

Prezentowany raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego w Centrum Opieki nad Dzieckiem w Szczecinie na zlecenie Gminy Miasto Szczecin.

W dniu 13 października 2014 roku Gmina Miasto Szczecin zleciła przeprowadzenie ekspertyzy psychologicznej w zakresie analizy kultury organizacji w kontekście relacji i odniesień zawodowych na poziomie przełożony - pracownicy. W związku z tak szeroko postawionym celem ogólnym przyjęto założenie, że badanie obejmie trzy obszary badawcze. Pierwszy związany z zarządzaniem placówką przez dyrekcję Centrum Opieki nad Dzieckiem, drugi obejmie cechy, umiejętności i zachowania interpersonalne dyrekcji Centrum. W trzecim obszarze postanowiono zbadać, w jaki sposób swoje miejsce pracy oceniają pracownicy Centrum.

W raporcie opisano szczegółowo metodologię badań, charakterystykę osób badanych oraz przedstawiono analizę wyników badań z podziałem na trzy obszary badawcze. Odpowiedzi na każde pytanie zostały przedstawione w formie wykresu oraz opisu. Na koniec raportu zostało umieszczone podsumowanie, w którym przedstawiono uogólnione wnioski z przeprowadzonej analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów podczas badania zrealizowanego w 11 placówkach Centrum Opieki nad Dzieckiem w dniach 13-14 listopada 2014 roku.

Po przeprowadzeniu postępowania wyjaśniającego, polegającego m.in. na przeprowadzeniu rozmów z pracownikami, z dyrekcją, kontroli fluktuacji kadry, sporządzeniu raportu, zdecydowano o pozostawieniu Pani Barbary Bartoszewicz na stanowisku Dyrektora Centrum Opieki nad Dzieckiem im. Konstantego Maciejewicza w Szczecinie.

**Raport z badania pracowników
Centrum Opieki nad Dzieckiem w Szczecinie**

Szczecin 2014

Spis treści

1. Wprowadzenie	3
2. Metodologia badania	4
3. Charakterystyka osób badanych	6
4. Analiza wyników badań	10
4.1 Postawa pracowników wobec pracy w Centrum	10
4.1.1 Stosunek do pracy	10
4.1.2 Obciążenie pracą	11
4.1.3 Kreatywność w miejscu pracy	11
4.1.4 Atmosfera w miejscu pracy	12
4.1.5 Kontynuacja pracy w Centrum	13
4.2 Ocena cech, umiejętności i zachowań dyrektorów Centrum	14
4.2.1 Cechy, umiejętności i zachowania „o charakterze pozytywnym”	15
4.2.1.1 Określenia dotyczące cech osobistych	15
4.2.1.2 Ocena wybranych umiejętności dyrektorów Centrum	21
4.2.1.3 Ocena relacji między dyrektorami Centrum a pracownikami	27
4.2.2 Zachowania o charakterze mobbingowym	40
4.3 Ocena zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez Dyрекcję Centrum	66
4.3.1 Przepływ informacji	66
4.3.2 Relacje zawodowe między pracownikami	69
4.3.3 Nagrody i kary	70
4.3.4 Zasady nagradzania	71
4.3.5 Kontrola pracowników	72
4.3.6 Styl kierowania	73
4.3.7 Zmiana czynności służbowych	75
5. Zmiana zapisów regulaminów	76
6. Gdybym był/a Dyrektorem Centrum	77
7. Centrum Opieki nad Dzieckiem w oczach opinii publicznej	78
8. Podsumowanie	79
6. Aneks	84
6.1 Tabele wynikowe	84
6.2 Ankieta	102

1. WPROWADZENIE

Prezentowany raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego w Centrum Opieki nad Dzieckiem w Szczecinie na zlecenie Gminy Miasto Szczecin.

W dniu 13 października 2014 roku Gmina Miasto Szczecin zleciła przeprowadzenie ekspertyzy psychologicznej w zakresie analizy kultury organizacji w kontekście relacji i odniesień zawodowych na poziomie przełożony - pracownicy. W związku z tak szeroko postawionym celem ogólnym przyjęto założenie, że badanie obejmie trzy obszary badawcze. Pierwszy związany z zarządzaniem placówką przez dyrekcję Centrum Opieki nad Dzieckiem, drugi obejmie cechy, umiejętności i zachowania interpersonalne dyrekcji Centrum. W trzecim obszarze postanowiono zbadać, w jaki sposób swoje miejsce pracy oceniają pracownicy Centrum.

W raporcie opisano szczegółowo metodologię badań, charakterystykę osób badanych oraz przedstawiono analizę wyników badań z podziałem na trzy obszary badawcze. Odpowiedzi na każde pytanie zostały przedstawione w formie wykresu oraz opisu. Na koniec raportu zostało umieszczone podsumowanie, w którym przedstawiono uogólnione wnioski z przeprowadzonej analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów podczas badania zrealizowanego w 11 placówkach Centrum Opieki nad Dzieckiem w dniach 13-14 listopada 2014 roku.

Badania przeprowadziła firma Symetria Psychoterapia i Szkolenia Radosław Cieśluk ul. Parkowa 2/7, 71-600 Szczecin.

2. METODOLOGIA BADANIA

Badanie, którego efektem jest niniejszy raport miało charakter badania całościowego, zwanego także badaniem pełnym. Z badaniem tego typu mamy do czynienia wówczas, kiedy obejmujemy nim całą populację interesujących nas osób, o których chcemy się dowiedzieć interesujących rzeczy. W naszym przypadku ową populacją są wszyscy pracownicy Centrum Opieki nad Dzieckiem, a przedmiotem naszego zainteresowania jest ich stosunek do pracy, to w jaki sposób oceniają oni swoją dyrekcję oraz w jaki sposób postrzegają wybrane aspekty zarządzania i kierowania personelem Centrum. W badaniu posłużono się ankietą audytoryjną, czyli techniką badawczą polegającą na zebraniu w pewnej przestrzeni, wybranej grupy osób, które w obecności ankietera wypełniają ankietę. Rola ankietera sprowadza się w tej technice wyłącznie do podania celu badania i ewentualnego tłumaczenia sposobu wypełniania ankiety.

Wszystkie pytania ankietowe podzielono na trzy grupy. Pierwsza grupa zawiera pytania, dotyczące postaw pracowników³ wobec pracy, druga służy określeniu stopnia w jakim dyrektor Centrum i jego Zastępcy przejawiają określone cechy, umiejętności i zachowania w miejscu pracy, a trzecia ma na celu ocenę sposobu zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez Dyрекcję Centrum. Poniżej zamieszczono wszystkie pytania ankietowe z podziałem na wymienione wyżej grupy, zachowując numerację pytań z ankiety. Ankieta w pełnym brzmieniu zamieszczona została w aneksie niniejszego raportu.

A. Postawa pracowników wobec pracy w Centrum

Pytanie 2. Z którymi stwierdzeniami Pan/i się zgadza:

[Kafeteria: 1. Pracuję tu, bo chcę; 2. Traktuję swoją pracę jako rodzaj misji; 3. Lubię swoją pracę; 4. Spełniam się w swojej pracy; 5. Pracuję tu, bo nie mam alternatywy; 6. Nie lubię swojej pracy; 7. Czuję się zmęczony/a swoją pracą; 8. Moja praca jest nadmiernie zbiurokratyzowana]

Pytanie 3. Czy w najbliższym czasie zamierza Pan/i zmienić pracę? Jeżeli tak, proszę wskazać bezpośrednią przyczynę.

[Kafeteria: 1. niesatysfakcjonujące wynagrodzenie; 2. nienajlepsza atmosfera w pracy; 3. nadmiar obowiązków; 4. chęć rozwoju zawodowego; 5. chęć zmiany; 6. inny powód]

Pytanie 78. Jak ogólnie ocenia Pan/i atmosferę w miejscu pracy?

Pytanie 83. Czy czuje się Pan/i nadmiernie obciążony/a pracą?

Pytanie 84. Czy praca w Centrum daje Panu/i możliwość wykazania się kreatywnością?

B. Ocena cech, umiejętności i zachowań dyrektorów Centrum

Pytanie tabelaryczne 4-23. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują Dyrektora Centrum?

[Kafeteria: Zdecydowanie nie; Nie; Raczej nie; Raczej tak; Tak; Zdecydowanie tak]

Pytanie tabelaryczne 24-43. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują Zastępcę Dyrektora Centrum?

[Kafeteria: Zdecydowanie nie; Nie; Raczej nie; Raczej tak; Tak; Zdecydowanie tak]

Pytanie tabelaryczne 44-60. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak X w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie Dyrektora Centrum w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników.

[Kafeteria: 1. Nigdy nie występuje; 2. Występuje sporadycznie; 3. Występuje regularnie - od miesiąca, od około pół roku, ponad rok; 4. Zachowanie dotyczyło mnie osobiście; 5. Byłem świadkiem takiego zachowania]

Pytanie tabelaryczne 61-77. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak X w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie Zastępcy Dyrektora Centrum w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników.

[Kafeteria: 1. Nigdy nie występuje; 2. Występuje sporadycznie; 3. Występuje regularnie - od miesiąca, od około pół roku, ponad rok; 4. Zachowanie dotyczyło mnie osobiście; 5. Byłem świadkiem takiego zachowania]

C. Ocena sposobu zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez Dyрекcję Centrum

Pytanie 1. Jak - Pana/i zdaniem - Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej?

Pytanie 79. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią?

Pytanie 80. Przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ:

[Kafeteria: 1. informacja jest zwykle niepełna; 2. informacja jest niezrozumiała; 3. polecenia przełożonych czasem są ze sobą sprzeczne; 4. muszę „dobijać się” o informacje potrzebne do wykonywania moich zadań; 5. czasem otrzymuję informację przeznaczoną dla kogoś innego; 6. za często otrzymuję informacje w ostatniej chwili; 7. inny powód]

Pytanie 81. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między innymi współpracownikami a Panem/Panią?

Pytanie 82. Przepływ informacji między innymi współpracownikami a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ:

[Kafeteria: 1. informacja jest zwykle niepełna; 2. informacja jest niezrozumiała; 3. informacja czasem do mnie nie dociera; 4. muszę „dobijać się” o informacje potrzebne do wykonywania moich zadań; 5. czasem otrzymuję informację przeznaczoną dla kogoś innego; 6. za często otrzymuję informacje w ostatniej chwili; 7. inny powód]

Pytanie 85. Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe z przełożonymi?

Pytanie 86. Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe kolegami/koleżankami z pracy?

Pytanie 87. Czy w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników?

Pytanie 88. Proszę wybrać końcówkę zdania, z którą Pan/i się zgadza: Dyrekcja Centrum w zarządzaniu zespołem...

[Kafeteria: 1. częściej stosuje kary niż nagrody; 2. częściej stosuje nagrody niż kary; 3. stosuje kary i nagrody w równym stopniu; 4. nie stosuje kar i nagród]

Pytanie 89. Które z poniższych zdań najtrafniej - Pana/i zdaniem - charakteryzuje Dyrektora Centrum?

[Kafeteria: 1. Drobiazgowo określa metody realizacji zadań, nie pozostawiając możliwości samodzielnego decydowania w tym zakresie; 2. Wspólnie z podwładnymi określa metody realizacji zadań; 3. Pozostawia podwładnym pełną swobodę w doborze metod realizacji zadań]

Pytanie 90. Jeżeli Dyrektor zmienił zakres Pana/i czynności służbowych, to zrobił to:

[Kafeteria: 1. w konsultacji z Panem/Panią; 2. bez konsultacji z Panem/Panią, 3. zakres moich czynności służbowych nie był zmieniany]

Pytanie 91. Proszę odpowiedzieć, w jakim stopniu Dyrektor Centrum kontroluje Pana/i pracę:

[Kafeteria: 1. w zbyt dużym stopniu; 2. adekwatnie do potrzeb; 3. w niewystarczającym stopniu]

Pytanie 92. Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione, by placówka działała sprawniej? Jeśli tak, jakie są to zapisy?

Pytanie 93. Gdyby został/a Pan/i od jutra dyrektorem Centrum, to czy zmienić(a)by Pan/Pani coś w sposobie funkcjonowania Centrum?

[Kafeteria: 1. Nie, nic bym nie zmieniał/a; 2. Tak, poprawił(a)bym relacje z pracownikami; 3. bardziej dyscyplinował(a)bym pracowników; 4. zatrudnił(a)bym dodatkowe osoby; 5. zadbał(a)bym o lepszy przepływ informacji; 6. Inne]

3. CHARAKTERYSTYKA OSÓB BADANYCH

Do udziału w badaniu zaproszono wszystkich 171 pracowników Centrum¹, którzy w dniach 13 i 14 listopada mogli wziąć w nim udział. Z możliwości wypowiedzenia się za pośrednictwem ankiety skorzystało w sumie 139 osób, co stanowi 81,3% wszystkich pracowników. W związku z faktem, że badanie posiadało charakter całościowy (nie posługiwano się w nim próbą badawczą), należy pamiętać, że jego wyniki reprezentują zdanie 81,3% wszystkich pracowników Centrum.

¹ Łączna liczba pracowników Centrum Opieki nad Dzieckiem wynosi 174. Badanie nie obejmowało Dyrektora Centrum i dwóch jego zastępców.

W celu zapewnienia jak największej anonimowości respondentów, ograniczono ich opis do czterech podstawowych cech metryczkowych. Są to następujące cechy:

- 1) miejsce pracy w ramach Centrum Opieki nad Dzieckiem,
- 2) staż pracy w CO nD,
- 3) wiek,
- 4) płeć.

Należy od razu zaznaczyć, że nie wszyscy pracownicy wypełnili metryczkę w sposób całkowity. Część pracowników wypełniła tylko niektóre pola metryczki, a inna część nie wypełniła metryczki wcale. Z tego powodu liczba respondentów opisanych niżej według wyróżnionych cech metryczkowych jest w tabelach numer 1, 2, 3 i 4 mniejsza niż całkowita liczba osób badanych, wynosząca 139 osób. W konsekwencji wartości procentowe odniesiono w każdej tabeli do innej rzeczywistej liczby osób badanych.

Tabela 1 Liczba osób badanych w podziale na miejsce pracy w ramach Centrum.

Miejsce pracy	Liczba odpowiedzi	%
1. Placówka „Pod lipą”	7	6,0%
2. Placówka „Maciejkowa przystań”	27	23,1%
3. Placówka „Dom pod platanami”	18	15,4%
4. Placówka „Tęczowy domek”	14	12,0%
5. Placówka „Dom na wzgórzu”	3	2,6%
6. Placówka „Osówka”	6	5,1%
7. Placówka „Pod kasztanami”	4	3,4%
9. Placówka „Dom nad jeziorem”	5	4,3%
11. Placówka „Przy fontannach”	3	2,6%
12. Specjalistyczna Placówka Wsparcia Dziennego	5	4,3%
13. Dział księgowo – finansowy	2	1,7%
14. Dział organizacyjno – administracyjny	8	6,8%
15. Dział gospodarczy	6	5,1%
16. Specjalista pracujący z dziećmi	7	6,0%
18. Dyżuruję w kilku placówkach	2	1,7%
Ogółem	117	100,0%
Brak danych	22	

Z powyższego zestawienia wynika, że największa liczba respondentów pracuje w trzech placówkach: „Maciejkowa przystań”, „Dom pod platanami” oraz „Tęczowy domek”. Z tych trzech placówek rekrutuje się nieco ponad połowa badanych – 50,4%. Zastanawiający jest fakt, iż 22 osoby biorące udział w badaniu w ogóle nie wskazały na miejsce w jakim na co dzień pracują.

Staż pracy

Zdecydowana większość, ponad 84% respondentów, deklaruje że pracuje w Centrum od 1 do 2 lat, prawie 10% - pracuje do pół roku, a najmniejsza grupa pośród badanych, to osoby pracujące w Centrum do roku - 6,1%. Biorąc pod uwagę, że głównym celem badania jest ocena relacji między pracownikami a Dyrekcją Centrum, największa liczba pracowników ze stażem 1-2 lata wśród respondentów jest czynnikiem sprzyjającym takiej ocenie.²

Tabela 2 Staż pracy w Centrum Opieki nad Dzieckiem

Staż pracy	Liczba odpowiedzi	%
do pół roku	13	9,8%
do roku	8	6,1%
1-2 lata	111	84,1%
Ogółem	132	100,0%
Brak danych	7	

Płeć i wiek

Biorąc pod uwagę proporcje płci 125 osób biorących udział w badaniu (84% kobiet i 16% mężczyzn) oraz to, że Centrum Opieki nad Dzieckiem zatrudnia ogółem 174 osoby, można przypuszczać, że kadra Centrum składa się w zdecydowanej większości z kobiet. Proporcje takie nie powinny budzić zdziwienia, gdyż korespondują z proporcją kobiet i mężczyzn zatrudnionych w obszarze pomocy społecznej na terenie całego kraju.

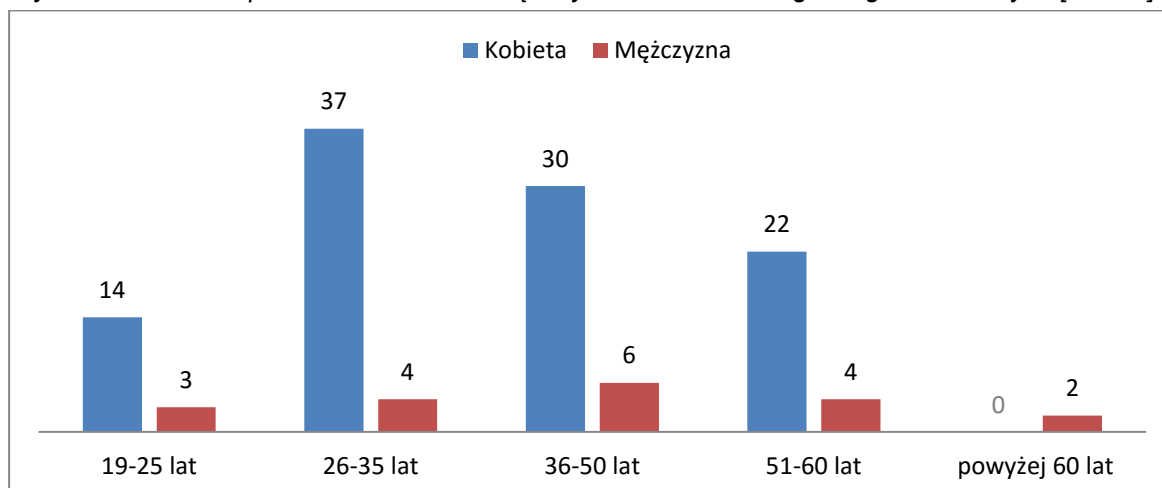
Tabela 3 Płeć pracowników

Płeć pracownika	Liczba odpowiedzi	%
Kobieta	105	84,0%
Mężczyzna	20	16,0%
Ogółem	125	100%
Brak danych	14	

Proporcje te stają się jeszcze bardziej widoczne, gdy spojrzymy na *Wykres 1* ukazujący liczbę respondentów według płci i kategorii wiekowych. W każdej kategorii wiekowej mamy do czynienia ze zdecydowaną przewagą kobiet.

² Staż pracy celowo ograniczono do maksymalnie dwóch lat, ze względu na fakt, iż struktura Centrum Opieki nad Dzieckiem funkcjonuje w obecnej formie od stycznia 2013 roku.

Wykres 1 Liczba respondentów - kobiet i mężczyzn z COnD według kategorii wiekowych [N=122]*



* Nawias kwadratowy [N=122] w tytule wykresu podaje zawsze liczbę wszystkich osób odpowiadających na pytanie ilustrowane danym wykresem.

Na zakończenie, krótka charakterystyka respondentów wyłącznie ze względu na wiek. Największą grupę badanych - ponad 33%, stanowią osoby w wieku 26-35 lat, niewiele mniejsza grupa - około 30%, to osoby w przedziale wiekowym od 36 do 50 lat, jedna piąta badanych, to osoby w wieku od 51 do 60 lat. Respondenci w przedziale wiekowym pomiędzy 19-25 rokiem życia to ponad 13%, a najmniejszą grupę wiekową stanowią osoby powyżej 60 lat - 1,6%. Wszystkie powyższe dane zawiera *Tabela 4*.

Tabela 4 Wiek pracowników

Wiek pracownika	Liczba odpowiedzi	%
19-25 lat	17	13,9%
26-35 lat	41	33,6%
36-50 lat	36	29,5%
51-60 lat	26	21,4%
powyżej 60 lat	2	1,6%
Ogółem	122	100,0%
Brak danych	17	

4. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Zamieszczoną w tym rozdziale prezentację wyników badania oparto na opisanym w części metodologicznej podziale wszystkich pytań ankietowych na trzy grupy dotyczące kolejno:

1. Postaw pracowników wobec pracy w Centrum
2. Oceny cech, umiejętności i zachowań dyrektorów w Centrum
3. Oceny sposobu zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez Dyрекcję Centrum

W takiej też kolejności zostanie omówiona poniżej analiza wyników badania.

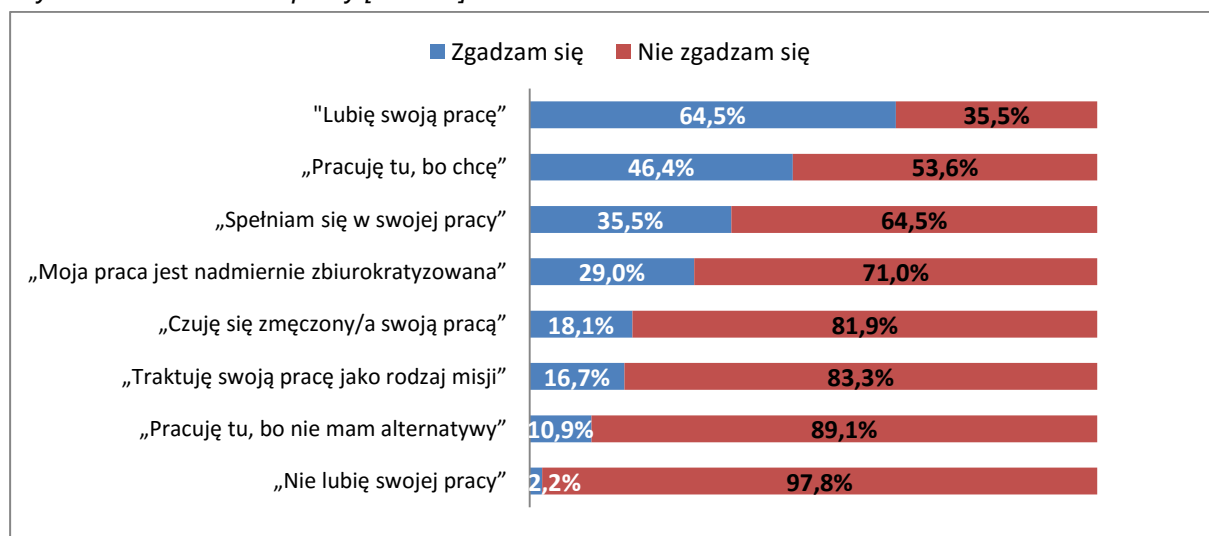
4.1 Postawy pracowników wobec pracy w Centrum

Funkcjonowanie człowieka w organizacji, uwarunkowane jest szeregiem różnych czynników. Jednym z nich jest niewątpliwie postawa samego pracownika wobec miejsca pracy. Od niej bowiem zależy w dużej mierze stopień w jakim angażuje się on w wykonywanie swoich zadań, a co za tym jego motywacja, efektywność, ogólne samopoczucie i nastawienie wobec innych pracowników. W przypadku instytucji powołanej do pracy z dzieckiem postawa wobec pracy nabiera dodatkowo szczególnego znaczenia i wymaga od pracownika większej odpowiedzialności. W celu opisanego postaw pracowników wobec miejsca pracy posłużono się pięcioma pytaniami dotyczącymi: stosunku do pracy, stopnia obciążenia pracą, możliwości kreatywnego działania, oceny ogólnej atmosfery w miejscu pracy oraz dalszego zatrudnienia w Centrum.

4.1.1 Stosunek do pracy

W celu zbadania stosunku do pracy poproszono respondentów, aby odpowiedzieli czy zgadzają się (lub nie) ze ośmioma stwierdzeniami opisującymi ich stosunek do pracy w Centrum. Treść stwierdzeń wraz z procentowym rozkładem odpowiedzi przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Stosunek do pracy [N= 138]*



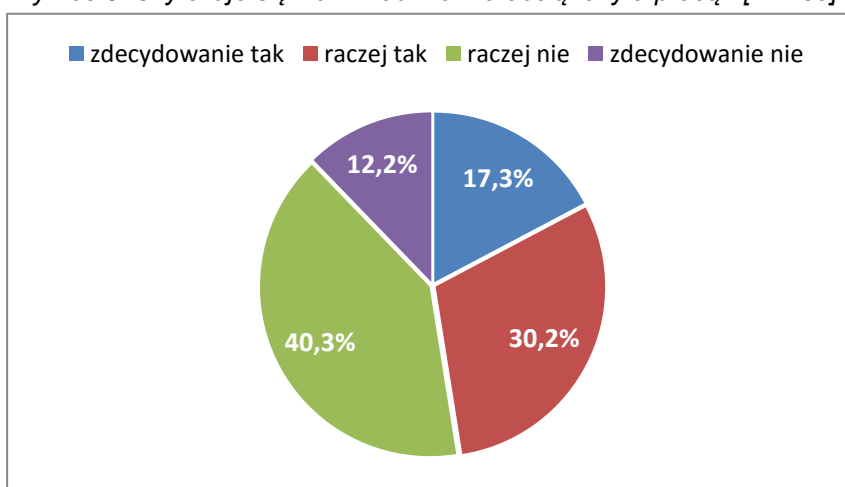
* respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Z wypowiedzi ankietowanych wynika, że najczęściej pracowników zgadza się z twierdzeniem „Lubię swoją pracę” i „Pracuję tu, bo chcę” – odpowiednio 64,5% i 46,4%. Stosunkowo duży procent (35,5%) zgodziło się też ze stwierdzeniem „Spełniam się w swojej pracy”, a 16,7% badanych uznało swoją pracę za pewien rodzaj misji. Wskazuje to na pozytywne nastawienie większości załogi do wykonywanej pracy. Stwierdzenia wskazujące na obciążający, neutralny lub negatywny stosunek do pracy uzyskały dużo niższy odsetek wskazań. Warto jednak zwrócić uwagę fakt, iż prawie jedna trzecia badanych uznała, ich praca jest nadmiernie zbiurokratyzowana, a prawie 17%, że czuje się zmęczona wykonywaną pracą.

4.1.2 Obciążenie pracą

Odpowiadając na pytanie, czy ankietowani czują się nadmiernie obciążeni pracą, ponad 47% odpowiedziało „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”, a ponad 52%, że „zdecydowanie nie” lub „raczej nie”. Odsetek odpowiedzi, w przypadku połączenia odpowiedzi w dwie pary, rozłożył się niemal symetrycznie. Warto jednak zwrócić uwagę, że choć największa grupa respondentów (40,3%) na pytanie dotyczące nadmiernego obciążenia wybrała odpowiedź „raczej nie”, to jednak prawie jedna piąta wskazała na „zdecydowanie tak”.

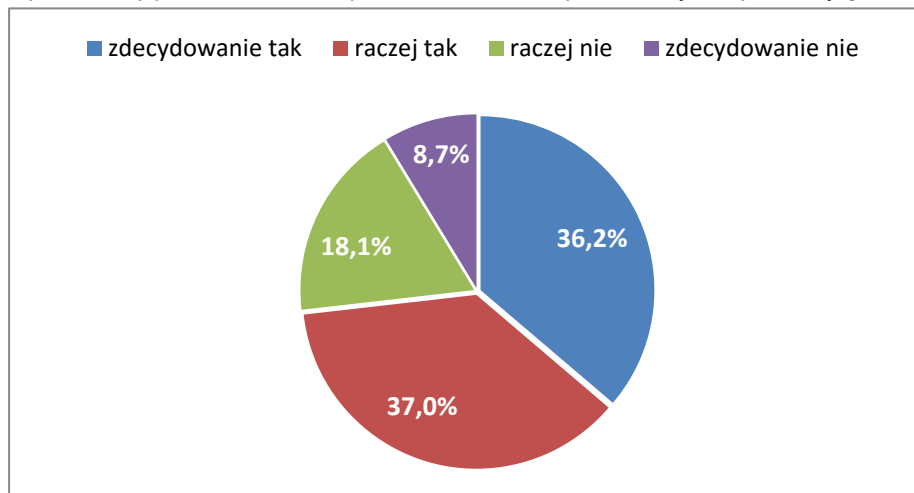
Wykres 3 Czy czuje się Pan/i nadmiernie obciążony/a pracą? [N=139]



4.1.3 Kreatywność w miejscu pracy

W odpowiedzi, na pytanie czy Centrum daje możliwość wykazania się kreatywnością, około 73% uznało, że zakład pracy zdecydowanie lub raczej daje takie możliwości, a około 26% respondentów uznało, że Centrum zdecydowanie lub raczej nie daje możliwości wykazania się kreatywnością. Największa grupa respondentów (37%) na pytanie dotyczące możliwości wykazania się kreatywnością wybrała odpowiedź „raczej tak”.

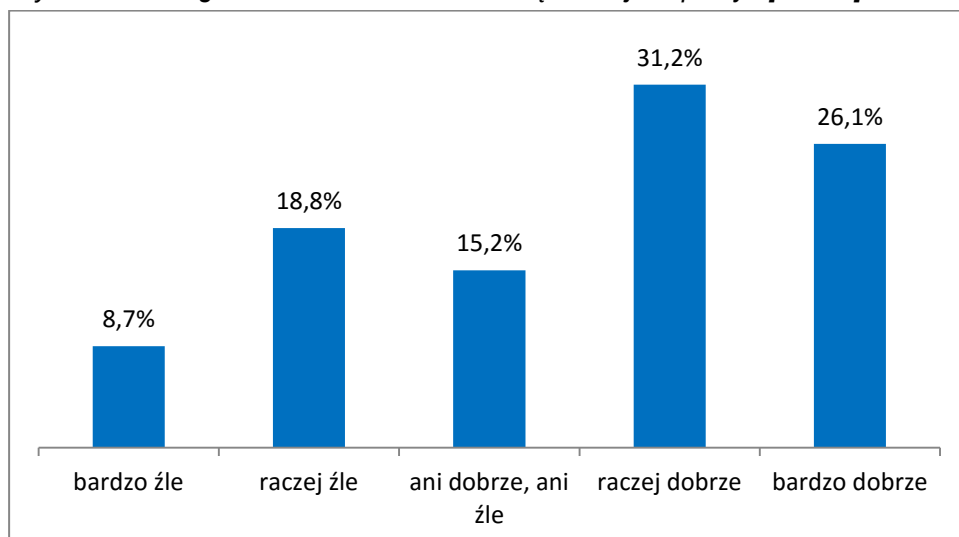
Wykres 4 Czy praca w Centrum daje Panu/i możliwość wykazania się kreatywnością? [N=138]



4.1.4 Atmosfera w miejscu pracy

Ankietowanych poproszono również, aby ocenili ogólną atmosferę w miejscu pracy. W odpowiedzi 79 osób (57,3%) uznało, że atmosfera w miejscu pracy jest „raczej dobra” lub „bardzo dobra”. Należy jednak zauważyć, że 38 pracowników (27,5%) jest innego zdania i twierdzi, że atmosfera w pracy jest „raczej zła” lub „bardzo zła”. Pozostałych 21 (15,2%) badanych uznało, że atmosfera ta nie jest „ani dobra, ani zła”.³

Wykres 5 Jak ogólnie ocenia Pan/i atmosferę w miejscu pracy? [N=138]

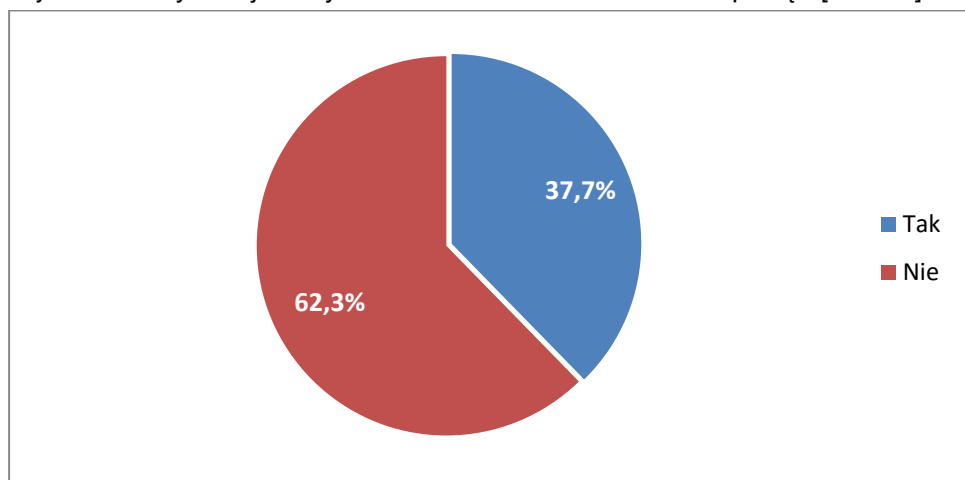


³ Choć ocena atmosfery w pracy nie wyraża bezpośrednio postawy pracowników wobec miejsca pracy, to jednak posiada ona znaczenie, które może rzutować na tę postawę w bliższej lub dalszej przyszłości. Pytanie to było także pytaniem kontrolnym. Pytanie o ocenę atmosfery w pracy powtórzyło się bowiem również w innym miejscu ankiety.

4.1.5 Kontynuacja pracy w Centrum

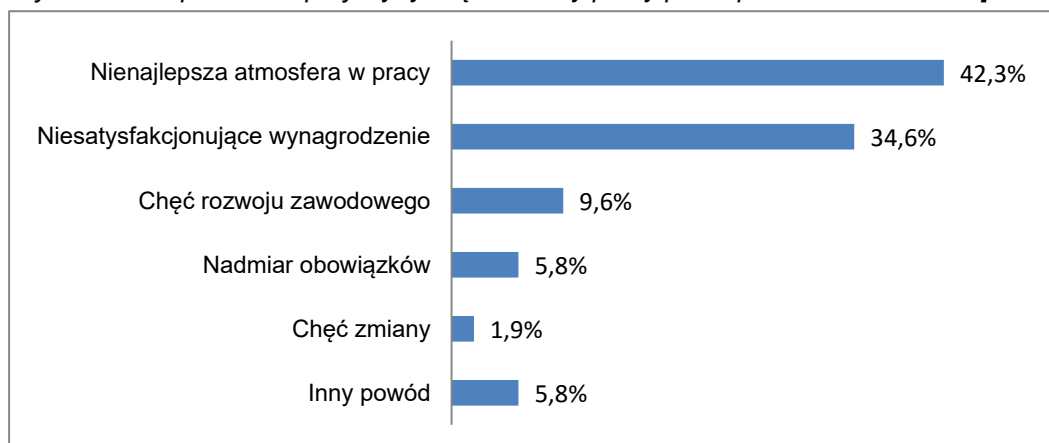
Na chęć kontynuowania pracy w danym miejscu lub też chęć zmiany miejsca pracy składa się zapewne wiele czynników. Chcąc odpowiedzieć na pytanie czy przyczyną ewentualnej zmiany pracy są czynniki tkwiące w miejscu pracy zadano respondentom dwa pytania. Najpierw zapytano ich czy zamierzają w najbliższym czasie zmienić pracę, a następnie osoby odpowiadające twierdząco na to pytanie poproszono o wskazanie bezpośredniej przyczyny takiej decyzji. Na 138 respondentów, 86 (62,3%) stwierdziło, że w najbliższym czasie nie zamierza zmieniać pracy, natomiast decyzję o chęci zmiany pracy zadeklarowały pozostałe 52 osoby (37,7%).

Wykres 6. Czy w najbliższym czasie zamierza Pan/i zmienić pracę? [N= 138]



Z ogólnej liczby 52 osób, które zadeklarowały, że są gotowe podjąć decyzję o zmianie pracy 22 (42,3%) stwierdziły, że przyczyną odejścia z pracy w najbliższym czasie jest panująca w niej „nienajlepsza atmosfera”, 18 osób (34,6%) jako powód podało, „niesatysfakcjonujące wynagrodzenie”, a 5 (9,6%) chęć rozwoju zawodowego. Niespełna 6% pracowników stwierdziło, że do decyzji o zmianie pracy skłania ich nadmiernie obciążone obowiązkami w pracy, a 1,9% - „chęć zmiany”. W omawianym wcześniej pytaniu dotyczącym ogólnej atmosfery w miejscu pracy 38 osób uznało ją raczej źle lub bardzo źle. Okazuje się że dla 22 osób na 139 badanych jest ona bezpośrednią przyczyną chęci zmiany pracy.

Wykres 7. Bezpośrednie przyczyny chęci zmiany pracy przez pracowników CO nD [N=52]



Na kategorię „inny powód” wskazały trzy osoby. Każda z nich podała jeden powód:

- „*Godziny poza dydaktyczne realizowane w dni wolne przed dyżurami nocnymi i po dyżurach nocnych.*”
- „*Nadmierne obciążenie obowiązkami, np. po nocce muszę jechać na sprawę sądową lub do lekarza z dzieckiem, pomimo, iż są inni wychowawcy na dyżurze, którzy mogliby daną sprawę załatwić.*”
- „*Strach*”

4.2 Ocena cech, umiejętności i zachowań dyrektorów Centrum

Niniejsza część raportu zawiera ocenę różnych cech, umiejętności oraz zachowań Dyrektorów Centrum w miejscu pracy. W celu uzyskania wyczerpującej informacji na ich temat, posłużono się dwoma tabelami, w których zawarto w sumie 37 określeń opisujących różne cechy, umiejętności i zachowania ludzkie. Pierwsza tabela zawierała 20 określeń o charakterze - w zdecydowanej większości - pozytywnym, druga - 17 określeń, będących wskaźnikami zachowań mobbingowych.

W przypadku tabeli „o charakterze pozytywnym”, osobom badanym przedstawiono do oceny dwadzieścia wyrażen i poproszono, aby udzieliły one odpowiedzi na pytanie: „*Czy Pana/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują Dyrektora Centrum?*” Odpowiadając na to pytanie respondenci posługiwali się każdorazowo tym samym zestawem odpowiedzi:

- 1) Zdecydowanie nie
- 2) Nie
- 3) Raczej nie
- 4) Raczej tak
- 5) Tak
- 6) Zdecydowanie tak

W przypadku tabeli opisującej zachowania mobbingowe, posłużono się podobną techniką. Tym razem jednak, respondentom przedstawiono do oceny siedemnaście opisów zachowań i poproszono, aby zastosowali się do następującej instrukcji:

W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie Dyrektora Centrum w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników.

Respondenci wstawiając znak „X” w wybrane przez siebie pola mieli do wyboru następujące możliwości odnoszące się do opisów poszczególnych zachowań:

1. Nigdy nie występuje
2. Występuje sporadycznie
3. Występuje regularnie - od miesiąca
4. Występuje regularnie - od około pół roku
5. Występuje regularnie - ponad rok

Dodatkowo poproszono badanych, aby w przypadku zetknięcia się z danym zachowaniem, odpowiedzieli czy dotyczyło ich ono osobiście, czy też byli świadkiem danego zachowania. Mogli oni również wskazać obie te możliwości jednocześnie.

4.2.1 Cechy, umiejętności i zachowania „o charakterze pozytywnym”

Wszystkie określenia opisujące Dyrektorów w sposób pozytywny podzielono na trzy grupy:

- a) określenia dotyczące cech osobistych,
- b) umiejętności dyrektorów,
- c) określenia opisujące relacje między dyrektorami i pracownikami.

W dalszej części tekstu omówiono wszystkie grupy określeń w kolejności wskazanej powyżej.

4.2.1.1 Określenia dotyczące cech osobistych

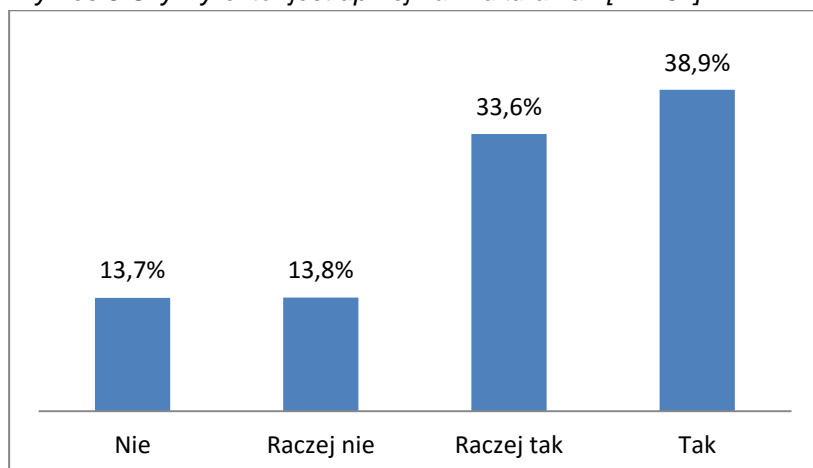
W grupie przymiotów osobistych dyrektorów, znalazły się następujące cechy: "jest uprzejma i kulturalna", "jest cierpliwa i wyrozumiała", "jest wymagająca", "wzbudza zaufanie" i "wzbudza strach". Poniższa analiza przedstawia odpowiedzi na zadane pracownikom pytanie: *Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują Dyrektora Centrum?* Wszystkie cechy dyrektorów oceniano przy pomocy jednego zestawu odpowiedzi: „Zdecydowanie nie – Nie - Raczej nie - Raczej tak – Tak - Zdecydowanie tak”.

Dla zwiększenia przejrzystości analizy, połączono ze sobą odpowiedzi „Zdecydowanie nie” i „Nie” oraz „Tak” i „Zdecydowanie tak”, uzyskując podział czterostopniowy: „Nie – Raczej nie – Raczej tak – Tak”. W takiej czterostopniowej formie przedstawione zostały rozkłady odpowiedzi na wszystkich wykresach tej części. Tabele obrazujące pełny rozkład (liczbowy i procentowy) na pytania z części raportu zamieszczone zostały w aneksie, w tabelach na stronach 86-88.

Analiza odpowiedzi na pytania, dotyczące kolejnych cech osobistych dyrektorów, każdorazowo zaprezentowana została w układzie: opis wyników badań dotyczący Dyrektora i następujący po nim opis dotyczący zastępców Dyrektora. **Należy zwrócić uwagę, że przy opisywaniu rozkładów procentowych odpowiedzi, często sumowano ze sobą odsetek odpowiedzi „Nie” i „Raczej nie” oraz „Tak” i Raczej tak”.**

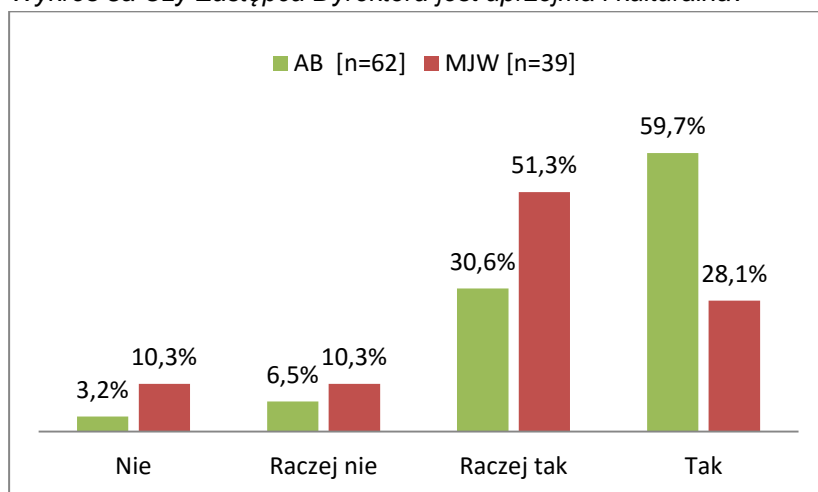
Uprzejmość

Wykres 8 Czy Dyrektor jest uprzejma i kulturalna? [N=131]



Ponad 70% rozmówców na pytanie, czy pani dyrektor jest uprzejma i kulturalna odpowiedziała „tak” lub „raczej tak”. Niespełna 30% respondentów uznała, że pani dyrektor „nie jest”, lub „raczej nie jest” uprzejma i kulturalna

Wykres 8a Czy Zastępca Dyrektora jest uprzejma i kulturalna?



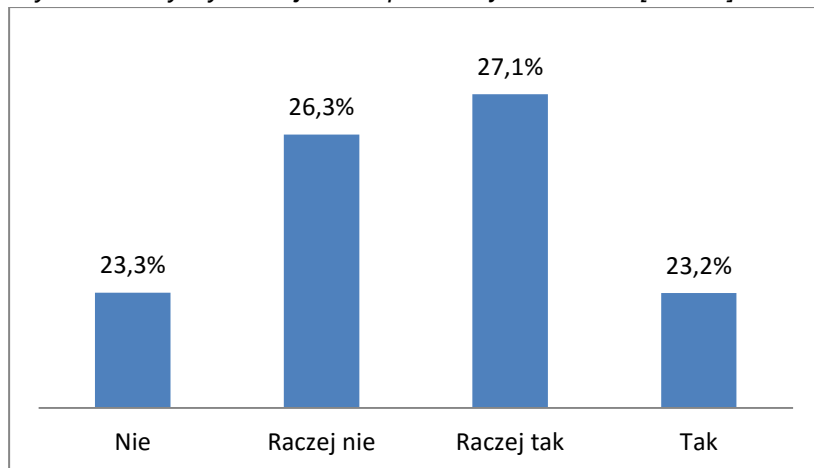
Respondenci oceniali również na ile ich zdaniem uprzejmi i kulturalni są zastępcy dyrektora. Wypowiedzi zostały podzielone, w zależności od podporządkowania badanych, poszczególnym zastępcom. Osób biorących udział w badaniach, podlegających zastępcy AB był 62. Niespełna 10% respondentów oceniających zastępcę AB, uznało, że nie jest ona uprzejma i kulturalna (suma odpowiedzi nie i raczej nie). Ponad 90% pracowników podlegających omawianemu zastępcy, wypowiedziało się pozytywnie, określając przełożonego, jako osobę uprzejmą i kulturalną (suma odpowiedzi tak i raczej tak).

Trzydzieści dziewięć osób biorących udział w badaniach, podlegało drugiemu zastępcy (MJW). Z tej grupy badanych ponad 20% uznało, że pani MJW nie jest uprzejma i kulturalna

(suma odpowiedzi nie i raczej nie), a prawie 80% wybrało odpowiedź stwierdzającą, że jest (suma odpowiedzi tak i raczej tak).

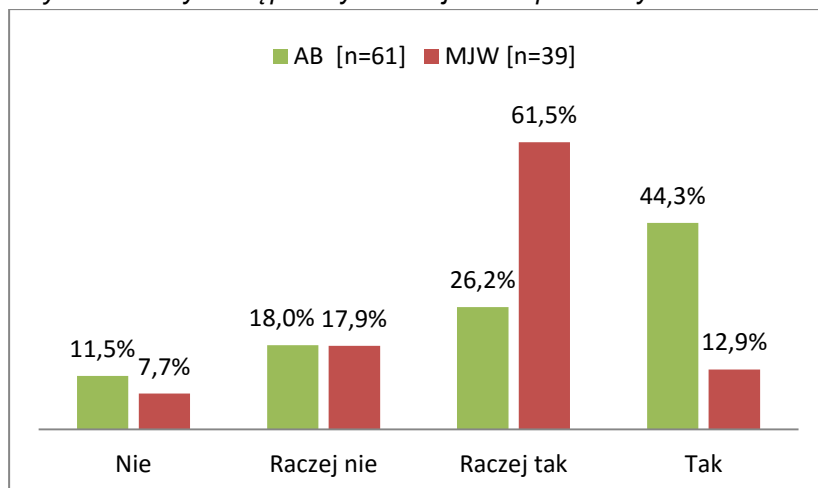
Cierpliwość i wyrozumiałość

Wykres 9 Czy Dyrektor jest cierpliwa i wyrozumiała? [N=129]



Na pytanie, czy pani Dyrektor jest cierpliwa i wyrozumiała ponad 46% respondentów odpowiedziało, że nie jest. a 50% odpowiedziało pozytywnie.

Wykres 9a Czy Zastępca Dyrektora jest cierpliwa i wyrozumiała?



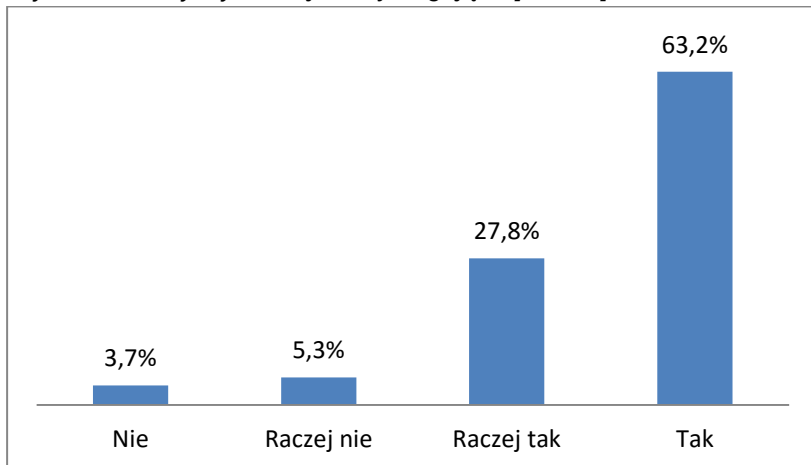
Pytanie czy przełożony jest cierpliwy i wyrozumiały, zostało również zadane pracownikom, obydwójga zastępców. Około 30% respondentów podlegających zastępcy AB, negatywnie oceniło występowanie tej cechu u przełożonego, pozytywnie natomiast zweryfikowało tę cechę u swojego przełożonego ponad 70% ankietowanych.

Około jedna czwarta pracowników drugiego zastępcy- MJW negatywnie oceniła cierpliwość i wyrozumiałość swojego przełożonego, prawie 75% z nich stwierdziło przeciwnie.

Zwraca uwagę, że odpowiedź raczej tak w przypadku pani AB wybrało 26,2% respondentów a pani MJW aż 61,5 %.

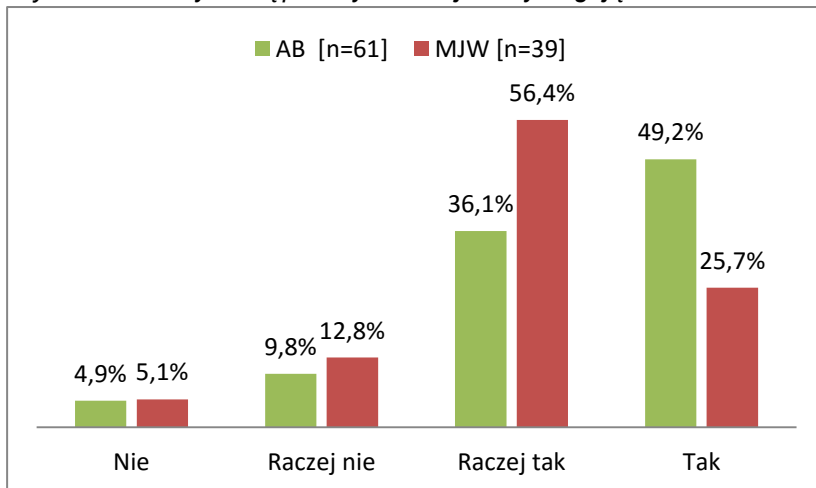
Czy Dyrektor jest wymagająca?

Wykres 10 Czy Dyrektor jest wymagająca [N=133]



Ponad 63% respondentów uznała, że pani Dyrektor jest osobą wymagającą a 27,8% ankietowanych wybrała odpowiedź raczej tak. Oznacza to, że w sumie odpowiedź pozytywną na pytanie czy pani dyrektor jest wymagająca podało 91% ankietowanych. Odpowiedzi negatywnej udzieliło 9% pytanych.

Wykres 10a Czy Zastępca Dyrektora jest wymagająca?

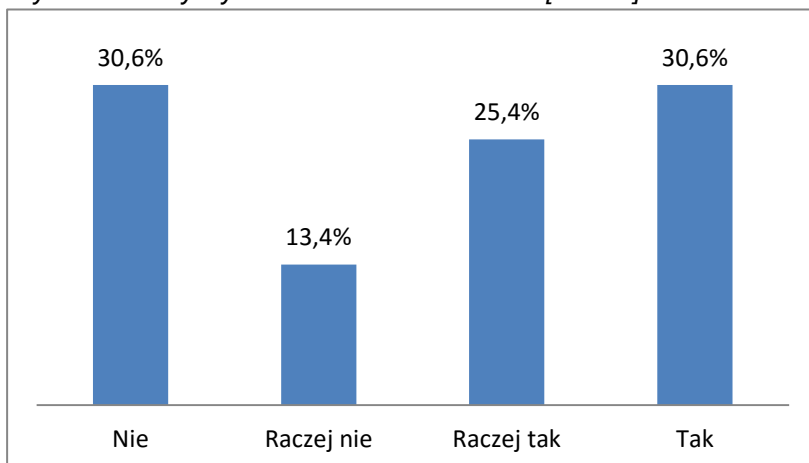


W opinii respondentów, obydwójce zastępcy zostali podobnie ocenieni jako osoby wymagające. Pracownicy podlegające zastępcy AB w ponad 85% uznali, że ich przełożony jest osobą wymagającą. Osoby ankietowane podlegające zastępcy MJW w 82% potwierdzili, że uznają swojego zwierzchnika za osobę wymagającą. Pomimo zgodności ocen, pracownicy zastępcy MJW w przeważającej większości wybrali odpowiedź raczej tak – 56,4%, a pracownicy drugiego zastępcy tą odpowiedź zakreślili w 36%. Podwładni zastępcy AB w 49,2% wybrali odpowiedź tak, a co czwarty pracownik drugiego zastępcy wybrał

tę odpowiedź. Odpowiedzi negatywnych, uznających, że pani AB nie jest osobą wymagającą udzieliło niespełna 15%, w przypadku drugiego zastępcy, pani MJW osób wybierających taką odpowiedź było prawie 18%.

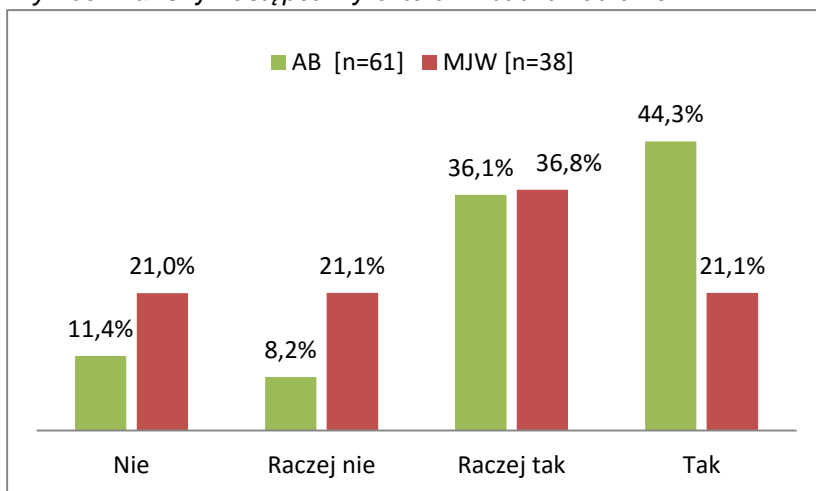
Zaufanie

Wykres 11 Czy Dyrektor wzbudza zaufanie? [N=134]



Na pytanie, czy Dyrektor wzbudza zaufanie, 44% ankieterów odpowiedziało nie, a 56% uznało że tak, wzbudza zaufanie. W grupie odpowiedzi negatywnych przeważająca ilość wybrała odpowiedź nie (30,6%) podobnie w odpowiedziach pozytywnych większość wybrała odpowiedź tak (30,6%).

Wykres 11a Czy Zastępca Dyrektora wzbudza zaufanie?

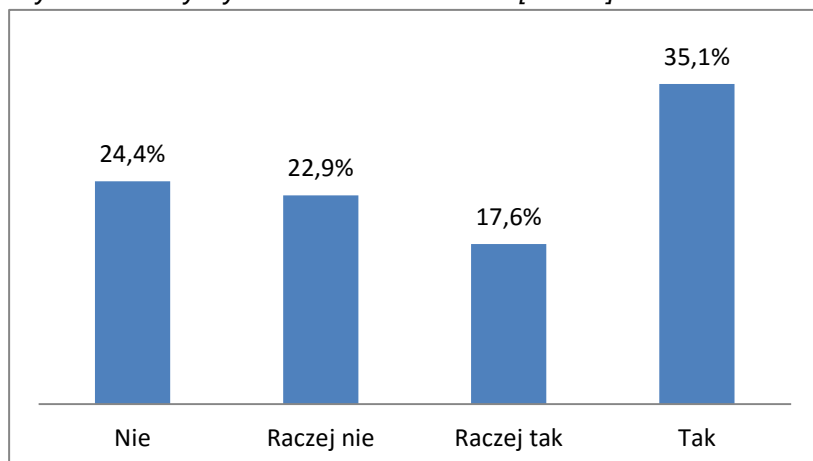


Odpowiedzi na pytanie czy zastępca dyrektora wzbudza zaufanie, podzieliła respondentów. Pracownicy podlegający zastępcy AB w 80,4% uznali, że zasługuje ona na zaufanie, 19,6% osób stwierdziło, że nie zasługuje na zaufanie.

W przypadku zastępcy MJW 57,9% jej pracowników, uznało że zasługuje na zaufanie. Ponad 40% pracowników zadeklarowało, że nie ma zaufania do swojego przełożonego.

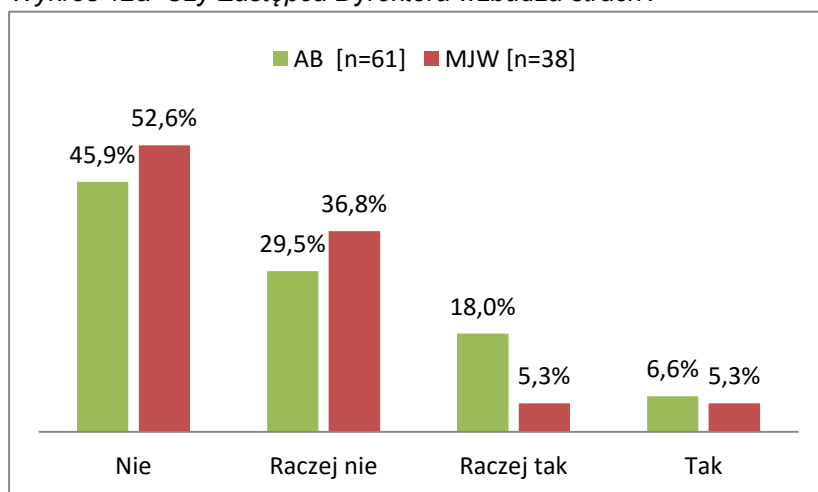
Strach

Wykres 12 Czy Dyrektor wzbudza strach? [N=131]



Ponad połowa respondentów uznała, że dyrektor wzbudza strach. Około 47% załogi zaprzeczyła tej opinii. Najwięcej osób 35% na pytanie, czy dyrektor wzbudza strach odpowiedziało „tak”.

Wykres 12a Czy Zastępca Dyrektora wzbudza strach?



W badaniach zadano pytanie czy strach wzbudzają w swoich pracownikach zastępcy dyrektora. Osoby podległe zastępcy AB odpowiedziały w następujący sposób; ponad 75% z nich uznała, że ich przełożony nie wzbudza w nich strachu a 25% badanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej.

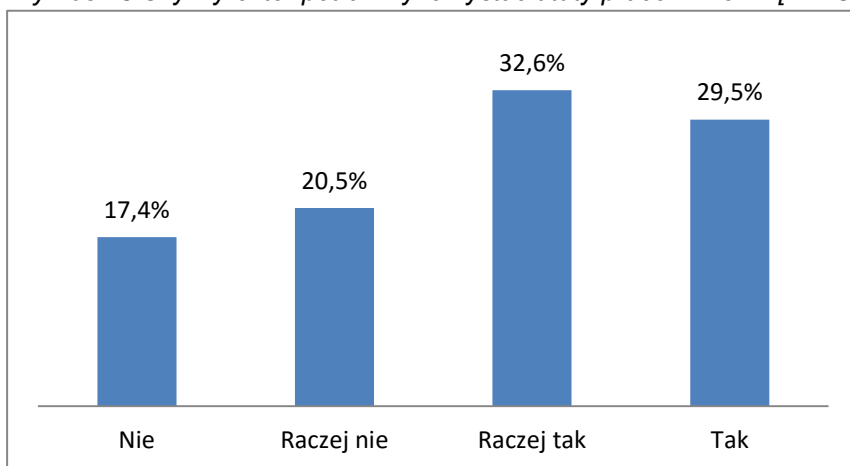
Pracownicy podlegli zastępcy MJW uznali w prawie 90%, że nie wzbudza ona strachu. Innego zdania było niewiele ponad 10%.

4.2.1.2 Ocena wybranych umiejętności dyrektorów Centrum

Wśród ocenianych umiejętności dyrektorów Centrum znalazły się, które dotyczą rozwiązywania konfliktów, zdolności komunikacyjnych, organizacyjnych, wykorzystywania atutów pracowników oraz dbałości o wysokie standardy etyczne w miejscu pracy.

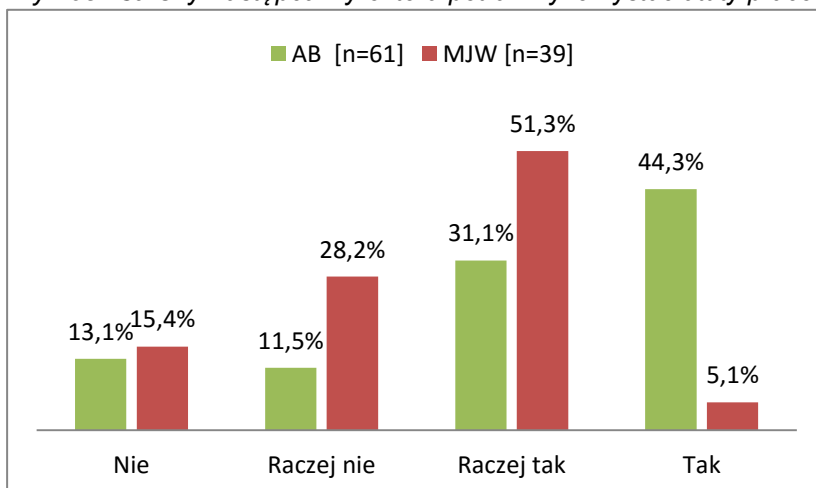
Atuty pracowników

Wykres 13 Czy Dyrektor potrafi wykorzystać atuty pracowników? [N=132]



Zdaniem 62,1% badanych uważa, że pani Dyrektor potrafi wykorzystać atuty pracowników, a prawie 40% jest przeciwnego zdania.

Wykres 13a Czy Zastępca Dyrektora potrafi wykorzystać atuty pracowników?

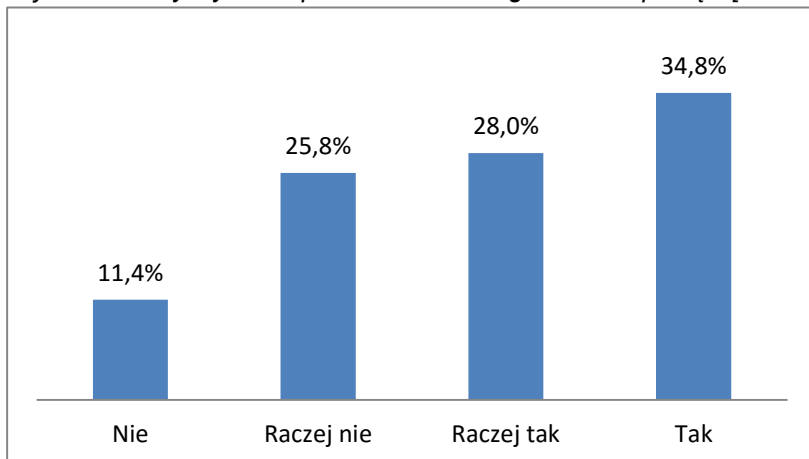


Ankietowani, podlegli zastępcy AB w ponad 75% stwierdzili, że ich przełożony potrafi wykorzystać atuty pracowników, odmiennego zdania było niespełna 25%. Najwięcej osób wybrało odpowiedź „tak, potrafi wykorzystywać atuty pracowników”.

Zastępca MJW zdaniem 56% ankieterowanych potrafi wykorzystywać atuty pracowników. Ponad 40% uznała, że nie robi tego. Najwięcej pracowników podlegających zastępcy MJW wybrała odpowiedź raczej tak, na pytanie czy potrafi wykorzystywać atuty pracowników.

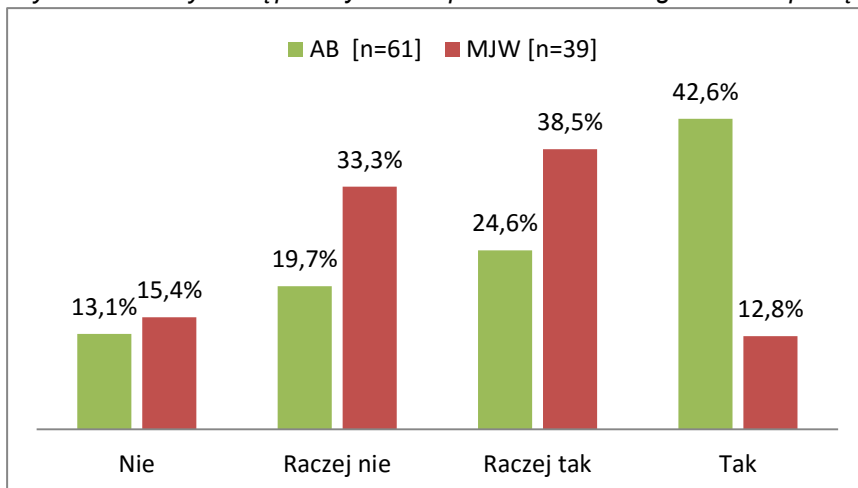
Zdolności organizacyjne

Wykres 14 Czy Dyrektor potrafi dobrze zorganizować pracę? [N=132]



Ponad 62% ankieterowanych potwierdziło umiejętności pani Dyrektor w zakresie organizacji pracy, około 37% miało w tej sprawie odmienne zdanie. Ponad jedna trzecia (najwięcej respondentów) wybrało odpowiedź „tak”, na pytanie czy pani Dyrektor potrafi dobrze zorganizować prace.

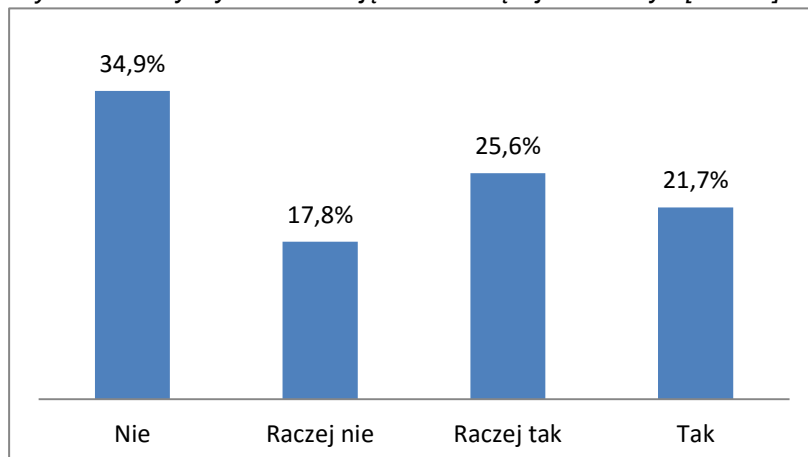
Wykres 14a Czy Zastępca Dyrektora potrafi dobrze zorganizować pracę?



W przypadku obydwu zastępców, ich umiejętności z zakresu organizacji pracy, zostały pozytywnie ocenione przez większość pracowników. Ponad 67% podwładnych zastępcy AB oraz 51% pracowników zastępcy MJW uznało, że ich przełożone posiadają umiejętności w omawianym zakresie. W przypadku zastępcy AB ponad 30% uważało, że nie posiada ona umiejętności dobrej organizacji pracy, 48 % pracowników MJW uznało, że nie posiada ona umiejętności w zakresie dobrej organizacji pracy.

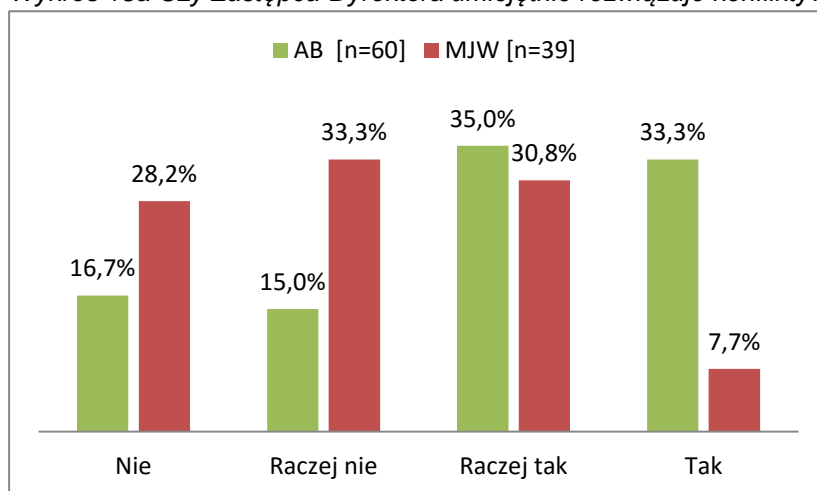
Umiejętność rozwiązywania konfliktów

Wykres 15 Czy Dyrektor umiejętnie rozwiązuje konflikty? [N=129]



Ponad 50% ankietowanych wyraziła pogląd, że Dyrektor nie posiada umiejętności rozwiązywania konfliktów. Około 47% uważała że posiada tą umiejętność. Najwięcej ankietowanych (prawie 35%) wybrało odpowiedź „nie” na pytanie, czy Dyrektor umiejętnie rozwiązuje konflikty.

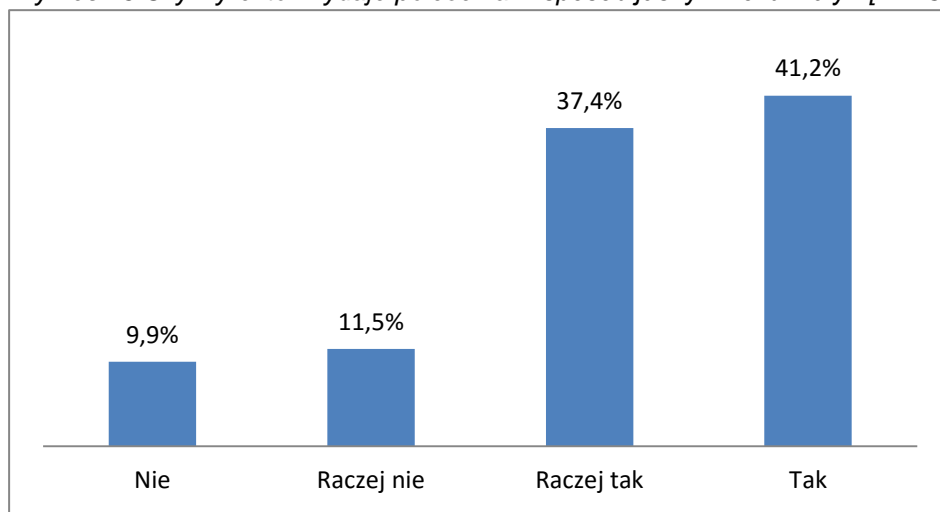
Wykres 15a Czy Zastępca Dyrektora umiejętnie rozwiązuje konflikty?



Pracownicy podlegli pod zastępców, zapytani o umiejętności swoich przełożonych w zakresie rozwiązywania konfliktów udzielili bardzo zdecydowanych odpowiedzi. Prawie 70% pracowników zastępcy AB uznało, że posiada ona takie umiejętności, w przypadku podwładnych zastępcy MJW takiej odpowiedzi udzieliło niespełna 40% z nich. W przypadku zastępcy AB ponad 30% pracowników stwierdziło, że nie posiada ona umiejętności rozwiązywania konfliktów, ponad 60% pracowników zastępcy MJW udzieliło również negatywnej odpowiedzi na tak postawione pytanie.

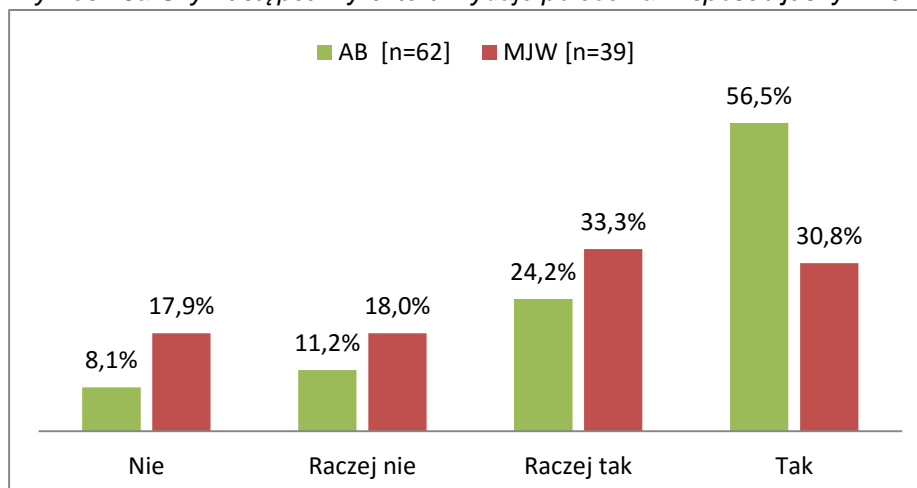
Umiejętność jasnego wystawiania się

Wykres 16 Czy Dyrektor wydaje polecenia w sposób jasny i zrozumiały? [N=131]



Oceniając sposób wydawania poleceń przez dyrektora prawie 80% ankietowanych uznała, że formułuje ona je w sposób jasny i zrozumiały. Tylko 10% jednoznacznie uważało, że sposób wydawania poleceń przez panią Dyrektora nie jest jasny i zrozumiały. Ponad 11% stwierdziło, że polecenia „raczej nie” są wydawane w sposób jasny i zrozumiały. Oznacza to, że w sumie ponad 20% załogi uznało, że pani Dyrektor nie formułuje komunikatów w sposób jasny i zrozumiały.

Wykres 16a Czy Zastępca Dyrektora wydaje polecenia w sposób jasny i zrozumiały?

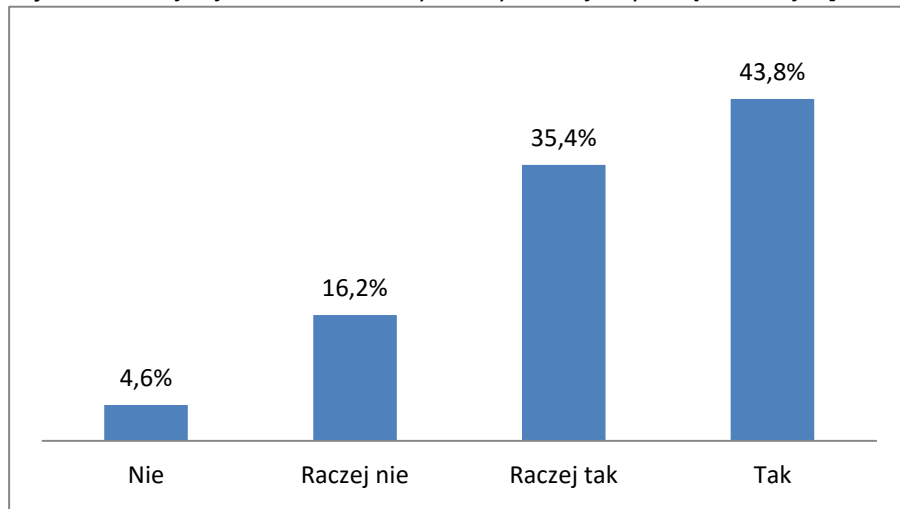


W opinii osób badanych podlegających zastępcy pani AB formułuje ona polecenia w sposób jasny i zrozumiały – zdanie takie wyraziło 80,7% ankietowanych. Niespełna 20% uważała przeciwnie.

Około 64% osób badanych, podlegających pod zastępcę panią MJW uznało, że sposób wydawania przez nią poleceń jest jasny i zrozumiały, ponad 35% z nich uznało przeciwnie. Najwięcej badanych 56,5% wybrało odpowiedź tak oceniając pozytywnie sposób formułowania poleceń przez zastępcę panią AB.

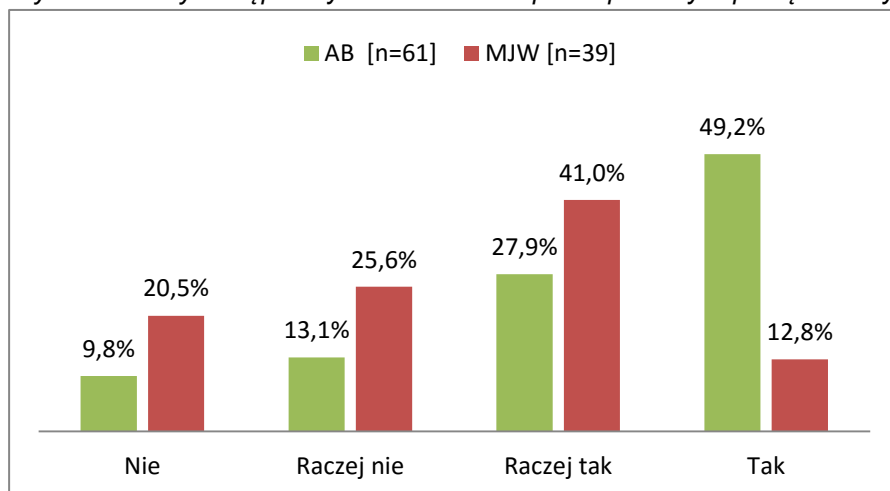
Umiejętność planowego działania

Wykres 17 Czy Dyrektor działa w sposób planowy i uporządkowany? [N=130]



Na pytanie czy pani Dyrektor działa w sposób planowy i uporządkowany, prawie 80% ankietowanych odpowiedziało pozytywnie. Niewiele ponad 20% wyraziło opinię przeciwną uznając, że pani dyrektor nie działa w sposób uporządkowany i planowany.

Wykres 17a Czy Zastępca Dyrektora działa w sposób planowy i uporządkowany?

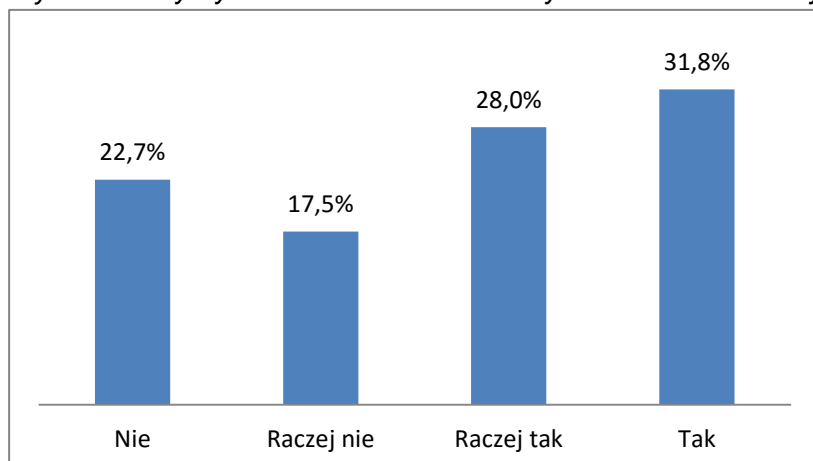


Okolo 77% osób badanych, podlegających zastępcy pani AB uznało, że działa ona w sposób planowy oraz uporządkowany. Negatywnej odpowiedzi na tak zadane pytanie w tej grupie udzieliło ponad 22%.

Ponad 53% osób podlegających zastępcy pani MJW określiło jej sposób działania jako planowany i uporządkowany, okolo 46% było odmiennego zdania.

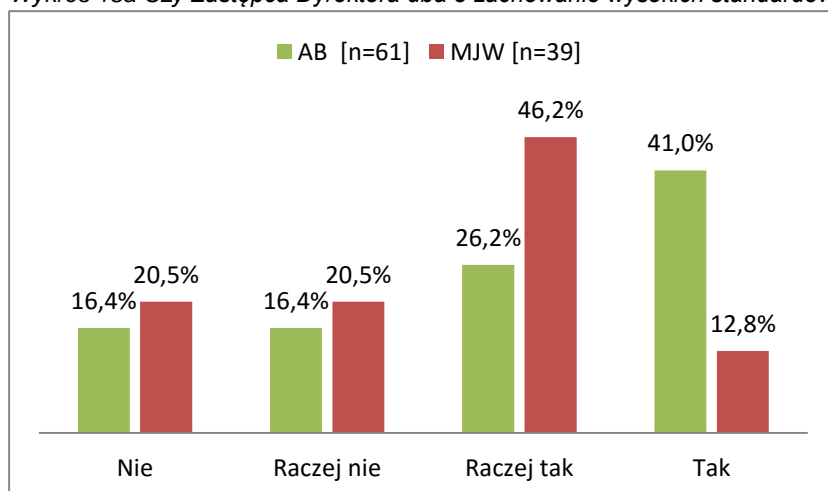
Dbalność o standardy etyczne

Wykres 18 Czy Dyrektor dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy? [N=132]



W opinii prawie 60% ankietowanych Dyrektor dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy. Prawie 40% badanych uważa przeciwnie.

Wykres 18a Czy Zastępca Dyrektora dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy?



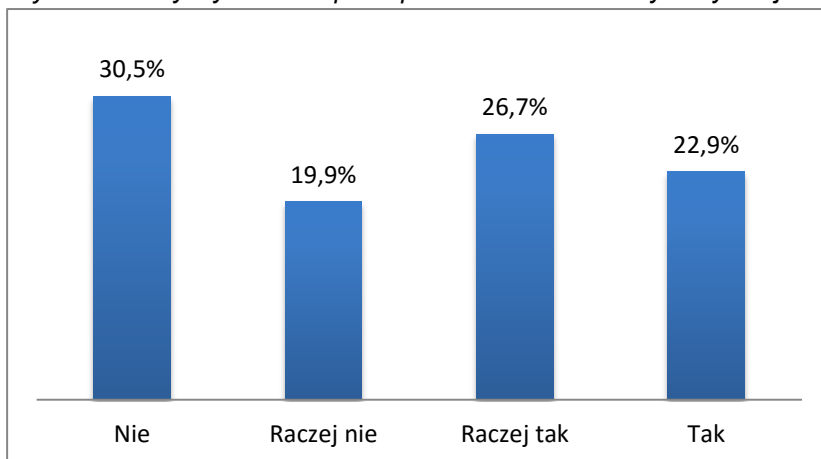
Oceniając, czy ich przełożony dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy, pracownicy podlegający pod zastępcę panią AB, w 67% uznali że tak. Odmiennego zdania było około 33% ankietowanych. Najwięcej ankietowanych w tej grupie (41%) wybrało odpowiedź „tak”.

Osoby badane podlegające pani MJW proporcjonalnie podzielili swoje odpowiedzi. W opinii 59% pani MJW dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy a w opinii 51% ankietowanych nie. Pośród badanych tej grupy, najczęściej (46,2%) wybrało dopowiedz raczej tak .

4.2.1.3 Ocena relacji między dyrektorami Centrum a pracownikami

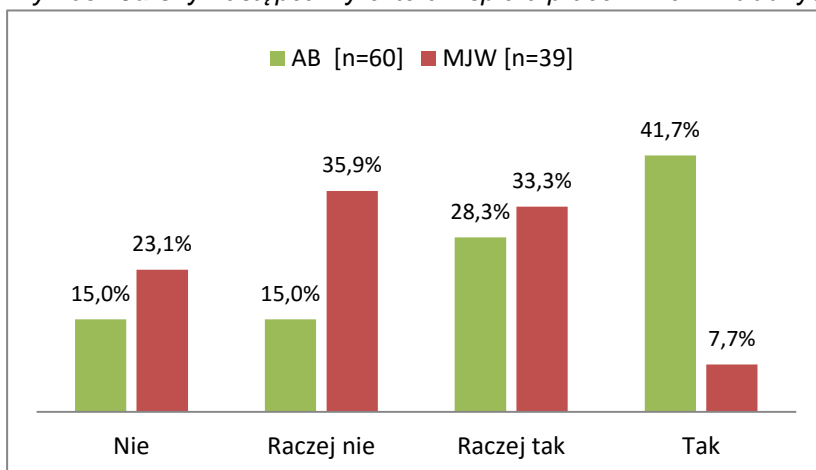
Wsparcie w trudnych sytuacjach zawodowych

Wykres 19 Czy Dyrektor wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych? [N=131]



Grupa badanych podzieliła się prawie idealnie na pół. Pracowników uznających, że pani Dyrektor wspiera ich w trudnej sytuacji zawodowej było, 49,6% a tych którzy uważali że nie wspiera było 49,4%. Należy jednak zaznaczyć, że najczęściej pracowników (30,5%) wybrało odpowiedź „nie” a 26,7% zakreśliło odpowiedź „raczej tak” .

Wykres 19a Czy Zastępca Dyrektora wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych?



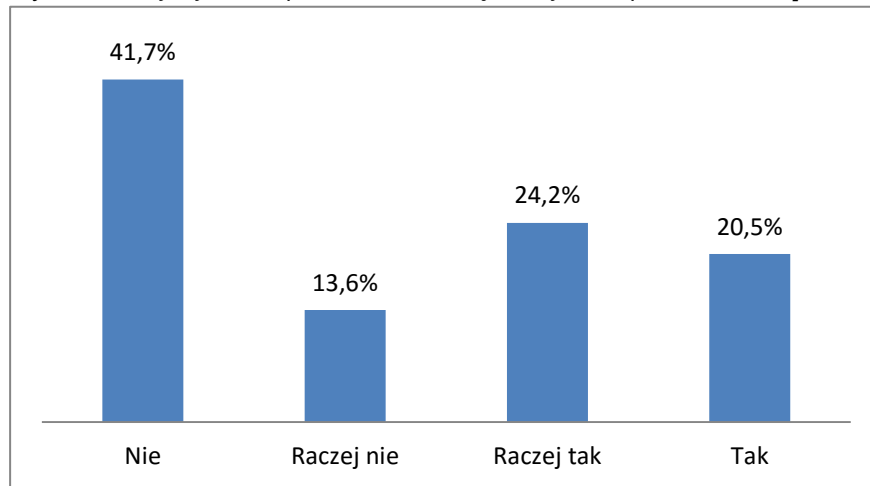
W opinii 70% pracowników, biorących udział w badaniach, podlegających zastępcy pani AB, wspiera ona pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych. Jedna trzecia jest innego zdania. Najwięcej osób (41,7%) wybrało odpowiedź „tak”.

Prawie 60% pracowników podlegających pod zastępcę panią MJW uznało, że nie wspiera ona ich w trudnych sytuacjach zawodowych, odmiennego zdania było 41% ankietowanych należących do tej grupy badanych. Najwięcej odpowiedzi 35,9%

ankietowanych wybrało odpowiedź „raczej nie”, należy jednak zaznaczyć, że tylko niespełna 8% wybrało odpowiedź „tak”.

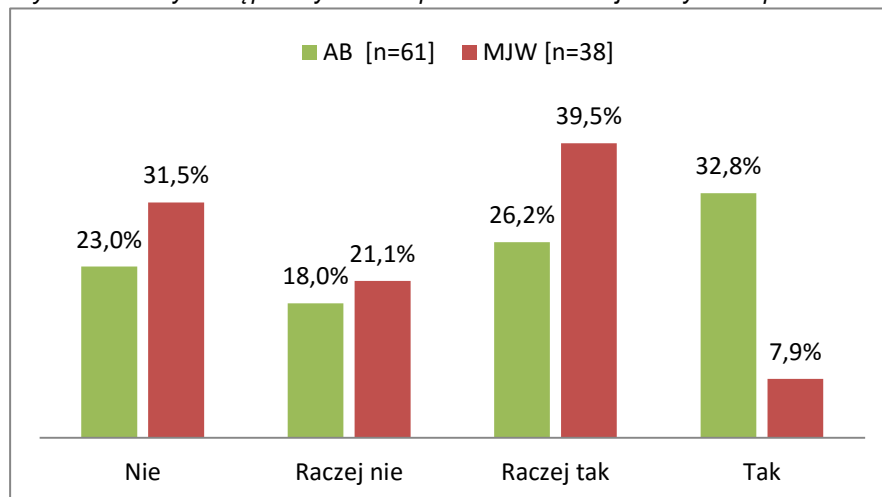
Sprawiedliwe traktowanie

Wykres 20 Czy Dyrektor sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników? [N=132]



Ponad 55% ankietowanych uznało, że Dyrektor nie traktuje sprawiedliwie pracowników. Około 45% badanych było innego zdania. Najwięcej osób ankietowanych (41,7%) wybrało odpowiedź „nie”, na tak sformułowane pytanie.

Wykres 20a Czy Zastępca Dyrektora sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników?

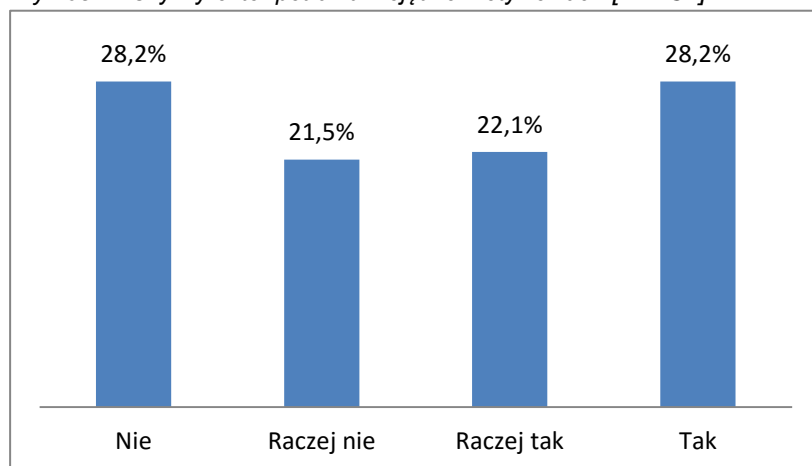


W odpowiedzi na pytanie, czy zastępca dyrektora sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników, badani podzieli się. W grupie ankietowanych będących podwładnymi zastępcy pani AB, prawie 60% uważa, że tak a 40% jest przeciwnego zdania.

Wśród osób podlegających pani MJW 47% uznało, że sprawiedliwie traktuje ona wszystkich pracowników a ponad 54% że nie jest to prawdą.

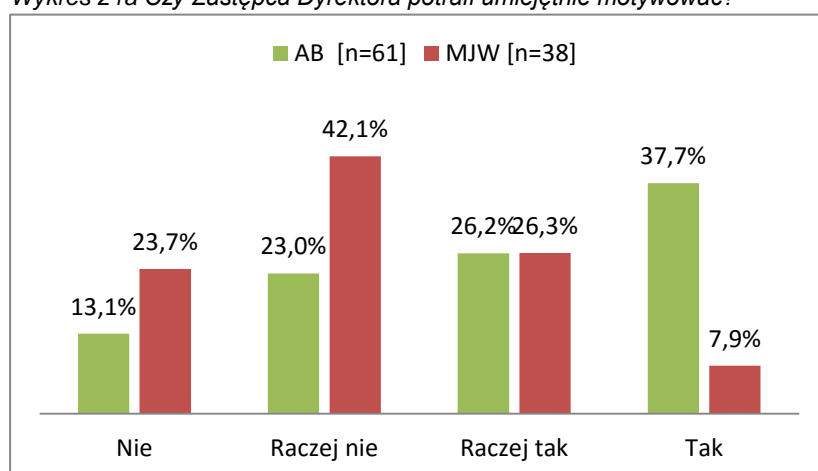
Umiejętność motywowania

Wykres 21 Czy Dyrektor potrafi umiejętnie motywować? [N=131]



Podobnie jak w poprzednim pytaniu, respondenci podzielili się bardzo równo w ocenie, czy Dyrektor potrafi umiejętnie motywować pracowników. Ponad 50% uznało, że tak a ponad 49% wypowiedziało się, że nie. Po 28,2% ankietowanych wybrało skrajne odpowiedzi- nie i tak.

Wykres 21a Czy Zastępca Dyrektora potrafi umiejętnie motywować?

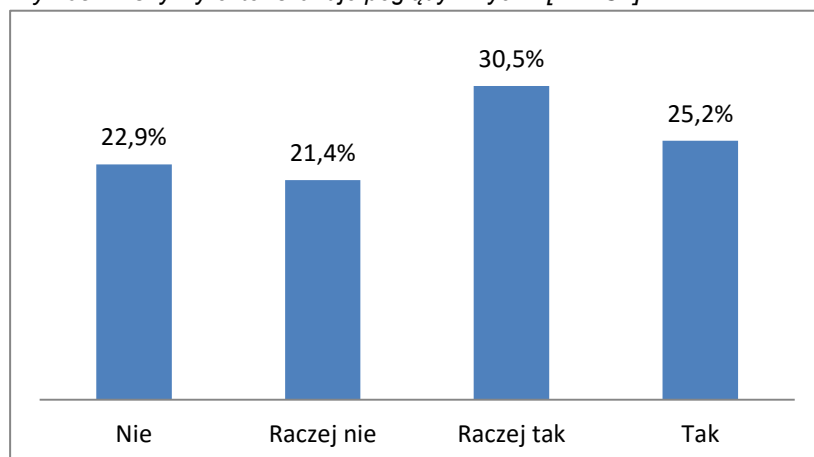


Osoby podlegające zastępcy pani AB w ponad 63% uznały, że potrafi ona motywować pracowników. Ankietowanych, którzy są przeciwnego zdania było około 36%. Najwięcej osób (37,7%) wybrało odpowiedź „tak”.

Jedna trzecia osób podlegające pod zastępcę panią MJW uznało, że potrafi ona motywować pracowników a ponad 65% stwierdziła, że nie potrafi tego robić. Najwięcej osób w tej grupie (42,1%) wybrało odpowiedź „raczej nie”.

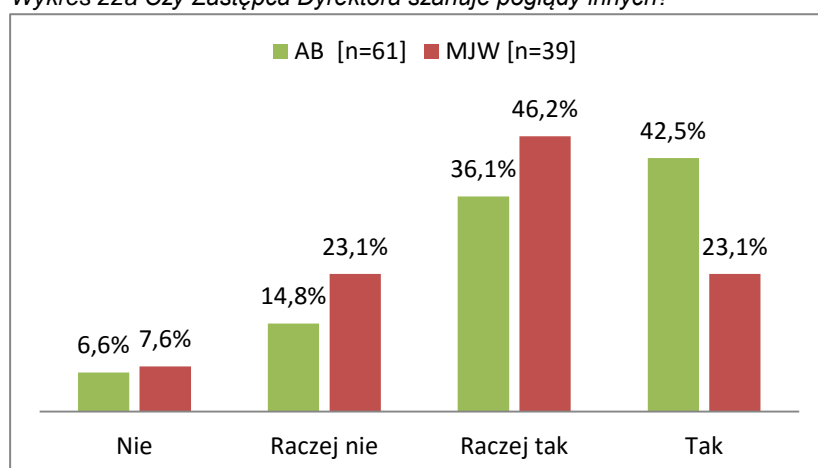
Szacunek dla poglądów innych

Wykres 22 Czy Dyrektor szanuje poglądy innych? [N=131]



Zdaniem ponad 55% badanych, pani Dyrektor szanuje poglądy innych, około 44% jest przeciwnego zdania. Najwięcej (30,5%) respondentów wybrało odpowiedź „raczej tak”.

Wykres 22a Czy Zastępca Dyrektora szanuje poglądy innych?

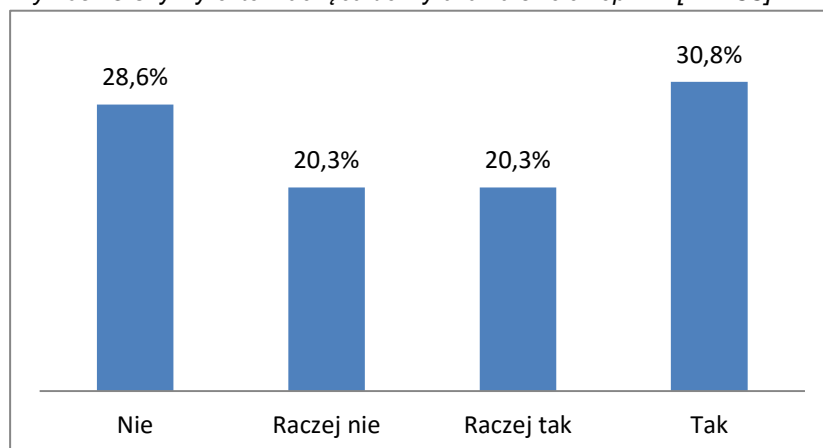


W grupie respondentów podlegających zastępcy pani AB ponad 78% wyraziło opinię, że przełożony szanuje poglądy innych a około 21% uznało, że nie szanuje. Najwięcej respondentów (42,5%) w tej grupie, na pytanie czy zastępca dyrektora pod którego podlega, szanuje poglądy innych wybrało odpowiedź „tak”.

Ankietowani, którzy podlegają zastępcy dyrektora pani MJW w 69% wyrazili opinię, że ich przełożony szanuje poglądy innych a ponad 30% badanych uznało, że nie szanuje. W tej grupie najwięcej respondentów (46,2%) na pytanie czy zastępca dyrektora pod, którego podlega szanuje poglądy innych, wybrało odpowiedź „raczej tak”

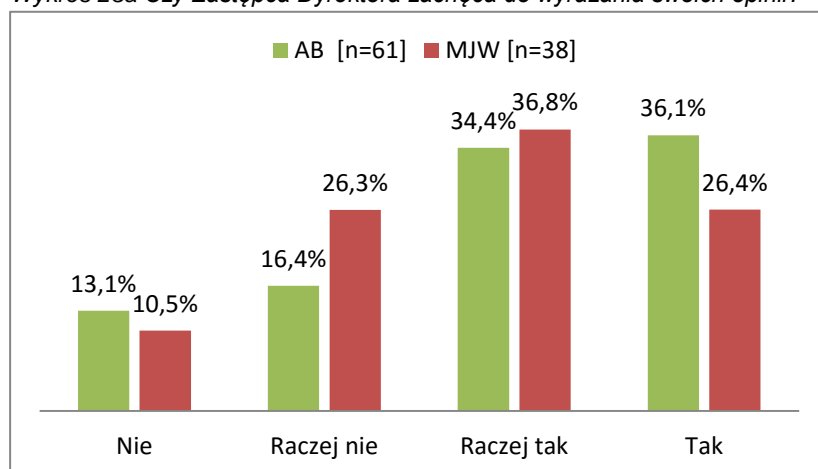
Inspirowanie do wyrażania opinii

Wykres 23 Czy Dyrektor zachęca do wyrażania swoich opinii? [N=133]



Pracownicy biorący udział w badaniu na pytanie, czy Dyrektor zachęca do wyrażania swoich opinii, podobnie jak w poprzednich pytaniach podzielili się. Ponad 51% ankietowanych stwierdziło, że tak zachęca a prawie 49% uznało, że nie zachęca. Największa grupa respondentów (30,8%) na pytanie czy dyrektor zachęca do wyrażania opinii wybrało odpowiedź „tak”.

Wykres 23a Czy Zastępca Dyrektora zachęca do wyrażania swoich opinii?

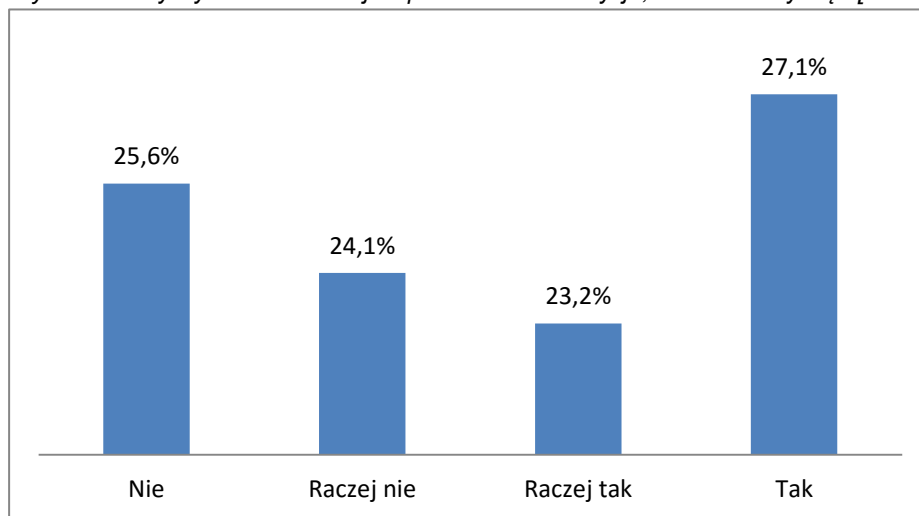


Wśród 70% badanych pracowników podlegających zastępcy dyrektora pani AB, panuje przekonanie, że przełożony zachęca do wyrażania swoich opinii, przeciwnego zdania jest niespełna 30% ankietowanych. Największa grupa ankietowanych (36,1%) w tej grupie badanych na pytanie, czy przełożony zachęca do wyrażania swoich opinii wybrała odpowiedź „tak”.

Okolo 63% ankietowanych, których przełożoną jest zastępca dyrektora pani MJW uznała, że zachęca ona do wyrażania swoich opinii, przeciwnego zdania było ponad 36% respondentów. W tej grupie badanych, największa grupa ankietowanych (36,1%) na pytanie, czy zastępca dyrektora zachęca do wyrażania opinii wybrała odpowiedź „raczej tak”.

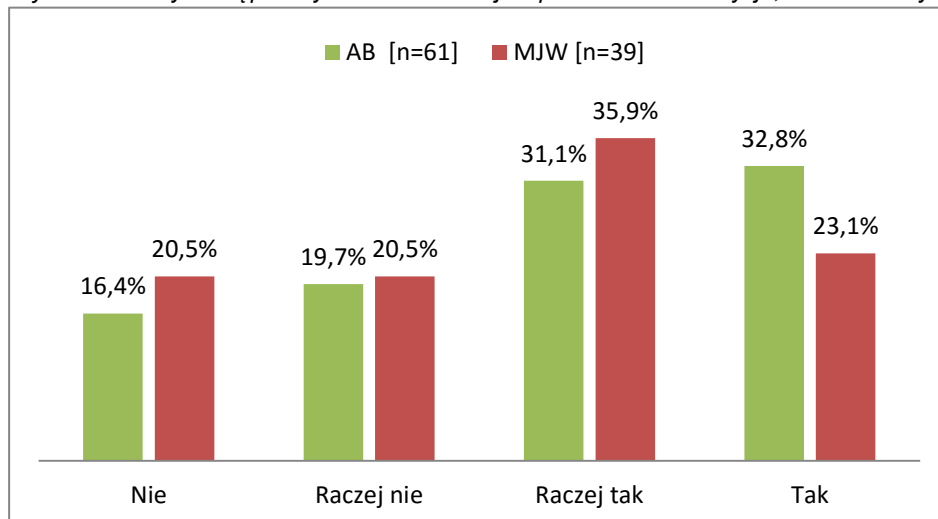
Konsultowanie decyzji z pracownikami

Wykres 24 Czy Dyrektor konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą? [N=133]



Ankietowani, zapytani czy dyrektor konsultuje z pracownikami decyzje w ponad 50% odpowiedzieli pozytywnie a prawie 50% badanych uznało, że dyrektor nie konsultuje z pracownikami decyzji. Największa grupa respondentów (27,1%) na pytanie, czy dyrektor konsultuje, z pracownikami decyzje, które ich dotyczą, wybrała odpowiedź „tak”.

Wykres 24a Czy Zastępca Dyrektora konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą?

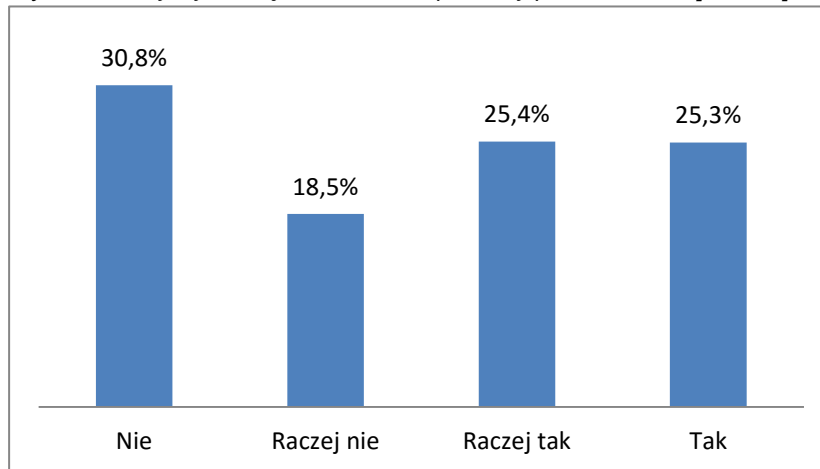


Respondenci, których przełożoną jest zastępca dyrektora pani AB, w 63% uznali, że konsultuje ona z nimi, decyzje, które ich dotyczą. Około 36% badanych, uznało, że nie konsultuje. Największa grupa respondentów (32,8%) wybrała odpowiedź „tak”.

Respondenci, których przełożoną jest zastępca pani MJW, w 59% uznali, że ich przełożona konsultuje z nimi decyzje istotne dla nich, 41% osób badanych wyraziła opinię przeciwną. Największa grupa respondentów (35,9%) wybrała odpowiedź „raczej tak”.

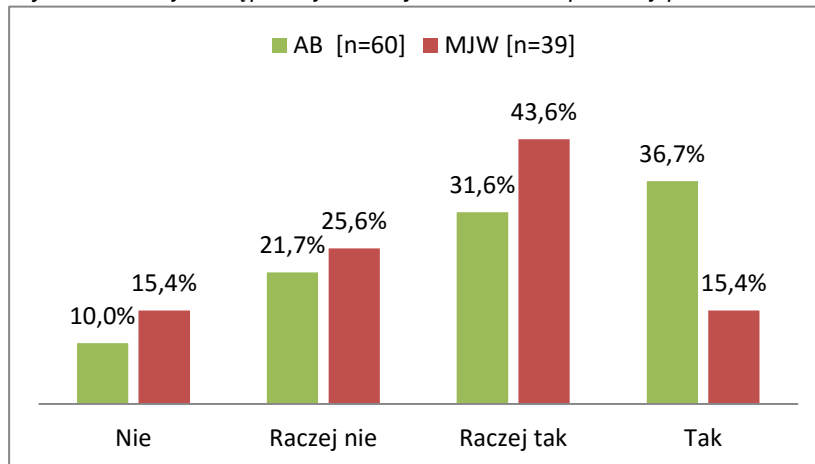
Otwarcie na potrzeby pracowników

Wykres 25 Czy Dyrektor jest otwarta na potrzeby pracowników? [N=130]



Odpowiadając, na pytanie czy dyrektor jest otwarty na potrzeby pracowników, ponad 50% ankietowanych odpowiedziało, że tak. Jednocześnie ponad 49 % badanych uznało, że dyrektor nie jest otwarty na potrzeby pracowników. Najwięcej respondentów (30,8%) wybrało odpowiedź „nie”, dyrektor nie jest otwarty na potrzeby pracowników.

Wykres 25a Czy Zastępca Dyrektora jest otwarta na potrzeby pracowników?



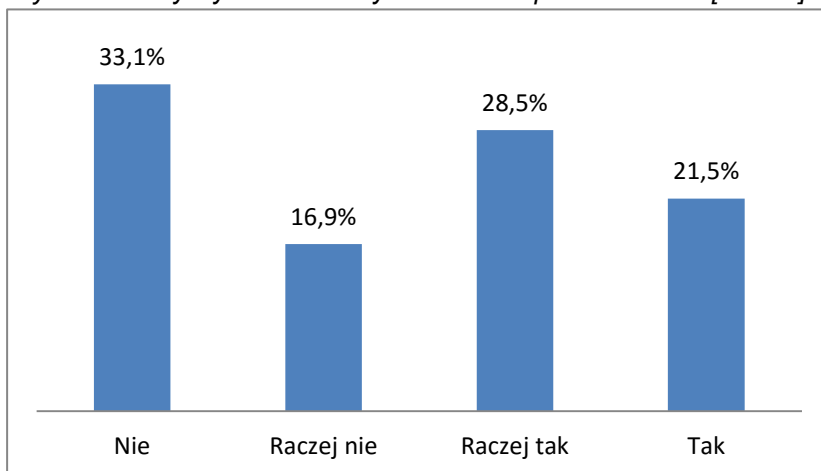
Ponad 68% ankietowanych podlegająca zastępcy dyrektora pani AB uznała, że ich przełożony jest otwarty na potrzeby pracownicze, jednocześnie ponad 31% negatywnie ustosunkowało się do tego twierdzenia uznając, że pani AB nie jest otwarta na ich potrzeby. W tej grupie ankietowanych, najwięcej osób (36,7%) na pytanie, czy zastępca dyrektora jest otwarty na potrzeby pracownicze wybrało odpowiedź „tak”.

Osoby ankietowane, podlegające zastępcy dyrektora pani MJW, na pytanie czy jest ona otwarta na potrzeby pracownicze w 59% odpowiedzieli że tak. Grupa 41% respondentów uznała, że zastępca dyrektora nie jest otwarty, na potrzeby pracownicze. W tej grupie ankietowanych, najwięcej osób (43,6%) na pytanie, czy zastępca dyrektora jest otwarty na potrzeby pracownicze wybrało odpowiedź „raczej tak”.

W tej grupie ankietowanych, najwięcej osób (36,7%) na pytanie czy zastępca dyrektora jest otwarty na potrzeby pracownicze wybrało odpowiedź „tak”.

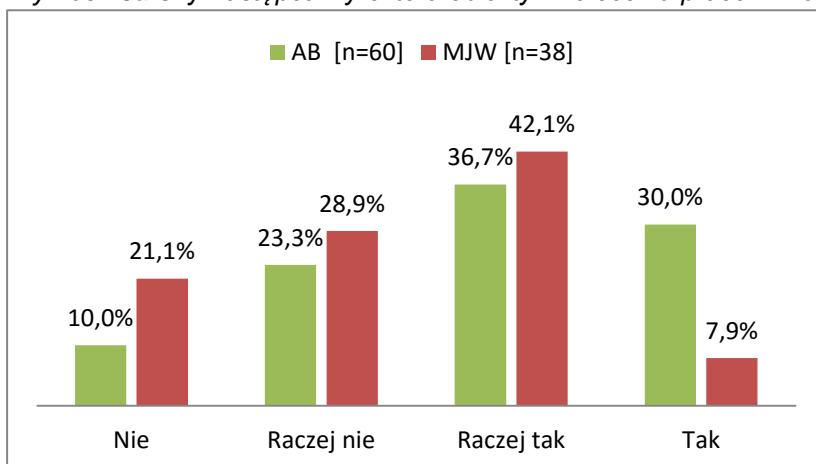
Obiektywność ocen

Wykres 26 Czy Dyrektor obiektywnie ocenia pracowników? [N=130]



Respondenci odpowiadając na pytanie czy pani Dyrektor obiektywnie ocenia pracowników, podzielili się w swoich opiniach, 50% respondentów uznało, że tak i również 50% stwierdziło, że w ich ocenie pani dyrektor nie ocenia swoich pracowników kierując się obiektywnymi kryteriami. Najliczniejsza grupa osób badanych (33,1%) uznała, że pani Dyrektor "nie" ocenia obiektywnie swoich pracowników.

Wykres 26a Czy Zastępca Dyrektora obiektywnie ocenia pracowników?

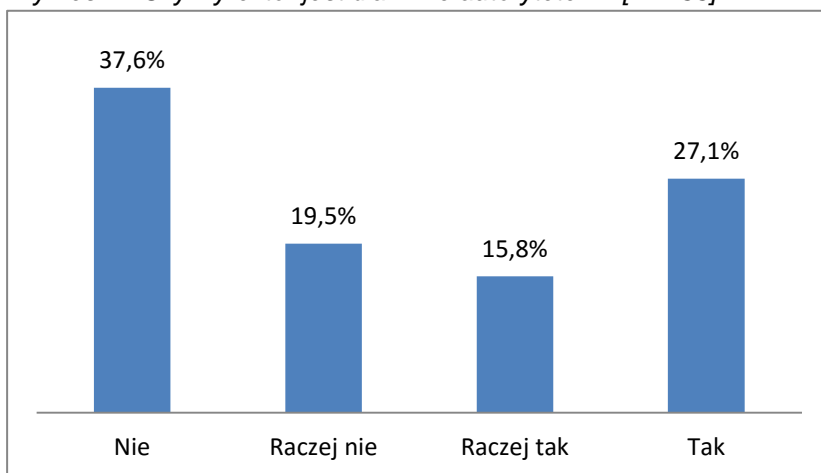


Ponad 66% respondentów, pracujący z zastępcem dyrektora panią AB, na pytanie, czy ich przełożony obiektywnie ocenia pracowników odpowiedziało pozytywnie, ponad 33% ankietowanych uznało, że ich przełożony nie stosuje obiektywnych kryteriów przy ocenie pracowników. Najwięcej osób w tej grupie (36,7%) na pytanie, czy zastępca dyrektora obiektywnie ocenia pracowników wybrała odpowiedź „raczej tak”.

Osoby, podlegające zastępcy dyrektora pani MJW, w 50% uznały że ich przełożony, obiektywnie ocenia pracowników, tyle samo badanych uznało, że nie stosuje obiektywnych kryteriów przy ocenie pracowników. W tej grupie ankietyowanych najwięcej osób (46,1%) wybrało odpowiedź „raczej tak”.

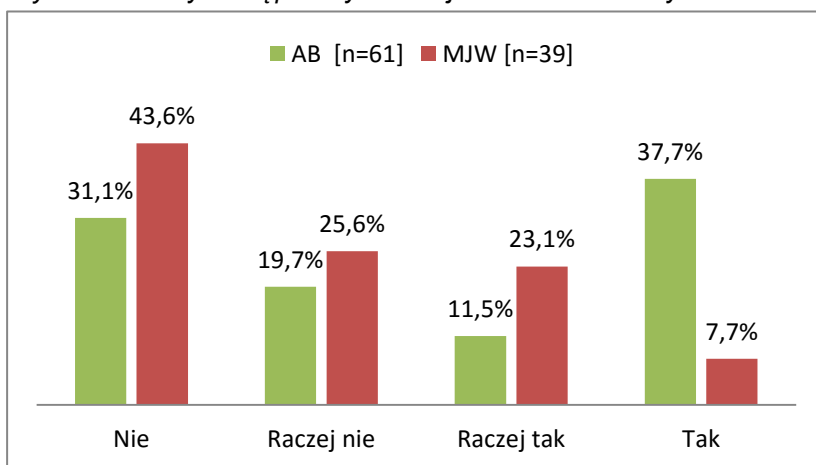
Autorytet Dyrekcji Centrum

Wykres 27 Czy Dyrektor jest dla mnie autorytetem? [N=133]



Na pytanie, czy Dyrektor jest autorytetem, około 57% respondentów, odpowiedziało „nie”, a ponad 42% respondentów uznała, że jest . Najwięcej, respondentów (37,6%) na pytanie, czy dyrektor jest autorytetem, wybrało odpowiedź "nie".

Wykres 27a Czy Zastępca Dyrektora jest dla mnie autorytetem?



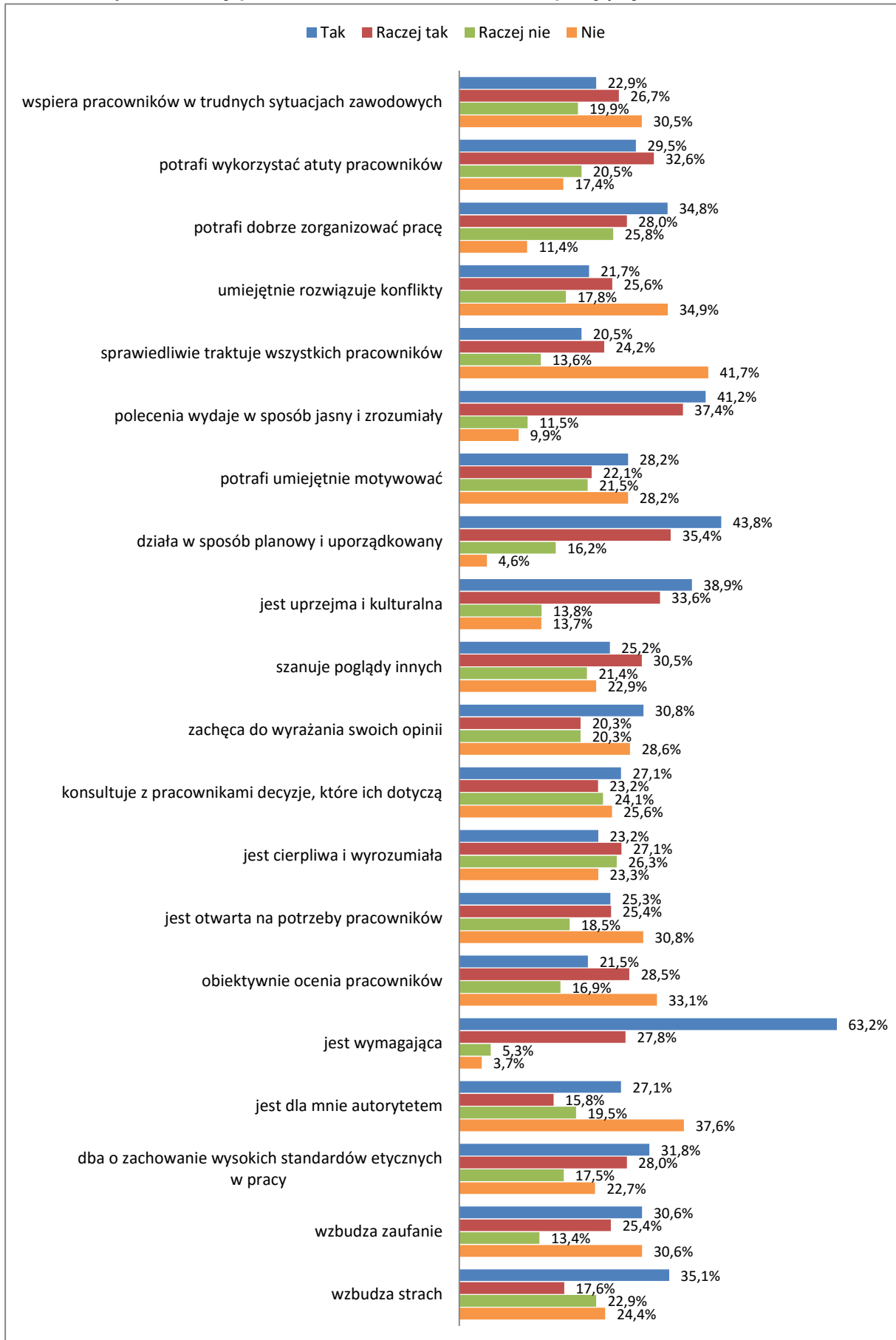
W grupie respondentów, których przełożoną jest zastępca dyrektora pani AB, ponad 49% badanych uznało, że jest ona dla nich autorytetem. Ponad 50% badanych uznało, że przełożona nie jest dla nich autorytetem. W tej grupie najwięcej (37,7%) odpowiadając na pytanie, czy zastępca dyrektora jest autorytetem, wybrało odpowiedź „tak”.

Ponad 30% ankietowanych, których przełożoną jest zastępca dyrektora pani MJW, uznało że jest ona autorytetem. Prawie 70% z nich uznało, że zastępca dyrektora nie jest dla nich autorytetem. W tej grupie badanych, najwięcej (43,6%) ankietowanych na pytanie, czy zastępca dyrektora jest dla Ciebie autorytetem odpowiedziało „nie”.

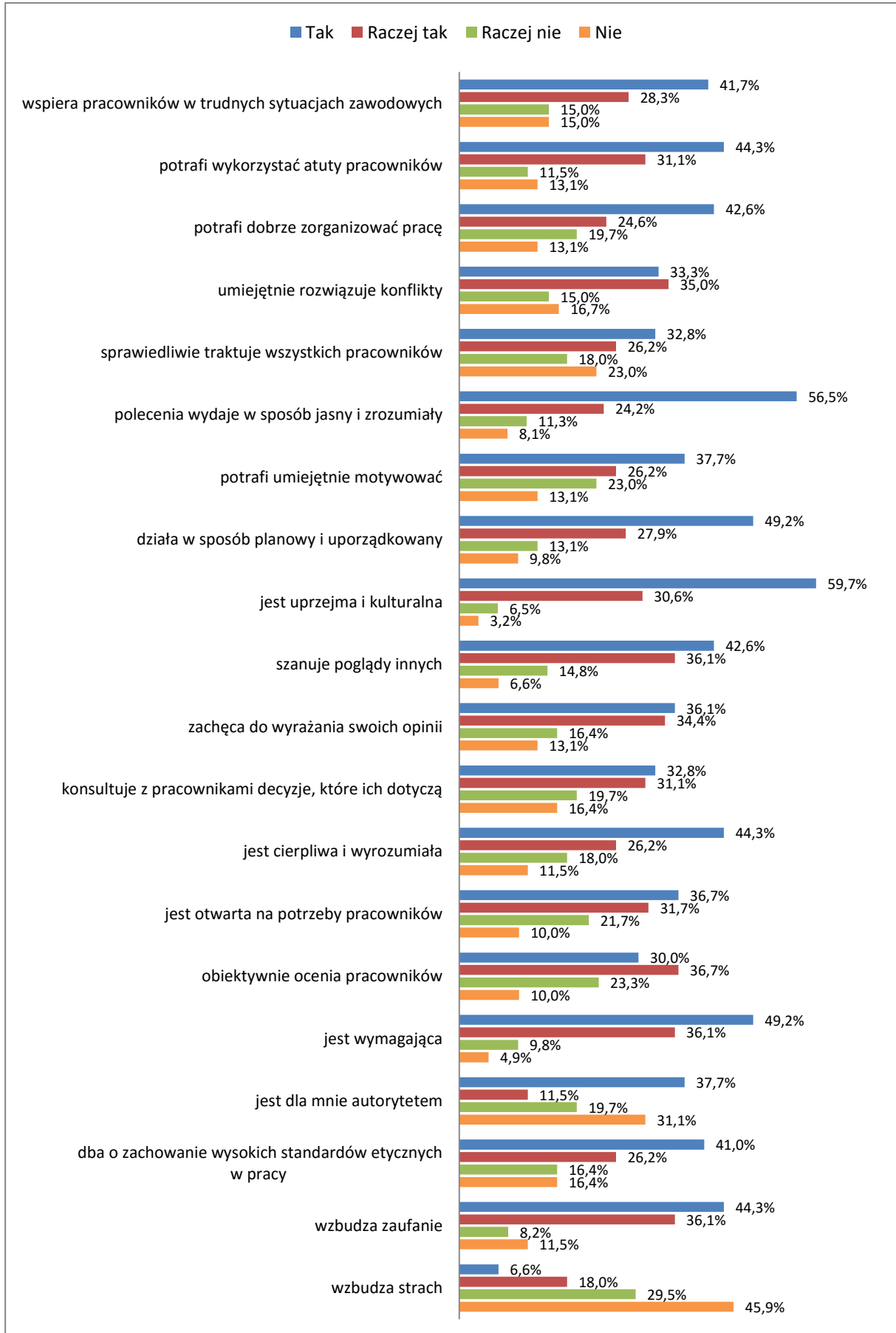
Wykresy zbiorcze

Na trzech kolejnych stronach zamieszczono trzy wykresy (jeden dla Dyrektora i po jednym dla jego zastępców), na których w sposób zbiorczy ukazano rozkład procentowy odpowiedzi na pytania dotyczące wszystkich analizowanych powyżej charakterystyk Dyrekcji Centrum.

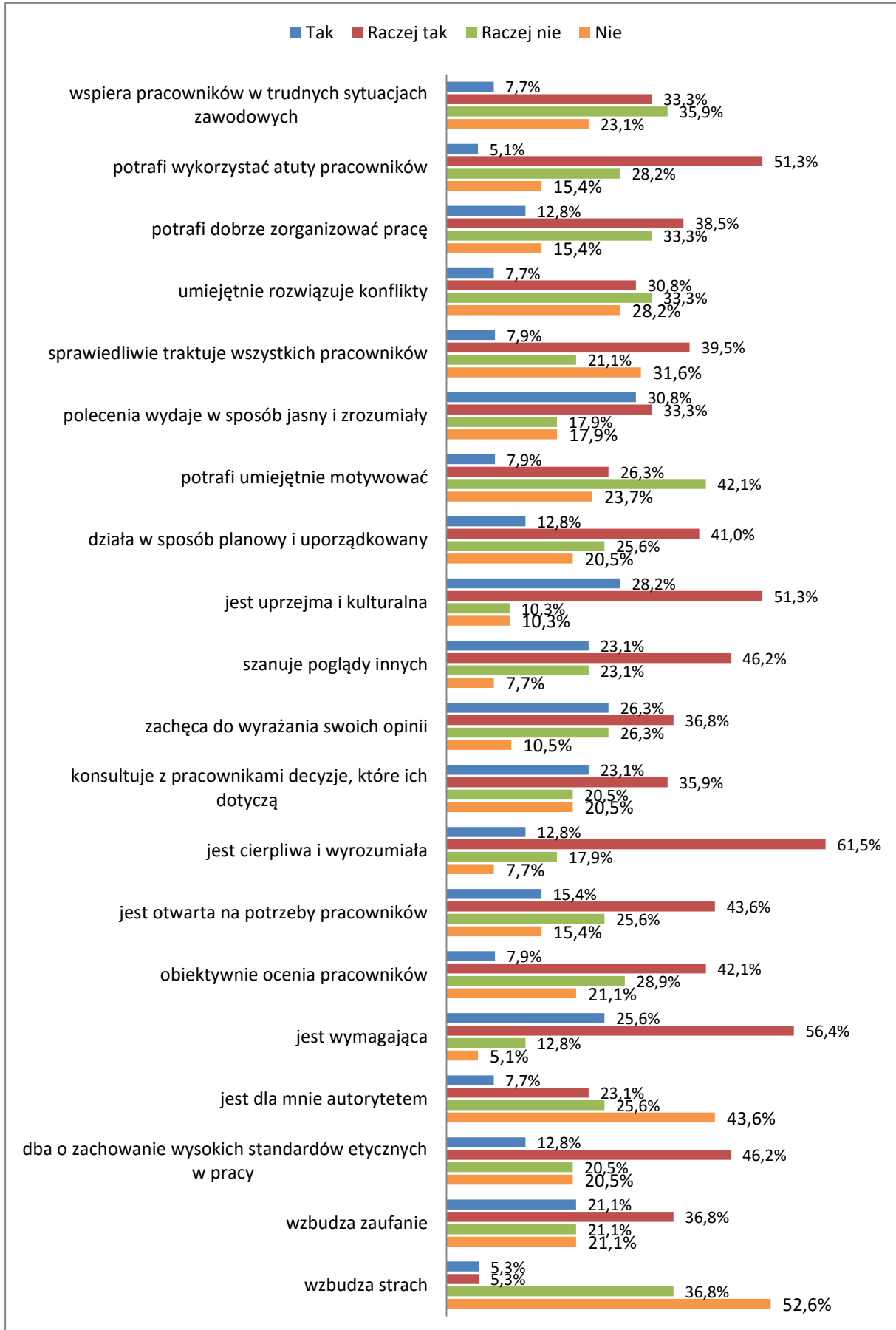
Wykres 28 Czy poniższe określenia adekwatnie opisują Dyrektora Centrum?



Wykres 28a Czy poniższe określenia adekwatnie opisują Zastępcę Dyrektora Centrum? [AB]



Wykres 28b Czy poniższe określenia adekwatnie opisują Zastępcę Dyrektora Centrum? [MJW]



4.2.2 Zachowania o charakterze mobbingowym

Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące zachowań mobbingowych oparto na wskaźnikach opracowanych przez Heinza Leymana⁴ i przedstawiono na wykresach zawierających liczby rzeczywiste zamiast rozkładów procentowych - jak ma to miejsce w pozostałych częściach raportu. Postąpiono tak ponieważ część respondentów wykonała jedynie część instrukcji ankietowej, która w pełnym brzmieniu przedstawiała się następująco:

„W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie Dyrektora Centrum w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników.

Analiza odpowiedzi wykazała, że pewna liczba respondentów, twierdząc, iż dane zachowanie **miało miejsce** sporadycznie lub regularnie, nie wskazywała czy zachowanie to dotyczyło ich osobiście czy też była świadkiem tego zachowania – o co proszono w drugiej części instrukcji. Była też część respondentów, która postąpiła odwrotnie, tzn. wskazywali oni, że dane zachowanie „dotyczyło ich osobiście” lub „byli świadkiem takiego zachowania”, nie wskazując jednak czy dane zachowanie występuje regularnie czy sporadycznie. W rezultacie, zrezygnowano z procentowych rozkładów odpowiedzi, a na ich miejsce wprowadzono rozkład oparty na rzeczywistej liczbie osób, które odpowiedziały na dane pytanie.⁵ W świetle powyższego, na niektórych wykresach liczba osób, wskazująca „kogo dotyczyło zachowanie” może być większa niż łączna liczba osób, które wskazały, że dane zachowanie miało miejsce sporadycznie lub regularnie. Nie jest to błąd w obliczeniach, ponieważ większa liczba osób w tych wypadkach wskazuje właśnie te osoby, które napisały kogo zachowanie dotyczy, nie wskazując jednak jak długo trwa dane zachowanie.

Poniżej przedstawiono wykresy dotyczące siedemnastu określeń, ukazujące rzeczywistą liczbę osób, twierdzących, że dane zachowanie lub cecha Dyrektora i jego Zastępców „nie występuje” albo „występuje sporadycznie” lub „regularnie”. Każdy wykres zawiera także informacje o tym czy i kogo dane zachowanie dotyczy. Należy podkreślić, że gdy mowa jest o tym, iż dane zachowanie „nigdy nie występuje” oznacza to, że pracownik 1) nie zetknął się z nim osobiście, 2) nie był jego świadkiem i 3) nie słyszał o tym, aby Dyrektor lub jego zastępca zachował się w dany sposób.

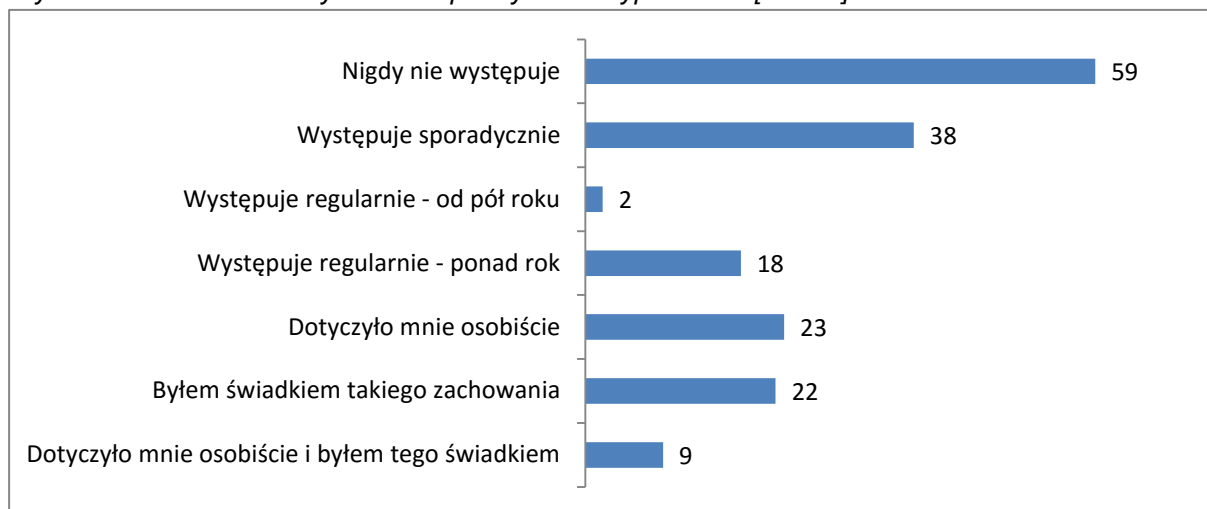
Uwaga! Jeżeli jakakolwiek odpowiedź otrzymała zerową liczbę wskazań, nie była ona umieszczana na wykresie.

⁴ Leyman The mobbing encyclopaedia (www.leyman.se) za D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania* Łódź 2005.

⁵ Przedstawienie wyników w układzie procentowym wymagałoby podzielenia wszystkich osób wykonujących polecenie na trzy podgrupy – tych, którzy wykonywali polecenie w całości oraz tych, którzy wykonywali pierwszą albo drugą część polecenia. Analiza oparta na takim podziale stałaby się mocno złożona i straciłaby na przejrzystości. **Tabele wynikowe zawierające zarówno rozkłady liczbowe jak i procentowe znajdują się w aneksie na stronach 89-94.**

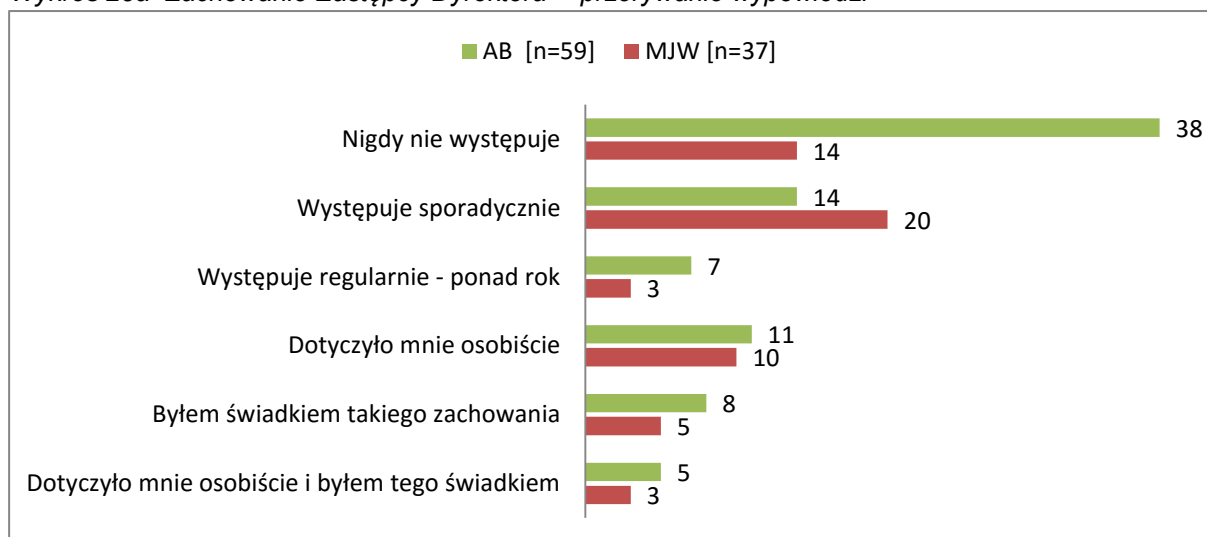
„Przerywanie wypowiedzi”

Wykres 29 Zachowanie Dyrektora - "przerywanie wypowiedzi" [N=117]



Na pytanie czy dyrektor przerywa wypowiedzi 97 osób odpowiedziało, że takie zachowanie dyrektora nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 18 osób wskazało, że takie zachowanie występuje regularnie ponad rok i zachowanie takie dotyczy tych osób oraz byli świadkami takiego zachowania. Wyniki te mogą wskazywać na to, że dyrektor Centrum przez większość pracowników jest postrzegany jako osoba, która pozwala wypowiadać się swoim pracownikom. Istnieje natomiast grupa osób, która ma poczucie, że przerywanie wypowiedzi przez dyrektora jest regularnym zachowaniem, które jest stosowane w ich przypadku

Wykres 29a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "przerywanie wypowiedzi"

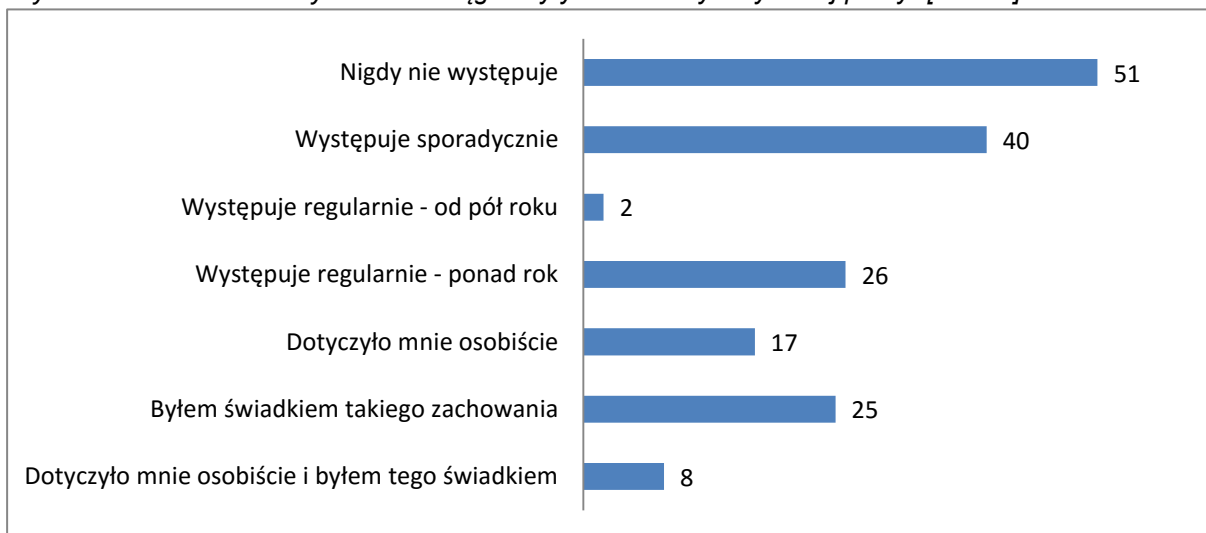


Na pytanie o przerywanie wypowiedzi większość osób badanych wskazało, że takie zachowanie nigdy nie występuje lub występowało sporadycznie w przypadku obu zastępców dyrektora Centrum. Natomiast 7 respondentów wskazało, że takie zachowanie ma miejsce jeśli chodzi o zastępcę dyrektora AB i dotyczyło ich osobiście. 3 podwładnych zastępcy dyrektora MJW wskazało, że takie zachowanie ma miejsce ze strony zastępcy MJW

i dotyczyło ich osobiście. Świadkiem takiego zachowania zastępcy AB było 8 respondentów, a zastępcy dyrektora MJW 5 osób.

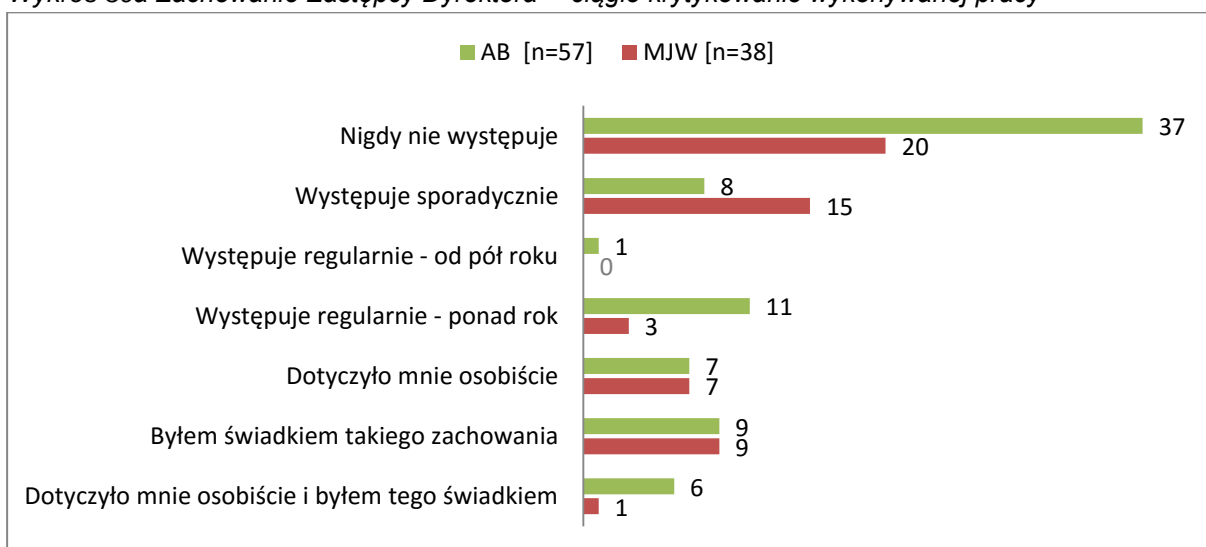
„Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy”

Wykres 30 Zachowanie Dyrektora - "ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy" [N=119]



Na pytanie o ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy przeważająca ilość osób badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Istnieje natomiast grupa osób, która w swoim poczuciu doświadcza takiego zachowania regularnie ponad rok, z czego 17 z nich doświadczyło osobiście a 25 było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 30a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy"

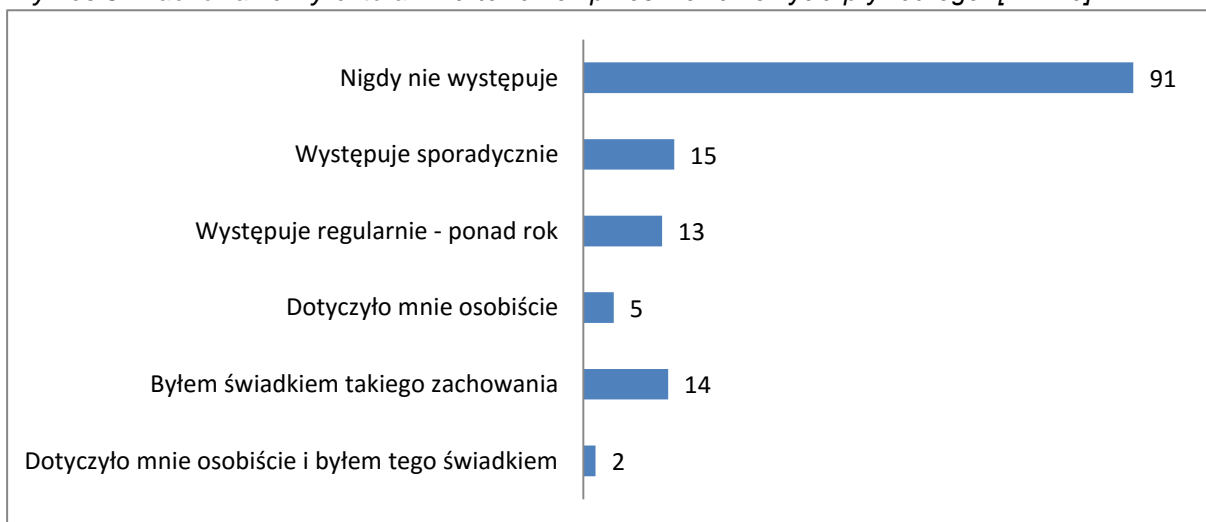


Na pytanie o ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy przez zastępców dyrektora większość respondentów wskazała, że takie zachowanie nigdy nie występuje lub występuje sporadycznie w przypadku obu zastępców dyrektora. Natomiast część osób wskazuje, że takie zachowanie występuje regularnie ponad rok czasu. W przypadku zastępcy AB jest

to 11 osób, z czego 7 doświadcza osobiście a 9 wskazuje że było świadkiem takiego zachowania. Na takie pytanie odnośnie zastępcy dyrektora MJW, 3 osoby wskazały, że występuje takie zachowanie regularnie i dotyczy ich osobiście a 9, że były świadkiem takiego zachowania.

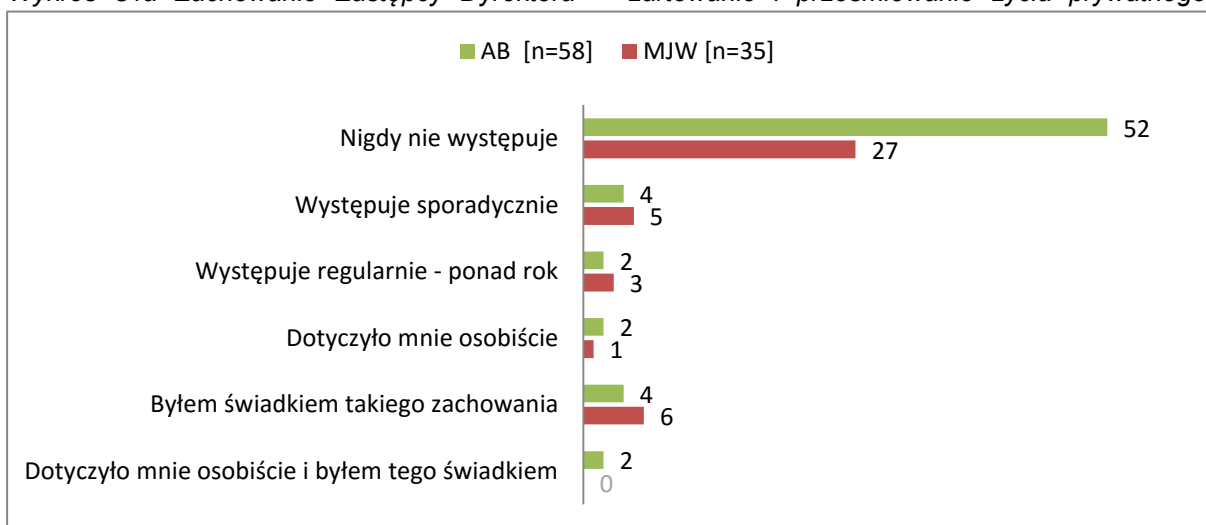
„Żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego”

Wykres 31 Zachowanie Dyrektora - "żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego" [N=119]



Na pytanie czy dyrektor centrum „żartuje i prześmiewa życie prywatne” 91 osób wskazało, że takie zachowanie nigdy nie występuje a 15 osób, że występuje sporadycznie. Natomiast 13 osób wskazało, że takie zachowanie występuje regularnie ponad rok, z czego 5 badanych zaznaczyło, że takie zachowanie dotyczyło ich osobiście a 14 że było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 31a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego"



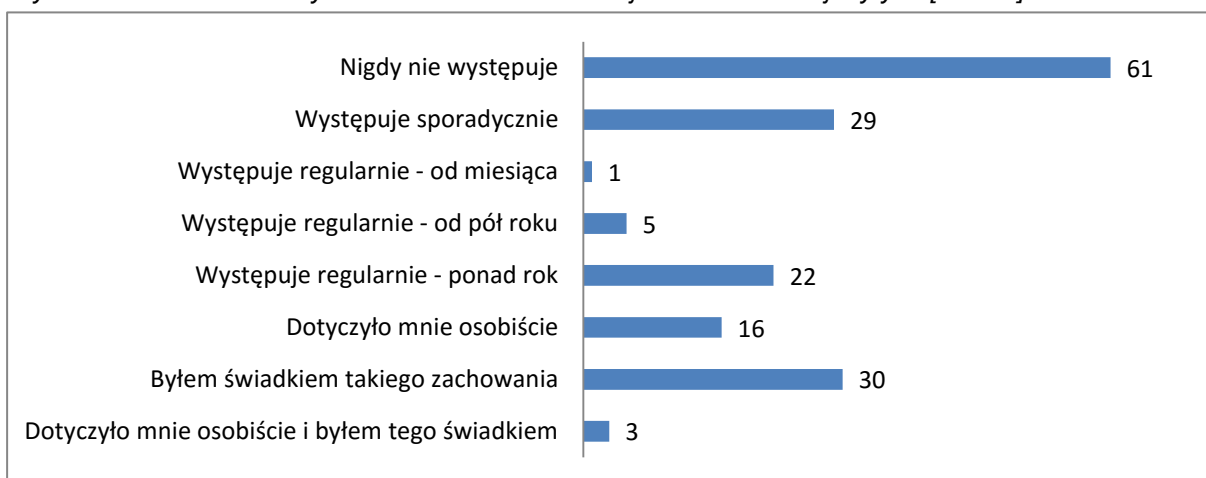
Na pytanie czy zastępca dyrektora centrum „żartuje i prześmiewa życie prywatne” tylko pojedyncze osoby wskazały, że takie zachowanie występuje w przypadku obu zastępców

dyrektora centrum, 2 osoby wskazały, że takie zachowanie dotyczyło ich osobiście w przypadku dyrektora AB, a 3 w przypadku dyrektora MJW. Zdecydowana większość odpowiedziała, że takie zachowanie nigdy nie występuje lub występuje sporadycznie.

„Stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki”

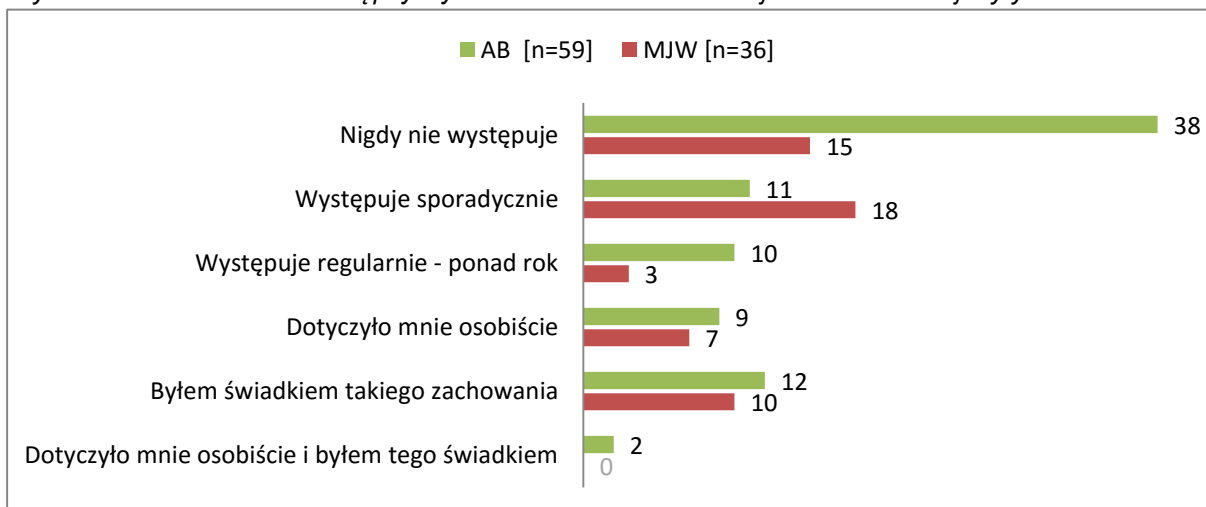
Na pytanie czy dyrektor centrum stosuje aluzję i zawołowaną krytykę 90 osób wskazało, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 22 osoby odpowiedziały, że takie zachowanie występuje regularnie od ponad roku, z czego 16 z nich dotyczyło osobiście a 30 osób było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 32 Zachowanie Dyrektora - "stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki" [N=118]



Na pytanie czy dyrektor centrum stosuje aluzję i zawołowaną krytykę 90 osób wskazało, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 22 osoby odpowiedziały, że takie zachowanie występuje regularnie od ponad roku, z czego 16 z nich dotyczyło osobiście, a 30 osób było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 32a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki"

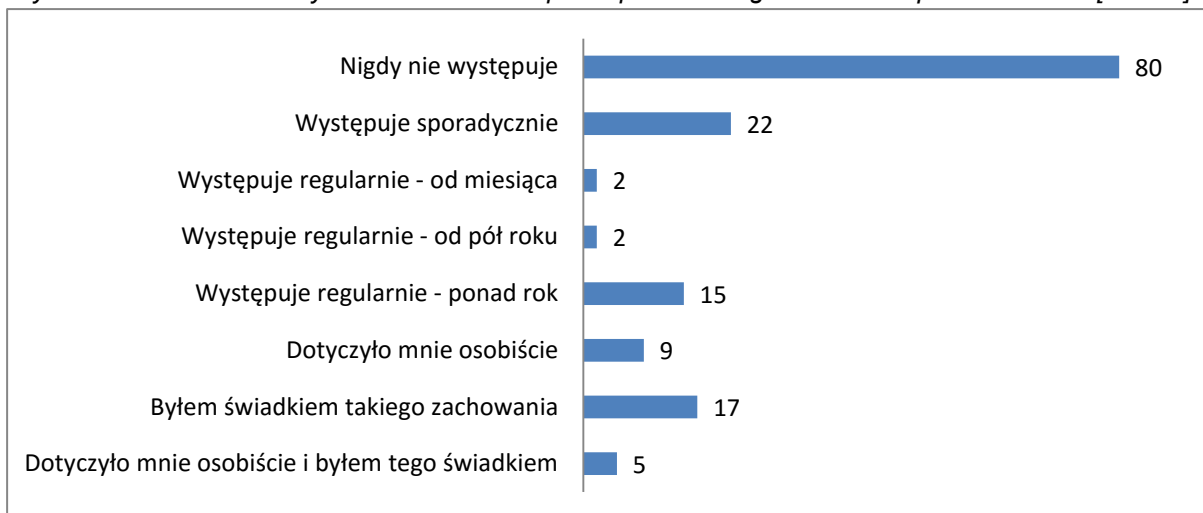


Na pytanie czy zastępca dyrektora centrum stosuje aluzję i zawołowaną krytykę większość osób wskazało, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie.

Natomiast 10 osób w przypadku dyrektora AB oraz 3 osoby w przypadku zastępcy dyrektora MJW odpowiedziały, że takie zachowanie występuje regularnie od ponad roku i 9 osób doświadcza takiego zachowania osobiście od zastępcy dyrektora AB a 3 od zastępcy dyrektora MJW. Świadkiem takiego zachowania zastępcy dyrektora AB było 12 osób, a zastępcy dyrektora MJW 10 respondentów.

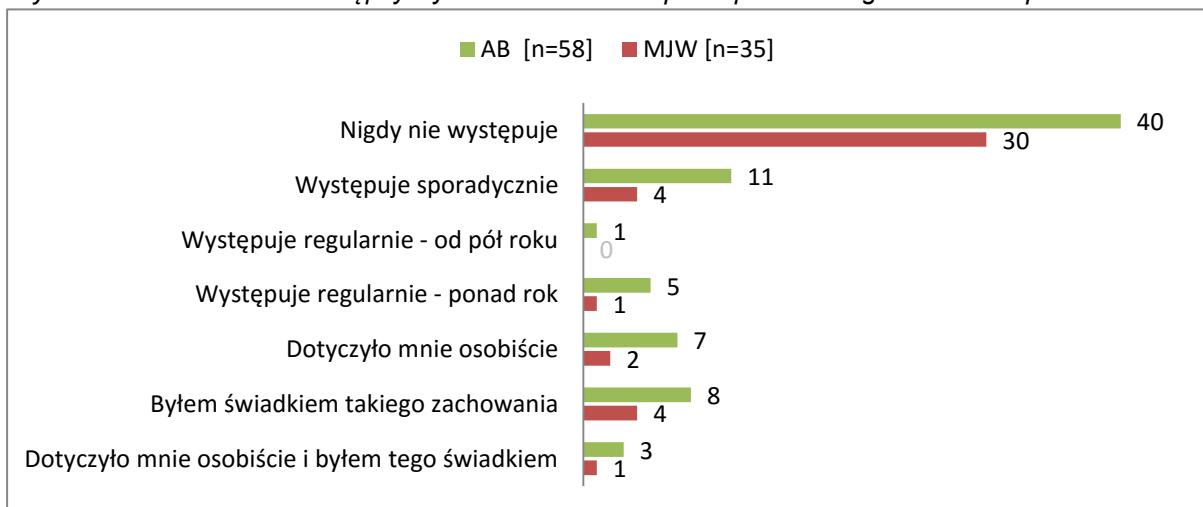
„Unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem”

Wykres 33 Zachowanie Dyrektora - "unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem" [N=121]



Kolejne pytanie dotyczyło „unikania przez przełożonego kontaktu z pracownikiem”, większość osób (102) odpowiedziało, że takie zachowanie nie występuje wcale lub występuje sporadycznie w przypadku dyrektora centrum. Natomiast 15 osób wskazało, że takie zachowanie występuje od ponad roku a 9 z nich doświadcza takiego zachowania osobiście, 17 respondentów było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 33a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem"

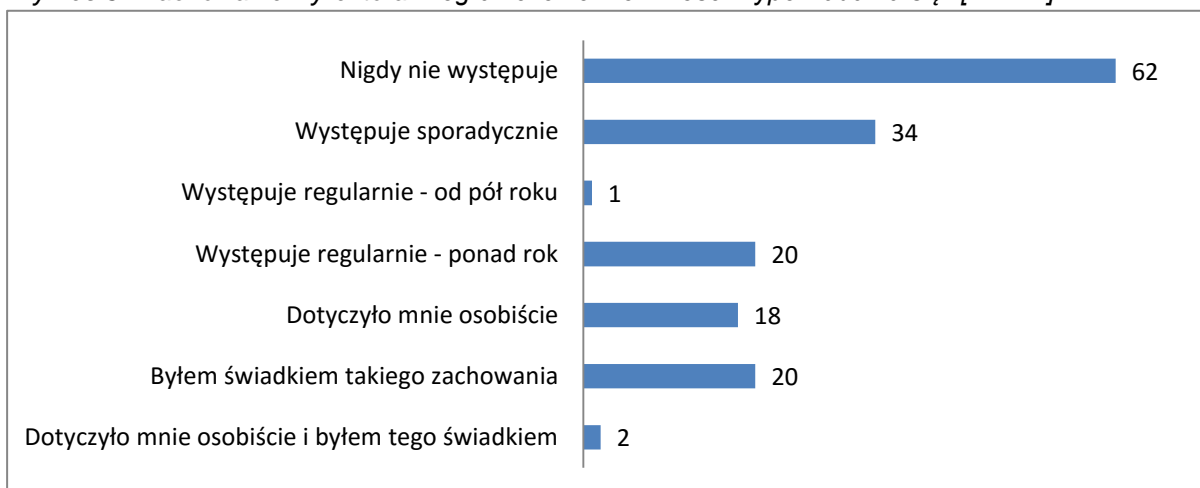


Na to samo pytanie, jeśli chodzi o zachowania zastępców dyrektora zdecydowana większość osób odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje w przypadku obu zastępców dyrektora oraz występuje sporadycznie. Natomiast 5 osób wskazało, że takie

zachowanie występuje regularnie od ponad roku i dotyczy ich osobiście w przypadku dyrektora AB a 1 osoba odpowiedziała w ten sam sposób, jeśli chodzi o dyrektora MJW. Świadkiem takich zachowań u zastępcy dyrektora AB było 8 osób a u zastępcy dyrektora MJW 4 osoby badane.

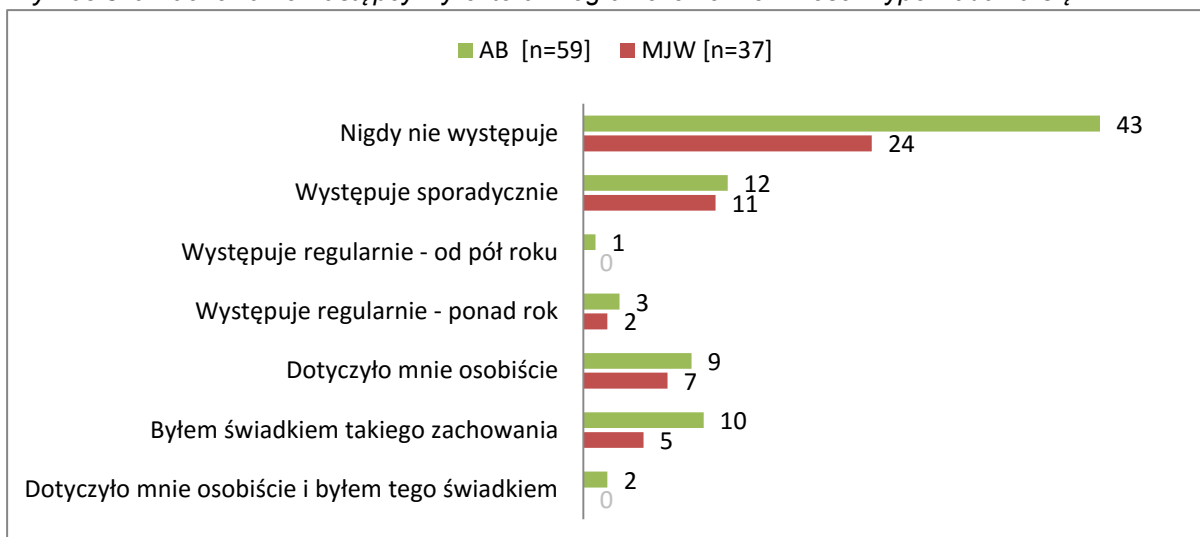
„Ograniczenie możliwości wypowiedania się”

Wykres 34 Zachowanie Dyrektora - "ograniczenie możliwości wypowiedania się" [N=117]



Na pytanie o ograniczanie możliwości wypowiedania się przeważająca ilość osób badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Istnieje natomiast grupa osób, dokładnie 20, która w swoim poczuciu doświadcza takiego zachowania regularnie ponad rok z czego 18 z nich doświadcza takiego zachowania osobiście a 20 było świadkiem takiego zachowania .

Wykres 34a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "ograniczenie możliwości wypowiedania się”

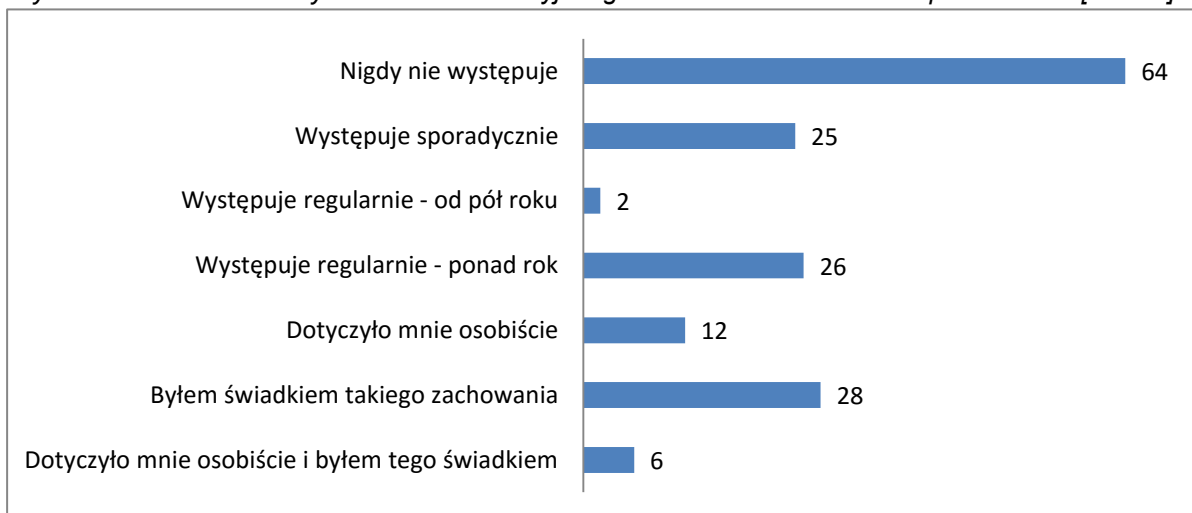


Na pytanie o ograniczanie możliwości wypowiedania się tylko 3 osoby w przypadku zastępcy dyrektora AB oraz 2 w przypadku dyrektora MJW wskazały, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok i dotyczyło ich osobiście. Świadkiem takiego zachowania

było 10 osób, jeśli chodzi o zastępcę dyrektora AB i 5 jeśli chodzi o zastępcę dyrektora MJW. Reszta osób wskazywała, że takie zachowanie nie występuje lub zdarza się sporadycznie.

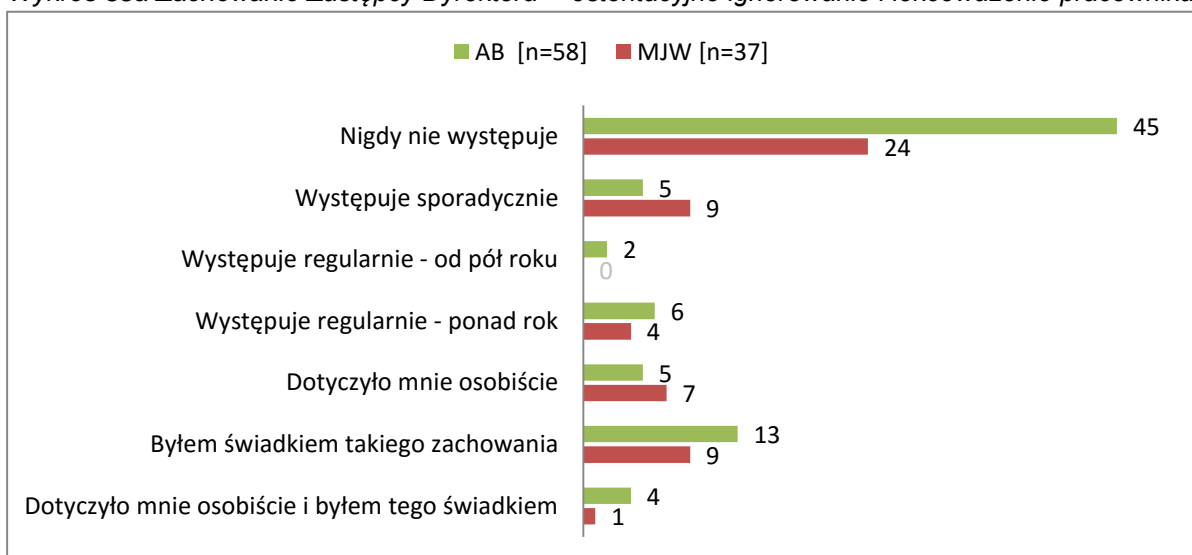
"Ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika"

Wykres 35 Zachowanie Dyrektora - "ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika" [N=117]



Na pytanie o to czy dyrektor ostentacyjnie ignoruje i lekceważy pracownika, przeważająca ilość osób badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Istnieje natomiast grupa osób, która w swoim poczuciu doświadcza takiego zachowania regularnie ponad rok, z czego 12 z nich doświadcza takiego zachowania osobiście. Świadkiem takiego zachowania było 28 respondentów.

Wykres 35a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika"

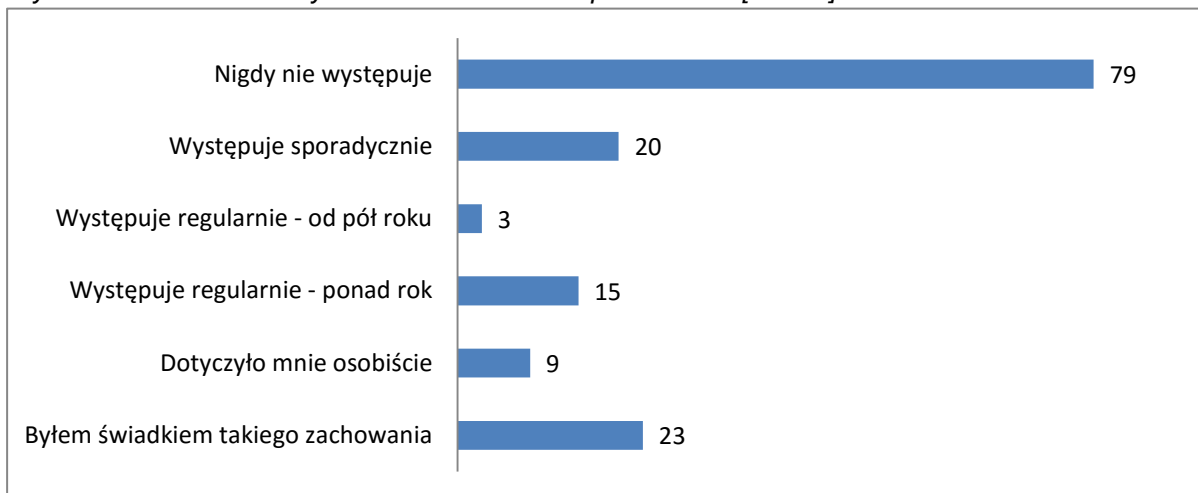


Na pytanie o to czy zastępcy dyrektora ostentacyjnie ignorują i lekceważą pracownika przeważająca ilość osób badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. W przypadku zastępcy dyrektora AB 6 osób wskazało, że takie zachowanie występuje ponad rok, z czego 5 osób doświadcza tego osobiście, natomiast

4 osoby wskazały, że takie zachowanie występuje regularnie u zastępcy dyrektora MJW i dotyczyło ich osobiście. Świadcami takiego zachowania w przypadku zastępcy dyrektora AB było 13 osób a w przypadku zastępcy dyrektora MJW 9 respondentów.

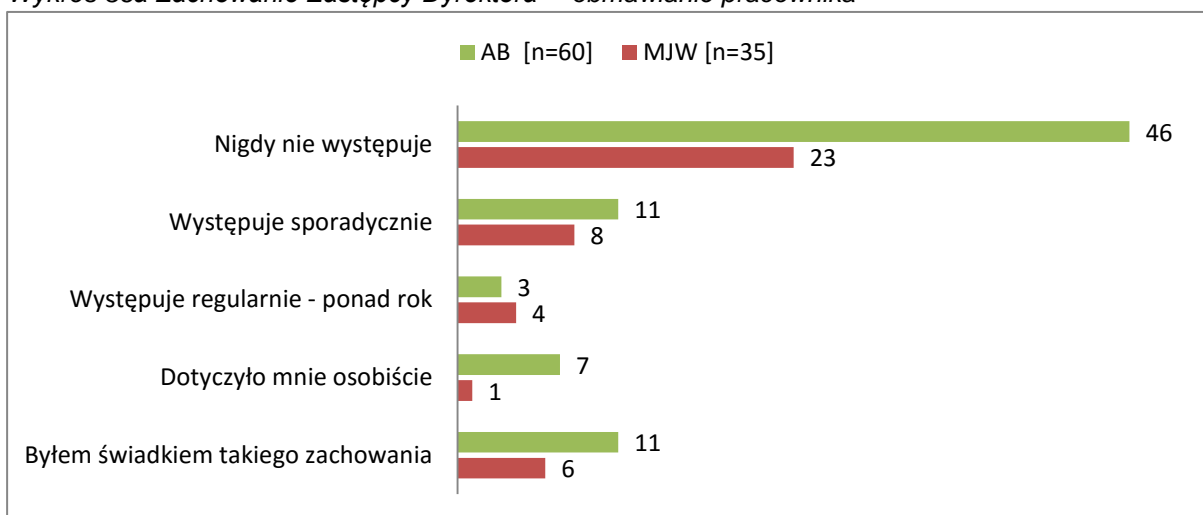
„Obmawianie pracownika”

Wykres 36 Zachowanie Dyrektora - "obmawianie pracownika" [N=117]



Na pytanie o to czy dyrektor obmawia pracownika przeważająca ilość osób badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Istnieje natomiast grupa osób, która w swoim poczuciu doświadcza takiego zachowania regularnie ponad rok, z czego 9 z nich doświadcza takiego zachowania osobiście. Świadcami takiego zachowania było 23 pracowników.

Wykres 36a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "obmawianie pracownika"

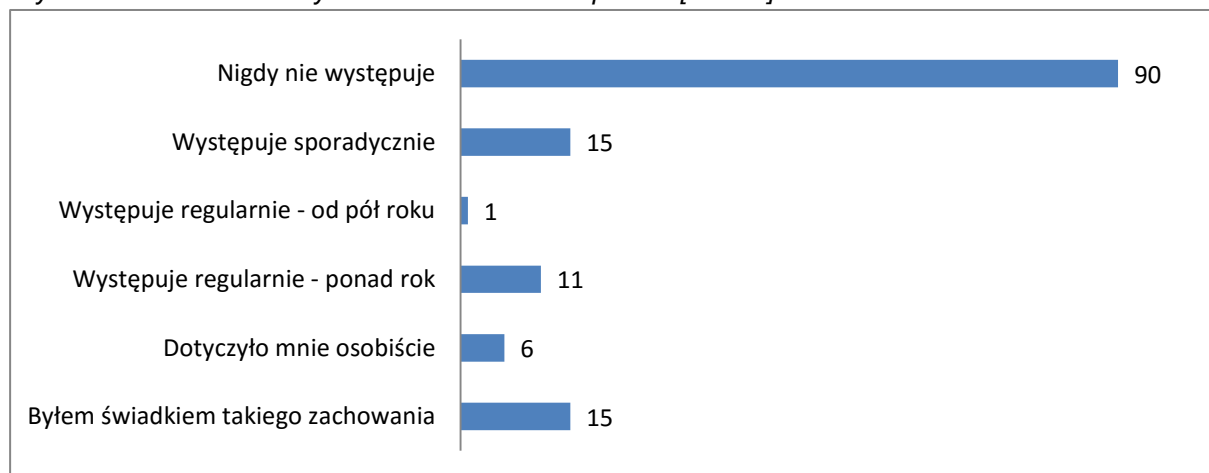


Na pytanie o to czy zastępcy dyrektora obmawiają pracownika przeważająca ilość osób badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie zarówno, jeśli chodzi o dyrektora AB jak i MJW. Natomiast 3 osoby w przypadku dyrektora AB i 4 w przypadku MJW, wskazały, że takie zachowanie występuje

ponad rok i dotyczyło ich osobiście. Z czego 3 osoby, jeśli chodzi o dyrektora AB doświadczają takiego zachowania osobiście a w przypadku MJW 1 osoba. Świadcami takiego zachowania było 11 osób w przypadku zastępcy AB i 6 jeśli chodzi o zastępcę MJW.

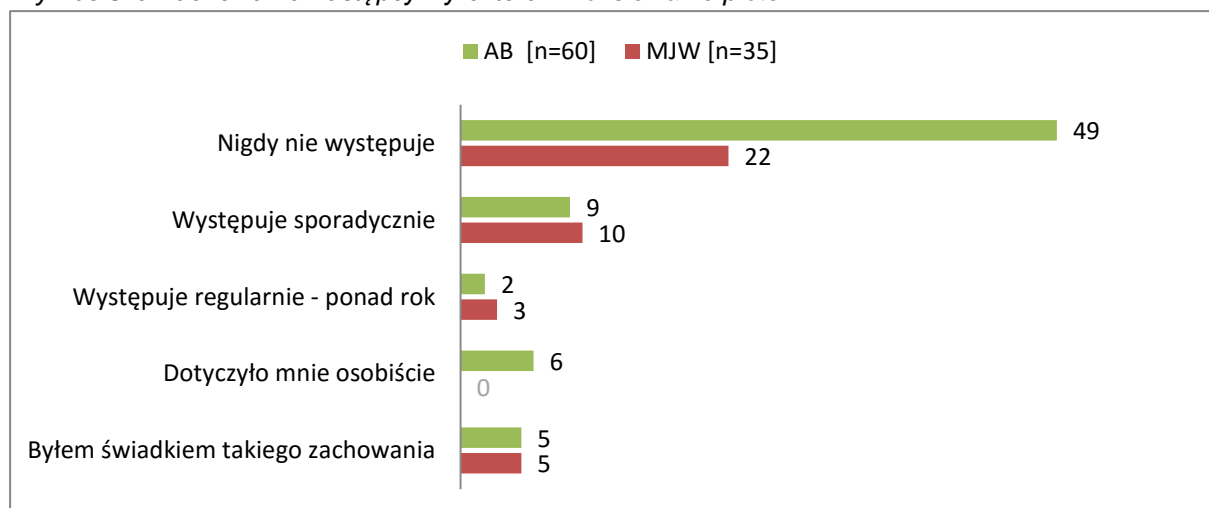
„Rozsiewanie plotek”

Wykres 37 Zachowanie Dyrektora - "rozsiewanie plotek" [N=117]



Na pytanie o to czy dyrektor rozsiewa plotki 105 osób wskazało, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Jedenaście osób odpowiedziało, że występuje regularnie ponad rok w tym 6 z nich doznaje takiego zachowania osobiście a 15 osób było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 37a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "rozsiewanie plotek"



Na pytanie o to czy zastępcy dyrektora rozsiewają plotki tylko 2 osoby wskazały, że zachowanie takie występuje u zastępcy dyrektora AB i dotyczyło ich osobiście a 3 osoby wskazały, że były świadkiem takiego zachowania występującego regularnie od ponad roku u zastępcy dyrektora MJW, reszta badanych odpowiedziała, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie.

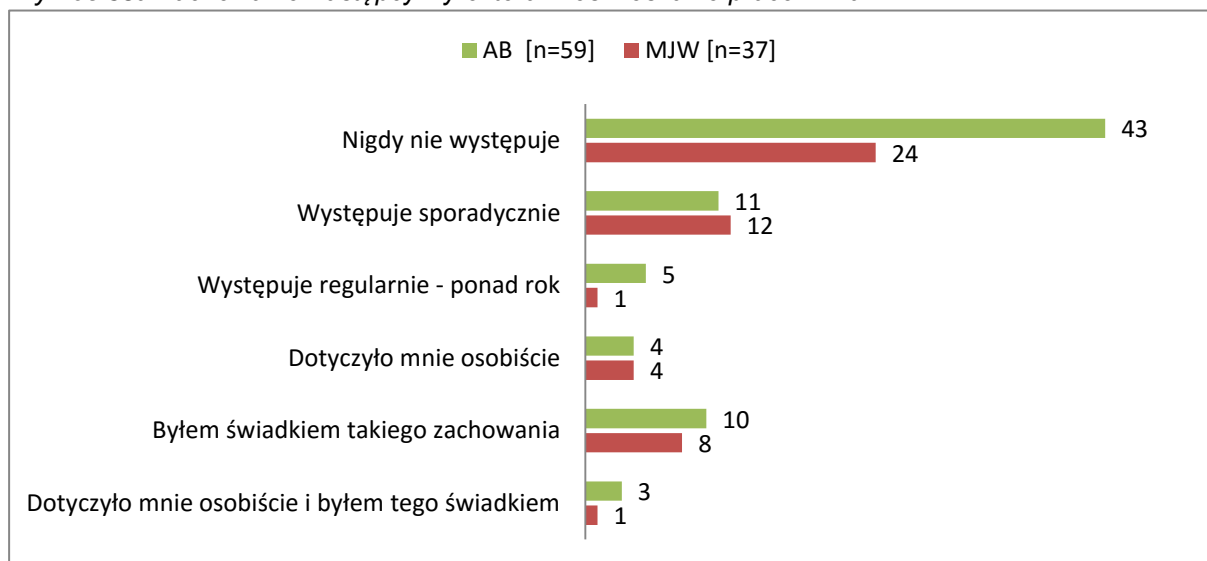
„Ośmieszanie pracownika”

Wykres 38 Zachowanie Dyrektora - "ośmieszanie pracownika" [N=118]



Na pytanie o to czy dyrektor ośmiesza pracowników 97 osób wskazało, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 19 osób odpowiedziało, że występuje regularnie ponad rok w tym 10 z nich doznaje takiego zachowania osobiście a 22 osoby były świadkiem takiego zachowania.

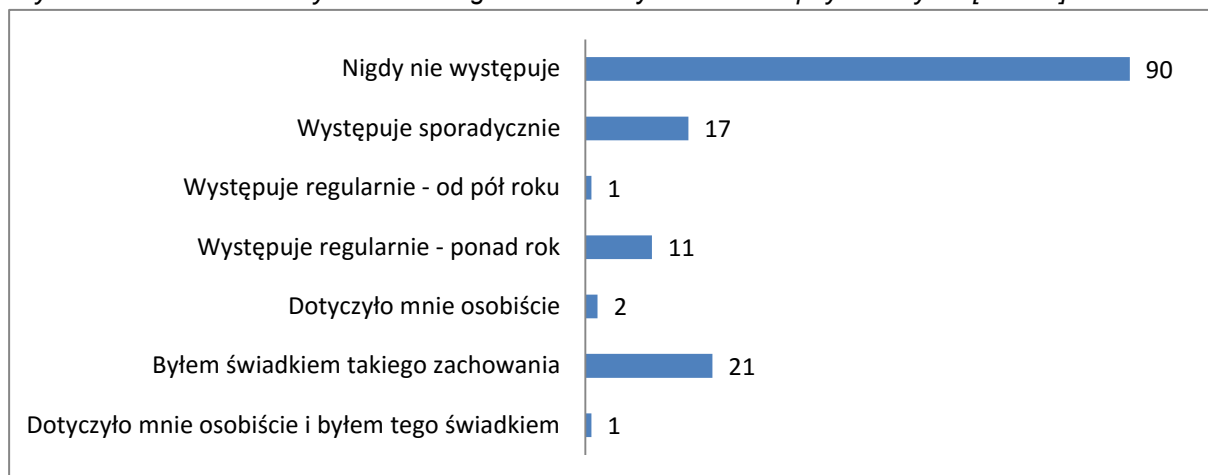
Wykres 38a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "ośmieszanie pracownika"



Na pytanie o to czy zastępcy dyrektora ośmieszają pracowników 5 osób wskazało, że takie zachowanie występuje regularnie w przypadku dyrektora AB i 4 z nich doświadczają takiego zachowania osobiście, natomiast w przypadku zastępcy dyrektora MJW tylko 1 osoba wskazała, że takie zachowanie występuje ponad rok i dotyczy jej osobiście. Świadkiem takiego zachowania ze strony zastępcy dyrektora AB było 10 osób a ze strony zastępcy MJW 8 osób.

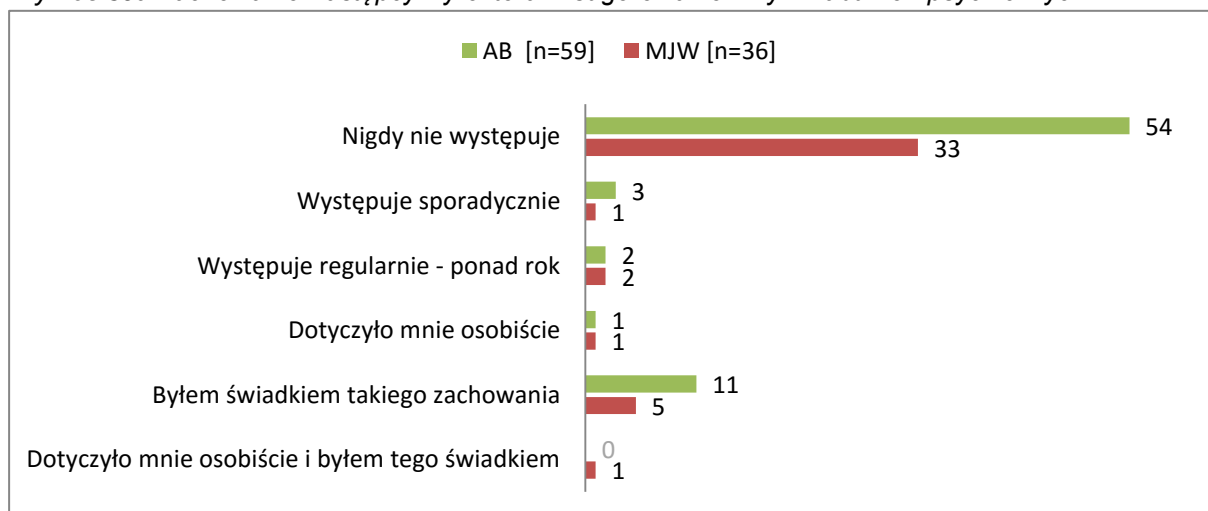
„Sugerowanie innym zaburzeń psychicznych”

Wykres 39 Zachowanie Dyrektora - "sugerowanie innym zaburzeń psychicznych" [N=119]



Na pytanie o to czy dyrektor sugeruje innym zaburzenia psychiczne 107 osób wskazało, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 11 osób odpowiedziało, że występuje regularnie ponad rok w tym 2 z nich doznaje takiego zachowania osobiście a 21 osób było świadkiem takiego zachowania.

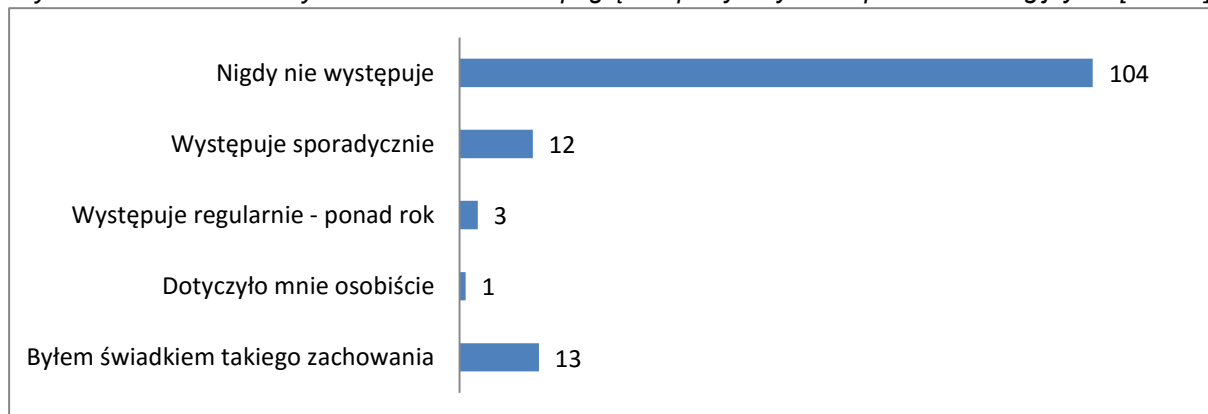
Wykres 39a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "sugerowanie innym zaburzeń psychicznych"



Na pytanie o to czy zastępca dyrektora sugeruje innym zaburzenia psychiczne tylko 2 osoby w przypadku obu dyrektorów wskazały, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego po jednej osobie wskazało, że zachowanie takie dotyczyło ich osobiście. Świadkiem takiego zachowania ze strony zastępcy AB było 11 osób a ze strony MJW 5 osób.

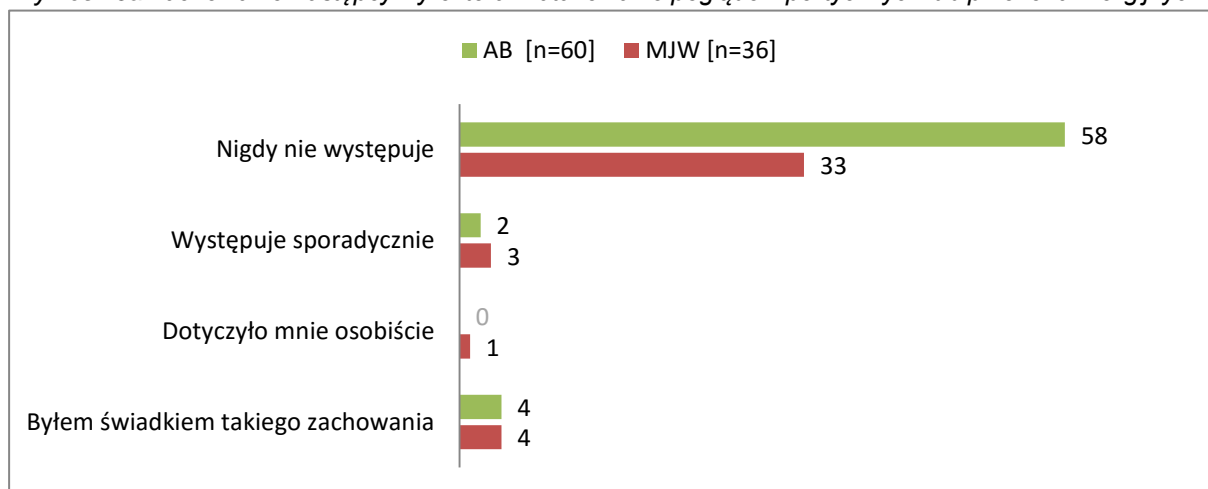
„Atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych”

Wykres 40 Zachowanie Dyrektora - "atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych" [N=119]



Na pytanie o to czy dyrektor atakuje poglądy polityczne lub przekonania religijne, 3 osoby wskazały, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego 1 z nich dotyczy to osobiście a 13 osób było świadkiem takiego zachowania. Pozostałe osoby odpowiedziały, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie.

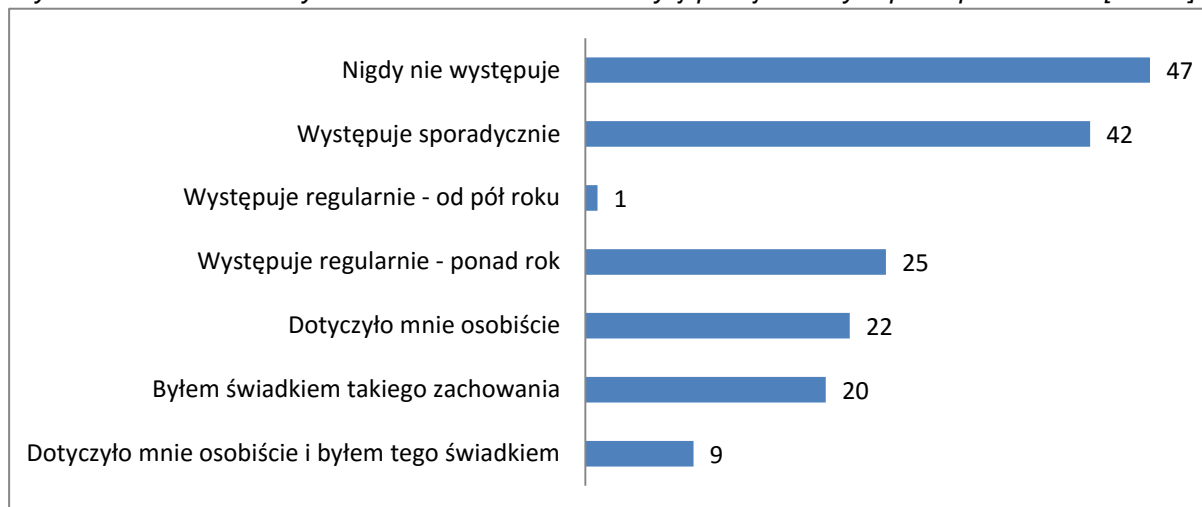
Wykres 40a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych"



Na pytanie o to czy zastępcy dyrektora atakują poglądy polityczne lub przekonania religijne, wszystkie osoby badane wskazały, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie. Świadcami takich zachowań, w przypadku obu zastępców dyrektora, było po 4 respondentów.

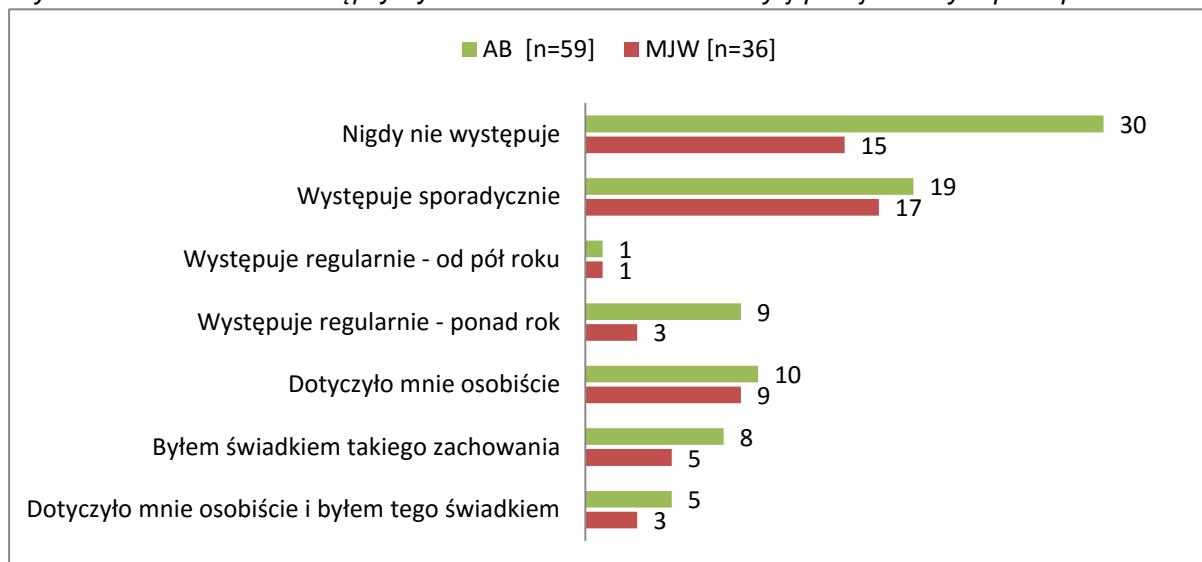
„Kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika”

Wykres 41 Zachowanie Dyrektora - "kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika" [N=115]



Na pytanie o to czy dyrektor kwestionuje decyzje podejmowane przez pracownika, 89 osób wskazało, że zachowanie takie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 25 osób odpowiedziało, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego 22 osoby doświadczają takiego zachowania osobiście a 20 osób było świadkiem takiego zachowania.

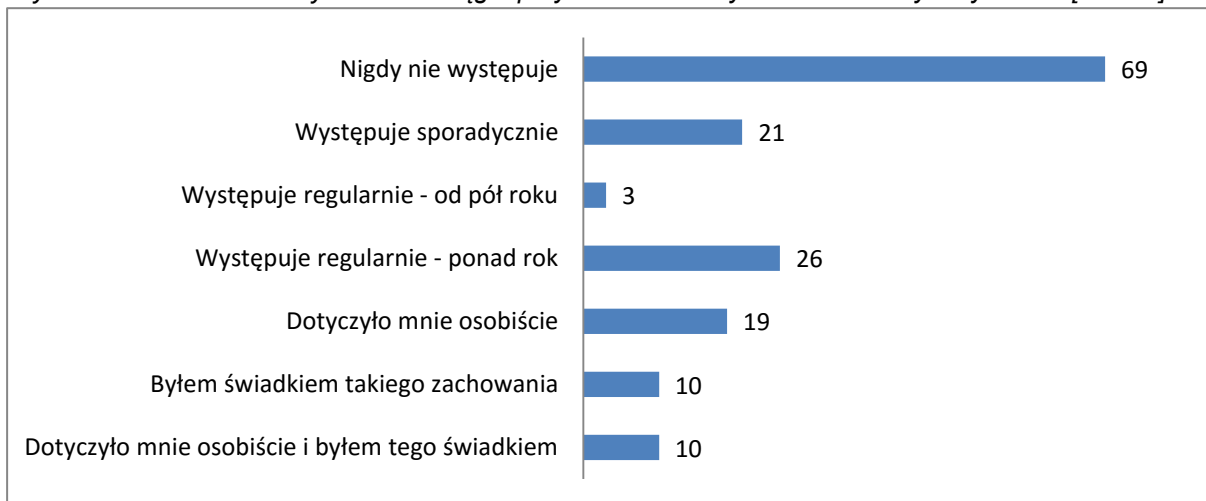
Wykres 41a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika"



Na pytanie o to czy zastępca dyrektora kwestionuje decyzje podejmowane przez pracownika, 9 osób w przypadku zastępcy AB wskazało, że zachowanie takie występuje regularnie od ponad roku i dotyczyło ich osobiście a 3 osoby w przypadku MJW odpowiedziały, że zachowanie takie występuje regularnie i dotyczy ich osobiście. Świadcami takiego zachowania ze strony zastępcy dyrektora AB było 8 osób a 5 respondentów ze strony dyrektora MJW.

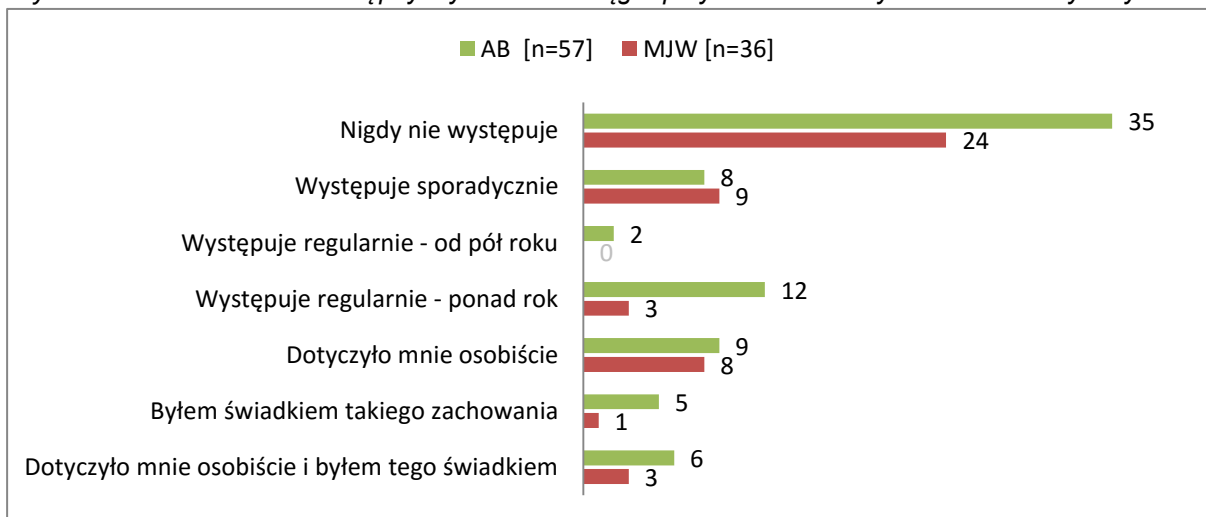
"Ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)"

Wykres 42 Zachowanie Dyrektora - "ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania" [N=119]



Na pytanie o to czy dyrektor ciągle przydziela nowe zadania z nierealnym terminem lub nadmierną ich ilością, 90 osób wskazało, że zachowanie takie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 26 osób odpowiedziało, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego 19 osób doświadcza takiego zachowania osobiście a 10 osób było świadkiem takiego zachowania.

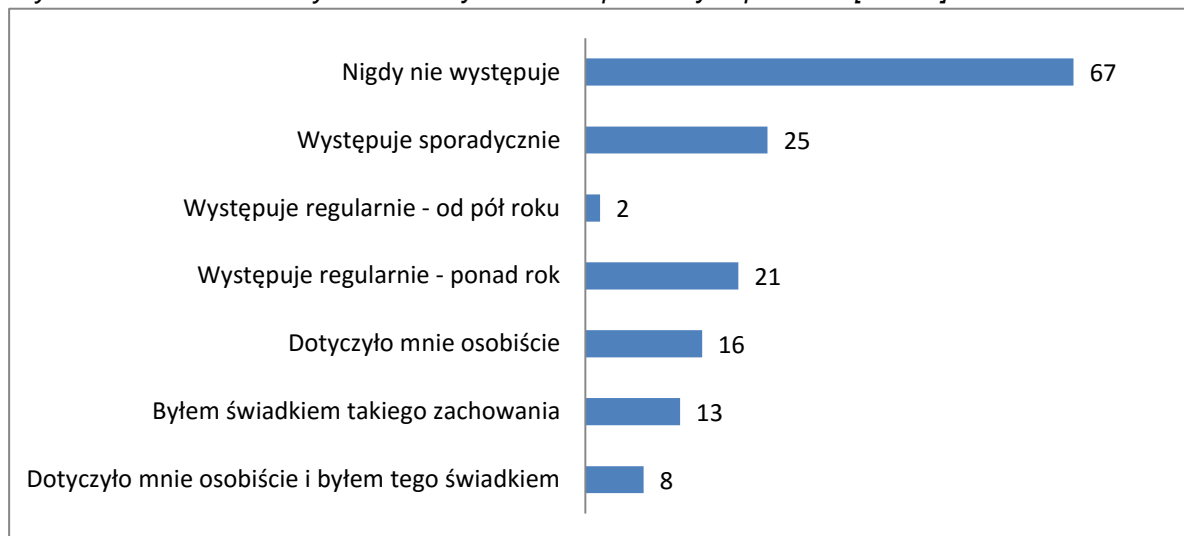
Wykres 42a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania"



Na pytanie o to czy zastępca dyrektora ciągle przydziela nowe zadania z nierealnym terminem lub nadmierną ich ilością, 12 osób wskazało, że zachowanie takie występuje regularnie od ponad roku, z czego 9 z nich dotyczy osobiście, jeśli chodzi o zastępcę dyrektora AB a 3 osoby w przypadku zastępcy dyrektora MJW wskazały, że takie zachowanie występuje regularnie ponad rok i dotyczy ich osobiście. Świadkiem takiego zachowani ze strony zastępcy AB było 5 osób a ze strony zastępcy MJW 1 osoba.

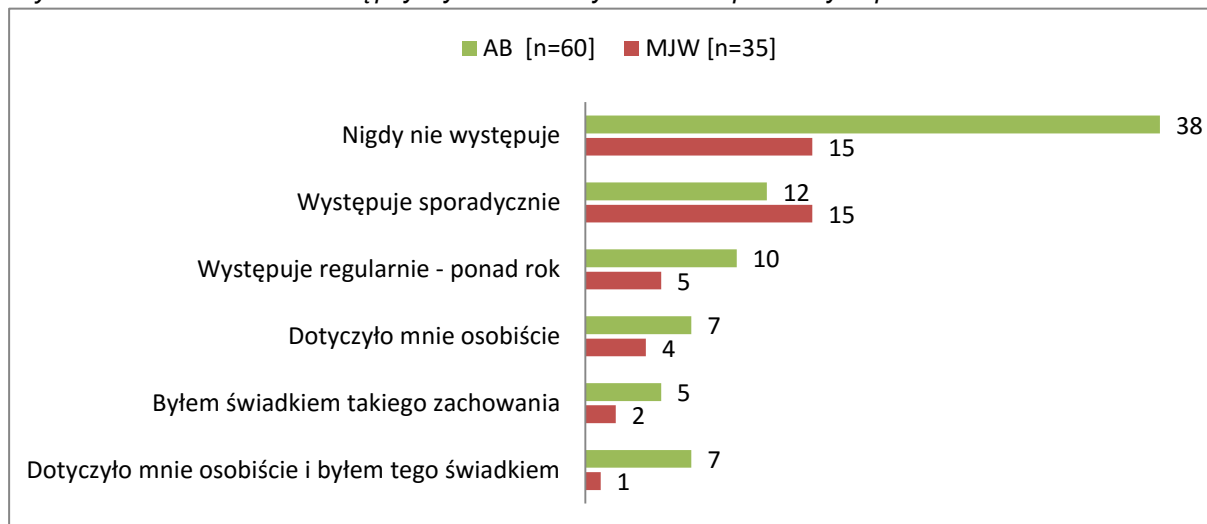
"Wydawanie sprzecznych poleceń"

Wykres 43 Zachowanie Dyrektora - "wydawanie sprzecznych poleceń" [N=115]



Na pytanie o to czy dyrektor wydaje sprzeczne polecenia, 92 osoby wskazały, że zachowanie takie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 21 osób odpowiedziało, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego 16 osób doświadcza takiego zachowania osobiście a 13 osób było świadkiem takiego zachowania.

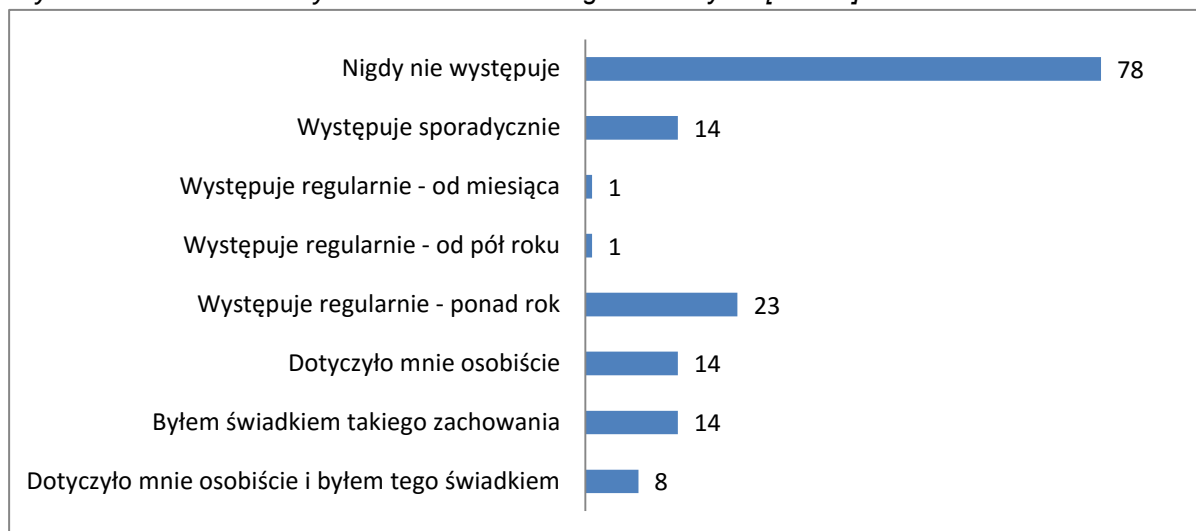
Wykres 43a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "wydawanie sprzecznych poleceń"



Na pytanie o to czy zastępca dyrektora wydaje sprzeczne polecenia, 50 osób w przypadku zastępcy dyrektora AB wskazało, że zachowanie takie nie występuje lub występuje sporadycznie a w przypadku zastępcy MJW 30 osób odpowiedziało w ten sam sposób. Natomiast 10 osób odpowiedziało, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok u zastępcy dyrektora AB, z czego 7 osób doświadcza takiego zachowania osobiście. W przypadku dyrektora MJW 5 osób wskazało, że takie zachowania mają miejsce regularnie ponad rok, z czego 4 doświadczyły tego osobiście. Świadkiem takiego zachowania ze strony zastępcy AB było 5 osób, a 2 ze strony MJW.

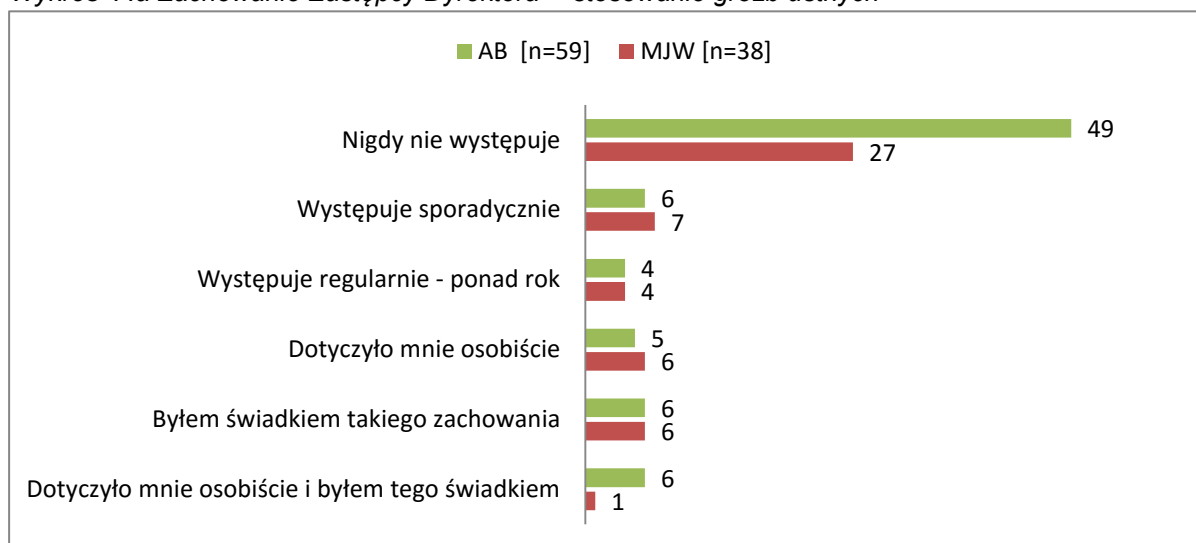
"Stosowanie gróźb ustnych"

Wykres 44 Zachowanie Dyrektora - "stosowanie gróźb ustnych" [N=117]



Na pytanie o to czy dyrektor stosuje gróźby ustne, 92 osoby wskazały, że zachowanie takie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 23 osoby odpowiedziały, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego 14 osób doświadcza takiego zachowania osobiście a 14 osób było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 44a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "stosowanie gróźb ustnych"



Na pytanie o to czy zastępcy dyrektora stosują gróźby ustne, 4 osoby wskazały, że takie zachowanie występuje regularnie ponad rok u zastępcy dyrektora AB i MJW i dotyczyło ich osobiście. Świadkiem takiego zachowania było 6 osób zarówno w przypadku dyrektora AB jak i MJW. Natomiast pozostałe osoby odpowiedziały, że takie zachowanie nie występuje lub występuje sporadycznie.

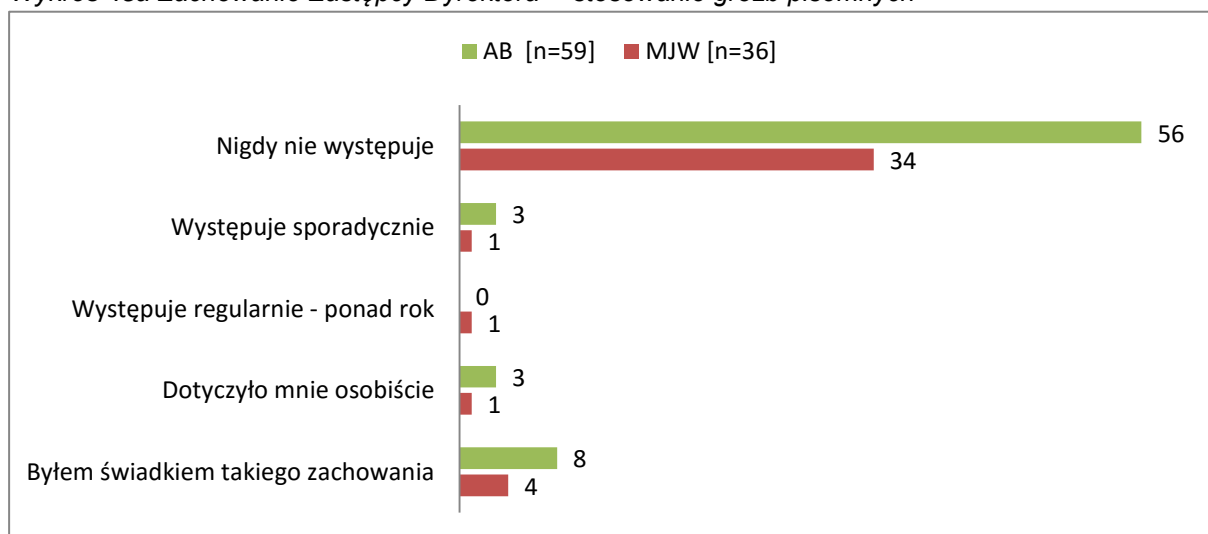
"Stosowanie gróźb pisemnych"

Wykres 45 Zachowanie Dyrektora - "stosowanie gróźb pisemnych" [N=113]



Na pytanie o to czy dyrektor stosuje groźby pisemne, 104 osoby wskazały, że zachowanie takie nie występuje lub występuje sporadycznie. Natomiast 6 osób odpowiedziało, że zachowanie takie występuje regularnie ponad rok, z czego 4 doświadczają takiego zachowania osobiście a 15 osób było świadkiem takiego zachowania.

Wykres 45a Zachowanie Zastępcy Dyrektora - "stosowanie gróźb pisemnych"

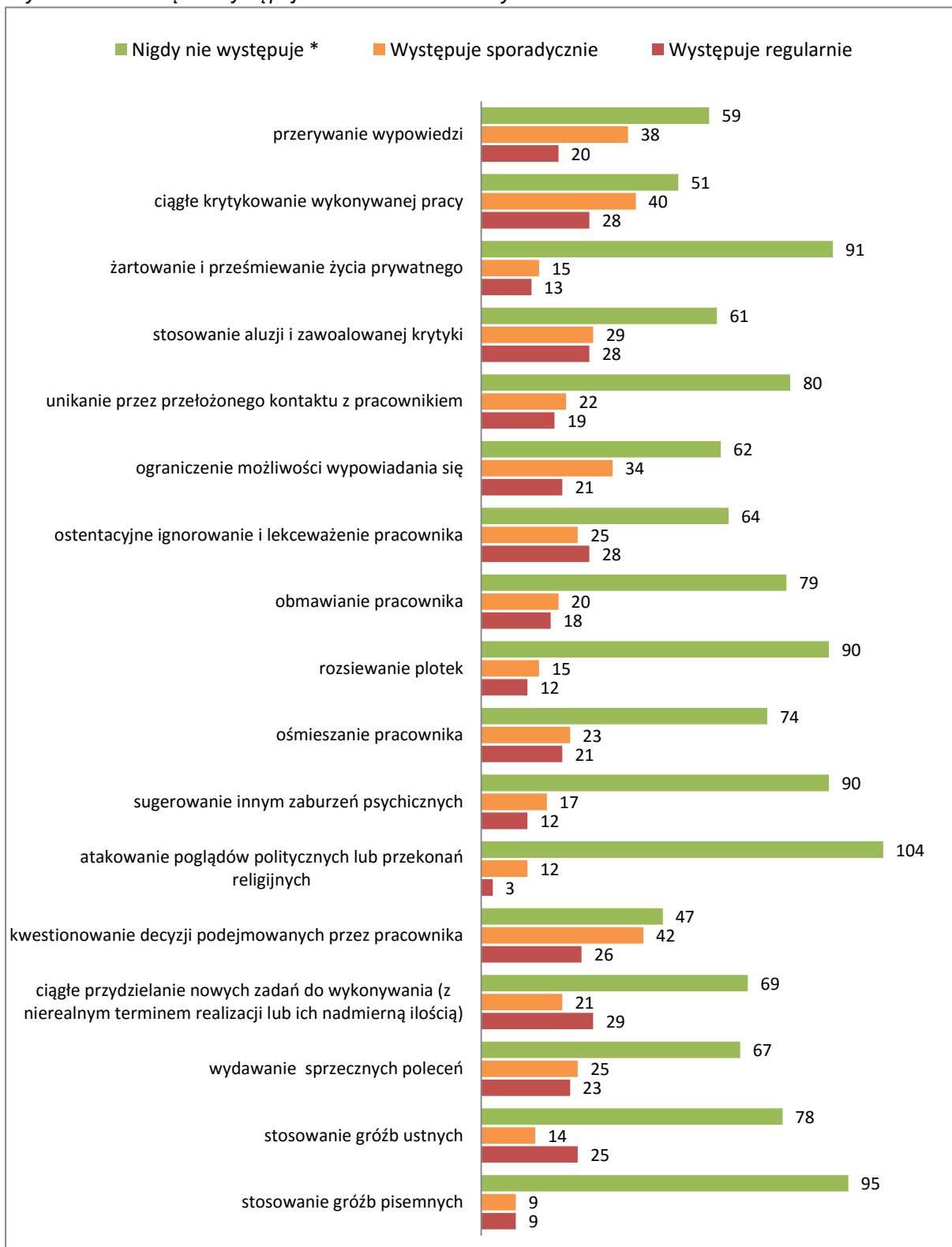


Na pytanie o to czy zastępca dyrektora stosuje groźby pisemne, tylko jedna osoba wskazała, że takie zachowanie występuje regularnie ponad rok i dotyczy jej osobiście i jest to zachowanie zastępcy dyrektora MJW. Reszta osób wskazała, że zachowania takie nie występują lub występują sporadycznie. Świadkiem takiego zachowania ze strony zastępcy AB było 8 osób a ze strony MJW 4 osoby.

Na kolejnych stronach zamieszczono dziewięć zbiorczych wykresów dotyczących opisanych wyżej zachowań mobbingowych (trzy opisują Dyrektora i trzy każdego z Zastępców). Pierwszy wykres informuje czy i jak często występuje dane zachowanie, drugi jak długo pracownik miał do czynienia z zachowaniem, które odznaczało się regularnością, a trzeci informuje o tym, w jaki sposób pracownik doświadczył danego zachowania. Wszystkie wartości podano w liczbach nominalnych, rezygnując z rozkładów procentowych.

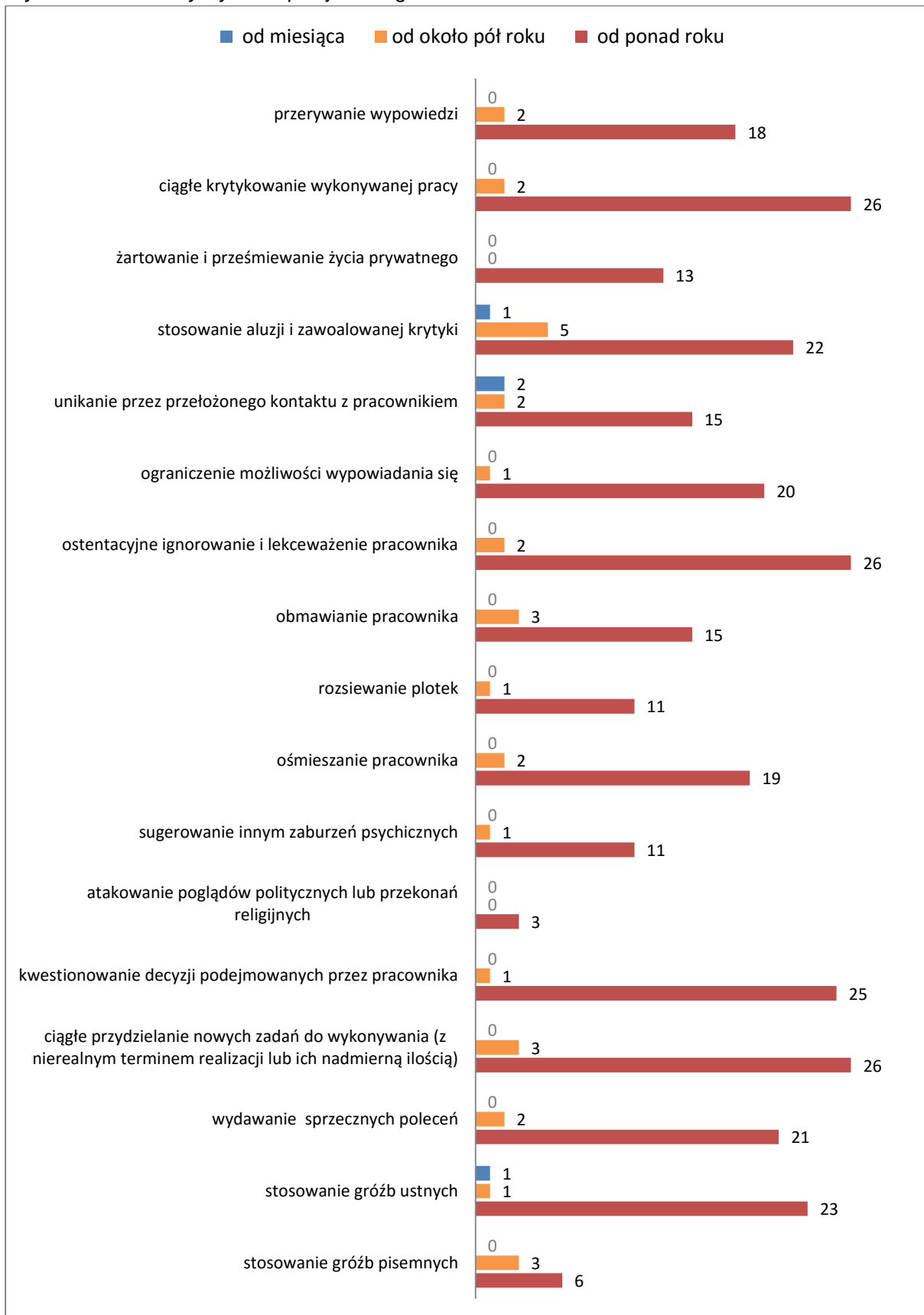
Wykresy 46, 46a i 46b dotyczą zachowań Dyrektora Centrum

Wykres 46 Jak często występuje dane zachowanie Dyrektora?

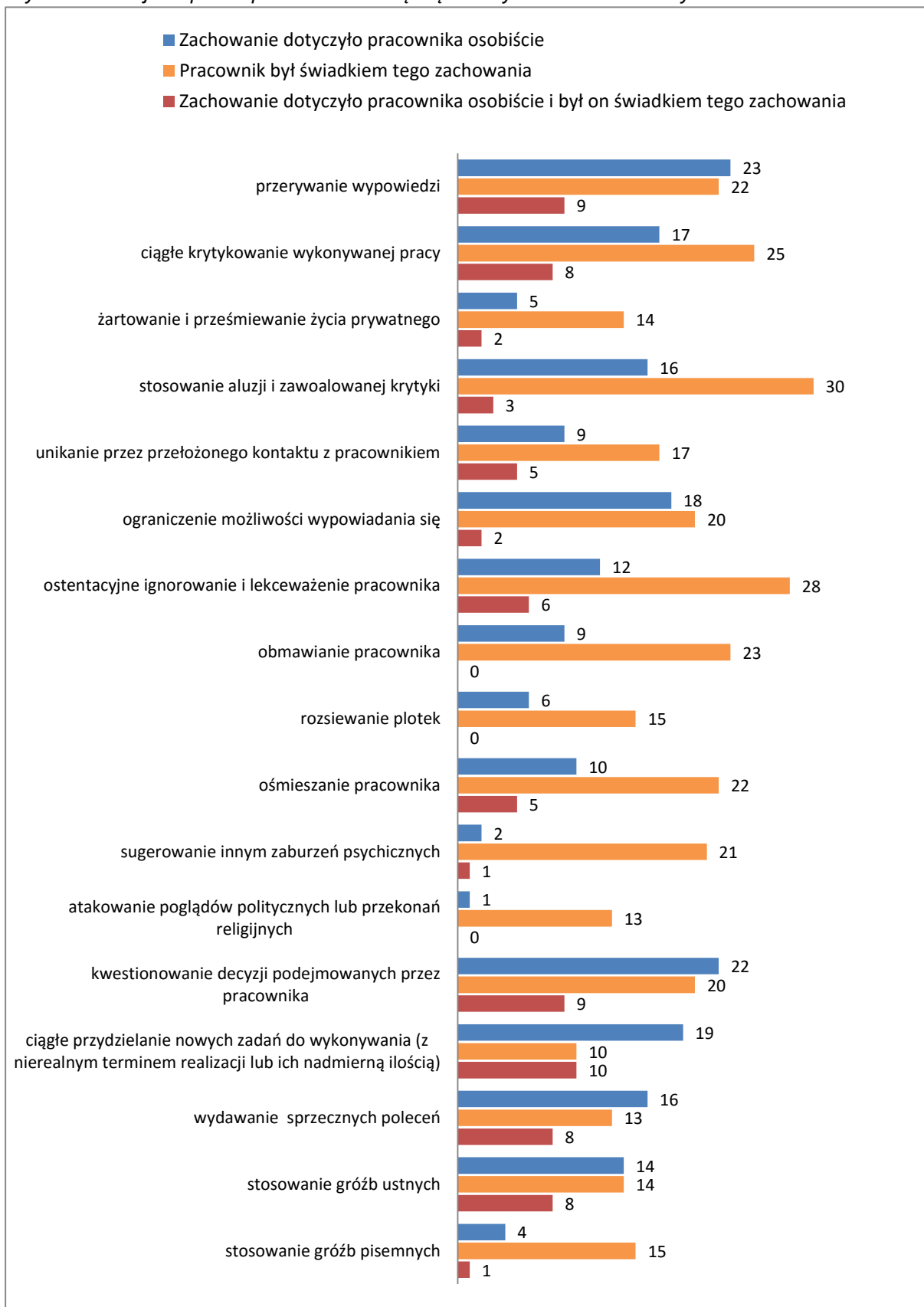


* „Nigdy nie występuje” oznacza, że pracownik nie zetknął się z tym zachowaniem im osobiście, nie był jego świadkiem i nie słyszał o tym, aby Dyrektor zachował się w dany sposób.

Wykres 46a Od kiedy Dyrektor przejawia regularnie dane zachowanie?

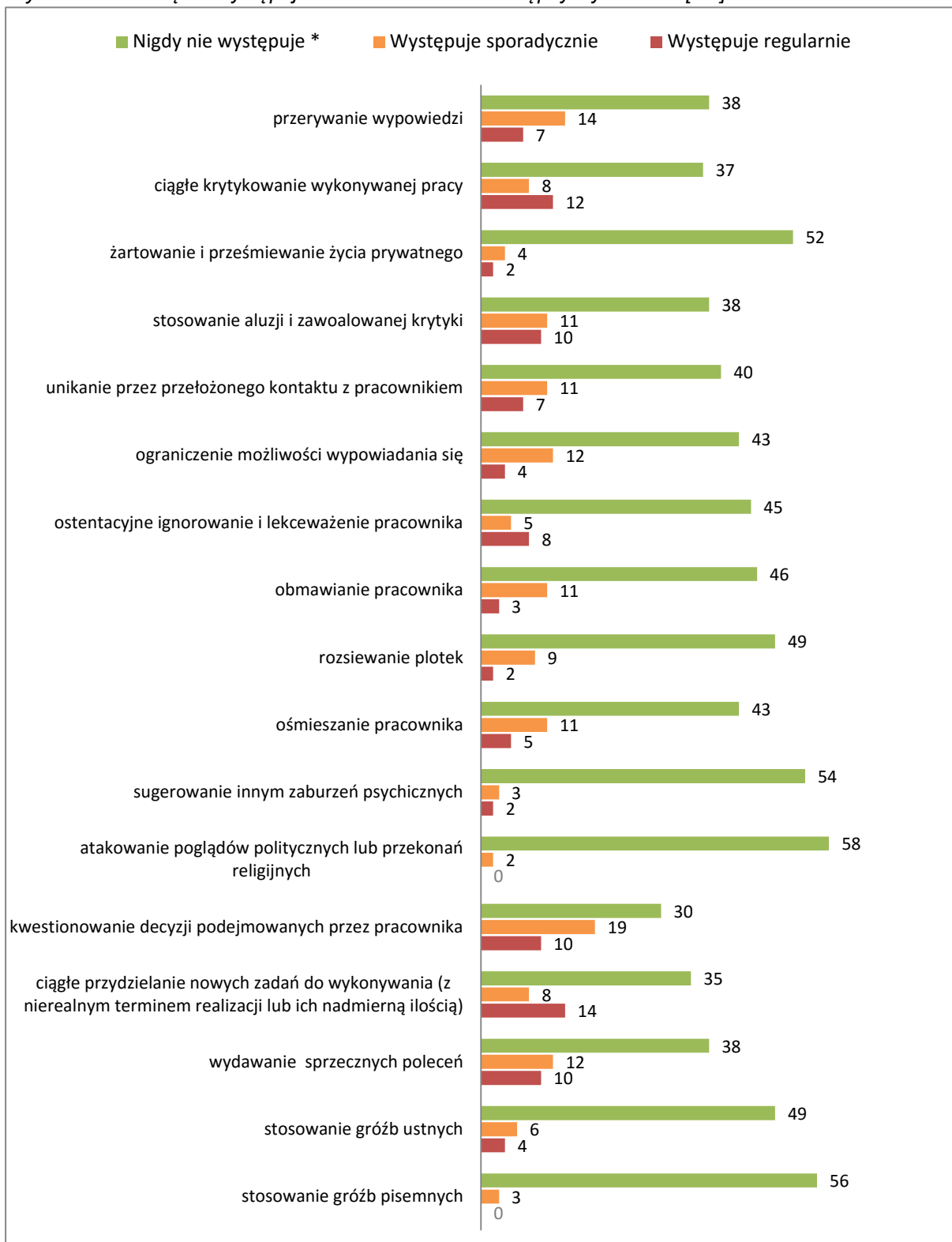


Wykres 46b W jaki sposób pracownik zetknął się z danym zachowaniem Dyrektora?



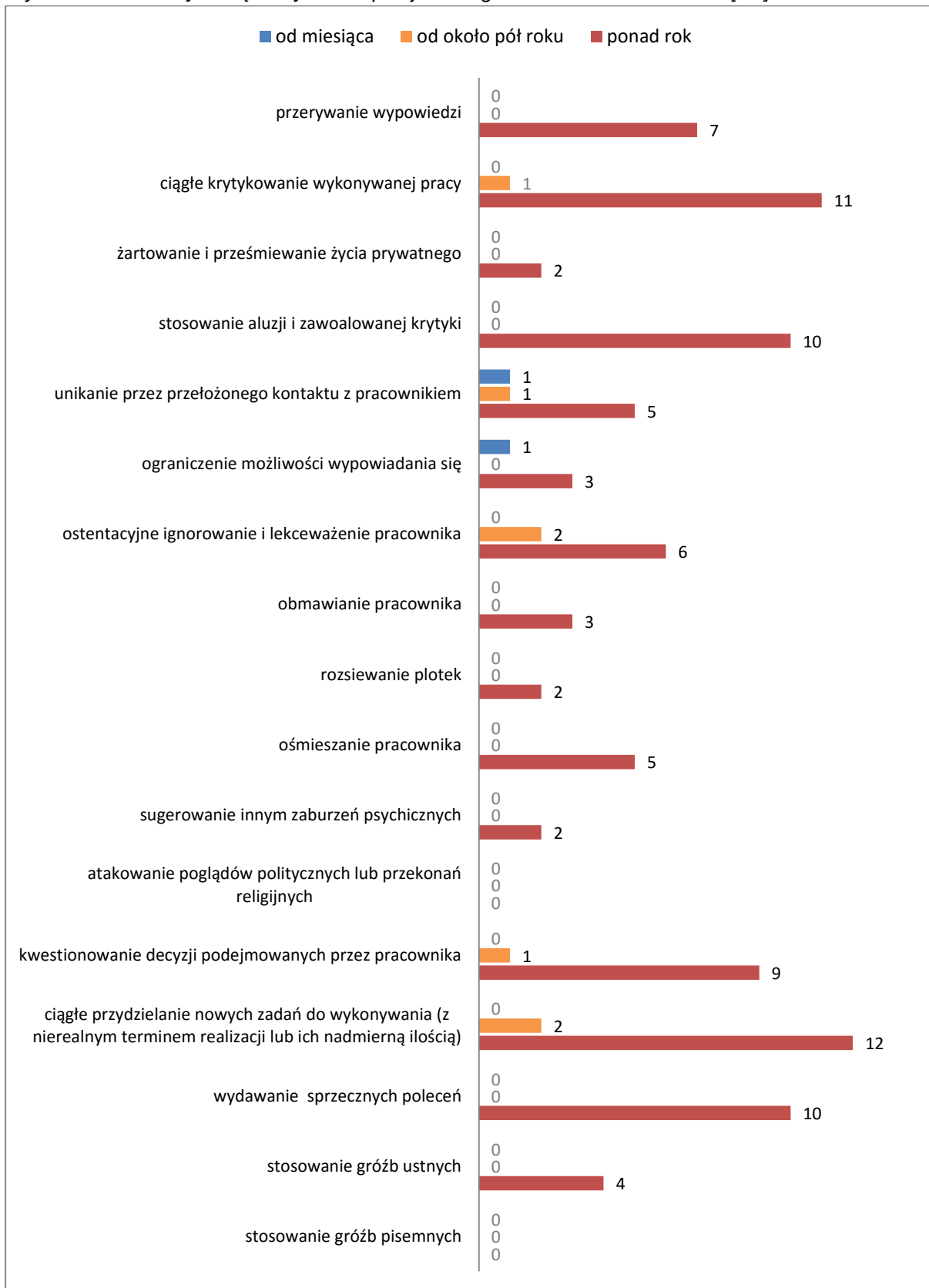
Wykresy 47, 47a i 47b dotyczą zachowań Zastępcy Dyrektora Centrum - AB

Wykres 47 Jak często występuje dane zachowanie Zastępcy Dyrektora? [AB]

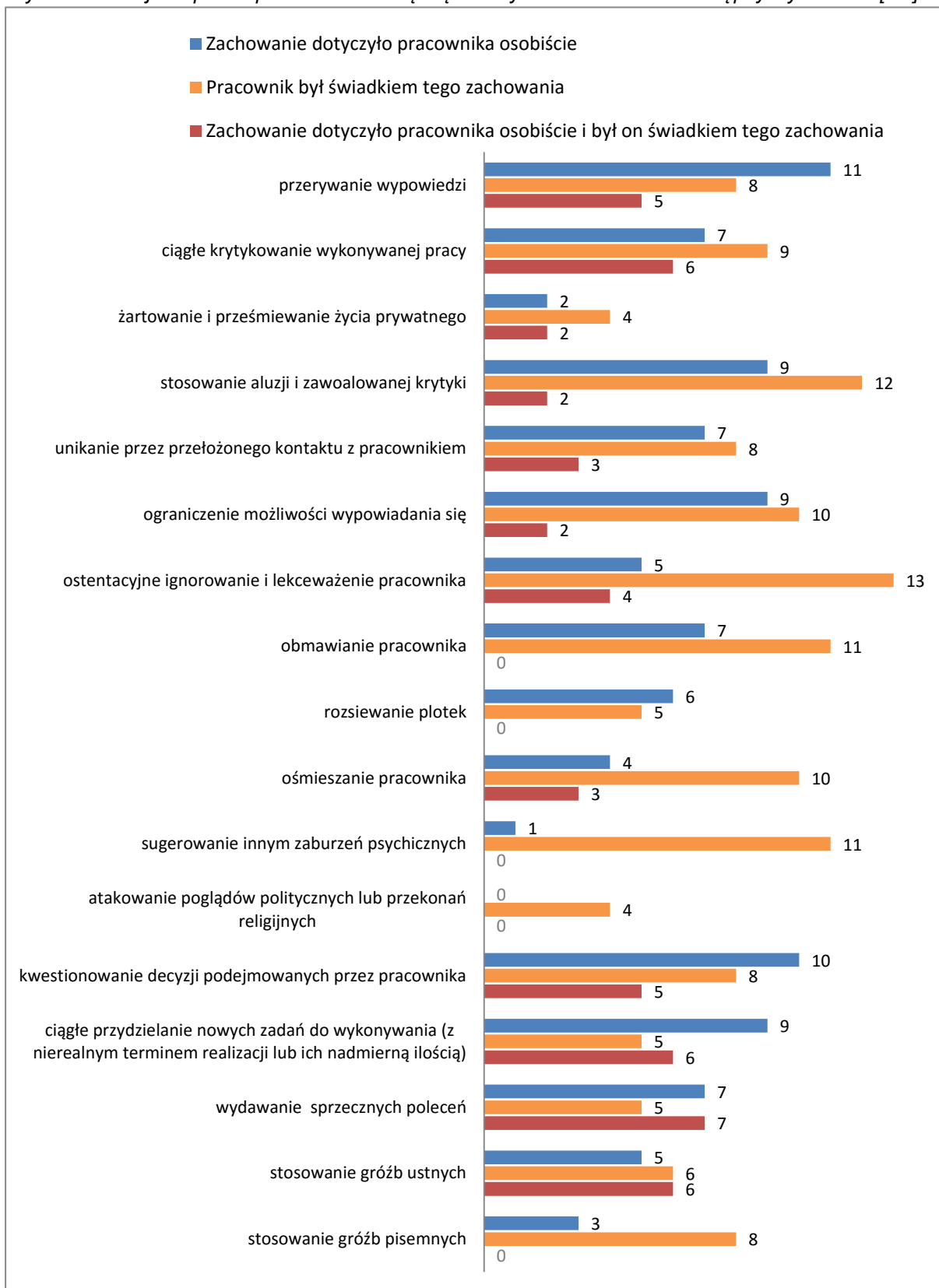


* „Nigdy nie występuje” oznacza że pracownik nie zetknął się z tym zachowaniem im osobiście, nie był jego świadkiem i nie słyszał o tym, aby Zastępca Dyrektora zachował się w dany sposób.

Wykres 47a Od kiedy Zastępca Dyrektora przejawia regularnie dane zachowanie? [AB]

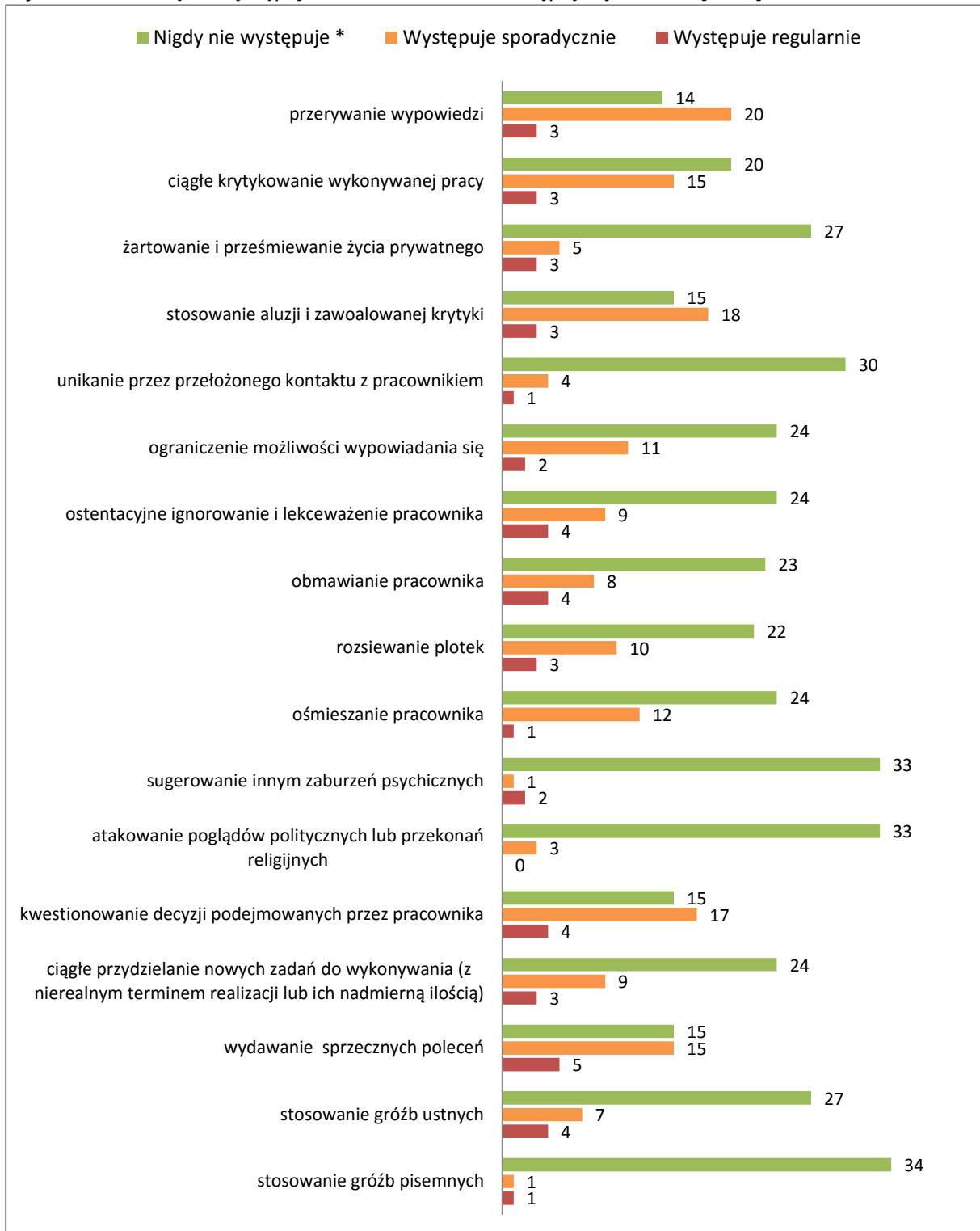


Wykres 47b W jaki sposób pracownik zetknął się z danym zachowaniem Zastępcy Dyrektora? [AB]



Wykresy 48 i 48a dotyczą Zastępcy Dyrektora Centrum - MJW⁶

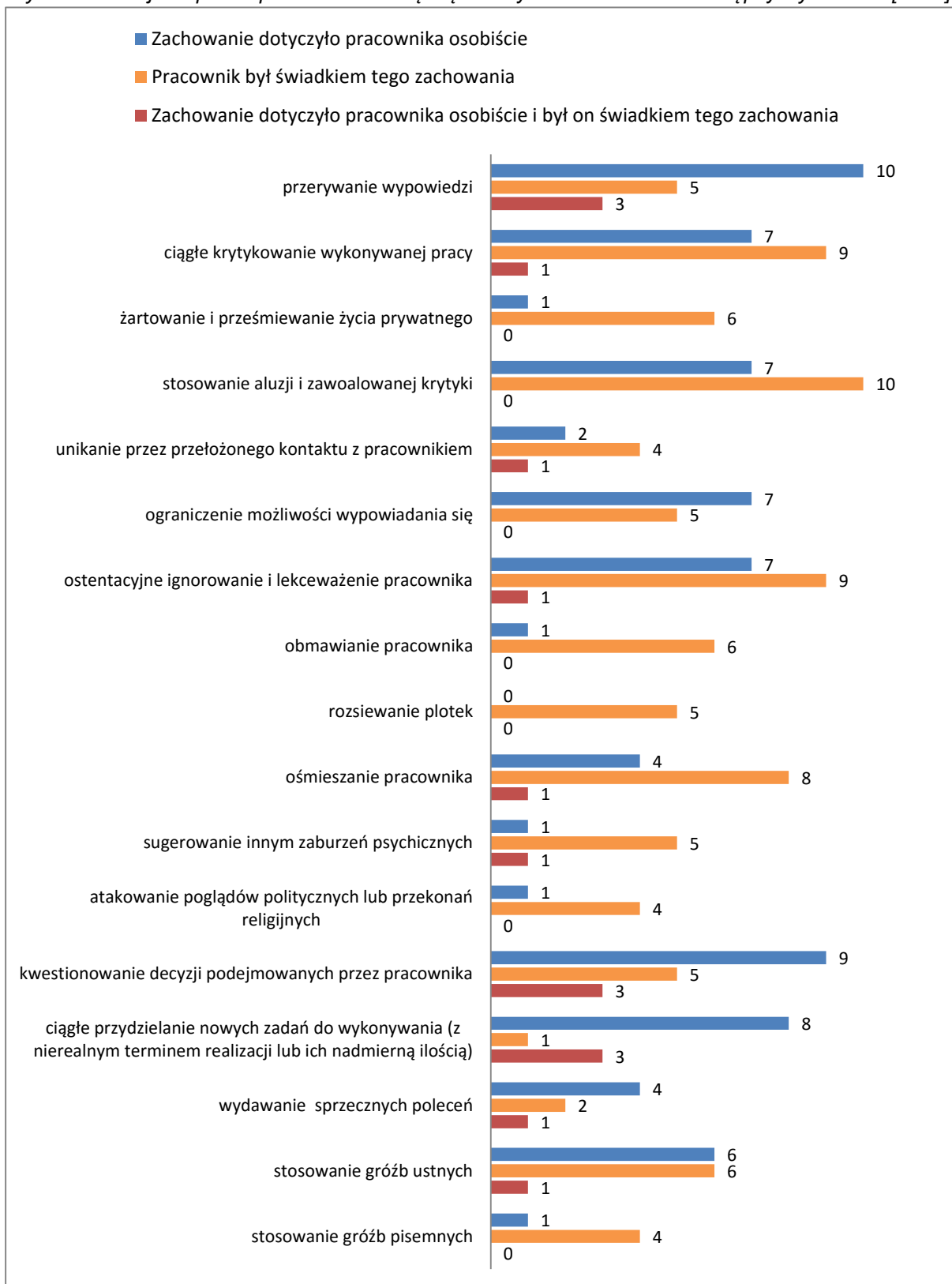
Wykres 48 Jak często występuje dane zachowanie Zastępcy Dyrektora? [MJW]



* „Nigdy nie występuje” oznacza, że pracownik nie zetknął się z tym zachowaniem im osobiście, nie był jego świadkiem i nie słyszał o tym, aby Zastępca Dyrektora zachował się w dany sposób.

⁶ W związku z tym, że respondenci wskazywali, iż wszystkie regularne zachowania Zastępcy Dyrektora trwały „ponad rok”, zrezygnowano z zamieszczenia wykresu ilustrującego długość trwania danego zachowania. Wyjątek od reguły stanowiło tutaj „kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika”. W tym przypadku jeden z badanych wskazał, że zachowanie to występuje „regularnie od miesiąca”.

Wykres 48a W jaki sposób pracownik zetknął się z danym zachowaniem Zastępcy Dyrektora? [MJW]



3. Ocena sposobu zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez Dyрекcję Centrum

Ta część raportu omawia odpowiedzi uzyskane na pytania dotyczące sposobu organizacji pracy w Centrum. Przedmiotem zainteresowania badawczego były takie kwestie jak: przepływ informacji, relacje zawodowe, zasady nagradzania pracowników, styl kierowania i sposób kontroli zachowań oraz kwestie ogólniejsze dotyczące ewentualnej potrzeby zmiany zapisów regulaminu pracy, potencjalnych usprawnień pracy, a także opinie pracowników dotyczące postrzegania Centrum przez opinię publiczną.

4.1.1 Przepływ informacji

Dobry przepływ informacji jest jednym z najważniejszych aspektów funkcjonowania każdej instytucji czy organizacji. Od poprawnego krążenia informacji zależy przecież sprawne wykonywanie wielu zadań. Znaczenie przepływu informacji jest na tyle istotne, że system komunikacji w każdej organizacji często określa się mianem jej „systemu nerwowego” lub jej „krwioobiegim”. Z tego też powodu, poddano ocenie przepływ informacji w Centrum Opieki nad Dzieckiem zakładając.

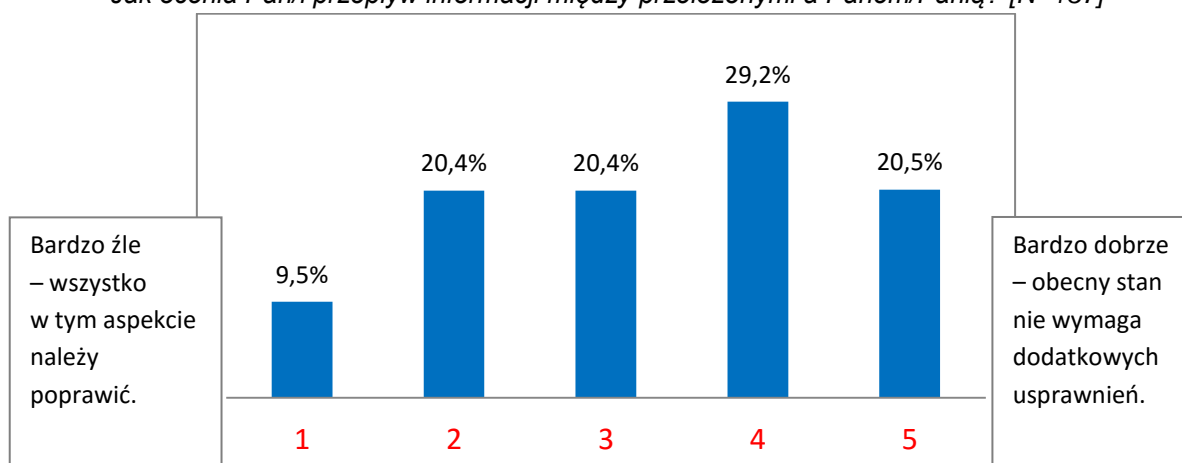
Wszystkich ankietowanych poproszono o ocenę przepływu informacji w dwóch wymiarach:

- 1. między przełożonymi i podwładnymi (komunikacja pionowa),*
- 2. między podwładnymi (komunikacja pozioma),*

Oceny komunikacji pionowej i poziomej dokonano posługując się pięciostopniową skalą, gdzie 1 - oznaczało bardzo złą ocenę przepływu informacji, a 5 – bardzo dobrą ocenę przepływu informacji. Badanych poproszono, aby zakreślili wybraną przez siebie cyfrę na pięciostopniowej skali. Treść pytania dotyczącego komunikacji pionowej oraz procentowy rozkład odpowiedzi uzyskanych od pracowników Centrum przedstawia Wykres 49.

Wykres 49

Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią? [N=137]

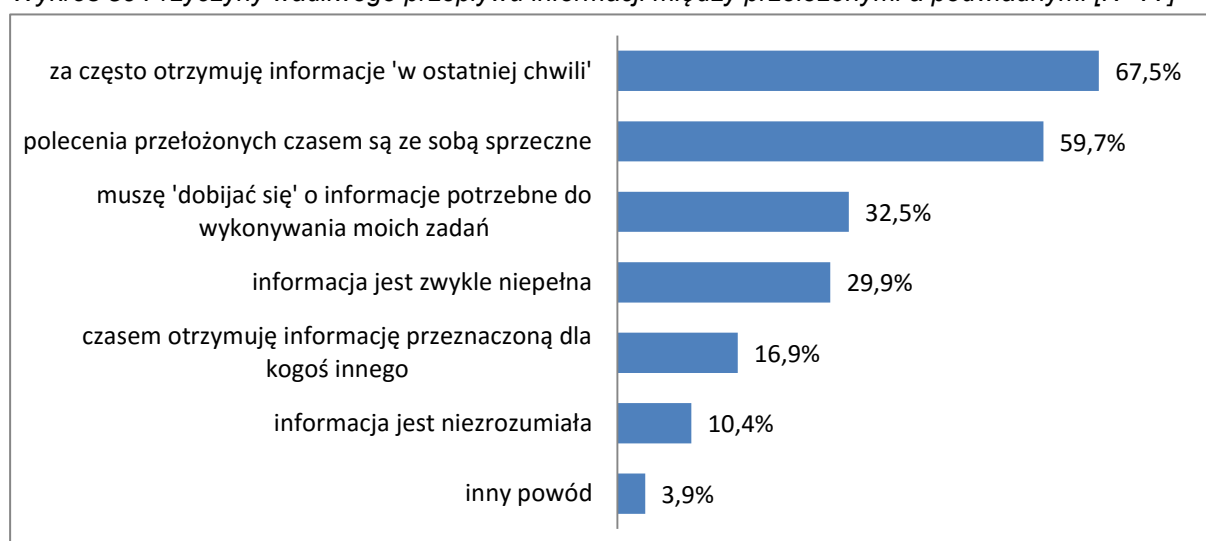


Z wykresu wynika, że chociaż 49,7% pracowników ocenia komunikację między przełożonymi i podwładnymi na 4 i 5, to jednak odsetek ocen 2 i 3 jest równie wysoki, co każe wnioskować, że przepływ informacji w Centrum należałoby w tym aspekcie usprawnić. Najczęściej wskazywaną przez badanych oceną jest 4, to jednak średnia wszystkich ocen dokonanych przez pracowników wynosi 3,31.

Respondentów, poproszono także o wskazanie przyczyn wadliwego przepływu informacji między przełożonymi a podwładnymi. W tym celu posłużono się pytaniem półotwartym, w którym mogli oni wskazać kilka spośród zaproponowanych, potencjalnych przyczyn lub podać własną.

Zdecydowana większość pracowników wskazała dwie przyczyny wadliwego przepływu informacji: zbyt częste otrzymywanie informacji „w ostatniej chwili” (67,5%) oraz otrzymywanie od przełożonych sprzecznych poleceń, na które wskazuje 59,7% badanych. Pozostałe odpowiedzi uzyskały niższy procent wskazań. Ich pełną listę wraz z rozkładem procentowym odpowiedzi przedstawia Wykres 50.

Wykres 50 Przyczyny wadliwego przepływu informacji między przełożonymi a podwładnymi [N=77]



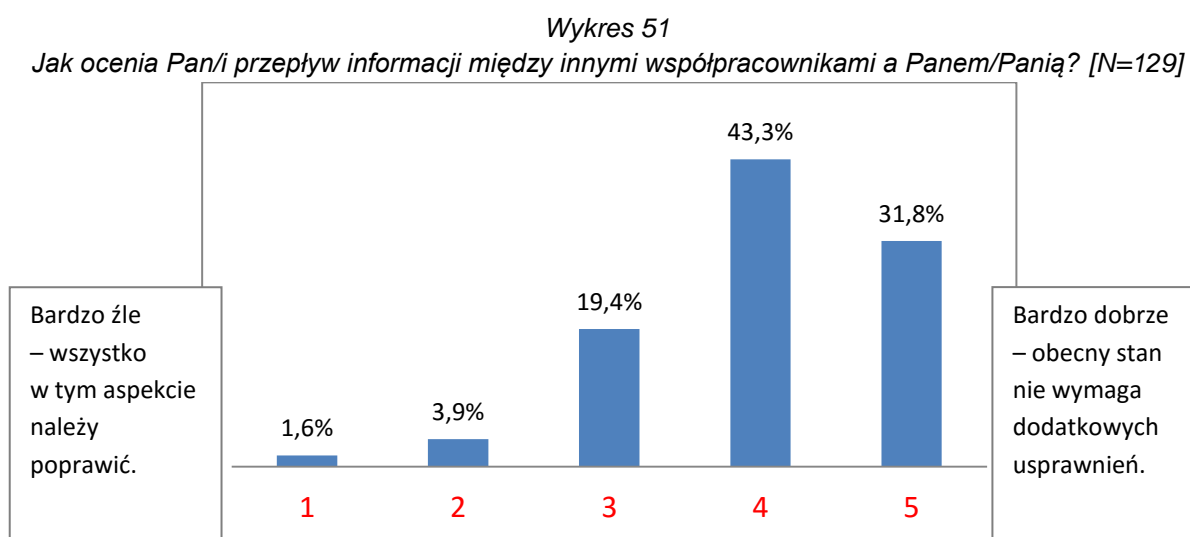
Na inny powód wskazały trzy osoby, podając w odpowiedzi:

"Jesteśmy pomijani"

"Nie informują o tym, co się dzieje w placówce"

"Informacje nie są przekazywane osobiście"

Drugi wymiar oceny przepływu informacji dotyczył komunikacji poziomej, czyli zachodzącej między samymi podwładnymi. Przy czym badanych poproszono, aby ocenili przepływ informacji od innych pracowników do nich samych. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących tego aspektu przepływu informacji w Centrum ilustruje Wykres 51.



Zdecydowana większość pracowników (75,1%) ocenia komunikację między podwładnymi dobrze i bardzo dobrze. Tylko bardzo nieliczna grupa badanych (5,5%) dokonała oceny na poziomie 1 i 2, a nieco większa wybierała ocenę 3. Najczęściej wskazywaną oceną, podobnie jak w przypadku komunikacji między przełożonymi i podwładnymi jest 4, jednak średnia ocen dokonanych przez wszystkich pracowników jest w tym przypadku wyższa i wynosi 4,0 (w relacji przełożeni – podwładni wynosiła ona 3,31). Komunikację poziomą należy więc ocenić jako dobrą.

Czterdziestu sześciu pracowników (33,1% ogółu badanych), którzy odpowiedzieli na pytanie dotyczące przyczyn wadliwego przepływu informacji między podwładnymi, najczęściej wskazywało na dwie z nich: „informacja do mnie nie dociera” (50,0%) oraz „za często otrzymuje informację w ostatniej chwili” (41,3%), co może wskazywać na istnienie bliżej nieokreślonych „zatorów informacyjnych” w badanej instytucji. Pozostałe odpowiedzi otrzymały mniejszą liczbę wskazań, co zilustrowano na wykresie 52.

Wykres 52. Przyczyny wadliwego przepływu informacji między podwładnymi [N=46]



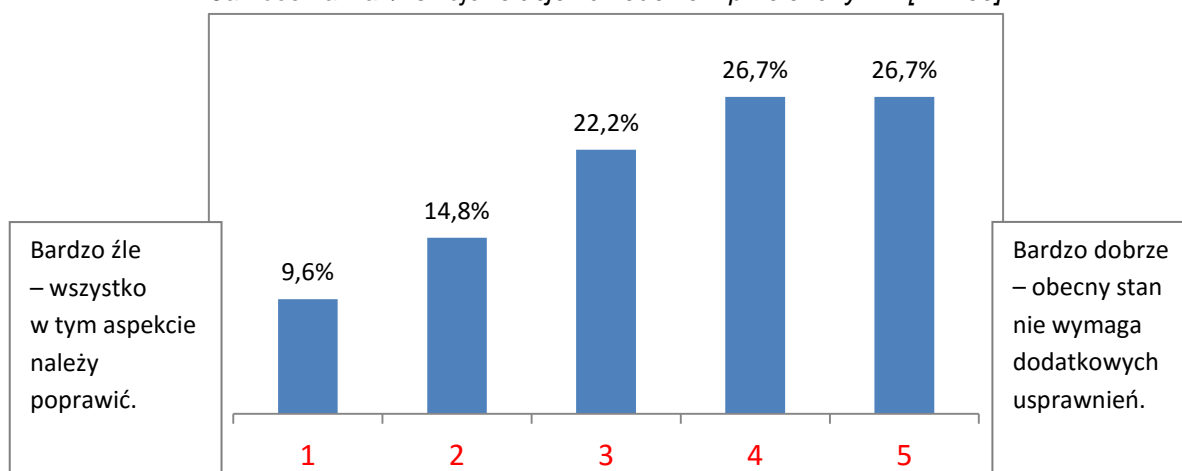
Dwie osoby wybrały „inne powody” wadliwego przepływu informacji, które przytoczono w oryginalnym brzmieniu: *"Ludziom nie zależy na dobrych relacjach"* oraz *"Nowy personel"*.

4.1.2 Relacje zawodowe między pracownikami

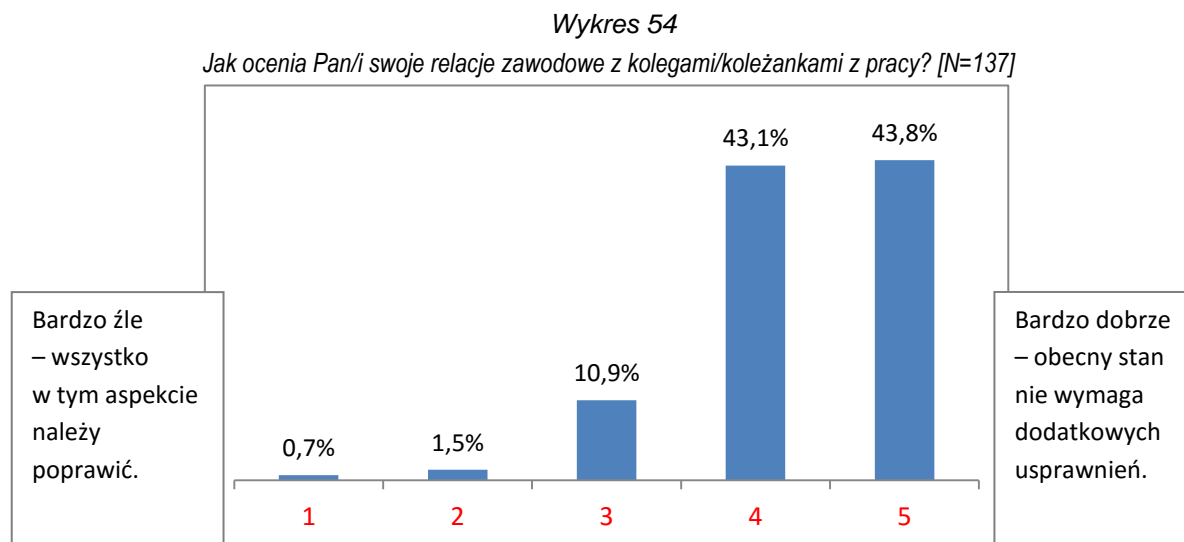
Pięciostopniową skalą posłużono się także do oceny relacji zawodowych pracowników zarówno ze swoimi przełożonymi jak z koleżankami i kolegami z pracy. Intencją pytania było wykroczenie poza ważną, lecz zawężającą „perspektywę przepływu informacji i dokonanie uogólnionej oceny relacji zawodowych w obu wyróżnionych wymiarach.

W przypadku relacji z przełożonymi, 53% pracowników oceniło ją dobrze lub bardzo dobrze, a 24% źle lub bardzo źle. Najczęściej wskazywaną oceną było 4 i 5, okazało się bowiem, że po 30 osób wskazało na jedną i drugą ocenę. Pomimo, iż pracownicy najczęściej wybierali ocenę 4 i 5, średnia wszystkich ocen wyniosła 3,46 ze względu na dość liczną grupę osób wskazujących ocenę 1, 2 i 3.

Wykres 53
Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe z przełożonymi? [N=135]



Dużo lepiej pracownicy oceniają swoje relacje zawodowe z koleżankami i kolegami z pracy. Aż 86,9% z nich ocenia je dobrze lub bardzo dobrze, a tylko 2,2% źle lub bardzo źle. Pozostałe 10,9% lokuje swą ocenę pomiędzy tymi skrajnościami. Najczęściej wskazywaną przez pracowników oceną jest 5, a średnia wszystkich ocen wynosi 4,28.

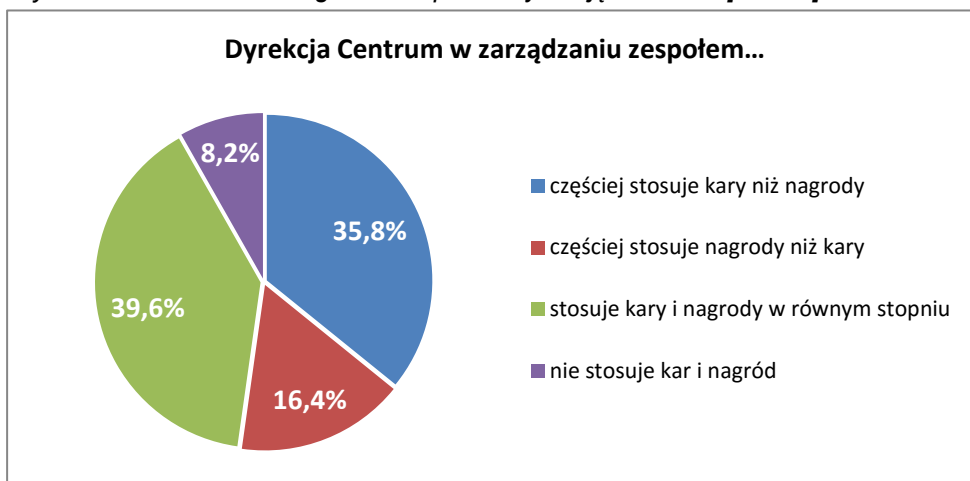


4.1.3 Nagrody i kary

Zarówno nagrody jak i kary są powszechnie stosowanymi narzędziami służącymi do motywowania pracowników. O ile funkcją nagród jest utrwalanie zachowań, które służą osiągnięciu celów organizacji, o tyle zadaniem kar jest eliminowanie zachowań negatywnych, niezgodnych z tymi celami. Przewaga nagród, sprzyja integracji pracownika z miejscem pracy, podnosi jego zadowolenie z pracy, zwiększa efektywność i kreatywność. Przewaga kar natomiast wywołując u pracownika negatywne emocje, zmniejsza jego efektywność, kreatywność i zadowolenie z pracy, skłaniając czasem do podjęcia decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowania nagród i kar przez Dyрекcję Centrum, najczęściej badanych pracowników (39,6%) uznało, że Dyрекcja stosuje kary i nagrody w równym stopniu. Nie wiele mniej ankietowanych (35,8%) uważa, że częściej stosowane są kary niż nagrody, a około 16 % uznała, że jest odwrotnie i Dyрекcja w swej pracy częściej stosuje nagrody niż kary. Wyniki badań wskazują, że opinia załogi jest w tym względzie podzielona.

Wykres 55 Stosowanie nagród i kar przez Dyрекcję Centrum [N=134]



Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące nagród i kar w podziale na poszczególne placówki i działy wykazała, że ani placówka ani dział nie różnicują w istotnym stopniu procentowego rozkładu odpowiedzi na to pytanie w porównaniu z wykresem głównym, dotyczącym wszystkich pracowników. Wyjątek stanowią dwie placówki posiadające największą liczbę pracowników - „Maciejkowa przystań” i „Dom pod platanami” oraz trzy inne, których ze względu na niewielką liczbę pracowników, nie ujęto w zamieszczonej niżej tabeli, w celu zachowania anonimowości respondentów.⁷

Tabela 5 Dyrekcja Centrum w zarządzaniu zespołem...

Placówka	częściej stosuje kary niż nagrody	częściej stosuje nagrody niż kary	stosuje kary i nagrody w równym stopniu	nie stosuje kar i nagród	Ogółem
„Maciejkowa przystań”	5 19%	7 26%	13 48%	2 7%	27 100%
„Dom pod platanami”	13 72%	2 11%	1 6%	2 11%	18 100%
„Tęczowy domek”	5 38%	1 8%	6 46%	1 8%	13 100%

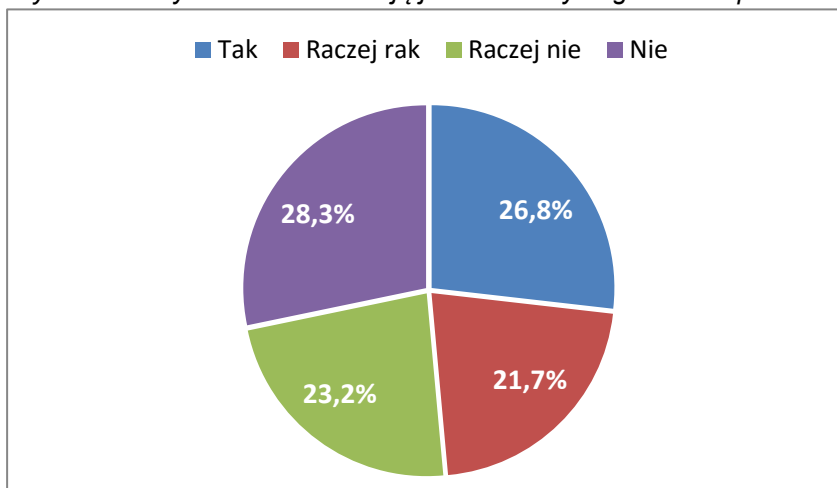
* kolor zielony oznacza najniższą wartość, żółty – średnią, a czerwony – najwyższą wartość

4.1.4 Zasady nagradzania

Na pytanie: *Czy w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników?* ponad 48% respondentów odpowiedziało pozytywnie, a około 41% udzieliło odpowiedzi negatywnej. Należy zauważyć, że odsetek odpowiedzi przypadający na przeciwstawne człony kafeterii jest tutaj bardzo proporcjonalny. I tak, 26,8% pracowników twierdzi, że w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników, a 28,3%, że nie; 21,7% odpowiada na to samo pytanie „raczej tak”, a 23,2% „raczej” nie. Wynika z tego, że zdania pracowników na temat zasad nagradzania pracowników są mocno podzielone.

⁷ Ze względu na niewielką liczbę badanych w większości placówek i działów, w celu zachowania anonimowości respondentów, przedstawiono w tabeli wyniki tylko z trzech placówek, zatrudniających największą liczbę osób.

Wykres 56 Czy w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników? [N138]



Bliższa analiza pokazuje, że czynnikiem różnicującym rodzaj udzielanej odpowiedzi na analizowane pytanie jest miejsce pracy respondentów. Ilustruje to tabela 6, w której zamieszczono rozkład głosów w trzech placówkach. W pozostałych placówkach odsetek odpowiedzi rozkładał się zgodnie z wykresem głównym. Wyjątek stanowiły tu ponownie trzy inne miejsca pracy, w których zróżnicowanie głosów było podobne jak w przypadku „Maciejkowej przystani” i „Domu pod platanami” jednak ze względu na małą liczbę pracujących w nich osób, nie umieszczono w tabeli 6.

Tabela 6 Czy w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników?

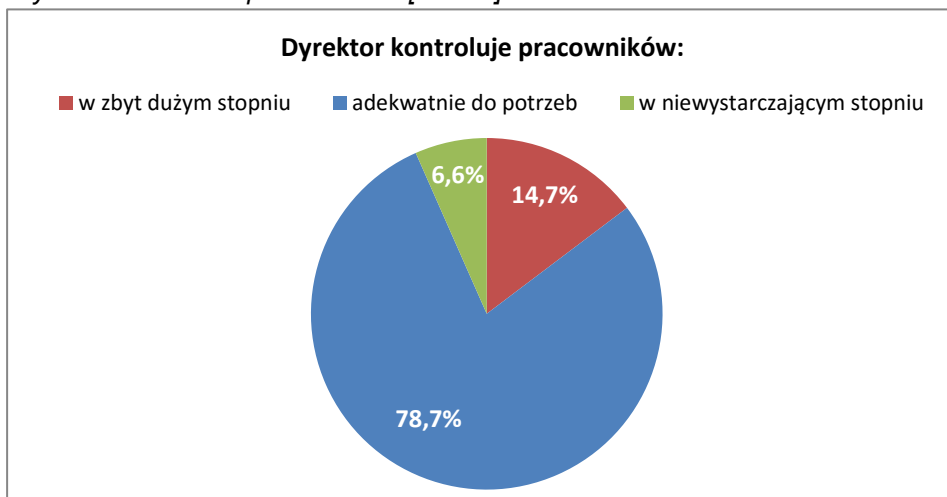
Placówka	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Ogółem
„Maciejkowa przystań”	14	5	4	4	27
	52%	19%	15%	15%	100%
„Dom pod platanami”	2	2	5	9	18
	11%	11%	28%	50%	100%
„Tęczowy domek”	4	2	4	3	13
	31%	15%	31%	23%	100%

* kolor zielony oznacza najniższą wartość, żółty – średnią, a czerwony – najwyższą wartość

4.1.5 Kontrola pracowników

Respondenci zapytani, w jakim stopniu Dyrektor kontroluje pracowników, w zdecydowanej większości (78,8% wskazań) odpowiedzieli, że kontrola jest adekwatna do potrzeb. Prawie 15% z nich uważa, że kontrola jest nadmierna, a blisko 7% uznało, że kontrola ze strony pani Dyrektor jest niewystarczająca.

Wykres 57 Kontrola pracowników [N=136]



Analiza odpowiedzi na pytanie w podziale na placówki o działy Centrum pokazuje, że od zasady zilustrowanej na powyższym wykresie istnieją tylko dwa wyjątki. W obu przypadkach odsetek respondentów wskazujących na zbyt dużą oraz adekwatną kontrolę był identyczny. Jeden z tych wyjątków ujęty został w tabeli.

Tabela 7 W jakim stopniu Dyrektor Centrum kontroluje Pana/i pracę?

Placówka	w zbyt dużym stopniu	adekwatnie do potrzeb	w niewystarczającym stopniu	Ogółem
„Maciejkowa przystań”	0	26	1	27
	0,0%	96,3%	3,7%	100%
„Dom pod platanami”	9	9	0	18
	50,0%	50,0%	0,0%	100%
„Tęczowy domek”	1	11	2	13
	7,1%	78,6%	14,3%	100%

* kolor zielony oznacza najniższą wartość, żółty – średnią, a czerwony – najwyższą wartość

4.1.6 Styl kierowania

Styl kierowania zespołami ludzkimi zależy od szeregu czynników, takich jak osobowość kierownika, rodzaj realizowanych przez organizację zadań czy też cechy samego personelu. Samo pojęcie stylu kierowania doczekało się wielu definicji i klasyfikacji. Często podkreśla się, że w różnych sytuacjach i w stosunku do różnych osób sprawdzają się różne style kierowania i dlatego w pracy kierownika należy umiejętnie łączyć ze sobą elementy różnych stylów. Pełna ocena stylu kierowania stosowanego przez Dyrektora Centrum wymagałaby osobnych pogłębionych badań.

Dla potrzeb niniejszego raportu posłużono się klasycznym podziałem stylów kierowania na autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący (zwany także stylem liberalnym lub leseferycznym). Dla każdego z nich wybrano jeden wskaźnik dotyczący jednego tylko wymiaru każdego ze stylów kierowania – a mianowicie rodzaju sprawowanej kontroli.

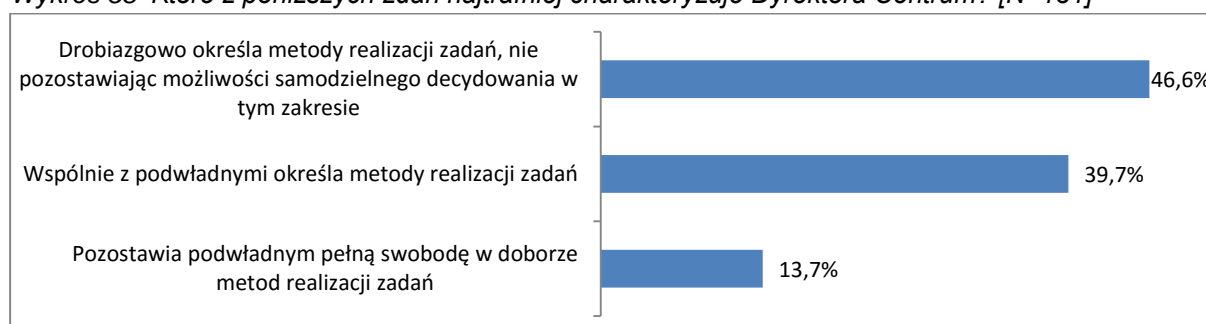
W poniższej tabeli podano rodzaj stylu i odpowiadający mu wskaźnik dotyczący rodzaju sprawowanej kontroli

Tabela 8 Wskaźniki stylu kierowania

L.p.	Styl kierowania	Znak stylu	Wskaźnik stylu
1.	Autokratyczny	SA	Drobiazgowo określa metody realizacji zadań, nie pozostawiając możliwości samodzielnego decydowania w tym zakresie
2.	Demokratyczny	SD	Wspólnie z podwładnymi określa metody realizacji zadań
3.	Liberalny	SL	Pozostawia podwładnym pełną swobodę w doborze metod realizacji zadań

W odpowiedziach dotyczących stylu kierowania, największa grupa respondentów (46,6%) uznała, że Dyrektor Centrum drobiazgowo określa metody realizacji zadań, nie pozostawiając możliwości decydowania w tym zakresie, co jest właściwe dla autokratycznego stylu kierowania. Prawie 40% ankietowanych uważa, że Dyrektor kieruje podwładnymi w sposób demokratyczny, ponieważ razem z nimi określa metody realizacji zadań. Najmniejsza grupa osób (13,7%), uznała, że panią Dyrektor cechuje liberalny styl kierowania, gdyż pozostawia ona podwładnym pełną swobodę w doborze metod realizacji zadań. Charakterystyczna jest, stosunkowo duża rozpiętość poglądów respondentów. Gdy zamiast procentów użyjemy liczb, okaże się że 61 pracowników przypisuje Dyrektorowi cechę właściwą dla autokratycznego stylu kierowania, a 52 cechę typową dla stylu demokratycznego.

Wykres 58 Które z poniższych zdań najtrafniej charakteryzuje Dyrektora Centrum? [N=131]



Analiza rozkładów odpowiedzi w podziale na placówki i działy Centrum pokazuje, że w 8 lokalizacjach pracownicy najczęściej wskazują na styl autokratyczny, w 4 na demokratyczny, w kolejnych 4 przypadkach oba te style kierowania uzyskują identyczną liczbę wskazań, a w jednym miejscu identyczną liczbę wskazań otrzymuje styl demokratyczny i liberalny.

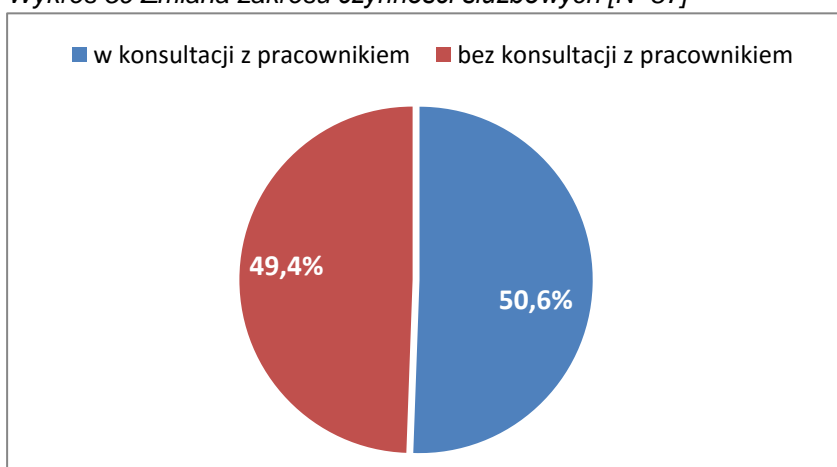
Tabela 9 Styl kierowania pracownikami Centrum

Placówka	SA	SD	SL	Ogółem
„Maciejkowa przystań”	4 16,0%	15 60,0%	6 24,0%	27 100,0%
„Dom pod platanami”	13 76,5%	3 17,6%	1 5,9%	18 100,0%
„Tęczowy domek”	9 75,0%	1 8,3%	2 16,7%	13 100,0%

4.1.7 Zmiana czynności służbowych

Pracownikom zadano również pytanie, dotyczące zmiany ich czynności służbowych. Respondenci mieli odpowiedzieć czy Dyrektor zmieniał zakres ich czynności służbowych, a jeśli tak, to czy robił to w konsultacji z nimi czy bez takich konsultacji. Na 137 pracowników odpowiadających na to pytanie 50 stwierdziło, że nie zmieniano im zakresu czynności, natomiast pozostałe 87, że zmieniano. Poniższy wykres ilustruje rozkład odpowiedzi osób, których czynności służbowe były zmieniane. Co interesujące, prawie jednakowy odsetek badanych pracowników twierdzi, że czynności te zmieniano po wcześniejszej konsultacji i bez konsultacji z nimi.

Wykres 59 Zmiana zakresu czynności służbowych [N=87]



Analiza rozkładu odpowiedzi w podziale na placówki i działy pokazuje, że w sześciu w nich zmiana czynności służbowych odbyła się po wcześniejszych konsultacjach z pracownikiem, a w pięciu wcześniejszych konsultacji. Pięciu pozostałych placówkach/działach jednakowa liczba osób wskazała na jedną i drugą odpowiedź. Na podstawie posiadanych danych trudno nie można stwierdzić, dlaczego odpowiedzi ułożyły się w zaprezentowany sposób. Niemniej wynik analizy może sugerować zróżnicowane podejście Dyrektora Centrum do różnych grup pracowników. Poniższa tabela przedstawia odpowiedzi uzyskane w placówkach zatrudniających największą liczbę pracowników.

Tabela 10 Zmiana zakresu czynności służbowych:

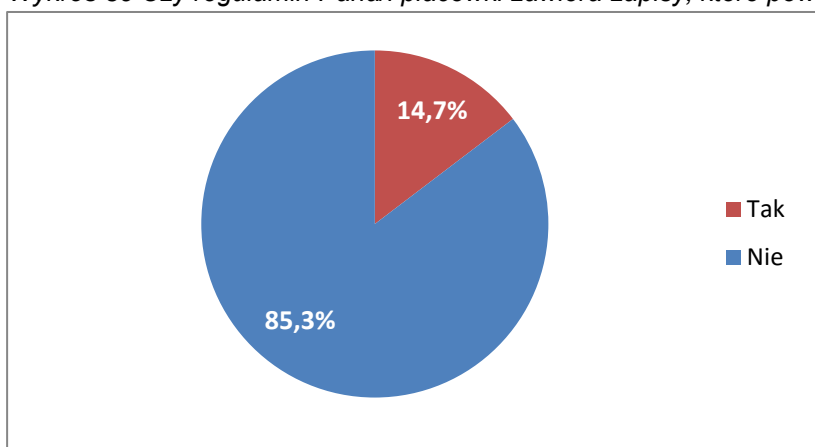
Placówka	w konsultacji z pracownikiem	bez konsultacji z pracownikiem	Ogółem
„Maciejkowa przystań”	8 57,1%	6 42,9%	14 100,0%
„Dom pod platanami”	5 35,7%	9 64,3%	14 100,0%
„Tęczowy domek”	2 28,6%	5 71,4%	7 100,0%

W raporcie znalazły się także trzy pytania ogólniejszej natury. Jedno z nich dotyczy opinii pracowników na temat potrzeby zmian zapisów regulaminu placówki, w drugim poproszono pracowników, aby wczuli się na chwilę w rolę dyrektora Centrum i odpowiedzieli czy zmieniliby coś w funkcjonowaniu Centrum gdyby zostali jego Dyrektorem, a trzecim spytano pracowników jak ich zdaniem Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej.

5. Zmiana zapisów regulaminu

Wszystkim pracownikom Centrum zadano pytanie natury formalno-prawnej: „Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione, by placówka działała sprawniej?” Zdecydowana większość osób badanych, które wypowiedziały się w tej sprawie stwierdziło, że nie ma potrzeby zmiany zapisów regulaminu.

Wykres 60 Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione? [N=116]



Osoby, które stwierdziły, że regulamin powinien zostać zmieniony poproszono, aby wskazały, jakie zapisy powinny ulec zmianie. W związku z tym, że takich osób było 17, przy czym 15 z nich wypowiedziało się w tej sprawie⁸, wszystkie odpowiedzi przytoczono w tabeli 11 w oryginalnym brzmieniu.

Tabela 11 Odpowiedzi pracowników na pytanie: „Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione, by placówka działała sprawniej? Jeśli tak, jakie są to zapisy?”

L.p.	Odpowiedzi pracowników
1.	Powinny ulec zmianie zapisy dotyczące decydowania o wychowaniu. Wychowawca powinien mieć więcej autonomii.
2.	Powinno być ustalone, że przy ilości 10 dzieci, powinno być 2 wychowawców, czyli 1 wychowawca na 5 dzieci, szczególnie w młodszych grupach.

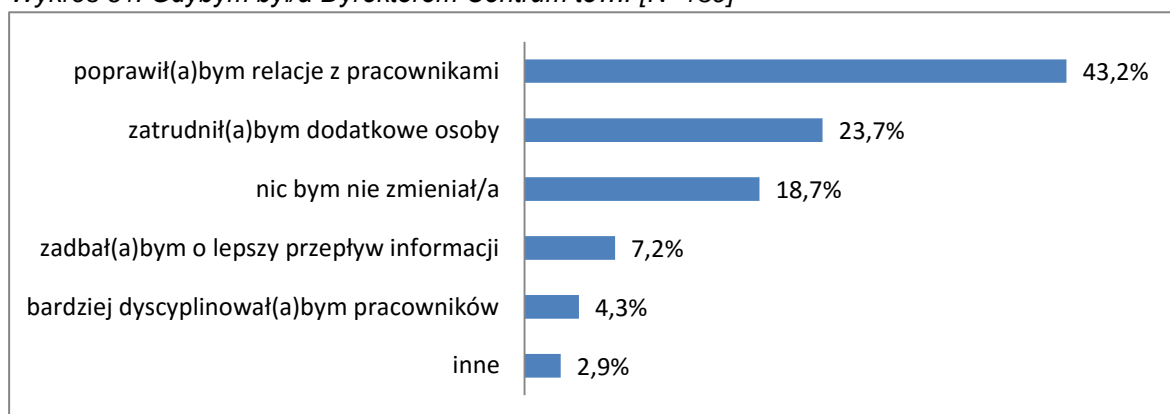
⁸ Dwie osoby jedynie stwierdziły, że zapisy regulaminu powinny ulec zmianie, ale nie wypowiedziały się w tej kwestii.

L.p.	Odpowiedzi pracowników
3.	Zapis dotyczący liczby wychowawców w stosunku do liczby wychowanków. Powinna być to liczba adekwatna.
4.	Przejęcie dyżuru nocnego przez wychowawcę rozpoczyna się 30 min przed rozpoczęciem właściwego dyżuru - jest ono bezpłatne. Za przejęcie dyżuru nocnego należy wypłacać wychowawcy stosowną kwotę do pensji.
5.	1. Dostosowanie grafików - zgodnie z kodeksem pracy; 2. zakres obowiązków zgodny z zajmowanym stanowiskiem pracy.
6.	W jego tworzeniu powinni mieć udział wychowawcy, a nie być tworzony odgórnie.
7.	Szereg aspektów związanych z uwzględnieniem praw pracowników, poszanowania ich godności, czasu wolnego, życia prywatnego. Brak obowiązku przychodzenia do pracy w dzień wolny, ale przede wszystkim zmniejszenie ROTACJI pracowników, gdyż źle to wpływa na poczucie bezpieczeństwa dzieci.
8.	Regulamin równoważnego czasu pracy i rozliczanie godzin na rzecz dziecka.
9.	Zapis dotyczący liczby wychowawców do liczby dzieci.
10.	Procedury.
11.	Więcej wsparcia i informacji rzetelnych i bezpośrednich do pracownika
12.	Zakres pracy, możliwości przenoszenia.
13.	Zwiększenie obowiązków dzieciom, zwiększenie kontroli nad zachowaniem dzieci, ograniczenie przywilejów, najważniejsze - brak specjalistów w naszej placówce.
14.	Dokumentacja w placówce powinna być mniejsza.
15.	Ciężko dostać się do regulaminów.

6. Gdybym był/a Dyrektorem Centrum...

W trakcie badań poproszono pracowników, aby wczuli się na chwilę w rolę Dyrektora Centrum i odpowiedzieli na następujące pytanie: *Gdyby został/a Pan/i od jutra dyrektorem Centrum, to czy zmieniał(a)by Pan/Pani coś w sposobie funkcjonowania Centrum?* Respondentów poproszono, aby wskazali tylko jedną z pięciu odpowiedzi znajdujących się w kafeterii albo podali własną odpowiedź wskazali.

Wykres 61. *Gdybym był/a Dyrektorem Centrum to.... [N=139]*



Największa liczba respondentów (43,2%) będąc Dyrektorem Centrum starałaby się poprawić swe relacje z pracownikami, a jedna czwarta zatrudniłaby w Centrum dodatkowe osoby. Niespełna 19% ankieterowanych, twierdzi, że nic by nie zmieniła. Odsetek pozostałych odpowiedzi nie przekraczał 10 %, wśród których znalazły się propozycje zmian sformułowane

przez pracowników samodzielnie. Propozycje takie sformułowało 2,9% badanych, czyli 5 pracowników Centrum. Przytoczono je poniżej w oryginalnym brzmieniu.

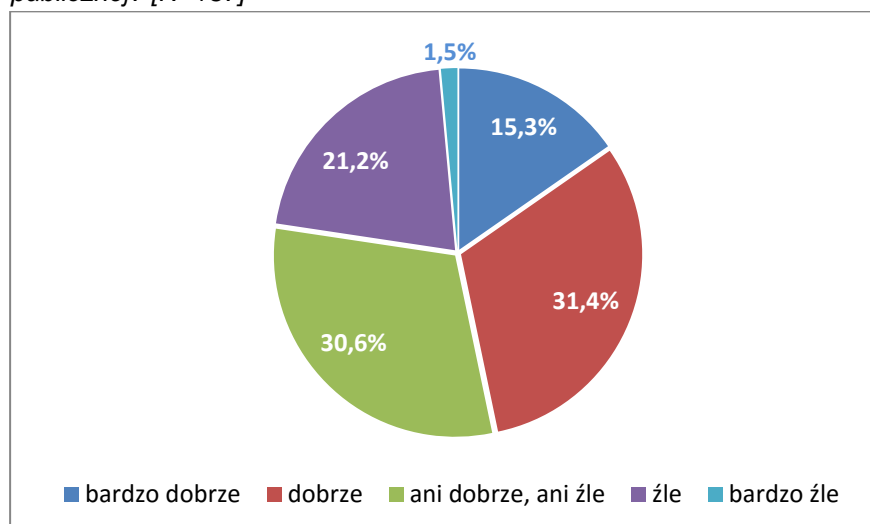
Tabela 12 Odpowiedzi na pytanie: *Gdyby został/a Pan/i od jutra dyrektorem Centrum, to czy zmienił(a)by Pan/Pani coś w sposobie funkcjonowania Centrum?*

L.p.	Gdybym był/a Dyrektorem Centrum...
1.	- szanowałabym pracowników, walczyłabym o nich by nie odchodzili - starałabym się być elastyczna, by pracownicy byli zadowoleni (zadowolony pracownik=dobry pracownik) - równomiernie taktowałabym pracowników, - nie przenosiłabym pracowników na inne filie bez ich zgody, bez ważnej przyczyny - nie przenosiłabym dzieci z placówki do placówki bez ich zgody „bo tak mi się chce” - dbałabym o dzieci, czego tu nigdy nie było.
2.	1. Poszanowanie pracownika, 2. częsta kontrola dokumentacji, 4. wsparcie i pomoc
3.	Nie nagradzałbym wybranej grupy pracowników i był otwarty na wszystkich.
4.	Poprawić wynagrodzenie pracowników
5.	Wzrost pensji - jest nieadekwatna do wykonywanej pracy.

7. Centrum Opieki nad Dzieckiem w oczach opinii publicznej

Wyniki badania wskazują, że najwięcej pracowników (31,4%) uważa, iż Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej „dobrze”, a nieco mniejsza ich liczba (30,6%) uważa, że opinia publiczna postrzega Centrum „ani dobrze, ani źle”. Jednak łącząc ze sobą odpowiedzi mówiące o pozytywnym i negatywnym wizerunku Centrum, okazuje się, że zdaniem 47% badanych Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej „dobrze” lub „bardzo dobrze”, a przeciwnego zdania jest 23% badanych, którzy wybrali odpowiedzi „źle” lub „bardzo źle”. W takim rozkładzie odpowiedzi wyłania się raczej pozytywny obraz Centrum Opieki nad Dzieckiem, choć na podstawie posiadanych danych trudno jest stwierdzić czy obraz ten cechuje się trwałością czy też zmienia się w dobrym lub złym kierunku.

Wykres 62. *Jak - zdaniem pracowników - Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej? [N=137]*



8. Podsumowanie

Posługując się kwestionariuszem badawczym poddano analizie kulturę organizacji w kontekście relacji i odniesień zawodowych na poziomie przełożony – pracownicy w poniższych obszarach:

1. Postawa pracowników wobec pracy centrum.
2. Ocena cech, umiejętności i zachowań dyrektorów Centrum.
3. Ocena sposobu zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez dyrekcję centrum.

Analiza pierwszego obszaru badawczego wykazała, że pracownicy, mimo dużego obciążenia obowiązkami zawodowymi, wskazują, że lubią swoją pracę i przynosi im ona satysfakcję. Praca w Centrum Opieki nad Dzieckiem pozwala im realizować się i wykazywać kreatywnością. Osoby, które nie są zadowolone i chciałyby zmienić pracę, wskazują na takie czynniki jak niskie zarobki, nienajlepszą atmosferę w pracy, a jedna z osób wskazała jako powód strach.

Drugi obszar który poddano analizie miał na celu zbadanie, w jaki sposób pracownicy oceniają dyrekcję centrum w zakresie umiejętności, cech osobistych oraz w jaki sposób zachowania dyrekcji są dla pracowników wzmacniające lub deprymujące.

Z analizy odpowiedzi respondentów wynika, że dyrekcja⁹ jest postrzegana jako uprzejma i kulturalna i cechuje ją cierpliwość i wyrozumiałość w stosunku do swoich podwładnych. Jednocześnie respondenci wyraźnie wskazują, że dyrekcja centrum jest wymagająca. Połączenie cierpliwości i wyrozumiałości z wymaganiami jest niezwykle cenne jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi. Niestety dwie kolejne badane cechy dyrekcji centrum zaburzają ten pozytywny obraz. W wypadku pytań dotyczących zaufania i wzbudzania strachu, 44% osób uznało, że dyrektor centrum nie wzbudza zaufania. Podobnie zastępca dyrektora MJW nie cieszy się zaufaniem u ponad 40% osób badanych. Jedynie zastępca dyrektora AB wzbudza zaufanie u 80% pracowników, którzy mu podlegają. Natomiast Dyrektor centrum wzbudza strach u prawie 47% osób badanych. Natomiast zastępca dyrektora AB wzbudza strach u prawie 25% osób, które mu podlegają, zastępca MJW wzbudza strach tylko u około 10% podległych mu pracowników. Brak zaufania i poczucie strachu przed przełożonym może bardzo niekorzystnie wpływać na pracę prawie połowy pracowników centrum. Brak zaufania może wywoływać niekorzystne zjawisko związane z poczuciem niezrozumienia i niekorzystnie wpływać na przepływ informacji pomiędzy pracownikami a dyrektorem centrum oraz zastępcą dyrektora MJW. Na tym tle bardzo dobrze wypada zastępca dyrektora AB, która jest obdarzona zaufaniem swoich

⁹ Jeśli w uwagach końcowych używamy słowa dyrekcja to oznacza, że odnosimy się zarówno do Dyrektora Centrum jak i jego zastępców.

podwładnych. Bardzo niepokojącym zjawiskiem jest fakt, że dyrektor centrum wzbudza strach u prawie połowy respondentów.

Kolejny obszar poddany analizie obejmował umiejętności dyirekcji centrum w zakresie zdolności komunikacyjnych, rozwiązywania konfliktów oraz wykorzystania atutów pracowników i dbania o wysokie standardy etyczne w miejscu pracy. W tych obszarach dyrektor centrum nie jest jednoznacznie oceniany przez swoich pracowników. Natomiast spora część z nich wskazuje, że dyrektor nie posiada umiejętności zarządzania konfliktami ani umiejętności wykorzystywania atutów swoich pracowników oraz nie dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w miejscu pracy. Niepokojące jest, że ponad 50% ankietowanych wskazuje, że dyrektor centrum nie umie rozwiązywać konfliktów. Przy tak dużej ilości pracowników, zarządzanie konfliktem w zakładzie jest niezbędną umiejętnością, którą powinien posługiwać się dyrektor. nierozwiązane konflikty, bądź rozwiązane w sposób nieadekwatny do potrzeb, mogą wpływać niekorzystnie na relacje pomiędzy pracownikami, przełożonymi, a co więcej, pośrednio mogą wpływać na dzieci, które są pod opieką centrum. Także wskazanie, że dyrektor nie dba o wysokie standardy etyczne w pracy może być przyczyną nieporozumień i sytuacji niekorzystnych dla funkcjonowania placówki i pracowników. Natomiast dyrektor jest bardzo dobrze oceniany jako osoba, która przekazuje polecenia w sposób jasny i zrozumiały oraz jej działania są postrzegane jako planowane i uporządkowane oraz potrafi organizować pracę. Jak widać z wyników badań, można wysnuć wniosek, że dyrektor centrum potrafi komunikować się ze swoimi pracownikami w sposób dla nich zrozumiały, natomiast posiada mniejsze umiejętności w zakresie rozwiązywania konfliktów oraz dbania o standardy etyczne w miejscu pracy.

Zastępca dyrektora AB jest postrzegana przez swoich pracowników jako osoba, która posiada umiejętności zarówno w zakresie organizacji pracy, wykorzystania atutów pracowników oraz zarządzania konfliktem. Jednocześnie badani stwierdzili, że potrafi dbać o wysokie standardy w miejscu pracy. Widać wyraźnie, że w odczuciu swoich podwładnych zastępca dyrektora AB w tych obszarach jest postrzegana jako osoba kompetentna. Natomiast zastępca dyrektora MJW przez ponad połowę pracowników, którzy jej podlegają jest oceniana jako osoba, która nie potrafi wykorzystać atutów osób, które jej podlegają oraz nie posiada umiejętności dobrej organizacji pracy. Także prawie połowa osób wskazała, że nie potrafi działać w sposób uporządkowany i zaplanowany. Badani wskazali także, że zastępca dyrektora MJW nie posiada umiejętności w rozwiązywaniu konfliktów, a więc odwrotnie niż u zastępcy dyrektora AB, w opinii ankietowanych nie dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy.

Patrząc na rozkład wyników nasuwa się wniosek, że braki w umiejętnościach zarządzania konfliktem oraz dbania o standardy etyczne przez dyrektora centrum i zastępcę dyrektora MJW mogą wzmacniać napięcia wśród załogi i być przyczyną zaburzeń komunikacyjnych na poziomie relacji pracownik – przełożony. Biorąc pod uwagę charakter placówki oraz rodzaj pracy, umiejętności w zakresie zarządzania konfliktem powinny być postawione bardzo wysoko, gdyż to właśnie dyirekcja centrum powinna modelować umiejętności rozwiązywania sytuacji trudnych, które później pracownicy mogliby wdrażać

w swoją pracę z podopiecznymi. W tym zakresie bardzo dobrze wypada zastępca dyrektora AB.

Kolejnym obszarem badawczym była ocena relacji pomiędzy dyrekcją centrum a pracownikami. W tym obszarze analiza wyników pokazała, że dyrektor centrum jest oceniany przez połowę osób badanych jako sobą posiadająca bardzo małe kompetencje lub nie posiadająca ich wcale. Tak duża liczba wskazań na brak dbania o dobre relacje z pracownikami może wskazywać, że dyrektor centrum posiada bardzo małe umiejętności interpersonalne. Koreluje to z poprzednimi wynikami. Wydaje się, że dyrektor centrum jest oceniany jako osoba, która posiada wysokie umiejętności w zakresie zarządzania administracyjnego placówką, a niskie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Jeśli chodzi o zastępców dyrektora to, analizując odpowiedzi respondentów, mamy sytuację podobną do poprzedniego obszaru badawczego. Zastępca dyrektora AB jest oceniana jako osoba, która posiada wysokie umiejętności interpersonalne przez większość swoich podwładnych. Inaczej jest, jeśli chodzi o zastępcę dyrektora MJW, która przez większość pracowników, którzy jej podlegają, jest oceniana jako nieposiadająca kompetencji interpersonalnych.

Ostatnim obszarem badawczym było pytanie czy dyrekcja centrum jest autorytetem dla pracowników. Według badanych dyrektor centrum jest autorytetem dla 42% osób, bardzo podobnie jest z zastępcą dyrektora AB, który jest autorytetem dla prawie 50% badanych. Najgorzej w tym zestawieniu wypada zastępca dyrektora MJW, która według respondentów nie jest autorytetem dla prawie 70% swoich pracowników. Biorąc pod uwagę, że autorytet to pojęcie które zawiera w sobie takie znaczenie jak społeczne uznanie, prestiż oparty na cenionych w danym społeczeństwie wartościach, to także osoba, która ma kredyt zaufania co do profesjonalizmu, prawdomówności i bezstronności w ocenie zjawiska lub wydarzenia, a w kontaktach międzyludzkich posiada cechy przywódcze, połączone z wysoką inteligencją emocjonalną lub charyzmą, to oceny pracowników wskazujące, że tylko dla 50% badanych dyrektor centrum oraz zastępca AB są autorytetem wydają się być niskie. Trudno jednoznacznie wskazać obszary, które przyczyniają się do takiego obrazu dyrektora. Składając w jedną całość wszystkie wyniki ze wskazanych dotychczas obszarów badawczych można wysnuć wniosek, że w przypadku dyrektora centrum duży wpływ na brak autorytetu wśród 50 procent załogi mają wpływ niskie umiejętności interpersonalne, co może powodować, że jest postrzegana jako osoba nieciesząca się uznaniem, która nie jest bezstronna i jej cechy przywódcze nie są wystarczające, w ocenie pracowników, do bycia autorytetem. Dużo trudniej wskazać, czego brakuje zastępcy dyrektora jeśli chodzi o bycie autorytetem dla większej liczby swoich podwładnych. Natomiast ewidentnie zastępca dyrektora MJW nie jest autorytetem dla większości swoich pracowników (70% wskazań). Bardzo podobnie jak u dyrektora centrum na tej ocenie najprawdopodobniej zaważyły niskie umiejętności interpersonalne.

W kolejnej części kwestionariusza badawczego zawarte zostały pytania, które miały sprawdzić, czy dyrekcja centrum stosuje lub nie stosuje zachowania, które w literaturze przedmiotu są wskazane jako mobbing. Posłużono się w tym celu wskaźnikami zachowań

mobbingowych opracowanych przez Heinz Leymana¹⁰. Z analizy przeprowadzonego badania wynika, że większość pracowników nie zetknęła się z zachowaniami, które można by uznać za mobbingowe ze strony dyrektora centrum. Niektórzy z badanych wskazywali, że zachowania takie występują sporadycznie, czego zgodnie z definicją mobbingu nie można uznać za długotrwałe regularne dręczenie. Istnieje jednak grupa osób, która wskazała, że takie zachowania są regularne i występują od ponad roku. Część z nich zetknęła się osobiście, a niektórzy byli świadkami takich zachowań. W związku z tym można wysnuć przypuszczenia, że istnieje grupa pracowników, którzy mają poczucie, że zachowania mobbingowe są skierowane w ich stronę, a wobec pozostałych pracowników takie zachowania nie występują. Być może jest tak, że z punktu widzenia ogółu pracowników przejawy zachowań mobbingowych nie istnieją, są natomiast pojedyncze przypadki osób, które doświadczają takiego zachowania. Dlatego też sprawdzono częstotliwość zachowań mobbingowych na osobę. Wynika z niej że istnieją pojedyncze przypadki osób, które doświadczają dużej ilości zachowań mobbingowych i może to być niezwykle obciążające psychicznie dla tych osób. Może to oznaczać, że niektóre z osób mogą mieć poczucie, że dyrektor centrum stosuje wobec nich terror psychiczny. Bardzo podobnie jest u obu zastępców dyrektora, większość badanych wskazała, że zachowania zastępców o charakterze mobbingowym nie występują lub występują sporadycznie. Natomiast istnieje grupa osób, które doświadczyły powyżej 8 zachowań mobbingowych i może to wskazywać na bardzo duże obciążenie psychiczne dla tych osób.

Trzeci obszarem w którym były prowadzone badania był obszar związany z oceną sposobu zarządzania i kierowania zespołem pracowników przez Dyрекcję Centrum. Analiza odpowiedzi respondentów wykazuje, że pracownicy postrzegają dyrektora centrum jako osobę, która zarządza niejednorodnie, co może wynikać z elastycznego podejścia do pracowników ze względu na zajmowane stanowisko lub też z braku jasnego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. Respondenci także w tych obszarach wskazują na konieczność poprawy relacji z pracownikami. Prawie 50 procent osób badanych wskazuje, że relacje zawodowe pomiędzy pracownikami a przełożonymi wymagają zmian. Natomiast relacje pomiędzy pracownikami w większości oceniane są jako pozytywne i nie wymagające poprawiania.

Podsumowując, dyrektor centrum jest postrzegany przez połowę osób badanych jako osoba, która posiada niskie kompetencje interpersonalne. Wyraźnie widać wśród badanych, że doceniają sposoby administrowania placówką przez dyrektora centrum, natomiast w każdym obszarze badawczym relacje z pracownikami są wskazywane jako te, które należałoby zmienić. Wśród zastępców dyrektora bardzo pozytywne opinie wśród swoich pracowników ma zastępca dyrektora AB, natomiast zastępca MJW według swoich podwładnych także powinna zmienić swoje podejście w zakresie stosunków interpersonalnych. Należy jeszcze wskazać, że podczas badania pojawiły się osoby, które wskazały, że zachowania dyrektora oraz zastępców mogą nosić charakter mobbingowy.

¹⁰ Leyman The mobbing encyclopaedia (www.leyman.se) za D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania* Łódź 2005.

Nie należy lekceważyć tych sygnałów, które w połączeniu z informacją o niskich kompetencjach interpersonalnych, a także wskazaniem, że dyrektor centrum wzbudza strach, mogą wskazywać na konieczność przyjrzenia się zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez dyrekcję centrum i poszukać sposobów poprawy sytuacji, a przede wszystkim zastanowić się, jak można rozpoznać osoby szczególnie narażone na zjawiska o charakterze mobbingowym i przeciwdziałać tym zjawiskom. Zjawisko to nie ma charakteru masowego, dlatego też każda osoba, która doświadcza tak dużo niekorzystnych zachowań ze strony dyrekcji, może doświadczać szczególnie niekorzystnego obciążenia psychicznego, z którym niekoniecznie musi sobie dobrze radzić.

ANEKS

Tabele wyników

Zamieszczone niżej tabele wyników ilustrują nominalne i procentowe rozkłady odpowiedzi na wszystkie pytania ankietowe, z pełnymi kafeteriami odpowiedzi.

Pytanie 1. Jak - Pana/i zdaniem - Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej?

Odpowiedź	Liczba	%
bardzo dobrze	21	15,3%
dobrze	43	31,4%
ani dobrze, ani źle	42	30,6%
źle	29	21,2%
bardzo źle	2	1,5%
Ogółem	137	100%

Pytanie 2. Z którymi stwierdzeniami Pan/i się zgadza: (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

Stwierdzenie	Odpowiedź "zgadzam się"	
	liczba	%
"Lubię swoją pracę"	89	64,5%
„Pracuję tu, bo chcę”	64	46,4%
„Spełniam się w swojej pracy”	49	35,5%
„Moja praca jest nadmiernie biurokratyzowana”	40	29,0%
„Czuję się zmęczony/a swoją pracą”	25	18,1%
„Traktuję swoją pracę jako rodzaj misji”	23	16,7%
„Pracuję tu, bo nie mam alternatywy”	15	10,9%
„Nie lubię swojej pracy”	3	2,2%

Pytanie 3. Czy w najbliższym czasie zamierza Pan/i zmienić pracę? Jeżeli tak, proszę wskazać bezpośrednią przyczynę. Jeżeli nie, proszę przejść do pytania 4. (wskaz tylko jedną, najważniejszą przyczynę)

Bezpośrednie przyczyny chęci zmiany pracy	Liczba odpowiedzi	%
Nienajlepsza atmosfera w pracy	22	15,9%
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie	18	13,0%
Chęć rozwoju zawodowego	5	3,6%
Nadmiar obowiązków	3	2,2%
Chęć zmiany	1	0,7%
Inny powód	3	2,2%
Nie zamierzam zmieniać pracy	86	62,3%
Ogółem	138	100,0%

L.p.	Inny powód chęci zmiany pracy – 3 odpowiedzi
1	Godziny poza dydaktyczne realizowane w dni wolne przed dyżurami nocnymi i po dyżurach nocnych.
2	Nadmierne obciążenie obowiązkami, np. po nocce muszę jechać na sprawę sądową lub do lekarza z dzieckiem, pomimo, iż są inni wychowawcy na dyżurze, którzy mogliby daną sprawę załatwić.
3	strach

Pytania 4-23. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują **Dyrektora Centrum**? (Przy każdym określeniu proszę wstawić znak „X” w wybranym przez siebie polu)

Czy Dyrektor	Zdecydowanie nie		Nie		Raczej nie		Raczej tak		Tak		Zdecydowanie tak		OGÓLEM	
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%
wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych?	25	19,1%	15	11,4%	26	19,9%	35	26,7%	24	18,3%	6	4,6%	131	100%
potrafi wykorzystać atuty pracowników?	8	6,1%	15	11,3%	27	20,5%	43	32,6%	28	21,2%	11	8,3%	132	100%
potrafi dobrze zorganizować pracę?	6	4,6%	9	6,8%	34	25,8%	37	28,0%	33	25,0%	13	9,8%	132	100%
umiejętnie rozwiązuje konflikty?	24	18,6%	21	16,3%	23	17,8%	33	25,6%	21	16,3%	7	5,4%	129	100%
sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników?	30	22,8%	25	18,9%	18	13,6%	32	24,2%	20	15,2%	7	5,3%	132	100%
polecenia wydaje w sposób jasny i zrozumiały?	5	3,8%	8	6,1%	15	11,5%	49	37,4%	33	25,2%	21	16,0%	131	100%
potrafi umiejętnie motywować?	24	18,3%	13	9,9%	28	21,5%	29	22,1%	24	18,3%	13	9,9%	131	100%
działa w sposób planowy i uporządkowany?	3	2,3%	3	2,3%	21	16,2%	46	35,4%	37	28,5%	20	15,3%	130	100%
jest uprzejma i kulturalna?	8	6,1%	10	7,6%	18	13,8%	44	33,6%	31	23,7%	20	15,2%	131	100%
szanuje poglądy innych?	20	15,3%	10	7,6%	28	21,4%	40	30,5%	20	15,3%	13	9,9%	131	100%
zachęca do wyrażania swoich opinii?	17	12,8%	21	15,8%	27	20,3%	27	20,3%	25	18,8%	16	12,0%	133	100%
konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą?	22	16,6%	12	9,0%	32	24,1%	31	23,2%	23	17,3%	13	9,8%	133	100%
jest cierpliwa i wyrozumiała?	18	14,0%	12	9,3%	34	26,3%	35	27,1%	19	14,7%	11	8,5%	129	100%
jest otwarta na potrzeby pracowników?	18	13,9%	22	16,9%	24	18,5%	33	25,4%	22	16,8%	11	8,5%	130	100%
obiektywnie ocenia pracowników?	25	19,3%	18	13,8%	22	16,9%	37	28,5%	19	14,6%	9	6,9%	130	100%
jest wymagająca?	3	2,2%	2	1,5%	7	5,3%	37	27,8%	53	39,9%	31	23,3%	133	100%
jest dla mnie autorytetem?	28	21,1%	22	16,5%	26	19,5%	21	15,8%	20	15,0%	16	12,1%	133	100%
dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy?	12	9,1%	18	13,6%	23	17,5%	37	28,0%	26	19,7%	16	12,1%	132	100%
wzbudza zaufanie?	22	16,4%	19	14,2%	18	13,4%	34	25,4%	27	20,2%	14	10,4%	134	100%
wzbudza strach?	17	13,0%	15	11,4%	30	22,9%	23	17,6%	23	17,6%	23	17,6%	131	100%

Pytania 24-43. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują **Zastępcę Dyrektora Centrum?** (Przy każdym określeniu proszę wstawić znak „X” w wybranym przez siebie polu) **Dotyczy: AB**

Czy Zastępca Dyrektora [AB]	Zdecydowanie nie		Nie		Raczej nie		Raczej tak		Tak		Zdecydowanie tak		Ogółem	
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%
wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych?	4	6,7%	5	8,3%	9	15,0%	17	28,3%	12	20,0%	13	21,7%	60	100%
potrafi wykorzystać atuty pracowników?	4	6,6%	4	6,6%	7	11,5%	19	31,1%	16	26,2%	11	18,0%	61	100%
potrafi dobrze zorganizować pracę?	6	9,8%	2	3,3%	12	19,7%	15	24,6%	16	26,2%	10	16,4%	61	100%
umiejętnie rozwiązuje konflikty?	7	11,7%	3	5,0%	9	15,0%	21	35,0%	12	20,0%	8	13,3%	60	100%
sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników?	7	11,5%	7	11,5%	11	18,0%	16	26,2%	11	18,0%	9	14,8%	61	100%
polecenia wydaje w sposób jasny i zrozumiały?	3	4,8%	2	3,2%	7	11,3%	15	24,2%	22	35,5%	13	21,0%	62	100%
potrafi umiejętnie motywować?	4	6,6%	4	6,6%	14	23,0%	16	26,2%	14	23,0%	9	14,8%	61	100%
działa w sposób planowy i uporządkowany?	3	4,9%	3	4,9%	8	13,1%	17	27,9%	19	31,1%	11	18,0%	61	100%
jest uprzejma i kulturalna?	0	0,0%	2	3,2%	4	6,5%	19	30,6%	23	37,1%	14	22,6%	62	100%
szanuje poglądy innych?	3	4,9%	1	1,6%	9	14,8%	22	36,1%	14	23,0%	12	19,7%	61	100%
zachęca do wyrażania swoich opinii?	4	6,6%	4	6,6%	10	16,4%	21	34,4%	11	18,0%	11	18,0%	61	100%
konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą?	6	9,8%	4	6,6%	12	19,7%	19	31,1%	13	21,3%	7	11,5%	61	100%
jest cierpliwa i wyrozumiała?	2	3,3%	5	8,2%	11	18,0%	16	26,2%	16	26,2%	11	18,0%	61	100%
jest otwarta na potrzeby pracowników?	5	8,3%	1	1,7%	13	21,7%	19	31,7%	12	20,0%	10	16,7%	60	100%
obiektywnie ocenia pracowników?	3	5,0%	3	5,0%	14	23,3%	22	36,7%	13	21,7%	5	8,3%	60	100%
jest wymagająca?	0	0,0%	3	4,9%	6	9,8%	22	36,1%	25	41,0%	5	8,2%	61	100%
jest dla mnie autorytetem?	7	11,5%	12	19,7%	12	19,7%	7	11,5%	15	24,6%	8	13,1%	61	100%
dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy?	3	4,9%	7	11,5%	10	16,4%	16	26,2%	16	26,2%	9	14,8%	61	100%
wzbudza zaufanie?	2	3,3%	5	8,2%	5	8,2%	22	36,1%	17	27,9%	10	16,4%	61	100%
wzbudza strach?	18	29,5%	10	16,4%	18	29,5%	11	18,0%	3	4,9%	1	1,6%	61	100%

Pytania 24-43a. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują **Zastępcę Dyrektora Centrum?** (Przy każdym określeniu proszę wstawić znak „X” w wybranym przez siebie polu) **Dotyczy: MJW**

Czy Zastępca Dyrektora [MJW]	Zdecydowanie nie		Nie		Raczej nie		Raczej tak		Tak		Zdecydowanie tak		Ogółem	
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%
wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych?	2	5,1%	7	17,9%	14	35,9%	13	33,3%	3	7,7%	0	0,0%	39	100,0%
potrafi wykorzystać atuty pracowników?	2	5,1%	4	10,3%	11	28,2%	20	51,3%	2	5,1%	0	0,0%	39	100,0%
potrafi dobrze zorganizować pracę?	3	7,7%	3	7,7%	13	33,3%	15	38,5%	5	12,8%	0	0,0%	39	100,0%
umiejętnie rozwiązuje konflikty?	4	10,3%	7	17,9%	13	33,3%	12	30,8%	3	7,7%	0	0,0%	39	100,0%
sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników?	4	10,5%	8	21,1%	8	21,1%	15	39,5%	3	7,9%	0	0,0%	38	100,0%
polecenia wydaje w sposób jasny i zrozumiały?	2	5,1%	5	12,8%	7	17,9%	13	33,3%	11	28,2%	1	2,6%	39	100,0%
potrafi umiejętnie motywować?	3	7,9%	6	15,8%	16	42,1%	10	26,3%	3	7,9%	0	0,0%	38	100,0%
działa w sposób planowy i uporządkowany?	3	7,7%	5	12,8%	10	25,6%	16	41,0%	5	12,8%	0	0,0%	39	100,0%
jest uprzejma i kulturalna?	2	5,1%	2	5,1%	4	10,3%	20	51,3%	7	17,9%	4	10,3%	39	100,0%
szanuje poglądy innych?	2	5,1%	1	2,6%	9	23,1%	18	46,2%	9	23,1%	0	0,0%	39	100,0%
zachęca do wyrażania swoich opinii?	3	7,9%	1	2,6%	10	26,3%	14	36,8%	8	21,1%	2	5,3%	38	100,0%
konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą?	4	10,3%	4	10,3%	8	20,5%	14	35,9%	7	17,9%	2	5,1%	39	100,0%
jest cierpliwa i wyrozumiała?	2	5,1%	1	2,6%	7	17,9%	24	61,5%	5	12,8%	0	0,0%	39	100,0%
jest otwarta na potrzeby pracowników?	4	10,3%	2	5,1%	10	25,6%	17	43,6%	6	15,4%	0	0,0%	39	100,0%
obiektywnie ocenia pracowników?	3	7,9%	5	13,2%	11	28,9%	16	42,1%	3	7,9%	0	0,0%	38	100,0%
jest wymagająca?	1	2,6%	1	2,6%	5	12,8%	22	56,4%	9	23,1%	1	2,6%	39	100,0%
jest dla mnie autorytetem?	7	17,9%	10	25,6%	10	25,6%	9	23,1%	3	7,7%	0	0,0%	39	100,0%
dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy?	2	5,1%	6	15,4%	8	20,5%	18	46,2%	4	10,3%	1	2,6%	39	100,0%
wzbudza zaufanie?	3	7,9%	5	13,2%	8	21,1%	14	36,8%	7	18,4%	1	2,6%	38	100,0%
wzbudza strach?	10	26,3%	10	26,3%	14	36,8%	2	5,3%	0	0,0%	2	5,3%	38	100,0%

Pytanie 44-60 W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie **Dyrektora Centrum** w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników (Druga część tabeli na kolejnej stronie)

Zachowanie Dyrektora:	Nigdy nie występuje		Występuje sporadycznie		Występuje regularnie - od miesiąca		Występuje regularnie - od około pół roku		Występuje regularnie - ponad rok		OGÓŁEM	
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%
przerywanie wypowiedzi	59	50,4%	38	32,5%	0	0,0%	2	1,7%	18	15,4%	117	100,0%
ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy	51	42,9%	40	33,6%	0	0,0%	2	1,7%	26	21,8%	119	100,0%
żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego	91	76,5%	15	12,6%	0	0,0%	0	0,0%	13	10,9%	119	100,0%
stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki	61	51,7%	29	24,6%	1	,8%	5	4,2%	22	18,6%	118	100,0%
unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem	80	66,1%	22	18,2%	2	1,7%	2	1,7%	15	12,4%	121	100,0%
ograniczenie możliwości wypowiedzenia się	62	53,0%	34	29,1%	0	0,0%	1	,9%	20	17,1%	117	100,0%
ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika	64	54,7%	25	21,4%	0	0,0%	2	1,7%	26	22,2%	117	100,0%
obmawianie pracownika	79	67,5%	20	17,1%	0	0,0%	3	2,6%	15	12,8%	117	100,0%
rozsywanie plotek	90	76,9%	15	12,8%	0	0,0%	1	,9%	11	9,4%	117	100,0%
ośmieszanie pracownika	74	62,7%	23	19,5%	0	0,0%	2	1,7%	19	16,1%	118	100,0%
sugerowanie innym zaburzeń psychicznych	90	75,6%	17	14,3%	0	0,0%	1	,8%	11	9,2%	119	100,0%
atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych	104	87,4%	12	10,1%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,5%	119	100,0%
kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika	47	40,9%	42	36,5%	0	0,0%	1	,9%	25	21,7%	115	100,0%
ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)	69	58,0%	21	17,6%	0	0,0%	3	2,5%	26	21,8%	119	100,0%
wydawanie sprzecznych poleceń	67	58,3%	25	21,7%	0	0,0%	2	1,7%	21	18,3%	115	100,0%
stosowanie gróźb ustnych	78	66,7%	14	12,0%	1	,9%	1	,9%	23	19,7%	117	100,0%
stosowanie gróźb pisemnych	95	84,1%	9	8,0%	0	0,0%	3	2,7%	6	5,3%	113	100,0%

Pytanie 44-60 W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie **Dyrektora Centrum** w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników

Zachowanie Dyrektora	dotyczyło mnie osobiście		Byłem świadkiem takiego zachowania		dotyczyło mnie osobiście i byłem tego świadkiem		Ogółem	OGÓLEM	% ogółu badanych
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	n	N	%
przerywanie wypowiedzi	23	42,6%	22	40,7%	9	16,7%	54	117	46,2%
ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy	17	34,0%	25	50,0%	8	16,0%	50	119	42,0%
żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego	5	23,8%	14	66,7%	2	9,5%	21	119	17,6%
stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki	16	32,7%	30	61,2%	3	6,1%	49	118	41,5%
unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem	9	29,0%	17	54,8%	5	16,1%	31	121	25,6%
ograniczenie możliwości wypowiedzania się	18	45,0%	20	50,0%	2	5,0%	40	117	34,2%
ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika	12	26,1%	28	60,9%	6	13,0%	46	117	39,3%
obmawianie pracownika	9	28,1%	23	71,9%	0	0,0%	32	117	27,4%
rozsiewanie plotek	6	28,6%	15	71,4%	0	0,0%	21	117	17,9%
ośmieszanie pracownika	10	27,0%	22	59,5%	5	13,5%	37	118	31,4%
sugerowanie innym zaburzeń psychicznych	2	8,3%	21	87,5%	1	4,2%	24	119	20,2%
atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych	1	7,1%	13	92,9%	0	0,0%	14	119	11,8%
kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika	22	43,1%	20	39,2%	9	17,6%	51	115	44,3%
ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)	19	48,7%	10	25,6%	10	25,6%	39	119	32,8%
wydawanie sprzecznych poleceń	16	43,2%	13	35,1%	8	21,6%	37	115	32,2%
stosowanie gróźb ustnych	14	38,9%	14	38,9%	8	22,2%	36	117	30,8%
stosowanie gróźb pisemnych	4	20,0%	15	75,0%	1	5,0%	20	113	17,7%

Pytanie 61-77. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie **Zastępcy Dyrektora Centrum** w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników . **Dotyczy: AB**

Zachowanie Zastępcy Dyrektora [AB]	Nigdy nie występuje		Występuje sporadycznie		Występuje regularnie - od miesiąca		Występuje regularnie - od około pół roku		Występuje regularnie - ponad rok		Ogółem	
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%
przerywanie wypowiedzi	38	64,4%	14	23,7%	0	0,0%	0	0,0%	7	11,9%	59	100%
ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy	37	64,9%	8	14,0%	0	0,0%	1	1,8%	11	19,3%	57	100%
żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego	52	89,7%	4	6,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,4%	58	100%
stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki	38	64,4%	11	18,7%	0	0,0%	0	0,0%	10	16,9%	59	100%
unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem	40	69,0%	11	19,0%	1	1,7%	1	1,7%	5	8,6%	58	100%
ograniczenie możliwości wypowiedzania się	43	72,9%	12	20,3%	1	1,7%	0	0,0%	3	5,1%	59	100%
ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika	45	77,6%	5	8,7%	0	0,0%	2	3,4%	6	10,3%	58	100%
obmawianie pracownika	46	76,7%	11	18,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,0%	60	100%
rozsywanie plotek	49	81,7%	9	15,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%	60	100%
ośmieszanie pracownika	43	72,9%	11	18,6%	0	0,0%	0	0,0%	5	8,5%	59	100%
sugerowanie innym zaburzeń psychicznych	54	91,5%	3	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,4%	59	100%
atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych	58	96,7%	2	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	60	100%
kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika	30	50,8%	19	32,2%	0	0,0%	1	1,7%	9	15,3%	59	100%
ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)	35	61,4%	8	14,0%	0	0,0%	2	3,5%	12	21,1%	57	100%
wydawanie sprzecznych poleceń	38	63,3%	12	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	16,7%	60	100%
stosowanie gróźb ustnych	49	83,0%	6	10,2%	0	0,0%	0	0,0%	4	6,8%	59	100%
stosowanie gróźb pisemnych	56	94,9%	3	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	59	100%

Pytanie 61-77. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie **Zastępcy Dyrektora Centrum** w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników . **Dotyczy – AB**

Zachowanie Zastępcy Dyrektora [AB]	dotyczyło mnie osobiście		Byłem świadkiem takiego zachowania		dotyczyło mnie osobiście i byłem tego świadkiem		Ogółem	OGÓLEM	% ogółu badanych
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	n	N	%
przerywanie wypowiedzi	11	45,8%	8	33,3%	5	20,8%	24	59	40,7%
ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy	7	31,8%	9	40,9%	6	27,3%	22	57	38,6%
żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego	2	25,0%	4	50,0%	2	25,0%	8	58	13,8%
stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki	9	39,1%	12	52,2%	2	8,7%	23	59	39,0%
unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem	7	38,9%	8	44,4%	3	16,7%	18	58	31,0%
ograniczenie możliwości wypowiedzania się	9	42,9%	10	47,6%	2	9,5%	21	59	35,6%
ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika	5	22,7%	13	59,1%	4	18,2%	22	58	37,9%
obmawianie pracownika	7	38,9%	11	61,1%	0	0,0%	18	60	30,0%
rozsiewanie plotek	6	54,5%	5	45,5%	0	0,0%	11	60	18,3%
ośmieszanie pracownika	4	23,5%	10	58,8%	3	17,6%	17	59	28,8%
sugerowanie innym zaburzeń psychicznych	1	8,3%	11	91,7%	0	0,0%	12	59	20,3%
atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych	0	0,0%	4	100,0%	0	0,0%	4	60	6,7%
kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika	10	43,5%	8	34,8%	5	21,7%	23	59	39,0%
ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)	9	45,0%	5	25,0%	6	30,0%	20	57	35,1%
wydawanie sprzecznych poleceń	7	36,8%	5	26,3%	7	36,8%	19	60	31,7%
stosowanie gróźb ustnych	5	29,4%	6	35,3%	6	35,3%	17	59	28,8%
stosowanie gróźb pisemnych	3	27,3%	8	72,7%	0	0,0%	11	59	18,6%

Pytanie 61-77. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie **Zastępcy Dyrektora Centrum** w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników . **Dotyczy – MJW**

Zachowanie Zastępcy Dyrektora [MJW]	Nigdy nie występuje		Występuje sporadycznie		Występuje regularnie - od miesiąca		Występuje regularnie - od około pół roku		Występuje regularnie - ponad rok		Ogółem	
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%
przerywanie wypowiedzi	14	37,8%	20	54,1%	0	0,0%	0	0,0%	3	8,1%	37	100%
ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy	20	52,6%	15	39,5%	0	0,0%	0	0,0%	3	7,9%	38	100%
żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego	27	77,1%	5	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	8,6%	35	100%
stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki	15	41,7%	18	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	8,3%	36	100%
unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem	30	85,7%	4	11,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	35	100%
ograniczenie możliwości wypowiedzenia się	24	64,9%	11	29,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,4%	37	100%
ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika	24	64,9%	9	24,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	10,8%	37	100%
obmawianie pracownika	23	65,7%	8	22,9%	0	0,0%	0	0,0%	4	11,4%	35	100%
rozsiewanie plotek	22	62,9%	10	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	8,5%	35	100%
ośmieszanie pracownika	24	64,9%	12	32,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,7%	37	100%
sugerowanie innym zaburzeń psychicznych	33	91,7%	1	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,6%	36	100%
atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych	33	91,7%	3	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	36	100%
kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika	15	41,7%	17	47,2%	0	0,0%	1	2,8%	3	8,3%	36	100%
ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)	24	66,7%	9	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	8,3%	36	100%
wydawanie sprzecznych poleceń	15	42,9%	15	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	5	14,2%	35	100%
stosowanie gróźb ustnych	27	71,1%	7	18,4%	0	0,0%	0	0,0%	4	10,5%	38	100%
stosowanie gróźb pisemnych	34	94,4%	1	2,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,8%	36	100%

Pytanie 61-77. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie **Zastępcy Dyrektora Centrum** w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników . **Dotyczy – MJW**

Zachowanie Zastępcy Dyrektora [MJW]	dotyczyło mnie osobiście		Byłem świadkiem takiego zachowania		dotyczyło mnie osobiście i byłem tego świadkiem		Ogółem	OGÓŁEM	% ogółu badanych
	liczba odp.	%	liczba odp.	%	liczba odp.	%	n	N	%
przerywanie wypowiedzi	10	55,6%	5	27,8%	3	16,6%	18	37	48,6%
ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy	7	41,2%	9	52,9%	1	5,9%	17	38	44,7%
żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego	1	14,3%	6	85,7%	0	0,0%	7	35	20,0%
stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki	7	41,2%	10	58,8%	0	0,0%	17	36	47,2%
unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%	7	35	20,0%
ograniczenie możliwości wypowiedzania się	7	58,3%	5	41,7%	0	0,0%	12	37	32,4%
ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika	7	41,2%	9	52,9%	1	5,9%	17	37	45,9%
obmawianie pracownika	1	14,3%	6	85,7%	0	0,0%	7	35	20,0%
rozsiewanie plotek	0	0,0%	5	100,0%	0	0,0%	5	35	14,3%
ośmieszanie pracownika	4	30,8%	8	61,5%	1	7,7%	13	37	35,1%
sugerowanie innym zaburzeń psychicznych	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%	7	36	19,4%
atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych	1	20,0%	4	80,0%	0	0,0%	5	36	13,9%
kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika	9	52,9%	5	29,4%	3	17,7%	17	36	47,2%
ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)	8	66,7%	1	8,3%	3	25,0%	12	36	33,3%
wydawanie sprzecznych poleceń	4	57,1%	2	28,6%	1	14,3%	7	35	20,0%
stosowanie gróźb ustnych	6	46,2%	6	46,2%	1	7,6%	13	38	34,2%
stosowanie gróźb pisemnych	1	20,0%	4	80,0%	0	0,0%	5	36	13,9%

Pytanie 78. Jak ogólnie ocenia Pan/i atmosferę w miejscu pracy?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	%
bardzo dobrze	36	26,1%
raczej dobrze	43	31,2%
ani dobrze, ani źle	21	15,2%
raczej źle	26	18,8%
bardzo źle	12	8,7%
Ogółem	138	100,0%

Pytanie 79. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią?
(Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

Odpowiedzi na skali od 1 do 5	Liczba odpowiedzi	%
Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	13	9,5%
2	28	20,4%
3	28	20,4%
4	40	29,2%
Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień	28	20,5%
Ogółem	137	100,0%

Pytanie 80. Przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ:
(można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

Przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ [N=77]	Odpowiedzi	
	Liczba	%
za często otrzymuję informacje 'w ostatniej chwili'	52	67,5%
polecenia przełożonych czasem są ze sobą sprzeczne	46	59,7%
muszę 'dobijać się' o informacje potrzebne do wykonywania moich zadań	25	32,5%
informacja jest zwykle niepełna	23	29,9%
czasem otrzymuję informację przeznaczoną dla kogoś innego	13	16,9%
informacja jest niezrozumiała	8	10,4%
inny powód	3	3,9%

Na inny powód wskazały trzy osoby, podając w odpowiedzi:

"Jesteśmy pomijani"

"Nie informują o tym, co się dzieje w placówce"

"Informacje nie są przekazywane osobiście"

Pytanie 81. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między innymi współpracownikami a Panem/Panią?
(Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

Odpowiedzi na skali od 1 do 5	Liczba odpowiedzi	%
1. Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	2	1,6%
2	5	3,9%
3	25	19,4%
4	56	43,3%
5. Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień	41	31,8%
Ogółem	129	100,0%

Pytanie 82. Przepływ informacji między innymi współpracownikami a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ: (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

Przepływ informacji innymi współpracownikami a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ [N=77]	Odpowiedzi	
	Liczba	%
informacja czasem do mnie nie dociera	23	50,0%
za często otrzymuję informacje 'w ostatniej chwili'	19	41,3%
informacja jest zwykle niepełna	12	26,1%
muszę 'dobijać się' o informacje potrzebne do wykonywania moich zadań	11	23,9%
informacja jest niezrozumiała	4	8,7%
czasem otrzymuję informację przeznaczoną dla kogoś innego	4	8,7%
inny powód	2	4,3%
Ogółem	75	163,0%

Na inny powód wskazały dwie osoby, podając w odpowiedzi:

1. "Ludziom nie zależy na dobrych relacjach"
2. "Nowy personel".

Pytanie 83. Czy czuje się Pan/i nadmiernie obciążony/a pracą?

Odpowiedź	Liczba	%
zdecydowanie tak	24	17,3%
raczej tak	42	30,2%
raczej nie	56	40,3%
zdecydowanie nie	17	12,2%
Ogółem	139	100,0%

Pytanie 84. Czy praca w Centrum daje Panu/i możliwość wykazania się kreatywnością?

Odpowiedź	Liczba	%
zdecydowanie tak	50	36,2%
raczej tak	51	37,0%
raczej nie	25	18,1%
zdecydowanie nie	12	8,7%
Ogółem	138	100,0%

Pytanie 85. Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe z przełożonymi?
(Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

Odpowiedzi na skali od 1 do 5	Liczba	%
1. Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	13	9,6%
2	20	14,8%
3	30	22,2%
4	36	26,7%
5. Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień	36	26,7%
Ogółem	135	100,0%

Pytanie 86. Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe kolegami/koleżankami z pracy?
(Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

Odpowiedzi na skali od 1 do 5	Liczba	%
Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	1	0,7%
	2	1,5%
	15	10,9%
	59	43,1%
Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień	60	43,8%
Ogółem	137	100,0%

Pytanie 87. Czy w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników?

Odpowiedź	Liczba	%
Tak	37	26,8%
Raczej tak	30	21,7%
Raczej nie	32	23,2%
Nie	39	28,3%
Ogółem	138	100,0%

Pytanie 88. Proszę wybrać końcówkę zdania, z którą Pan/i się zgadza: Dyrekcja Centrum w zarządzaniu zespołem...

Dyrekcja Centrum w zarządzaniu zespołem...	Odpowiedzi	
	Liczba	%
częściej stosuje kary niż nagrody	48	35,8%
częściej stosuje nagrody niż kary	22	16,4%
stosuje kary i nagrody w równym stopniu	53	39,6%
nie stosuje kar i nagród	11	8,2%
Ogółem	134	100,0%

Pytanie 89. Które z poniższych zdań najtrafniej – Pana/i zdaniem - charakteryzuje Dyrektora Centrum? (proszę wybrać tylko jedno zdanie)

Stwierdzenia	Liczba odpowiedzi	%
Drobiazgowo określa metody realizacji zadań, nie pozostawiając możliwości samodzielnego decydowania w tym zakresie	61	46,6%
Wspólnie z podwładnymi określa metody realizacji zadań	52	39,7%
Pozostawia podwładnym pełną swobodę w doborze metod realizacji zadań	18	13,7%
Ogółem	131	100,0%

Pytanie 90. Jeżeli Dyrektor zmienił zakres Pana/i czynności służbowych, to zrobił to:

Odpowiedzi	Liczba	%
w konsultacji z pracownikiem	44	32,1%
bez konsultacji z pracownikiem	43	31,4%
nie zmieniał zakresu czynności służbowych pracownika	50	36,5%
Ogółem	137	100,0%

Pytanie 91. Proszę odpowiedzieć, w jakim stopniu Dyrektor Centrum kontroluje Pana/i pracę:

Dyrektor kontroluje pracowników:	Liczba	%
w zbyt dużym stopniu	20	14,7%
adekwatnie do potrzeb	107	78,7%
w niewystarczającym stopniu	9	6,6%
Ogółem	136	100,0%

Pytanie 92. Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione, by placówka działała sprawniej? Jeśli tak, jakie są to zapisy?

Odpowiedź	Liczba	%
Tak	17	12,2%
Nie	99	71,2%
Nie mam zdania	23	16,5%
Ogółem	139	100%

Odpowiedzi pracowników na pytanie: „Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione, by placówka działała sprawniej? Jeśli tak, jakie są to zapisy?*

L.p.	Odpowiedzi pracowników
1.	Powinny ulec zmianie zapisy dotyczące decydowania o wychowaniu. Wychowawca powinien mieć więcej autonomii.
2.	Powinno być ustalone, że przy ilości 10 dzieci, powinno być 2 wychowawców, czyli 1 wychowawca na 5 dzieci, szczególnie w młodszych grupach.
3.	Zapis dotyczący liczby wychowawców w stosunku do liczby wychowanków. Powinna być to liczba adekwatna.
4.	Przejęcie dyżuru nocnego przez wychowawcę rozpoczyna się 30 min przed rozpoczęciem właściwego dyżuru - jest ono bezpłatne. Za przejęcie dyżuru nocnego należy wypłacać wychowawcy stosowną kwotę do pensji.
5.	1. Dostosowanie grafików - zgodnie z kodeksem pracy; 2. zakres obowiązków zgodny z zajmowanym stanowiskiem pracy.
6.	W jego tworzeniu powinni mieć udział wychowawcy, a nie być tworzony odgórnie.
7.	Szereg aspektów związanych z uwzględnieniem praw pracowników, poszanowania ich godności, czasu wolnego, życia prywatnego. Brak obowiązku przychodzenia do pracy w dzień wolny, ale przede wszystkim zmniejszenie ROTACJI pracowników, gdyż źle to wpływa na poczucie bezpieczeństwa dzieci.
8.	Regulamin równoważnego czasu pracy i rozliczanie godzin na rzecz dziecka.
9.	Zapis dotyczący liczby wychowawców do liczby dzieci.
10.	Procedury.
11.	Więcej wsparcia i informacji rzetelnych i bezpośrednich do pracownika
12.	Zakres pracy, możliwości przenoszenia.
13.	Zwiększenie obowiązków dzieciom, zwiększenie kontroli nad zachowaniem dzieci, ograniczenie przywilejów, najważniejsze - brak specjalistów w naszej placówce.
14.	Dokumentacja w placówce powinna być mniejsza.
15.	Ciężko dostać się do regulaminów.

* Dwie osoby jedynie stwierdziły, że zapisy regulaminu powinny ulec zmianie, ale nie wypowiedziały się w tej sprawie.

Pytanie 93. Gdyby został/a Pan/i od jutra dyrektorem Centrum, to czy zmieniał(a)by Pan/Pani coś w sposobie funkcjonowania Centrum? (proszę wybrać lub dopisać tylko jedną odpowiedź)

Odpowiedź	Liczba	%
poprawił(a)bym relacje z pracownikami	60	43,2%
zatrudnił(a)bym dodatkowe osoby	33	23,7%
nic bym nie zmieniał/a	26	18,7%
zadbał(a)bym o lepszy przepływ informacji	10	7,2%
bardziej dyscyplinował(a)bym pracowników	6	4,3%
inne	4	2,9%
Ogółem	139	100,0%

Odpowiedzi na pytanie: Gdyby został/a Pan/i od jutra dyrektorem Centrum, to czy zmienił(a)by Pan/Pani coś w sposobie funkcjonowania Centrum?

L.p.	Gdybym był/a Dyrektorem Centrum...
1.	- szanowałabym pracowników, walczyłabym o nich by nie odchodzili - starałabym się być elastyczna, by pracownicy byli zadowoleni (zadowolony pracownik=dobry pracownik) - równomiernie taktowałabym pracowników, - nie przenosiłabym pracowników na inne filie bez ich zgody, bez ważnej przyczyny - nie przenosiłabym dzieci z placówki do placówki bez ich zgody „bo tak mi się chce” - dbałabym o dzieci, czego tu nigdy nie było.
2.	1. Poszanowanie pracownika, 2. częsta kontrola dokumentacji, 4. wsparcie i pomoc
3.	Nie nagradzałbym wybranej grupy pracowników i był otwarty na wszystkich.
4.	Poprawić wynagrodzenie pracowników
5.	Wzrost pensji - jest nieadekwatna do wykonywanej pracy.

Metryczka

M.1 Miejsce zatrudnienia w Centrum Opieki nad Dzieckiem

Miejsce pracy	Liczba odpowiedzi	%
1. Placówka „Pod lipą”	7	6,0%
2. Placówka „Maciejkowa przystań”	27	23,1%
3. Placówka „Dom pod platanami”	18	15,4%
4. Placówka „Tęczowy domek”	14	12,0%
5. Placówka „Dom na wzgórzu”	3	2,6%
6. Placówka „Osówka”	6	5,1%
7. Placówka „Pod kasztanami”	4	3,4%
9. Placówka „Dom nad jeziorem”	5	4,3%
11. Placówka „Przy fontannach”	3	2,6%
12. Specjalistyczna Placówka Wsparcia Dziennego	5	4,3%
13. Dział księgowo – finansowy	2	1,7%
14. Dział organizacyjno – administracyjny	8	6,8%
15. Dział gospodarczy	6	5,1%
16. Specjalista pracujący z dziećmi	7	6,0%
18. Dyżuruję w kilku placówkach	2	1,7%
Ogółem	117	100,0%
Brak danych	22	
Liczba osób biorących udział w badaniu	139	

M.2 Staż pracy w Centrum Opieki nad Dzieckiem

Staż pracy	Liczba odpowiedzi	%
do pół roku	13	9,8%
do roku	8	6,1%
1-2 lata	111	84,1%
Ogółem	132	100,0%
Brak danych	7	

M.3 Płeć:

Płeć pracownika	Liczba odpowiedzi	%
Kobieta	105	84,0%
Mężczyzna	20	16,0%
Ogółem	125	100%
Brak danych	14	

M.4 Wiek:

Wiek pracownika	Liczba odpowiedzi	%
19-25 lat	17	13,9%
26-35 lat	41	33,6%
36-50 lat	36	29,5%
51-60 lat	26	21,4%
powyżej 60 lat	2	1,6%
Ogółem	122	100,0%
Brak danych	17	

ANKIETA AUDYTORYJNA

Dzień dobry!

Jestem przedstawicielem firmy „Symetria Radosław Cieśluk”, która na zlecenie Gminy Miasto Szczecin realizuje badanie wśród pracowników Centrum Opieki nad Dzieckiem. Zwracamy się do Pana/i z prośbą o poświęcenie kilkunastu minut i odpowiedzenie na pytania zawarte w ankiecie. Pana/i opinia jest dla nas bardzo istotna, dlatego prosimy o otwartość i udzielanie szczerych odpowiedzi.

Jednocześnie pragniemy zapewnić, że uzyskane informacje posiadają poufny charakter, zostaną komputerowo zakodowane i przedstawione w formie zbiorczych tabel wykluczających możliwość identyfikacji konkretnych respondentów.

1. Jak - Pana/i zdaniem - Centrum Opieki nad Dzieckiem jest postrzegane w opinii publicznej?

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| 1. Bardzo dobrze | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. Dobrze | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. Ani dobrze ani źle | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. Źle | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. Bardzo źle | <input type="checkbox"/> | 5 |

2. Z którymi stwierdzeniami Pan/i się zgadza: (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1. „Pracuję tu, bo chcę” | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. „Traktuję swoją pracę jako rodzaj misji” | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. „Lubię swoją pracę” | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. „Spełniam się w swojej pracy” | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. „Pracuję tu, bo nie mam alternatywy” | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6. „Nie lubię swojej pracy” | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7. „Czuję się zmęczony/a swoją pracą” | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8. „Moja praca jest nadmiernie zbiurokratyzowana” | <input type="checkbox"/> | 8 |

3. Czy w najbliższym czasie zamierza Pan/i zmienić pracę? Jeżeli tak, proszę wskazać bezpośrednią przyczynę. Jeżeli nie, proszę przejść do pytania 4. (wskaz tylko jedną, najważniejszą przyczynę)

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---|
| 1. niesatysfakcjonujące wynagrodzenie | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. nienajlepsza atmosfera w pracy | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. nadmiar obowiązków | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. chęć rozwoju zawodowego | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. chęć zmiany | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6. inny powód (jaki?)..... | <input type="checkbox"/> | 6 |

.....

4-23. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują Dyrektora Centrum? (Przy każdym określeniu proszę wstawić znak „X” w wybranym przez siebie polu)

L.p	Dyrektor:	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
		1	2	3	4	5	6
1	wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych						
2	potrafi wykorzystać atuty pracowników						
3	potrafi dobrze zorganizować pracę						
4	umiejętnie rozwiązuje konflikty						
5	sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników						
6	polecenia wydaje w sposób jasny i zrozumiały						
7	potrafi umiejętnie motywować						
8	działa w sposób planowy i uporządkowany						
9	jest uprzejma i kulturalna						
10	szanuje poglądy innych						
11	zachęca do wyrażania swoich opinii						
12	konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą						
13	jest cierpliwa i wyrozumiała						
14	jest otwarta na potrzeby pracowników						
15	obiektywnie ocenia pracowników						
16	jest wymagająca						
17	jest dla mnie autorytetem						
18	dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy						
19	wzbudza zaufanie						
20	wzbudza strach						

24-43. Czy Pan/i zdaniem zamieszczone w tabeli określenia adekwatnie opisują Zastępcę Dyrektora Centrum? (Przy każdym określeniu proszę wstawić znak „X” w wybranym przez siebie polu)

L.p	Zastępca Dyrektora:	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
		1	2	3	4	5	6
1	wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych						
2	potrafi wykorzystać atuty pracowników						
3	potrafi dobrze zorganizować pracę						
4	umiejętnie rozwiązuje konflikty						
5	sprawiedliwie traktuje wszystkich pracowników						
6	polecenia wydaje w sposób jasny i zrozumiały						
7	potrafi umiejętnie motywować						
8	działa w sposób planowy i uporządkowany						
9	jest uprzejma i kulturalna						
10	szanuje poglądy innych						
11	zachęca do wyrażania swoich opinii						
12	konsultuje z pracownikami decyzje, które ich dotyczą						
13	jest cierpliwa i wyrozumiała						
14	jest otwarta na potrzeby pracowników						
15	obiektywnie ocenia pracowników						
16	jest wymagająca						
17	jest dla mnie autorytetem						
18	dba o zachowanie wysokich standardów etycznych w pracy						
19	wzbudza zaufanie						
20	wzbudza strach						

44-60. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie Dyrektora Centrum w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników.

L.p	Zachowanie DYREKTORA	Nigdy nie występuje*	Występuje sporadycznie	Występuje regularnie			Zachowanie dotyczyło mnie osobiście	Byłem świadkiem takiego zachowania
				od miesiąca	od około pół roku	ponad rok		
				1	2	3		
1	przerywanie wypowiedzi							
2	ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy							
3	żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego							
4	stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki							
5	unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem							
6	ograniczenie możliwości wypowiedzania się							
7	ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika							
8	obmawianie pracownika							
9	rozsiewanie plotek							
10	ośmieszanie pracownika							
11	sugerowanie innym zaburzeń psychicznych							
12	atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych							
13	kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika							
14	ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)							
15	wydawanie sprzecznych poleceń							
16	stosowanie gróźb ustnych							
17	stosowanie gróźb pisemnych							

* „Nigdy nie występuje” oznacza, że dane zachowanie nie dotyczyło Pana/i osobiście; nie był(a) Pan/i jego świadkiem i nie słyszał(a) Pan/i o takim zachowaniu Dyrektora

61-77. W poniżej tabeli, proszę wstawić znak „X” w polu, które Pana/i zdaniem odpowiednio opisuje zachowanie Zastępcy Dyrektora Centrum w stosunku do pracowników. Prosimy także zaznaczyć czy dane zachowanie dotyczyło Pana/i czy też innych pracowników.

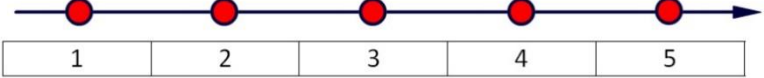
L.p	Zachowanie ZASTĘPCY DYREKTORA	Nigdy nie występuje*	Występuje sporadycznie	Występuje regularnie			Zachowanie dotyczyło mnie osobiście	Byłem świadkiem takiego zachowania
				od miesiąca	od około pół roku	ponad rok		
		1	2	3	4	5	6	7
1	przerywanie wypowiedzi							
2	ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy							
3	żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego							
4	stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki							
5	unikanie przez przełożonego kontaktu z pracownikiem							
6	ograniczenie możliwości wypowiedzania się							
7	ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie pracownika							
8	obmawianie pracownika							
9	rozsiewanie plotek							
10	ośmieszanie pracownika							
11	sugerowanie innym zaburzeń psychicznych							
12	atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych							
13	kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika							
14	ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonywania (z nierealnym terminem realizacji lub ich nadmierną ilością)							
15	wydawanie sprzecznych poleceń							
16	stosowanie gróźb ustnych							
17	stosowanie gróźb pisemnych							

* „Nigdy nie występuje” oznacza, że dane zachowanie nie dotyczyło Pana/i osobiście; nie był(a) Pan/i jego świadkiem i nie słyszał(a) Pan/i o takim zachowaniu Zastępcy Dyrektora

78. Jak ogólnie ocenia Pan/i atmosferę w miejscu pracy?

- 1. bardzo dobrze 1
- 2. raczej dobrze 2
- 3. ani dobrze, ani źle 3
- 4. raczej źle 4
- 5. bardzo źle 5

79. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią? (Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

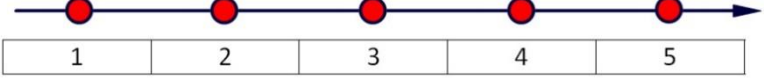
Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	 1 2 3 4 5	Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień.
--	---	---

Jeśli dokonał/a Pan/i oceny 1,2,3, proszę przejść do pytania 80, jeśli 4 lub 5 - proszę przejść do pytania 81.

80. Przepływ informacji między przełożonymi a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ: (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

- 1. informacja jest zwykle niepełna 1
- 2. informacja jest niezrozumiała 2
- 3. polecenia przełożonych czasem są ze sobą sprzeczne 3
- 4. muszę „dobijać się” o informacje potrzebne do wykonywania moich zadań 4
- 5. czasem otrzymuję informację przeznaczoną dla kogoś innego 5
- 6. za często otrzymuję informacje „w ostatniej chwili” 6
- 7. inny powód (jaki?) 7

81. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji między innymi współpracownikami a Panem/Panią? (Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	 1 2 3 4 5	Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień.
--	---	---

Jeśli dokonał/a Pan/i oceny 1,2,3, proszę przejść do pytania 82, jeśli 4 lub 5 - proszę przejść do pytania 83.

82. Przepływ informacji między innymi współpracownikami a Panem/Panią nie działa dobrze ponieważ: (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

- 1. informacja jest zwykle niepełna 1
- 2. informacja jest niezrozumiała 2
- 3. informacja czasem do mnie nie dociera 3
- 4. muszę „dobijać się” o informacje potrzebne do wykonywania moich zadań 4
- 5. czasem otrzymuję informację przeznaczoną dla kogoś innego 5
- 6. za często otrzymuję informacje „w ostatniej chwili” 6
- 7. inny powód (jaki?) 7

83. Czy czuje się Pan/i nadmiernie obciążony/a pracą?

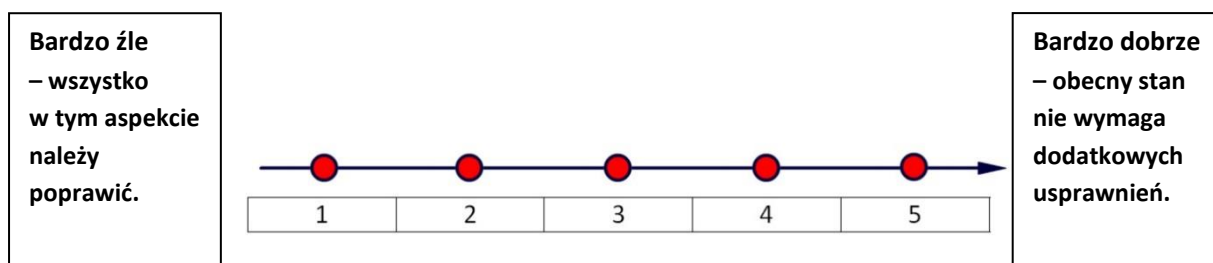
- 1. zdecydowanie tak 1
- 2. raczej tak 2
- 3. raczej nie 3
- 4. zdecydowanie nie 4

84. Czy praca w Centrum daje Panu/i możliwość wykazania się kreatywnością?

- 1. zdecydowanie tak 1
- 2. raczej tak 2
- 3. raczej nie 3
- 4. zdecydowanie nie 4

85. Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe z przełożonymi?

(Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)



86. Jak ocenia Pan/i swoje relacje zawodowe kolegami/koleżankami z pracy?

(Proszę otoczyć obwódką wybraną przez siebie cyfrę na skali od 1 do 5)

Bardzo źle – wszystko w tym aspekcie należy poprawić.	 1 2 3 4 5	Bardzo dobrze – obecny stan nie wymaga dodatkowych usprawnień.
--	-----------------------------------	---

87. Czy w Centrum istnieją jasne zasady nagradzania pracowników?

1. tak 1
2. raczej tak 2
3. raczej nie 3
4. nie 4

88. Proszę wybrać końcówkę zdania, z którą Pan/i się zgadza: Dyrekcja Centrum w zarządzaniu zespołem...

1. ...częściej stosuje kary niż nagrody 1
2. ...częściej stosuje nagrody niż kary 2
3. ...stosuje kary i nagrody w równym stopniu 3
4. ...nie stosuje kar i nagród 4

89. Które z poniższych zdań najtrafniej – Pana/i zdaniem - charakteryzuje Dyrektora Centrum?

(proszę wybrać tylko jedno zdanie)

1. Drobiazgowo określa metody realizacji zadań, nie pozostawiając możliwości samodzielnego decydowania w tym zakresie 1
2. Wspólnie z podwładnymi określa metody realizacji zadań 2
3. Pozostawia podwładnym pełną swobodę w doborze metod realizacji zadań 3

90. Jeżeli Dyrektor zmienił zakres Pana/i czynności służbowych, to zrobił to:

1. w konsultacji z Panem/Panią 1
2. bez konsultacji z Panem/Panią 2
3. zakres moich czynności służbowych nie był zmieniany 3

91. Proszę odpowiedzieć, w jakim stopniu Dyrektor Centrum kontroluje Pana/i pracę:

- 1. w zbyt dużym stopniu 1
- 2. adekwatnie do potrzeb 2
- 3. w niewystarczającym stopniu 3

92. Czy regulamin Pana/i placówki zawiera zapisy, które powinny zostać zmienione, by placówka działała sprawniej? Jeśli tak, jakie są to zapisy?

- 1. Nie, regulamin nie zawiera takich zapisów. 1
- 2. Tak, zmianie powinien ulec..... 2

.....

.....

93. Gdyby został/a Pan/i od jutra dyrektorem Centrum, to czy zmienił(a)by Pan/Pani coś w sposobie funkcjonowania Centrum? (proszę wybrać lub dopisać tylko jedną odpowiedź)

- 1. NIE, nic bym nie zmieniał/a 1
- 2. TAK, poprawił(a)bym relacje z pracownikami 2
- 3. bardziej dyscyplinował(a)bym pracowników 3
- 4. zatrudnił(a)bym dodatkowe osoby 4
- 5. zadbał(a)bym o lepszy przepływ informacji 5
- 6. inne (*jakie?*)..... 6

.....

METRYCZKA

M.1 Miejsce zatrudnienia w Centrum Opieki nad Dzieckiem

1. Placówka „Pod lipą” 1
2. Placówka „Maciejkowa przystań” 2
3. Placówka „Dom pod platanami” 3
4. Placówka „Tęczowy domek” 4
5. Placówka „Dom na wzgórzu” 5
6. Placówka „Osówka” 6
7. Placówka „Pod kasztanami” 7
8. Placówka „Leśna chatka” 8
9. Placówka „Dom nad jeziorem” 9
10. Placówka „Czereśniowy domek” 10
11. Placówka „Przy fontannach” 11
12. Specjalistyczna placówka wsparcia dziennego 12
13. Dział księgowo – finansowy 13
14. Dział organizacyjno – administracyjny 14
15. Dział gospodarczy 15
16. Specjalista pracujący z dziećmi 16
17. Pracownik medyczny 17

M.2 Staż pracy w Centrum Opieki nad Dzieckiem

1. do pół roku 1
2. do roku 2
3. 1-2 lata 3

M.3 Płeć:

1. Kobieta 1
2. Mężczyzna 2

M.4 Wiek:

1. 19-25 lat 1
2. 26-35 lat 2
3. 36-50 lat 3
4. 51-60 lat 4
5. powyżej 60 lat 5

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!