tworzymy dobrze funkcjonujący zespół	,583**	,629**
Mogę w pełni samodzielnie podejmować wszystkie decyzje, od których zależy wykonanie mojej pracy	,376**	,289*
Jestem zachęcany(a) do opracowywania nowych sposobów działania	,309*	,314*
Codzienne działania zarządzających Certes, są spójne z ich słowami i deklaracjami	,451**	,357*
Certes potrafi skutecznie zatrzymać najlepszych pracowników	,290*	,357*
Otrzymuję wysokiej jakości wsparcie od osób, od których zależy moje działanie	,457**	,407**
Nawet gdybym wykonywał pracę najlepiej jak to jest możliwe, nie zostałoby to adekwatnie docenione	-,408**	-,431**
Czuję się związany z ludźmi, którzy tu pracują	,610**	,491**
Zarządzający uwzględniają moje pomysły i opinie podejmując decyzje	,459**	,463**
W firmie jest swobodny przepływ informacji	,329*	0,212
Zlecenia, które dostaję pozwalają mi na pełne wykorzystanie posiadanych umiejętności i zdolności	,335*	,384**
Zarząd firmy podejmuje decyzje, które w najlepszy sposób przyczyniają się do jej sukcesu	,476**	,302*
W tej organizacji można otwarcie mówić o problemach	,560**	,412**
Mam zapewnione bezpieczeństwo zleceń	,321*	0,167
Jestem zadowolony z atmosfery, która tu panuje	,505**	,431**
Certes zapewnia stabilność pracy	,413**	,363**
W Certes często zapowiada się gruntowne zmiany na lepsze, ale niewiele potem jest z tego realizowane w praktyce	-,281*	-0,055
Brakuje mi informacji co do długofalowych planów firmy	-0,077	-,281*

W budowaniu zaangażowania emocjonalnego największe znaczenie mają: otwarte mówienie o problemach, wsparcie otrzymywane od innych oraz poczucie pracy w dobrym zespole.

Na uwagę zasługuje fakt ujemnej korelacji w ostatnim wierszu tabeli – im bardziej badani uznają brak informacji odnośnie długofalowych planów firmy tym mniej są związani powinnościowo z organizacją. Brak informacji istotnie negatywnie koreluje z zaangażowaniem lojalnościowym.

SYNTEZA UZYSKANYCH WYNIKÓW

Brak jest widocznych symptomów wskazujących na niebezpieczeństwo wypalenia zawodowego.

Uzyskano wysoki wynik satysfakcji z pracy.

W zaangażowaniu organizacyjnym dominuje zaangażowanie afektywne.

Kultura organizacyjna nastawiona jest na doskonalenie i dynamiczny rozwój.

Widoczne są istotne statystycznie różnice w obszarze wartości osobistych versus wartości organizacji.

W klimacie organizacyjnym dominującym rysem jest: wsparcie, obszarem wymagającym uwagi jest kwestia otwartości i bezpieczeństwa.

Istotnie najniżej została oceniona strategia, następnie bezpieczeństwo i rozwój. Wszystkie te czynniki tworzące klimat organizacyjny są ściśle ze sobą powiązane.

Największe znaczenie w działaniach firmy w najbliższym czasie mają: komunikacja strategii, działania wspierające rozwój i autonomię oraz wzmocnienie przepływu informacji.

KLUCZOWE WNIOSKI I REKOMENDACJE

W kulturze organizacyjnej do dominujących wartości należą sprawności indywidualne oraz autonomia intelektualna. Są to podstawowe wartości kultury typu adhokracja – nastawionej na dynamikę, przedsiębiorczość i kreatywność. Tym, co zapewnia spójność organizacji jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych wyrobów lub usług.

Autonomia emocjonalna, więzi partnerskie, konserwatyzm i harmonia – uwidoczniły się największe różnice, co może prowadzić do postrzegania Certes jako firmy, w której te wartości mogą nie być realizowane. W praktyce oznacza to, że dla pracowników cele osobiste wydają się być niemożliwe do zrealizowania w tej kulturze organizacyjnej.

Identyfikację z celami organizacji na pewno poprawiłaby informacja o strategii firmy oraz o planowanych działaniach dotyczących jej realizacji uwzględniających role i odpowiedzialności poszczególnych osób. Strategia firmy to także element wpływający na poczucie bezpieczeństwa, co istotnie obniża stres związany z niepewnością odnośnie przyszłości.

W obszarze przeciwdziałania stresowi szczególnie istotne jest zadbanie o czynnik AE – autonomia emocjonalna, gdyż ma on duże znaczenie dla samooceny oraz przekonania o samoskuteczności. Działania, które mogłyby temu służyć:

- zwiększenie informacji zwrotnej odnośnie wykonywanej pracy;
- obiektywizacja kryteriów oceny;
- większa formalizacja współpracy przy jednoczesnym zadbaniu o dobrą atmosferę.

Ponieważ branie pod uwagę systemu wartości i dążeń pracowników jest ogromnie istotna dla budowania zarówno satysfakcji z pracy jak i zaangażowania afektywnego niezwykle ważne jest by Certes wspierało dążenia pracowników oraz we współpracy respektowało system wartości poszczególnych osób. Możliwe jest to między innymi przez:

- znajomość korowych wartości (głównych motywatorów) poszczególnych osób;
- wspólną dyskusję odnośnie tego, jakie zachowania wspierają kluczowe wartości,
- identyfikację zachowań, które konkurują z istotnymi dla pracowników wartościami;
- ustalenie z poszczególnymi (kluczowymi) graczami organizacji kontraktów, które będą stanowiły bazę poczucia bezpieczeństwa dbania o istotne wartości;

Rozwój merytoryczny wzmacniający samodzielność, autonomię intelektualną oraz sprawności indywidualne jest absolutnym priorytetem, na którym powinni się skoncentrować zarządzający firmą.

Komunikacja w organizacji uzyskała oceny nieco powyżej 3,5. Przepływ informacji uznawany jest za swobodny, brakuje wspólnej dyskusji, możliwe. Analiza wyników korelacyjnych wskazuje na konieczność wdrożenia działań związanych z:

- wymianą informacji,
- wzajemną inspiracji,
- wspólnym poszukiwaniem rozwiązań,
- tworzeniem nowych rzeczy dzięki wymianie informacji;
- wyrażaniem uznania.

Dominującym zaangażowaniem jest afekt, jednak uzyskało ono wynik w okolicy 3.5. Analizy korelacyjne ujawniły szereg istotnych powiązań klimatu organizacyjnego oraz kultury organizacyjnej z tym typem zaangażowania do najistotniejszych z nich należą: autonomia intelektualna, sprawności indywidualne, autonomia emocjonalna oraz więzi partnerskie.

Ogromnie istotnym obszarem do zagospodarowania jest powiązanie wyników pracy z perspektywą rozwoju zawodowego. Konieczne wydaje się być wybranie/ uzgodnienie/ przyjęcie modelu rozwoju kompetencji w organizacji w powiązaniu z obiektywnymi

kryteriami (oceny, ilość zleceń, nabywanie wiedzy i umiejętności, przygotowanie programów).

Aneks

Różnica w obrębie wartości osobiste versus wartości organizacyjne i jej związek z satysfakcją z pracy.

wszyscy							
	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG	
r_HS	-0,219	-0,119	-0,21	-0,134	0,029	-0,151	
r_KO	-0,182	-0,161	-0,124	-0,094	-0,124	-0,18	
r_HA	-0,279	-0,199	-0,061	-0,167	-0,189	-0,22	
r_WP	-,460**	-,372**	-,299*	-,342*	-,328*	-,388**	
r_AI	-0,275	-,319*	-,301*	-0,139	-0,134	-0,227	
r_Ae	-,441**	-0,242	-0,253	-,354*	-,380**	-,383**	
r_SI	-,470**	-0,276	-,405**	-,418**	-0,261	-,404**	
D	-,340*	-,352*	-0,147	-0,211	-0,228	-,319*	

Trenery							
	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG	
r_HS	-0,237	-0,094	-0,222	-0,248	0,156	-0,192	
r_KO	-0,051	-0,023	0,034	-0,144	-0,095	-0,097	
r_HA	-0,23	-0,123	0,025	-0,274	-,361*	-0,204	
r_WP	-,369*	-0,151	-0,104	-0,332	-0,172	-0,242	
r_AI	-0,254	-0,204	-0,108	-0,124	-0,123	-0,175	
r_Ae	-0,232	-0,04	0,061	-0,346	-0,281	-0,211	
r_SI	-,452*	-0,218	-0,231	-,422*	-0,142	-,369*	
D	-0,288	-0,15	0,005	-0,265	-0,314	-0,244	

Pracownicy biura							
	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG	
r_HS	0	-0,064	0,042	0,252	0,147	0,075	
r_KO	-0,384	-0,384	-0,379	0,056	-0,252	-0,277	
r_HA	-0,341	-0,289	-0,197	0,013	-0,147	-0,214	
r_WP	-0,439	-,665**	-0,427	-0,202	-0,405	-,458*	
r_AI	-0,188	-0,432	-0,414	-0,086	0,011	-0,177	
r_Ae	-,596**	-,524*	-,614**	-0,284	-0,393	-,549*	
r_SI	-0,417	-0,296	-,513*	-0,32	-0,216	-0,367	
D	-,485*	-,629**	-,444*	-0,275	-0,397	-,493*	

Wszy

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

scy	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG
r_w1	-0,275	-,352*	-0,229	-0,081	-0,04	-0,2
r_w2	-0,236	-,282*	-0,197	-0,247	-0,19	-0,271
r_w3	0,134	0,108	0,095	0,019	0,171	0,139
r_w4	-0,014	-0,084	-0,002	-0,106	0,052	-0,095
r_w5	-0,258	-0,151	-0,152	-0,164	-,288*	-0,178
r_w6	-0,051	-0,117	0,017	-0,139	-0,253	-0,119
r_w7	-,396**	-,368**	-,398**	-0,132	-0,136	-,321*
r_w8	-0,172	-,305*	-,307*	-0,004	-0,098	-0,223
r_w9	-0,027	0,015	-0,186	-0,133	-0,131	-0,094
r_w10	-0,14	-0,196	-0,107	-0,173	-0,111	-0,161
r_w11	-0,175	-0,22	-0,253	-0,161	-0,073	-0,174
r_w12	0,05	-0,138	-0,157	0,095	0,041	0,016
r_w13	-0,09	-0,007	0,007	-0,16	-0,2	-0,123
r_w14	-,439**	-0,216	-0,255	-0,255	-0,246	-0,271
r_w15	-0,122	-0,09	-0,037	0,035	0,049	-0,027
r_w16	0,024	-0,228	-0,127	0,006	0,127	-0,016
r_w17	-0,148	-0,13	0,016	-0,07	-0,109	-0,146
r_w18	0,072	0,083	0,163	-0,047	-0,04	0,025
r_w19	-,432**	-,339*	-0,135	-0,256	-,300*	-,384**
r_w20	-0,172	-0,167	-0,008	0,082	0,107	-0,013
r_w21	-0,245	-0,209	-0,137	-0,072	-0,249	-0,164
r_w22	-0,207	-0,188	-0,092	-,296*	-0,252	-0,254
r_w23	-,315*	-,299*	-,307*	-0,135	-0,143	-0,238
r_w24	-0,1	-0,075	0	-0,084	0,091	-0,095
r_w25	-,284*	-0,057	-,282*	-,369**	-0,241	-0,272
r_w26	-,314*	-0,07	-0,094	-0,112	-0,115	-0,144
r_w27	-0,098	0,027	-0,101	-0,103	0,098	-0,069
r_w28	-,297*	-,286*	-0,273	-0,2	-0,191	-0,269
r_w29	-0,185	-0,143	0,008	-0,18	-0,221	-0,189
r_w30	-0,105	-0,179	0,055	-0,084	-0,033	-0,088

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

r_w3							
1	-,304*	-0,134	-0,268	-0,222	-0,101	-0,221	
r_w3							
2	-0,182	-0,056	-0,147	0,008	-0,054	-0,089	
r_w3							
3	-,343*	-0,079	-0,135	-0,25	-,283*	-0,205	
r_w3							
4	-,447**	-0,243	-,419**	-,454**	-0,199	-,409**	
r_w3							
5	-,488**	-,460**	-,495**	-,434**	-0,188	-,486**	
r_w3							
6	-0,251	-0,188	-0,013	-0,219	-0,113	-0,203	
r_w3							
7	-0,263	-0,042	-0,232	-0,27	-0,193	-0,186	
r_w3							
8	-,335*	-0,133	-0,105	-0,229	-0,213	-0,262	
r_w3							
9	-0,14	-0,071	-0,191	-0,165	0,072	-0,124	
r_w4							
0	-0,174	-0,059	0,01	-0,082	-0,087	-0,098	
r_w4							
1	-0,254	-0,129	-0,261	-,372**	-,305*	-,299*	
r_w4							
2	-0,225	-0,263	-0,078	-0,031	-0,205	-0,125	
r_w4							
3	-0,256	-0,226	-0,243	-0,179	-0,109	-0,212	
r_w4							
4	-0,023	-0,027	0,224	0,147	0,162	0,043	
r_w4							
5	-,312*	-0,127	-0,155	-0,254	-,338*	-0,238	
r_w4							
6	-0,175	-0,08	-,297*	-0,044	-0,243	-0,138	
r_w4							
7	-0,146	-0,198	-0,257	-0,187	0,011	-0,189	
r_w4							
8	-,448**	-,438**	-,456**	-,531**	-,363**	-,494**	
r_w4							
9	-,388**	-,362**	-0,196	-,383**	-0,273	-,363**	
r_w5							
0	-,372**	-,319*	-0,26	-0,27	-,382**	-,349*	
r_w5							
1	0,003	-0,002	0,047	0,115	0,024	0,015	
r_w5							
2	-0,153	-0,071	-0,217	-0,201	-,315*	-0,132	
r_w5							
3	-0,19	-0,13	-0,176	-0,046	-0,161	-0,101	
r_w5							
4	-,344*	-,294*	-0,199	-0,276	-0,227	-,330*	
r_w5							
5	-0,206	-0,209	-0,25	-0,153	-0,146	-0,194	
r_w5							
6	-0,123	-0,08	-0,174	0,025	-0,118	-0,061	
r_w5							
7	-0,261	-0,008	-0,01	-0,137	-0,263	-0,165	

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

Trenerzy	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG
r_w1	-0,285	-0,269	-0,248	-0,039	0,139	-0,174
r_w2	-0,066	-0,231	-0,225	-0,346	-0,244	-0,251
r_w3	0,13	0,078	-0,029	-0,073	0,141	0,046
r_w4	-0,068	-0,05	0,014	-0,209	-0,089	-0,146
r_w5	-0,11	0,107	0,114	-0,082	-0,325	-0,016
r_w6	0,007	-0,025	0,014	-0,158	-0,349	-0,078
r_w7	-0,187	-0,212	-0,209	0,039	0,091	-0,094
r_w8	-0,112	-0,303	-0,28	-0,078	-0,18	-0,212
r_w9	0,153	0,108	-0,005	-0,118	-0,092	0,012
r_w10	-0,141	-0,18	-0,013	-0,178	-0,276	-0,173
r_w11	-0,227	-0,328	-,431*	-0,323	-0,093	-0,334
r_w12	0,047	-0,064	-0,061	0,108	0,045	0,038
r_w13	-0,162	0,103	0,116	-0,102	-0,316	-0,106
r_w14	-0,357	-0,054	0,058	-0,139	-0,092	-0,121
r_w15	-0,003	0,095	0,077	0,087	0,23	0,088
r_w16	-0,283	-,413*	-,390*	-0,12	-0,106	-0,273
r_w17	-0,097	-0,065	0,081	0,021	-0,169	-0,019
r_w18	0,05	0,039	0,135	-0,124	-0,163	-0,037
r_w19	-,402*	-0,287	-0,055	-0,226	-0,226	-0,303
r_w20	-0,149	-0,095	0,084	0,129	0,231	0,032
r_w21	-0,12	0,04	0,03	-0,042	-0,294	-0,007
r_w22	-0,107	-0,119	0,023	-0,22	-0,251	-0,17
r_w23	-0,26	-0,19	-0,193	-0,138	0,119	-0,173
r_w24	-0,334	-0,252	-0,236	-,414*	-0,208	-,379*
r_w25	-0,059	0,092	0,044	-0,313	-0,07	-0,108
r_w26	-0,235	0,057	0,127	-0,147	-0,087	-0,028
r_w27	-0,2	-0,056	-0,097	-0,258	0,149	-0,209
r_w28	-,440*	-0,175	-0,34	-0,353	-0,23	-0,359

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

r_w2						
9	-0,223	-0,164	0,036	-0,305	-,376*	-0,243
r_w3						
0	-0,083	0,004	0,156	-0,173	-0,063	-0,045
r_w3						
1	-0,206	0,043	-0,115	-0,228	-0,012	-0,152
r_w3						
2	-0,001	0,136	0,025	0,094	0,27	0,094
r_w3						
3	-0,164	0,185	0,124	-0,047	-0,022	0,042
r_w3						
4	-,460*	-0,241	-,388*	-,519**	-0,15	-,465**
r_w3						
5	-,533**	-,408*	-,424*	-,467**	-0,072	-,483**
r_w3						
6	-,396*	-0,107	-0,073	-0,281	-0,078	-0,267
r_w3						
7	-0,335	-0,113	-0,04	-0,315	-0,067	-0,205
r_w3						
8	-,452*	-0,297	-0,117	-,426*	-0,29	-,404*
r_w3						
9	-0,213	-0,186	-0,15	-0,31	0,027	-0,225
r_w4						
0	0,095	0,166	0,314	-0,078	0,069	0,101
r_w4						
1	-0,107	0,018	-0,089	-0,34	-0,343	-0,205
r_w4						
2	-0,148	-0,096	0,066	0,04	-0,165	0,014
r_w4						
3	-0,109	-0,17	-0,07	-0,073	0,001	-0,103
r_w4						
4	-0,146	0,08	0,129	-0,024	0,018	-0,036
r_w4						
5	-0,261	-0,107	0,031	-0,171	-0,2	-0,132
r_w4						
6	0,033	0,08	0,01	0,039	-0,067	0,044
r_w4						
7	-0,103	-0,201	-0,215	-0,245	0,119	-0,206
r_w4						
8	-,500**	-,422*	-0,329	-,571**	-0,305	-,518**
r_w4						
9	-0,29	-0,143	-0,023	-,417*	-0,12	-0,251
r_w5						
0	-0,227	-0,196	-0,009	-0,314	-0,265	-0,248
r_w5						
1	0,041	-0,013	0,054	0,018	0,029	-0,005
r_w5						
2	-0,046	0,001	-0,146	-0,076	-0,208	-0,026
r_w5						
3	0,028	0,019	0,188	0,097	-0,089	0,108
r_w5						
4	-0,35	-0,317	-0,171	-,462*	-0,199	-,396*
r_w5						
5	-0,085	-0,242	-0,211	-0,117	-0,091	-0,152

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

r_w5						
6	0,01	0,081	0,006	0,127	0,116	0,093
r_w5						
7	0,047	0,207	,379*	-0,017	-0,063	0,108

Pracownicy biura						
	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	SATOG
r_w1	-0,142	-,456*	-0,075	-0,106	-0,178	-0,164
r_w2	-0,419	-0,396	-0,14	-0,057	-0,145	-0,304
r_w3	0,304	0,187	0,391	0,319	0,363	0,363
r_w4	-0,031	-0,176	-0,093	-0,009	0,052	-0,058
r_w5	-0,281	-0,438	-0,34	-0,188	-0,072	-0,263
r_w6	-0,224	-0,347	-0,203	-0,252	-0,402	-0,301
r_w7	-,609**	-,581**	-,579**	-0,378	-0,318	-,591**
r_w8	-0,324	-0,339	-,482*	0,048	-0,102	-0,284
r_w9	-0,252	-0,091	-,462*	-0,15	-0,125	-0,244
r_w10	-0,187	-0,258	-0,336	-0,256	-0,046	-0,177
r_w11	0,002	-0,08	0,118	0,244	0,119	0,166
r_w12	0,197	-0,156	-0,109	0,192	0,234	0,154
r_w13	-0,2	-0,253	-0,328	-0,347	-0,35	-0,286
r_w14	-0,266	-0,356	-,457*	-0,224	-0,118	-0,26
r_w15	-0,097	-0,328	-0,018	0,102	0,016	-0,053
r_w16	0,382	0,038	0,257	0,185	0,406	0,361
r_w17	-,520*	-,456*	-0,428	-,482*	-,484*	-,597**
r_w18	0,069	0,088	0,12	0,047	-0,05	0,073
r_w19	-,625**	-,455*	-0,439	-,486*	-,630**	-,626**
r_w20	-0,204	-0,263	-0,08	0,037	0,01	-0,077
r_w21	-0,316	-,597**	-0,34	-0,096	-0,195	-0,347
r_w22	-0,439	-0,319	-0,414	-,544*	-,458*	-,466*
r_w23	-0,157	-0,375	-0,164	0,032	-0,115	-0,162
r_w24	0,08	0,128	0,215	0,419	0,283	0,237
r_w25	-0,417	-0,241	-,622**	-0,352	-0,252	-0,41
r_w26	-0,231	-0,175	-0,289	0,073	-0,024	-0,162
r_w27	0,192	0,201	0,137	0,425	0,346	0,277

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

r_w2						
8	-0,018	-0,358	-0,076	0,128	-0,07	-0,025
r_w2						
9	-0,294	-0,182	-0,196	-0,045	-0,265	-0,239
r_w3						
0	-0,034	-,484*	-0,002	0,139	0,023	-0,073
r_w3						
1	-0,257	-0,343	-0,35	-0,145	-0,056	-0,216
r_w3						
2	-0,161	-0,248	-0,029	0,252	0,009	-0,079
r_w3						
3	-0,413	-,450*	-0,361	-,559*	-,526*	-,469*
r_w3						
4	-0,384	-0,212	-0,389	-0,259	-0,164	-0,265
r_w3						
5	-0,403	-,482*	-,548*	-0,358	-0,322	-0,424
r_w3						
6	0,05	-0,283	0,208	-0,018	-0,029	-0,078
r_w3						
7	-0,167	0,139	-0,353	-0,039	-0,136	-0,092
r_w3						
8	-0,203	0,143	-0,053	0,209	-0,1	-0,001
r_w3						
9	0,03	0,172	-0,16	0,216	0,258	0,143
r_w4						
0	-,476*	-0,321	-0,35	-0,066	-0,287	-0,308
r_w4						
1	-0,397	-0,324	-,454*	-0,377	-0,267	-0,396
r_w4						
2	-0,185	-,520*	-0,177	-0,178	-0,098	-0,275
r_w4						
3	-0,411	-0,302	-0,4	-0,361	-0,177	-0,342
r_w4						
4	-0,023	-0,256	0,184	0,248	-0,011	0,005
r_w4						
5	-0,194	-0,081	-0,237	-0,195	-0,344	-0,185
r_w4						
6	-0,224	-0,222	-,469*	0,054	-0,135	-0,159
r_w4						
7	-0,201	-0,279	-0,274	-0,067	-0,058	-0,141
r_w4						
8	-0,269	-,486*	-,460*	-0,361	-0,257	-0,358
r_w4						
9	-0,301	-,678**	-0,212	-0,089	-0,281	-0,343
r_w5						
0	-0,443	-,524*	-0,376	-0,027	-0,33	-0,37
r_w5						
1	-0,074	0,047	0,078	0,4	0,037	0,104
r_w5						
2	-0,211	-0,149	-0,25	-0,403	-0,387	-0,226
r_w5						
3	-0,377	-0,326	-,527*	-0,183	-0,139	-0,286
r_w5						
4	-0,351	-0,279	-0,247	0,118	-0,317	-0,203

„Wdrożenie rozwiązań CSR w firmie Certes”

Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE

r_w5						
5	-0,35	-0,143	-0,234	-0,212	-0,186	-0,217
r_w5						
6	-0,171	-0,259	-0,284	-0,062	-0,23	-0,155
r_w5						
7	-,600**	-0,219	-0,388	-0,204	-0,423	-,459*