


Gradul de satisfacție a personalului privind comunicarea la nivelul organizației

Loredana Iustina CORDUNEANU
Alina Cristiana MELINTE
Mihaela PETRE¹


Revista de Practică Penitenciară
Nr. 2/2019; pp. 3-10
Administrația Națională a
Penitenciarelor
Universitatea din București
Facultatea de Sociologie și
Asistență Socială

Abstract

În vederea îmbunătățirii comunicării organizaționale și identificării de direcții de acțiune pentru perioada următoare, la nivelul sistemului administrației penitenciare a fost evaluată satisfacția personalului privind comunicarea de la nivel instituțional.

Rezultatele studiului pun în lumină principalele surse de satisfacție și insatisfacție ale angajaților, din perspectiva comunicării organizaționale, studiul constituindu-se ca un punct de plecare pentru cercetări ulterioare, care să permită aprofundarea aspectelor de vulnerabilitate identificate în planul comunicării organizaționale, precum și generalizarea aspectelor pozitive ale comunicării instituționale.

The level of staff satisfaction related to institutional communication has been assessed at the prison administration level with a view to improving the organizational communication and identifying action directions for the forthcoming period.

The findings of the study put in the limelight the main sources of staff satisfaction and dissatisfaction related to the organizational communication, the study standing for a starting point for any further researches, which will allow going deeply into the vulnerability issues identified within the organizational communication and generalizing the positive aspects of the institutional communication.

Cuvinte cheie: COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ, PERSONAL DE PENITENCIARE, SATISFACȚIA ANGAJAȚILOR.

INTRODUCERE

În vederea îmbunătățirii comunicării organizaționale și identificării direcțiilor de acțiune pentru perioada următoare, la nivelul sistemului penitenciar a fost evaluată satisfacția personalului privind comunicarea de la nivel instituțional.

Rezultatele studiului pun în lumină principalele surse de satisfacție și insatisfacție ale angajaților, din perspectiva comunicării organizaționale, studiul constituindu-se ca punct de plecare pentru cercetări ulterioare, care să permită aprofundarea aspectelor de vulnerabilitate identificate în planul comunicării organizaționale, precum și generalizarea aspectelor pozitive ale comunicării instituționale.

¹ Serviciul Psihologia Personalului - Administrația Națională a Penitenciarelor.

SCOP

Studiul de față a fost realizat pentru a răspunde unde nevoi instituționale de îmbunătățire a mediului organizațional, cu efect direct asupra performanțelor profesionale ale angajaților.

Astfel, în *Strategia de resurse umane a sistemului penitenciar 2015–2018*, prin Obiectivul strategic 4 se vizează *Crearea unui mediu organizațional care să încurajeze performanța personalului*. Una dintre activitățile subsecvente obiectivului specific 4.3, *Îmbunătățirea comunicării la nivel organizațional*, este reprezentată de *Măsurarea gradului de satisfacție a personalului privind comunicarea la nivelul organizației*.

Acest studiu se dorește a fi un prim pas pentru evaluarea inițială a percepției personalului din sistemul penitenciar cu privire la comunicarea instituțională și, totodată, un punct de plecare pentru o cercetare mai aprofundată a situației, în vederea identificării și implementării unor politici instituționale eficiente.

Instrumentul utilizat a fost un chestionar de opinie, autoadministrat, aplicat personalului din sectoarele: operativ, reintegrare socială, economic, medical, precum și din alte sectoare - din cadrul Administrației Naționale a Penitenciarelor și al unităților subordonate.

Modalitatea de aplicare a fost on-line, prin intermediul aplicației informatice <http://survey.anp.ro>, în condiții de anonimat, pentru respectarea condițiilor de confidențialitate.

Perioadele de aplicare a chestionarului au fost 02.04–30.04.2018 și 18.06–13.07.2018.

S-a utilizat metoda de eșantionare aleatorie, cu indicația de a include un număr cât mai mare de respondenți.

Respondenți: un număr de 2103 angajați din cadrul Administrației Naționale a Penitenciarelor și ai unităților subordonate (aproximativ 17% din totalul personalului aflat în activitate, la o medie de 12000 angajați).

Dorim însă să precizăm că, anii 2016-2018 marchează un interval cu puternice și profunde modificări organizaționale, aproximativ 25% dintre angajații cu experiență și cu un grad ridicat de integrare în colectiv/organizație ieșind din sistem (prin pensionare), în timp ce un procent similar a intrat în organizație (prin încadrare directă, în mare parte), concomitent cu modificarea ierarhiilor, ca urmare a ocupării posturilor de conducere, în urma concursurilor desfășurate în intervalul menționat.

Respondenții fac parte din categoria de vârstă 20-48 ani și provin din administrația centrală și unități penitenciare aflate în toate regiunile care custodiază deținuți din toate regimurile de detenție.

Distribuția respondenților în funcție de sectorul de activitate		
SECTOR DE ACTIVITATE	NUMĂR RESPONDENȚI	PROCENT
Siguranța deținerii și regim penitenciar	1040	49.45%
Reintegrare socială	373	17.74%
Medical	128	6.09%
Funcții suport (economico-administrativ, financiar, contabilitate, logistică, resurse umane etc.)	562	26.72%
TOTAL	2103	100.00%

Chestionarul a fost construit pornind de la premisa potrivit căreia putem obține informații semnificative cu privire la sursele de satisfacție și insatisfacție în comunicarea organizațională, prin identificarea *discrepanțelor* (diferențelor) dintre *așteptările* angajaților privind comunicarea în relațiile profesionale și *realitatea percepută/situația reală* a comunicării la locul de muncă.

Astfel, pentru analiza datelor a fost avută în vedere *diferența* dintre *nivelul așteptărilor* angajaților privind comunicarea cu colegii, șefii și directorul unității și *nivelul în care aceste așteptări sunt satisfăcute* în relațiile de muncă.

În contextul în care *comunicarea pe orizontală și pe verticală* reprezintă una dintre cele mai importante surse de satisfacție/insatisfacție în mediul organizațional, în construirea chestionarului au fost avute în vedere aceste **două tipuri de comunicare**:

- comunicarea pe orizontală:

- a. *cu colegii din același sector de activitate (intragrupală)* - 7 itemi, în fiecare secțiune;

- b. *cu colegii din alte sectoare de activitate (intergrupală)* - 4 itemi, în fiecare secțiune;

- comunicarea pe verticală:

- a. *cu șeful direct* - 9 itemi, în fiecare secțiune;

- b. *cu directorul unității* - 2 itemi, în fiecare secțiune.

Chestionarul cuprinde două secțiuni:

a) prima secțiune vizează aspectul așteptărilor asociate de respondent unui tip de comunicare (măsura în care respondentul valorizează/își dorește să beneficieze de prezența acelui aspect în mediul său de lucru – „*Așteptarea*”).

b) cea de-a doua secțiune vizează măsura în care respondentul percepe/resimte ca fiind prezent acel tip de comunicare - prin raportare la nivelul așteptărilor sale - în mediul său de lucru – „*Realitatea (percepută)*”.

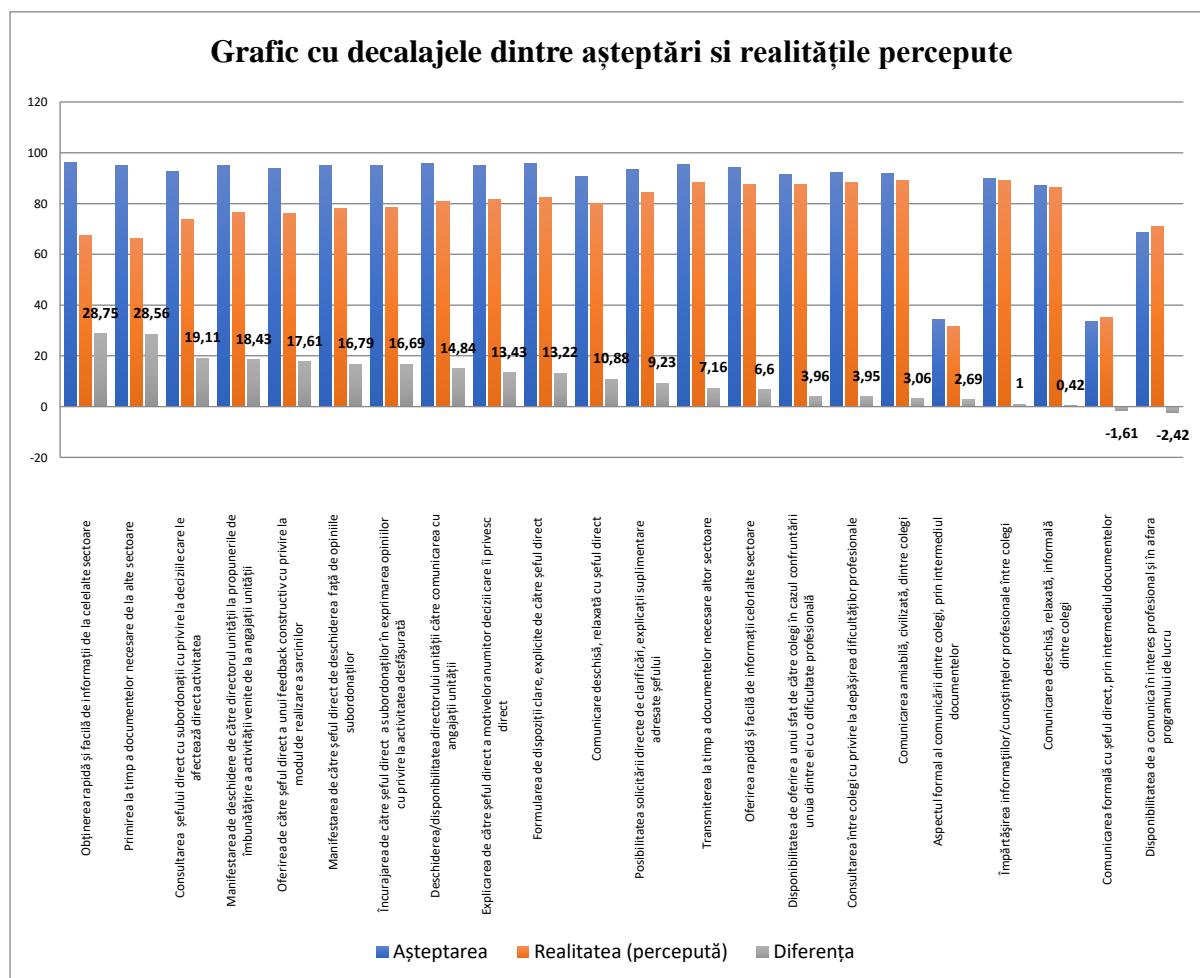
Ca modalitate de evaluare a satisfacției cu privire la aspectele principale supuse analizei, am apreciat ca utilă introducerea unor întrebări care vizează *explicit* gradul de mulțumire/satisfacție cu privire la:

- comunicarea cu colegii din același sector de activitate;
- comunicarea cu colegii din alte sectoare de activitate din unitate;
- comunicarea cu șeful direct;
- comunicarea cu directorul unității;
- percepția globală asupra comunicării la nivel organizațional.

În tabelul de mai jos sunt prezentate diferențele procentuale dintre nivelul așteptărilor angajaților și nivelul la care aceste așteptări sunt satisfăcute:

Nr. crt.	IERARHIZAREA DECALAJELOR dintre așteptări și realitățile percepute	Diferența procentuală
1	Obținerea rapidă și facilă de informații <i>de la celelalte sectoare</i>	28.75
2	Primirea la timp a documentelor necesare <i>de la alte sectoare</i>	28.56
3	Consultarea șefului direct cu subordonații cu privire la deciziile care le afectează direct activitatea	19.11
4	Manifestarea deschiderii directorului unității la propunerile de îmbunătățire a activității venite de la angajați	18.43
5	Oferirea unui feedback constructiv de către șeful direct cu privire la modul de realizare a sarcinilor	17.61
6	Manifestarea de către șeful direct a deschiderii față de opiniile subordonaților	16.79

7	Încurajarea subordonaților de către șeful direct în exprimarea opiniilor cu privire la activitatea desfășurată	16.69
8	Deschiderea/disponibilitatea directorului unității către comunicarea cu angajații unității	14.84
9	Explicarea, de către șeful direct, a motivelor anumitor decizii care îi privesc direct pe subordonați	13.43
10	Formularea, de către șeful direct, de dispoziții clare, explicite	13.22
11	Comunicare deschisă, relaxată cu șeful direct	10.88
12	Posibilitatea solicitării directe de clarificări, explicații suplimentare adresate șefului	9.23
13	Transmiterea la timp a documentelor necesare altor sectoare	7.16
14	Oferirea rapidă și facilă de informații celorlalte sectoare	6.6
15	Disponibilitatea de oferire a unui sfat de către colegi în cazul confruntării unuia dintre ei cu o dificultate profesională	3.96
16	Consultarea între colegi cu privire la depășirea dificultăților profesionale	3.95
17	Comunicarea amiabilă, civilizată, dintre colegi	3.06
18	Aspectul formal al comunicării dintre colegi, prin intermediul documentelor	2.69
19	Împărtășirea informațiilor/cunoștințelor profesionale între colegi	1
20	Comunicarea deschisă, relaxată, informală dintre colegi	0.42
21	Comunicarea formală cu șeful direct, prin intermediul documentelor	-1.61
22	Disponibilitatea de a comunica în interes profesional și în afara programului de lucru	-2.42



Prima coloană din grafic reprezintă așteptările angajaților cu privire la aspectele evaluate, cea de a doua coloană, nivelul până la care acestea sunt satisfăcute, iar a treia coloană este reprezentarea grafică a diferenței dintre cele două.

Rezultatele studiului oferă informații referitoare la gradul de mulțumire exprimat de respondenți cu privire la comunicarea pe cele patru paliere supuse analizei: cu colegii din același sector, cu cei din alte sectoare, cu șeful direct, cu directorul unității, la care se adaugă gradul de mulțumire față de comunicarea generală de la nivelul unității.

Cei mai mulți respondenți (90,63% - 1906 angajați) **se declară mulțumiți în mare și foarte mare măsură de comunicarea cu colegii din același sector de activitate**, deci de la nivelul colectivului restrâns, ceea ce poate semnifica prezența unei importante premise a unei atmosfere de lucru propice colaborării și obținerii performanțelor în colectivele restrânse/pe sectoare de activitate - prin raportare la așteptările setate.

Pe al doilea loc, dar la distanță de aproape șase procente, se situează numărul respondenților (84,88% - 1785 angajați), care se declară mulțumiți *în mare și foarte mare măsură* de comunicarea cu șeful direct.

Mulțumirea față de comunicarea cu directorul unității este declarată ca fiind *mare și foarte mare* de un procent de 79,69% dintre respondenți, iar cea față de comunicarea cu colegii din alte sectoare de un procent similar de respondenți, respectiv, de 77,85% dintre aceștia.

Comunicarea generală din cadrul unității este percepută ca mulțumitoare *în mare și foarte mare măsură* de cel mai redus procent de respondenți (75,88%), probabil ca urmare a generării în mintea respondenților a unei reprezentări unice privind o realitate complexă, cu referire la întregul context organizațional.

De reținut faptul că, la dimensiunea comunicării cu șeful direct se înregistrează cel mai mare procent de respondenți (44,2% - 930 respondenți), care declară că mulțumirea lor față de aceasta este *foarte mare*.

Un procent apropiat de respondenți (41,69% - 876 respondenți) se declară mulțumiți *în foarte mare măsură* de comunicarea cu colegii din același sector.

Comunicarea cu colegii din alte sectoare este declarată ca mulțumitoare *în foarte mare măsură de cel mai mic procent de respondenți*, 26,25% (552 angajați), acesta fiind evaluată de peste jumătate din respondenți (51,59% - 1085 respondenți) ca mulțumitoare *în mare măsură*.

Acest rezultat este susținut și de informațiile pe care psihologii de personal le-au dobândit în cadrul activităților specifice de evaluare psihologică (în special, în cadrul evaluărilor psihologice periodice). Potrivit percepției și opiniei majoritare a angajaților din unitățile penitenciare, **una dintre sursele de nemulțumire/insatisfacție se regăsește la nivelul comunicării pe orizontală**, între sectoarele principale de activitate (operativ – reintegrare socială, medical – operativ, economico-administrativ – celelalte sectoare de activitate).

O evaluare similară obține și comunicarea generală din cadrul unității, care este apreciată ca mulțumitoare *în foarte mare măsură* de un procent de 26,58% (559 angajați) dintre respondenți și *în mare măsură* de 49,31% (1037 angajați) dintre aceștia.

Rezultatul surprinde prin scăderea considerabilă a procentului de respondenți care se declară mulțumiți *în mare și foarte mulțumiți* față de comunicarea generală din organizație, comparativ cu procentele considerabil mai mari ale respondenților care se declară mulțumiți *în mare și foarte mare măsură* în raport cu palierele/dimensiunile specifice comunicării din unitate: cu colegii/șeful direct/directorul unității.

O posibilă interpretare este oferită de presupuziția potrivit căreia, solicitarea din partea respondenților a unei unice aprecieri cu privire la comunicarea generală de la nivelul organizației să necesite formarea și exprimarea unei opinii singulare asupra unei realități

eterogene, cu multiple fațete, implicații și semnificații ale acestora, pozitive și negative. Opinie care se conturează prin raportarea la o realitate complexă, care include o multitudine de relații și situații diferite, într-o totalitate, într-un amestec de aspecte pozitive și negative din plan profesional, care generează grade diferite de mulțumire/satisfacție.

Acest rezultat și-ar putea găsi o explicație și în observația empirică potrivit căreia, atât la nivelul populației generale, cât și în particular, la nivelul celei a angajaților sistemului administrației penitenciare, sunt vizibile manifestări care denotă propagarea unei mentalități negativiste, pesimiste cu privire la realitățile socio-profesionale actuale, mai ales asupra celor nespecifice, generale, fără elemente concrete care să fie supuse evaluării obiective, cum este și ”comunicarea din cadrul organizației”.

Datele obținute din evaluările psihologice realizate la nivelul angajaților sistemului penitenciar și a populației generale participante la concursurile de ocupare a posturilor vacante, au permis constatarea unei tendințe de **aplicare a unui filtru negativ de percepere/interpretare a realității, prin centrarea pe și acordarea de atenție predominant aspectelor negative/deficitare/defectuoase ale acestora.**

Tot în acest context al interpretării prin raportarea la un cadru mai larg, experiența practică a arătat că și nivelul așteptărilor angajaților/candidaților, cu privire la *ceilalți* și la *sistemul penitenciar* (ca entitate nespecifică) sunt foarte mari și uneori idealizate (ne raportăm atât la răspunsurile oferite de candidații din sursă externă înscriși la concursurile de ocupare a posturilor vacante din sistemul penitenciar, dar și la răspunsurile angajaților oferite în alte contexte ale evaluărilor psihologice).

Subliniem faptul că, deși, la nivel de clasament, dimensiunea ”comunicarea globală din cadrul unității” a fost percepută ca mulțumitoare în mare și foarte mare măsură de cel mai redus procent de respondenți, procentul acestora este totuși unul crescut (75,94% - 1597 angajați).

Astfel, analizând *diferența* dintre așteptările angajaților asociate de respondent unui aspect al comunicării și nivelul în care aceste așteptări sunt satisfăcute în mediul de lucru al persoanei, conform percepției sale, am apreciat că sursele cele mai probabile de insatisfacție ar putea fi reprezentate de acele aspecte în cazul cărora au fost înregistrate **cele mai mari decalaje între cele două evaluări**, iar sursele cele mai probabile de satisfacție - de acele aspecte în cazul cărora au fost înregistrate cele mai mici decalaje.

Cele mai mari decalaje sunt înregistrate în cazul a două aspecte avute în vedere în evaluarea comunicării cu colegii din alte sectoare, respectiv: obținerea rapidă și facilă de informații de la celelalte sectoare, respectiv primirea la timp a documentelor necesare de la alte sectoare (ambele cu efecte directe în activitatea profesională a fiecărui angajat).

Acest aspect oferă, astfel, date suplimentare, în legătură cu mulțumirea exprimată de un procent mai scăzut de respondenți în ceea ce privește comunicarea cu colegii din alte sectoare, în sensul oferirii de informații despre aspectele particulare ale comunicării cu colegii din alte sectoare care nu funcționează la nivelul așteptărilor proiectate/setate și care le afectează performanța în propria activitate profesională.

Cu privire la rezultatul referitor la gradul de satisfacție resimțit de personalul administrației penitenciare față de comunicarea cu colegii din alte sectoare, apreciem utilă și includerea în interpretare a faptului că, așa cum amintit și anterior, perioada ultimilor 3 ani a fost dominată de modificări rapide și semnificative ale structurii de personal, concomitent cu schimbul masiv de generații, fapt apreciat ca asociat cu riscul ca rezultatele studiului prezent să fie alterate, într-o anumită măsură, de interferența unor aspecte caracteristice schimbării și adaptării noului personal la organizație

Prin urmare, în acest context, al completării efectivelor cu un număr considerabil de angajați nou-încadrați, pe fondul dificultăților reale de adaptare ale unora dintre noii veniți la exigențele și principiile de lucru din mediul penitenciar, și, posibil și ale celor cu vechime la

elementele de noutate aduse de cei nou încadrați, este plauzibil ca ambele categorii să resimtă în această perioadă de tranziție un nivel mai crescut al insatisfacției cu privire la comunicarea cu colegii din alte sectoare.

În continuare, decalajul mare dintre așteptări și realitate în ceea ce privește comunicarea cu șeful direct pe anumite paliere, particulare, pare oarecum surprinzător, dat fiind că *percepția globală cu privire la comunicarea cu șeful direct este evaluată pozitiv de un număr mai mare de respondenți, în timp ce anumite aspecte specifice ale acesteia prezintă decalaje semnificative între așteptări și realitate.*

Aspectele comunicării (pe verticală și de jos în sus), care prezintă cele mai importante discrepanțe sunt:

- consultarea cu subordonații cu privire la deciziile care le afectează direct activitatea;
- oferirea unui feedback constructiv cu privire la modul de realizarea a sarcinilor;
- manifestarea de deschidere față de opiniile subordonaților.

În ierarhia decalajelor, printre primele 10, respectiv pe locurile 4 și 8, se situează și cele două aspecte avute în vedere în evaluarea comunicării cu directorul unității: manifestarea de deschidere la propunerile de îmbunătățire a activității venite de la angajații unității, deschiderea/disponibilitatea către comunicarea cu angajații unității.

Rezultatul poate fi interpretat în mai multe direcții, acesta putând semnifica:

- existența unei reale disponibilități/deschideri *scăzute* manifestate de director în ceea ce privește o minimă comunicare directă cu personalul din subordine, de acordare a atenției și a valorizării de care aceștia simt nevoia/pe care o așteaptă;
- lipsa de răspuns/soluții, pentru dificultățile cu care se confruntă, de la șefii direcți (middle managementul unității), având drept consecință plasarea a așteptărilor spre nivelul superior de decizie;
- existența unor așteptări nerealiste de ridicate ale angajaților cu rol de execuție cu privire la comunicarea directă cu eșalonul superior al unității (directorul unității) și cu privire la necesitatea unei implicări a acestuia în demersurile de optimizare a activităților practice ale fiecărui angajat.

În continuare, în tabelul cu discrepanțele identificate, pe pozițiile 13 și 14 se situează decalajele privitoare la celelalte două aspecte avute în vedere în evaluarea comunicării cu colegii din alte sectoare, în mod surprinzător cele care fac referire la două activități *aflate în răspunderea directă a respondenților*:

- *transmiterea* la timp a documentelor necesare (colegilor din alte sectoare);
- *oferirea rapidă și facilă de informații* (colegilor din alte sectoare).

Acest aspect ar putea fi interpretat prin aceea că angajații își doresc să ofere la timp colegilor documentele și informațiile necesare *într-o mai mare măsură decât apreciază că reușesc să o pună în practică în realitate*, fiind onești în răspunsurile lor în această privință, cel mai probabil datorită atribuirii cauzei acestei deficiențe în exteriorul lor, cel mai plauzibil la nivelul insuficienței resurselor obiective implicate în comunicarea profesională (timp, tehnică, consumabile, personal etc.), aspect perceput ca neaflându-se sub controlul lor imediat.

Pe ultimele locuri în ierarhia decalajelor se situează aspectele avute în vedere în evaluarea comunicării cu colegii din același sector, fapt care, corelat cu rezultatul potrivit căruia cei mai mulți respondenți se declară cel mai mulțumiți de comunicarea cu colegii din același sector de activitate (cu care împart frecvent și același spațiu fizic pentru desfășurarea activităților) și pot fi interpretate și ca fiind *cele mai probabile surse de satisfacție pentru angajații sistemului penitenciar.*

CONCLUZII

În urma aplicării chestionarului de opinie, putem aprecia că, la nivelul sistemului penitenciar, comunicarea eficientă și satisfăcătoare, din perspectiva corelării nivelului așteptărilor cu cel al realității percepute, pentru angajați, este cea cu colegii din același sector de activitate, comunicare desfășurată într-o manieră informală, relaxată, amiabilă, caracterizată prin disponibilitate pentru colaborare, consultare, oferire de informații utile și sprijin în depășirea eventualelor dificultăți din plan profesional.

De asemenea, este de reținut și analizat rezultatul potrivit căruia, deși numărul respondenților, care se declară mulțumiți de comunicarea generală cu șeful direct este mai mare decât al acelor, care se declară cel mai mulțumiți de comunicarea de pe alte paliere, acest lucru nu exclude probabilitatea crescută a resimțirii unor nemulțumiri punctuale importante, cu privire la anumite aspecte specifice ale acestui tip de comunicare (comunicarea pe verticală și de sus în jos), nemulțumiri care, în timp, se pot constitui în surse importante de insatisfacție profesională, cu atât mai mari, cu cât percepția asupra manifestării acestora în plan real este mai scăzută prin raportare la nivelul așteptării. Apreciem că investigații suplimentare sunt necesare și pentru aceste elemente identificate în urma aplicării chestionarului.

Totodată și rezultatul potrivit căruia cele mai mari diferențe dintre așteptări și realitate se înregistrează la nivelul dimensiunii *comunicării cu colegii din alte sectoare*, se pretează la investigații suplimentare, atât din perspectiva identificării cauzelor, cât și pentru găsirea de soluții pe termen scurt și mediu.

Dat fiind faptul că, o preocupare importantă la nivel organizațional vizează tocmai îmbunătățirea comunicării instituționale, la acest moment aflându-se în proces de elaborare *Strategia de Comunicare a Administrației Naționale a Penitenciarelor 2019-2022*, avem certitudinea că toate elementele identificate în urma acestui studiu pot constitui premise pentru noi cercetări, aprofundate, realizate într-un mediu organizațional mai stabil, din perspectiva dinamicii de personal și care să permită validarea/invalidarea celor constatate, precum și identificarea de soluții pe termen lung.