

# Impactul unui training de management al proiectelor asupra climatului organizațional într-un ONG: de la satisfacție la performanță

Alexandra Docea<sup>1</sup>

## Abstract

The purpose of this study was to examine the differences in work values, satisfaction at work, work performance, project management performance and differences in perception of organizational climate, using mixed analysis of variance and content analysis. Subjects were volunteers from a non-governmental organization, participating in a Project Management Training. The design is quasi-experimental, with pre-test – post-test evaluation. Results show that the only value on which the training attendance has a strong effect, is “Learn and Development”. The training has an effect on satisfaction, and there is a significant growth in all the performance scales, and for Project management performance. Also, there are differences identified in the perception of organizational climate for the training participants. The theoretical and practical implications of these findings are discussed.

**Keywords:** volunteers, training, work values, satisfaction, performance, organizational climate

## Résumé

L'objet de cette étude était d'examiner les différences dans les valeurs au travail, la satisfaction au travail, la performance au travail, la performance de la direction de projet, utilisant l'analyse mixte des désaccords et les différences de percevoir le climat organisationnel utilisant l'analyse des données du contenu, parmi les bénévoles d'une organisation non gouvernementale, qui participent dans une formation pour gestion de projet. Le design est quasi-expérimental, avec une évaluation pré-test – post-test. Les résultats montrent que la seule valeur sur laquelle l'assistance à la formation a un fort effet, est « Apprendre et Développement ». La formation a effet sur satisfaction, et les bénévoles assistent à la formation ont obtenus une croissance significative dans toutes les échelles de performance, et en outre pour des techniques de gestion de projet. De plus, il y a des différences identifiées dans la perception du climat organisationnel pour les participants à la formation. Les implications théoriques et pratiques de ces découvertes sont discutées.

**Mots-clés:** bénévoles, formation, valeurs au travail, satisfaction, performance, climat organisationnel.

## Rezumat

Obiectivul acestui studiu a fost acela de a examina diferențele în valorile în muncă, satisfacția în muncă, performanța în muncă, performanța în managementul proiectelor și percepția asupra climatului organizațional, utilizând analiza mixtă de varianță și analiza de conținut. Subiecții au fost 30 de voluntari din cadrul unei organizații non-guvernamentale, ce au participat la un training de management al proiectelor. Design-ul este cvasi-experimental, cu evaluare pre-test și post-test. Din rezultate se poate observa că singura valoare asupra căreia trainingul a avut un efect este cea de învățare și dezvoltare. Trainingul a influențat creșterea nivelului de satisfacție pentru grupul experimental. De asemenea, grupul experimental a obținut rezultate mai ridicate după participarea la training pentru fiecare din scalele performanței și pentru scalele performanței în managementul proiectelor. În plus, există diferențe între momentul pre și post-test în percepția climatului organizațional pentru grupul experimental. Implicațiile teoretice și practice ale rezultatelor sunt discutate.

**Cuvinte cheie:** voluntari, training, valori în muncă, satisfacție, performanță, climat organizațional

<sup>1</sup> Universitatea de Vest din Timișoara  
Adresa de corespondență: alexandra\_docea@yahoo.com

## Introducere

Domeniul culturii și climatului organizațional, în contextul unei organizații non-guvernamentale formate din studenți, a fost puțin studiat. Studiile care au fost realizate până acum (Endres & Laidlaw, 2009; Kinnane, Waters & Aranda, 2009) au justificat impactul mare pe care îl are un training asupra culturii organizaționale, iar lucrarea de față va contribui la susținerea acestor teorii și va aduce un plus prin analiza schimbărilor ce intervin în climatul unei organizații non-guvernamentale, în urma participării voluntarilor la un training.

### *Cultura și climatul organizațional*

Climatul organizațional și cultura organizațională sunt termeni care sunt utilizați pentru a reprezenta, în mod exhaustiv, calitatea socială a organizațiilor. Termenul de climat organizațional reflectă gândirea psihologică și sociologică asupra organizațiilor, în timp ce termenul de cultura organizațională include mai mult un element antropologic (Peterson & Fischer, 2004). În studiul de față ne vom centra asupra unor elemente specifice climatului organizațional, așa cum sunt percepute de voluntarii dintr-o organizație studențească non-guvernamentală și non-profit.

Concluziile unor studii recente (Centrul Național de Voluntariat Pro Verbis, 2003) arată că trebuie să existe compatibilitate între cultura unei organizații și un program de voluntariat pentru ca acesta să aibă succes. O cunoaștere reală a culturii organizației în care urmează să activeze voluntarii poate evita numeroase probleme și disfuncționalități care pot afecta negativ atât voluntarul, cât și organizația beneficiară (Silver, 1989; apud Centrul Național de Voluntariat Pro Verbis, 2003).

În studiul de față am considerat că este utilă analiza climatului organizațional, pentru a surprinde percepția voluntarilor asupra organizației în care activează. Metodele calitative oferă posibilitatea exprimării opiniilor ce nu pot fi extrase, deseori prin intermediul unui chestionar cu răspunsuri închise. Astfel, am încercat să observăm care sunt punctele forte ale organizației, care sunt nevoile și unde este benefică intervenția prin intermediul unui training. Din răspunsurile voluntarilor, am concluzionat că, problemele cele mai frecvente ar fi legate de organizarea și planificarea proiectelor. Astfel, am decis realizarea un training, pe tema, „Managementul proiectelor”.

## Valori în muncă

Conceptul de valori în muncă s-a dezvoltat în cadrul studiilor realizate asupra satisfacției în muncă. S-a descoperit că expresiile generalizate ale satisfacției în muncă erau aproximativ echivalente cu satisfacția acumulată din diferite aspecte ale postului: venitul, orele de muncă, oportunitățile de avansare și nivelul de independență (Zytowski, 2004). Valorile în muncă reglementează și evaluează gândurile, comportamentul și evenimentele asociate cu locul de muncă, și sunt considerate a fi organizate într-un sistem (Brown & Crace, 1996; Porfeli & Vondracek, 2007; apud Porfeli, 2008). S-au realizat multe cercetări pentru a identifica valorile esențiale în muncă din cadrul sistemului și modul în care sistemul este structurat (Pryor, 1982; Super, 1995; Super & Hendrix, 1968; apud Porfeli, 2008).

Lo și Lee (2011) au realizat un studiu pe voluntarii turiști din Hong Kong, urmărind factorii motivaționali și valorile percepute de aceștia. Rezultatele generate pe baza unui focus grup și a unor interviuri în profunzime, au indicat următoarele valori percepute ale voluntarilor: dezvoltare personală, îmbogățirea relațiilor, schimbare în perspectiva asupra vieții, lărgirea orizonturilor, câștigarea unor experiențe memorabile, influențarea viitoarei cariere, a studiilor și a direcției vieții. Beate Elstad (2009) a realizat un studiu de caz care se bazează pe date din cadrul Festivalului de Jazz din Kongsberg. La organizarea acestui festival au participat 300 de voluntari, având vârsta peste 16 ani. În urma acestui studiu, autoarea a descoperit că, pentru a crește satisfacția voluntarilor, sunt importante opt dimensiuni motivaționale, din cele douăsprezece formulate tot de Elstad (1997): socializarea, expectanțele sociale (asteptările celor apropiați); relațiile din cadrul comunității; legătura cu hobby-urile/interesele; dezvoltarea competențelor; dezvoltarea carierei; recompense materiale/beneficii; altruismul. De asemenea, sunt descriși și factorii care au condus la renunțarea la voluntariat: volumul mare de muncă al voluntarului, lipsa de apreciere a voluntarului de către organizatori și comunitate, organizarea deficitară a festivalului, nepotrivirea cu ținuturile și ideologia festivalului, prea puțin timp pentru activități de relaxare/întâlniri cu prietenii, neidentificarea cu grupul de voluntari, dificultăți în a avea grijă de familie, festivalul a devenit prea vast, neputința de a lua decizii în legătură cu propria muncă, realizarea unor

sarcini neplăcute, un nou job plătit, mutarea din oraș.

Valorile sunt cele care stau la baza atitudinilor și la felul în care indivizii se raportează la fapte și concepții de viață, cristalizându-se în strategii generale de înțelegere a realității sociale și determinând „luarea de poziție” în evaluarea morală a acestei realități (Mereuță, 1998).

#### *Satisfacția în muncă*

Satisfacția profesională este un construct care se referă la ceea ce simt oamenii cu privire la slujba lor și la diferitele sale aspecte, modul în care angajații își percep slujba – mulțumitoare (satisfăcătoare) sau nemulțumitoare (nesatisfăcătoare) (Vercellino, 2008).

Ferreira și Proença (2012) au realizat un studiu în care au urmărit satisfacția voluntarilor determinată de practicile de management al resurselor umane, și anume: recrutarea, trainingul, recompensele, în interiorul unor organizații non-profit, și atitudinile legate de cât de adecvate sunt aceste practici. În acest studiu au participat 76 de voluntari membrii în 4 organizații non-profit, care lucrează în spitale, care au contact direct cu pacienții și familiile acestora. Rezultatele indică faptul că trainingurile conduc la cea mai mare satisfacție a voluntarilor, acestea fiind considerate foarte adecvate. Organizațiile care oferă training și oportunități de dezvoltare profesională pentru voluntari au cele mai mari rate de menținere a voluntarilor în organizație (Hager & Brudney, 2004; apud Ferreira și Proença, 2012).

#### *Performanța în muncă*

Performanța în muncă este cea mai importantă variabilă studiată de cercetătorii din psihologia muncii, psihologia industrială și psihologia organizațională (Schmidt & Hunter, 1992; apud Virgă, 2007). O definiție generală a conceptului de performanță în muncă, reflectă comportamente (observabile sau non-observabile) care pot fi apreciate și evaluate (Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996; apud Virgă, 2007). Performanța în muncă se referă la acțiuni măsurabile, comportamente și rezultate pe care angajații le manifestă sau le produc atunci când sunt implicați în realizarea unor scopuri organizaționale (Virgă, 2007).

## Metodă

### *Participanții*

În cadrul acestui studiu au participat 30 de voluntari din cadrul Asociației Studenților la Psihologie din Timișoara. Aceștia au format două grupuri, unul experimental, compus din 15 voluntari care au participat la training și grupul de control, format din 15 voluntari care nu au participat la training. Ambele grupuri au fost testate înainte și după participarea la training. Subiecții au media vârstei  $M=20,83$ ,  $AS=0,98$ , 70% dintre subiecți sunt de gen feminin, 80% dintre subiecți urmează în prezent studii universitare, iar 20% urmează studii postuniversitare, iar în medie, subiecții au o vechime în cadrul asociației de 10,6 luni ( $M=10,67$ ,  $AS=7,22$ ).

Asociația Studenților la Psihologie din Timișoara (ASPTm) a fost fondată în 2004. Scopul asociației este acela de a susține și promova inițiativele studenților la Psihologie din cadrul Universității de Vest, Timișoara. În prezent sunt 40 de membri activi în cadrul ASPTm, aceștia participând la diferite proiecte.

Participanții au fost selectați pe bază de voluntariat.

### *Design*

În cercetarea de față s-a realizat un design cvasi-experimental, de tip 2x2, cu o etapă pre-test și o etapă post-test, în care sunt examinate două grupuri, unul experimental și un grup de control. În etapa pre-test a avut loc o testare a celor două grupuri de subiecți cu valoare diagnostică, a fost propusă o intervenție care s-a concretizat în susținerea unui training pe tema *Managementul proiectelor*, iar apoi a avut loc o evaluare post-test a grupelor de participanți. În urma formulării obiectivelor și ipotezelor, cercetarea poate fi considerată de tip comparativ, în care se utilizează analiza mixtă de variante și analiza calitativă, de conținut a datelor.

Variabilele independente sunt următoarele: momentul testării (pretest și post-test), participarea la trainingul de management de proiect (participanți – grup experimental; neparticipanți – grup de control). Variabilele dependente sunt reprezentate de: *climatul organizațional*, operaționalizat prin intermediul Chestionarului de analiză a climatului general (adaptat după Stoica-Constantin & Constantin, 2007); *nivelul valorilor în muncă*, operaționalizat prin intermediul Scalei de valori intrinseci și

extrinseci muncii (Kasser & Ryan, 1996); *nivelul satisfacției în muncă*, operaționalizat prin intermediul Chestionarului de satisfacție în muncă (adaptare după Cooper, Sloan & Williams, 1988); *nivelul performanței în muncă*, operaționalizat prin intermediul Chestionarului pentru evaluarea performanței în muncă (Kessler et al., 2003); *nivelul managementului proiectelor*, operaționalizat prin intermediul Chestionarului de evaluare al percepției performanței și practicilor în managementul proiectelor (Bryde, 2007).

În studiul de față a fost realizat un training cu tema „Managementul proiectelor”. Acest training a fost folosit ca etapa de intervenție organizațională și realizează trecerea de la input (diagnoza organizațională), la output (performanța în muncă a voluntarilor). În urma realizării diagnozei organizaționale, am selectat punctele slabe ale organizației și am decis să realizez un training pentru îmbunătățirea acestora. Punctele slabe identificate de voluntari au fost: organizarea și planificarea activităților și proiectelor, comunicarea, greutatea în a identifica elemente clare ale culturii organizaționale. Trainingul a cuprins activități precum: prezentarea unor concepte (proiectul, managementul proiectelor, etapele unui proiect, tipuri de planificare, evaluarea proiectului și comunicarea în echipă) și aplicații aferente fiecărui concept. Ca metode am utilizat expunerea, dialogul, exemplificarea, brainstorming-ul, jocul de rol. Trainingul a avut o durată de 8 ore.

#### *Obiective și ipoteze*

Obiectivele acestei lucrări sunt centrate pe analiza comparativă a satisfacției, valorilor, performanței, climatului general și performanța în management al proiectelor pentru grupul experimental și de control. Studiul este unul longitudinal, întrucât dimensiunile enumerate anterior au fost testate în două momente diferite, la o distanță de patru luni, înainte și după susținerea trainingului.

Au fost formulate următoarele ipoteze:

**H1:** *Există diferențe în ceea ce privește percepția voluntarilor din grupul experimental asupra climatului organizațional, înainte și după participarea la training.* O bună organizare în cadrul proiectelor depinde de specificul fiecărei organizații și de nivelul de identificare al membrilor cu diferitele valori reflectate în

sarcinile din cadrul proiectelor. Trainingul de Management al Proiectelor propune și câteva întrebări asupra culturii organizației și a modului de organizare în funcție de aceste valori.

**H2:** *După participarea la training, voluntarii din grupul experimental vor avea un nivel mai ridicat al valorilor organizaționale, spre deosebire de grupul de control.* Ne așteptăm ca rezultatele obținute prin analiza acestei ipoteze să corespundă cu rezultatele cercetării realizate de Kinnane, Waters și Aranda (2009). În cadrul cercetării realizate de acești autori, la 16 luni după un training, toți participanții au rămas voluntari activi. Voluntarii au participat la un training cu durata de trei zile. Acesta s-a centrat pe expectanțele de rol, limitele pentru voluntarii ce oferă suport, informare, abilități de comunicare, servicii de suport, terapii complementare și alternative și informații online. În urma trainingului, voluntarilor le-a crescut nivelul identificării cu valorile locului unde activau ca voluntari și și-au dezvoltat diverse abilități specifice activității lor de voluntariat.

**H3:** *Voluntarii din grupul experimental vor avea un nivel mai ridicat al satisfacției în muncă în momentul post-test, spre deosebire de grupul de control.* Această ipoteză este construită pe rezultatele cercetării lui Ferreira și Proença (2012), ce afirmă că trainingurile conduc la cea mai mare satisfacție a voluntarilor.

**H4:** *Spre deosebire de grupul de control, voluntarii din grupul experimental vor raporta un nivel mai ridicat al performanței în muncă în momentul post-test.* Cu toate că Endres și Laidlaw (2009) au demonstrat în studiul lor că doar participanții la training care au avut în prealabil o performanță ridicată în anumite sarcini își îmbunătățesc această performanță după training, în studiul de față vom încerca să demonstrăm că toți voluntarii din grupul experimental vor obține performanțe mai ridicate, indiferent de nivelul performanței în momentul pre-test. Ne așteptăm la această evoluție în nivelul performanței pentru că obiectivele trainingului întâmpină nevoile de dezvoltare ale asociației – de însușire al unor tehnici de organizare și management al proiectelor.

**H5:** *După training, voluntarii din grupul experimental vor avea un nivel mai ridicat al performanței în managementului proiectelor,*

decât înainte de training, spre deosebire de grupul de control. Această ipoteză verifică influența trainingului asupra sarcinilor specifice de management al proiectelor dezvoltate în cadrul acestuia.

## Metode de cercetare

Metoda utilizată pentru a realiza această cercetare este ancheta pe bază de chestionare, iar materialele utilizate în scopul testării ipotezelor sunt descrise în cele ce urmează.

*Chestionarul de analiză a climatului general* (adaptare după Stoica-Constantin & Constantin, 2007) este compus din unsprezece întrebări cu răspunsuri deschise și cinci întrebări care conțin mai multe variante de răspuns. Întrebările vizează aspecte precum punctele forte ale organizației (de exemplu, „Care credeți că sunt atuurile, punctele tari ale firmei / instituției în care lucrați?”), punctele slabe (de exemplu, „Care credeți că sunt slăbiciunile, punctele slabe ale firmei / instituției în care lucrați?”), amenințările (de exemplu, „Care credeți că ar putea fi amenințările, problemele care ar putea apărea în viitor?”) și oportunitățile organizației (de exemplu, „Care credeți că ar fi oportunitățile, șansele care ar putea apărea în viitor și pe care firma / instituția ar putea să le fructifice?”), modalități de stimulare a angajaților (de exemplu, „Ce anume v-ar stimula, ce v-ar face să munciți mai bine, să fiți mai eficient și mai mulțumit?”), sugestii privind modul de organizare și de recompensare (de exemplu, „Dacă ar fi să formulați sugestii privind modul de organizare a muncii / activității în firma / instituția în care lucrați, care ar fi propunerile care le-ați face?”). În cadrul acestui studiu am avut în vedere doar întrebările cu răspunsuri deschise.

*Scala de valori intrinseci și extrinseci muncii* este adaptată pe populație românească după „Aspirations Index” (Kasser & Ryan, 1996), obținându-se o consistență internă  $\alpha = .86$ , ceea ce sugerează o fidelitate foarte bună a probei. Chestionarul cuprinde 18 itemi, dispuși în format Likert de 5 puncte, indicând gradul în care subiectul este sau nu de acord cu afirmația din cadrul itemului: 1 – dezacord puternic; 2 – dezacord; 3 – nici acord/nici dezacord; 4 – acord; 5 – acord puternic, și șase scale ale valorilor în muncă, și anume: Relațiile sociale (exemplu item: „Este important să am un loc de muncă în

cadrul căreia colegilor le pasă de mine și mă susțin”), Succes financiar (exemplu item: „Este important să am un loc de muncă în care pot să câștig mult”), Învățare și dezvoltare (exemplu item: „Este important să am un loc de muncă în cadrul căreia învăț multe lucruri noi”), Contribuția față de societate (exemplu item: „Este important să am un loc de muncă în cadrul căreia îi ajut pe alții să-și rezolve problemele, fără a aștepta nimic în schimb”), Prestigiul (exemplu item: „Este important să am un loc de muncă în cadrul căreia sunt admirat pentru funcția mea prestigioasă”) și Puterea (exemplu item: „Este important să am un loc de muncă în cadrul căreia am o funcție cu multă putere”). Fiecare din aceste scale cuprinde câte trei itemi. Scorul pentru fiecare scală se obține prin însumarea scorurilor obținute pentru itemii specifici fiecărei scale. Scorurile înalte indică un grad ridicat de valorilor, în timp ce scorurile mici indică un grad scăzut al valorilor.

*Chestionarul Satisfacției în muncă*, adaptat de Delia Virgă după „Occupational Stress Indicator” (Cooper, Sloan & Williams, 1988), a obținut consistența internă  $\alpha = .91$ , ceea ce sugerează o fidelitate foarte bună a probei. Chestionarul adaptat pe populația românească reprezintă o scală măsurată inițial în cadrul Chestionarului pentru Stres Ocupațional (Cooper et al., 1988). Cuprinde 27 de itemi, dispuși într-un format Likert de 6 puncte: 1 punct - foarte nesatisfăcut, 2 – nesatisfăcut; 3 – oarecum nesatisfăcut, 4 – oarecum satisfăcut, 5 – satisfăcut, 6 – foarte satisfăcut, și șase scale ale satisfacției în muncă, și anume: succes, valoare, creștere, cuprinzând 5 itemi (exemplu item: „Oportunitățile curente de evoluție în carieră”); Munca în sine, având 4 itemi (exemplu item: „Condițiile de muncă”); Structura organizațională, cuprinzând 4 itemi (exemplu item: „Circulația informației în organizație”); Procesele organizaționale, cu 4 itemi (exemplu item: „Măsura în care vă simțiți motivat de slujba Dvs.”); Relațiile personale, cu 4 itemi (exemplu item: „Măsura în care puteți apela la alți colegi”); Plata/Banii, având 5 itemi (exemplu item: „Probabilitatea unei mărituri salariale”). Scorul pentru fiecare scală se obține prin însumarea scorurilor obținute pentru itemii specifici fiecărei scale. Scorurile înalte indică un grad ridicat de satisfacție, în timp ce scorurile mici indică un grad scăzut de satisfacție.

*Chestionarul pentru evaluarea performanței în muncă* (Kessler et al., 2003) este adaptat pe

populație românească, obținându-se consistența internă  $\alpha = .76$ , ceea ce sugerează o fidelitate bună a probei. Chestionarul tradus a fost adaptat după „Based on Health and Performance Questionnaire” (Kessler et al., 2003), preluând 9 itemi ai chestionarului și trei scale ale acestuia. Chestionarul cuprinde 9 itemi, dispuși în format Likert de 5 puncte, indicând frecvența comportamentelor realizate de subiect conform afirmației din cadrul itemului: 1 – niciodată; 2 – uneori; 3 – în mod regulat; 4 – deseori; 5 – întotdeauna. De asemenea, cuprinde trei scale ale performanței în muncă, și anume: Performanța cantitativă (exemplu item: „Cât de des a fost cantitatea muncii depuse de tine mai mare decât cea depusă de colegii tăi?”), Performanța calitativă (exemplu item: „Cât de des a fost calitatea muncii depuse de tine superioară celei depuse de colegii tăi?”) și Eficiența (exemplu item: „Cât de des ai lucrat mai eficient decât majoritatea colegilor tăi?”). Fiecare din aceste scale cuprinde 3 itemi ai testului. Scorul pentru fiecare scală se obține prin însumarea scorurilor obținute pentru itemii specifici fiecărei scale. Scorurile înalte indică un grad ridicat de performanță auto-raportate, în timp ce scorurile mici indică un nivel scăzut.

*Chestionarul de evaluare al percepției performanței și practicilor în managementul proiectelor* (Bryde, 2007) a fost tradus și adaptat pe populația românească, obținându-se consistența internă  $\alpha = .79$ , ceea ce sugerează o fidelitate bună a probei. Chestionarul a fost realizat de David James Bryde, în 2007, având 50 de itemi și fiind compus din 6 scale: Percepția asupra performanței generale în managementul proiectelor, Managementul programelor, Managementul proiectelor, Sponsorizarea, Suportul în managementul proiectelor și Percepția asupra performanței specifice în managementul proiectelor. În varianta adaptată în română am utilizat doar două scale ale chestionarului original, cele care vizează Percepția asupra performanței generale în managementul proiectelor (exemplu item: „In general proiectele noastre sunt finalizate la timp”) și Managementul proiectelor (exemplu item: „Proiectele sunt planificate in termeni de activitati, etape, rezultate”), pentru că restul scalelor nu au fost considerate potrivite contextului unei organizații non-guvernamentale. Astfel, chestionarul adaptat cuprinde 19 itemi, dispuși în format Likert de 5 puncte, indicând acordul pentru afirmația din cadrul itemului: 1 – dezacord total; 2 – dezacord; 3 – neutru; 4 –

acord; 5 – acord total. Scala care vizează Percepția asupra performanței generale în managementul proiectelor cuprinde itemii 1-10 ( $\alpha = .64$ ), iar scala Managementul proiectelor cuprinde itemii 11-19 ( $\alpha = .82$ ). Scorul pentru fiecare scală se obține prin însumarea scorurilor obținute pentru itemii specifici fiecărei scale. Scorurile înalte indică un grad ridicat în managementul proiectelor, în timp ce scorurile mici indică un nivel scăzut.

## Rezultate

Pentru analiza datelor din cadrul ipotezei H1 am realizat o analiză de conținut, prin intermediul unui software de analiză calitativă a datelor, ATLAS.ti. Datele obținute în urma aplicării chestionarului cu întrebări deschise pentru Analiza climatului general, au fost introduse în SPSS, iar output-ul a fost exportat în programul ATLAS.ti, unde s-a realizat analiza tematică a conținutului.

Temele narrative urmărite au fost stabilite în conformitate cu întrebărilor din cadrul chestionarului. Acestea sunt:

- a) *Valori în muncă* (această temă corespunde întrebării 1, prin care subiectul trebuie să scrie primele trei cuvinte la care se gândeste în legătură cu organizația);
- b) *Punctele forte ale organizației* (această temă corespunde întrebării 2);
- c) *Punctele slabe ale organizației* (această temă corespunde întrebării 3);
- d) *Amenințările organizației* (această temă corespunde întrebării 5);
- e) *Oportunitățile* (această temă corespunde întrebării 6);
- f) *Elemente care aduc mulțumire membrilor* (această temă corespunde întrebării 8,a.);
- g) *Elemente care aduc nemulțumire membrilor* (această temă corespunde întrebării 8,b.);
- h) *Sugestii pentru o organizare mai bună* (această temă corespunde întrebării 9);
- i) *Sugestii pentru recompensarea/stimularea membrilor* (această temă corespunde întrebării 10).

Documentul introdus în programul ATLAS a fost citit cu atenție și au fost formulate coduri conform temelor narrative enumerate mai sus. S-a observat frecvența repetării codurilor în conținutul narativ, pentru fiecare temă urmărită, în momentul pre-test și post-test.

În urma rezultatelor, putem observa că în cazul *Valorilor în muncă*, temele cele mai abordate în textul narativ și care au crescut în numărul de citări în momentul posttest, sunt cele legate de Echipă și Activități. Temele Organizare și Prestigiu scad în ceea ce privește numărul de frecvențe, în momentul posttest. În ceea ce privește *Punctele forte ale organizației*, temele cele mai abordate în textul narativ și care au crescut în numărul de citări în momentul posttest, sunt cele legate de Activități și Colaborări, iar cele pentru care importanța scade sunt Organizarea, Prestigiul, Comunicarea. În ceea ce privește *Punctele slabe ale organizației*, temele cele mai abordate în textul narativ și care au crescut în numărul de citări în momentul posttest, sunt cele legate de Lipsa fondurilor, Comunicarea, Promovarea, iar temele ale căror importanță scade sunt: Organizarea, Elementele intrinseci, Conflictul și Activitățile. Pentru *Amenințări* trebuie menționate temele care sunt prezente în doar una dintre etape. Astfel, în etapa pretest întâlnim temele Lipsa membrilor, Demotivarea, Neimplicarea, Spațiul și categoriile Nu știu și Niciuna, iar în etapa posttest întâlnim categoriile Promovare, Activități, Beneficiari, Colaboratori și Elemente Intrinseci (49% - incluzând și categorii precum Demotivarea și Implicarea prezente în pretest). Pentru *Oportunități*, temele cele mai abordate în textul narativ și care au crescut în numărul de citări în momentul posttest, sunt cele legate de Dezvoltarea personală, Finanțări, Colaborări cu instituții, iar cea care scade este Prestigiul. În cadrul *Elementelor care aduc mulțumire*, temele

cele mai abordate în textul narativ și care au crescut în numărul de citări în momentul posttest, sunt cele legate de Organizare și Activități, iar cea care scade este Activitatea conducerii. În cadrul *Elementelor care aduc nemulțumire*, temele cele mai abordate în textul narativ și care au crescut în numărul de citări în momentul posttest, sunt cele legate de Organizare, Lipsa resurselor. Referitor la *Sugestii pentru o organizare bună* a fost enumerată o serie mai diversă de subteme, iar acest lucru a condus la o diferențiere mare a temelor în ceea ce privește momentul pretest și posttest. Singurele teme comune sunt cele legate de Traininguri, unde citările sunt aproximativ egale, și tema *Îmi place așa cum este* (21% pretest; 12% posttest). În cadrul *Sugestiilor pentru recompensare*, singurele teme comune sunt cele legate de Recunoașterea meritelor (25% pretest și 29% posttest), *Întâlniri frecvente* (6% pretest și 5% posttest) și *Există suficiente* (13% pretest și 6% posttest).

Pentru prelucrarea datelor statistice din cadrul ipotezelor 1, 2, 3 și 4 am utilizat metoda ANOVA pentru model bifactorial mixt, fiind un design 2x2, cu grup un experimental și unul de control, testat pre și post test.

În ceea ce privește ipoteza 2, modificările semnificative determinate de participarea la training au avut loc la nivelul valorii *Învățare și dezvoltare*.

Indicatorii statistici pentru mediile obținute pentru fiecare scală a *Valorilor în muncă* sunt prezentați în Tabelul 1.

**Tabelul 1.** Mediile și abaterea standard privind scalele pentru Valori în muncă ale participanților din grupul experimental și de control, pre-test și post-test

Momentul aplicării chestionarelor	Participanți	N	Media	Abaterea standard
Pre-test Învățare și dezvoltare	Grup experimental	15	14.27	0.96
	Grup de control	15	13.80	1.08
	Total	30	14.03	1.03
Post-test Învățare și dezvoltare	Grup experimental	15	16.13	1.30
	Grup de control	15	13.93	0.88
	Total	30	15.03	1.56
Pre-test Relații sociale	Grup experimental	15	13.67	1.49
	Grup de control	15	13.07	2.25
	Total	30	13.37	1.90
Post-test	Grup experimental	15	13	1.41

**Impactul unui Training de Management al Proiectelor asupra Climatului Organizațional într-un ONG: de la Satisfacție la Performanță**

Relații sociale	Grup de control	15	12.86	1.92
	Total	30	12.93	1.65
Pre-test Succes financiar	Grup experimental	15	10	3.07
	Grup de control	15	10.33	2.79
	Total	30	10.17	2.89
Post-test Succes financiar	Grup experimental	15	10.26	1.70
	Grup de control	15	10	1.77
	Total	30	10.13	1.71
Pre-test Contribuția față de societate	Grup experimental	15	13	1.64
	Grup de control	15	12.47	2.13
	Total	30	12.73	1.89
Post-test Contribuția față de societate	Grup experimental	15	12.53	1.95
	Grup de control	15	13	1.13
	Total	30	12.76	1.59
Pre-test Prestigiu	Grup experimental	15	11.13	1.84
	Grup de control	15	11.8	2
	Total	30	11.47	1.92
Post-test Prestigiu	Grup experimental	15	10.13	1.95
	Grup de control	15	11.86	1.35
	Total	30	11	1.87
Pre-test Putere	Grup experimental	15	9	2.72
	Grup de control	15	9.67	2.16
	Total	30	9.33	2.44
Post-test Putere	Grup experimental	15	9.13	2.29
	Grup de control	15	9.86	1.92
	Total	30	9.5	2.11

În Tabelul 1 sunt reprezentate momentele anterioare și ulterioare trainingului, numărul de cazuri pentru grupul de control ( $N = 15$ ) și cel experimental ( $N = 15$ ), media și abaterea standard. Se poate observa o creștere a valorilor mediei în momentul post-test, atât pentru grupul experimental, cât și pentru grupul de control.

Pentru scala *Învățare și dezvoltare* există o distribuție normală, având în momentul pretest cota  $z$  pentru oblicitate  $-1.57$  și cota  $z$  pentru indicatorul de boltire  $z = -.90$ . În momentul posttest, cota  $z$  pentru oblicitate este  $.94$  și cota  $z$  pentru boltire  $z = .39$ . Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un grup la altul în momentul pretest

( $F = .41$ ,  $p = .524$ ). În momentul posttest  $F = 4.16$ ,  $p = .05$ , ceea ce confirmă heterogeneitatea varianței.

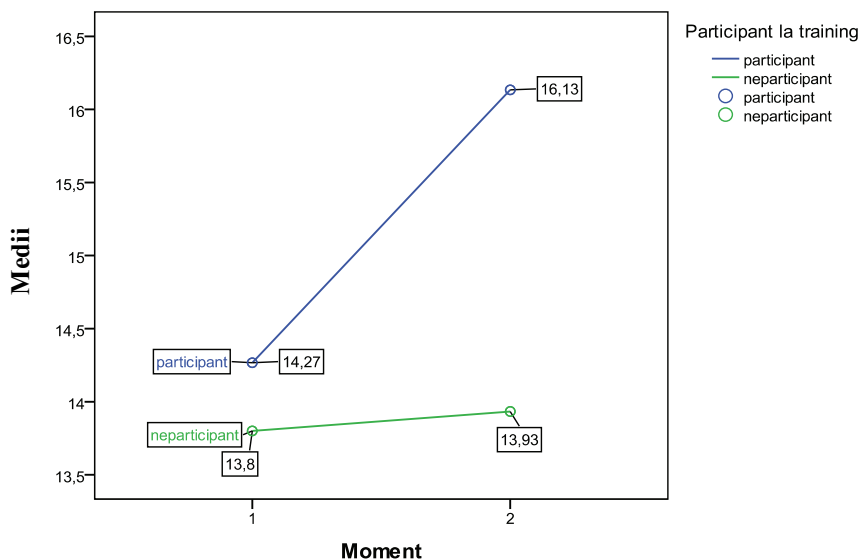
Rezultatele obținute în urma aplicării testului ANOVA bifactorială mixtă pentru eșantioane pereche sunt prezentate în Tabelul 2.

Interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic ( $F = 12.75$ ,  $p < 0.05$ ). Pentru a observa direcția diferențelor, putem consulta valorile mediei din Tabelul 1 și Figura 1, ce reprezintă graficul mediilor și al relației dintre cele patru „celule”.

**Tabelul 2.** Tabel de analiză a varianței privind valoarea Învățare și dezvoltare

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	26.66	1	26.66	19.01*
Eroare intersubiecți	39.26	28	1.40	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	15	1	15	16.98*
Eroare intrasubiecți	24.73	28	0.88	
Interacțiune <i>Moment*Participare</i>	11.26	1	11.26	12.75*

Notă. \* $p < 0.05$



**Figura 1.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Învățare și dezvoltare

În ceea ce privește mărimea efectului de interacțiune, se observă un efect puternic ( $f = 0,66$ ), 31,2% ( $\eta^2$  parțial = 0.31) datorându-se combinației optime între numărul de persoane testate și mărimea efectului de interacțiune, ce indică un efect puternic de interacțiune al variabilei independente asupra variabilei dependente.

Pentru scala *Relații sociale* au fost obținute rezultate nesemnificative statistic în urma aplicării testului ANOVA. Rezultatele indică faptul că modificările ce au avut loc la nivelul acestei scale nu pot fi atribuite participării voluntarilor la training.

**Tabelul 3.** Tabel de analiză a varianței privind valoarea Relații sociale

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	2.01	1	.44	.50
Eroare intersubiecți	126	28	4.50	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	2.81	1	2.81	1.41
Eroare intrasubiecți	55.80	28	1.99	
Interacțiune <i>Moment*Participare</i>	.81	1	.81	.40

## Impactul unui Training de Management al Proiectelor asupra Climatului Organizațional într-un ONG: de la Satisfacție la Performanță

Pentru scala *Succes financiar* putem observa, din nou, că nu există un efect ce poate fi datorat momentului testării sau trainingului, de asemenea nici interacțiunii dintre factori. Rezultatele pot fi observate în Tabelul 4.

Pentru scala *Contribuția față de societate* putem observa, urmărind Tabelul 5, că nu există un efect ce poate fi datorat momentului testării sau trainingului, de asemenea nici interacțiunii dintre factori.

**Tabelul 4.** Tabel de analiză a varianței privind valoarea Succes financiar

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	.02	1	.02	.00
Eroare intersubiecți	172.13	28	6.14	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	.02	1	.02	.00
Eroare intrasubiecți	154.13	28	5.50	
Interacțiune Moment*Participare	1.35	1	1.35	.24

**Tabelul 5.** Tabel de analiză a varianței privind valoarea Contribuția față de societate

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	.02	1	.02	.00
Eroare intersubiecți	109.73	28	3.91	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	.02	1	.02	.01
Eroare intrasubiecți	63.73	28	2.27	
Interacțiune Moment*Participare	3.75	1	3.75	1.65

Urmărind Tabelul 6 putem observa că factorul reprezentat de participarea la training a contribuit la schimbările intervenite la nivelul valorii Prestigiu ( $F = 5.12$ ,  $p < .05$ ), însă nu a existat un efect ce poate fi datorat momentului testării și nici interacțiunii dintre factori.

Pentru scala *Putere* putem observa, urmărind Tabelul 7, că nu există un efect ce poate fi datorat momentului testării sau trainingului, de asemenea nici interacțiunii dintre factori.

**Tabelul 6.** Tabel de analiză a varianței privind valoarea Prestigiu

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	21.60	1	21.60	5.12*
Eroare intersubiecți	118.13	28	4.21	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	3.26	1	3.26	1.39
Eroare intrasubiecți	65.46	28	2.33	
Interacțiune Moment*Participare	4.26	1	4.26	1.82

Notă. \* $p < .05$

**Tabelul 7.** Tabel de analiză a varianței privind valoarea Putere

Sursa de variație	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecti <i>Participarea</i>	7.35	1	7.35	1.03
Eroare intersubiecti	198.73	28	7.09	
Factor intrasubiecti <i>Moment</i>	.42	1	.42	.12
Eroare intrasubiecti	96.06	28	3.43	
Interacțiune Moment*Participare	.017	1	.017	.00

Ipoteza de cercetarea fost confirmată parțial, iar variațiile semnificative ce au intervenit la nivelul valorilor și pot fi datorate interacțiunii dintre factorul intragrup și intergrup, s-au înregistrat doar pentru scala *Învățare și dezvoltare*.

Referindu-ne la ipoteza 3, modificările semnificative au avut loc la nivelul Indicelui Global al Satisfacției, și mai puțin pentru fiecare scală în parte. Indicatorii statistici privind nivelul scalelor *Satisfacției în muncă* a voluntarilor din

grupul experimental și din grupul de control sunt prezentați în Tabelul 8.

Pentru că există corelații puternice între scalele testului, atât în momentul pretest, cât și în momentul posttest, și pentru că obiectivul studiului este să identifice modificările în nivelul satisfacției generale, am ales să raportăm rezultatele pentru Indicele global al satisfacție. În Tabelul 9 și Tabelul 10 pot fi observate corelațiile dintre scalele testului.

**Tabelul 8.** Mediile și abaterile standard privind Indicele Global al Satisfacției în muncă a voluntarilor din grupul experimental și de control, pre-test și post-test

Momentul testării	Participanți	N	Media	Abaterea standard
Pre-test	Grup experimental	15	106.33	15.74
	Grup de control	15	117.33	16.26
	Total	30	111.83	16.69
Post-test	Grup experimental	15	118	9.72
	Grup de control	15	127.26	11.86
	Total	30	131.46	11.48

**Tabelul 9.** Corelații între scalele Satisfacției la locul de muncă, în momentul pretest

Scala	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Succes, valoare, creștere (pretest)		.757**	.649**	.771**	.673**	.390*	.911*
2. Munca în sine (pretest)	.757**		.635**	.665**	.628**	.306	.845**
3. Structura organizațional (pretest)	.649**	.635**		.676**	.699**	.354	.822**
4. Procese organizaționale (pretest)	.771**	.665*	.676**		.676**	.210	.822**
5. Relații personale (pretest)	.673**	.628**	.699**	.676**		-.006	.726**
6. Plata/banii (pretest)	.390*	.306	.354	.210	-.006		.556**
7. Indice Global al Satisfacției (pretest)	.911**	.845**	.822**	.822**	.726**	.556**	

Notă. \*p<.05, \*\*p<.01

**Tabelul 10.** Corelații între scalele Satisfacției la locul de muncă, în momentul posttest

Scala	1.	2.	3	4	5.	6.	7.
1. Succes, valoare, creștere (posttest)		.611**	.311	.684**	.431*	.375*	.783**
2. Munca în sine (posttest)	.611*		.403*	.569**	.226	.545**	.770**
3. Structura organizațional (posttest)	.311	.403*		.440*	.597**	.438*	.682**
4. Procese organizaționale (posttest)	.684**	.569**	.440*		.436*	.211	.698**
5. Relații personale (posttest)	.431*	.226	.597**	.436*		.324	.626**
6. Plata/banii (posttest)	.375*	.545**	.438*	.211	.324		.762**
7. Indice Global al Satisfacției (posttest)	.783**	.770**	.682**	.698**	.626**	.762**	

Notă. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Pentru Indicele Global al Satisfacției există o distribuție normală, având în momentul pretest cota  $z$  pentru oblicitate  $-2.94$  și cota  $z$  pentru indicatorul de boltire  $z = 2.14$ . În momentul posttest, cota  $z$  pentru oblicitate este  $.25$  și cota  $z$  pentru boltire  $.77$ . Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un grup la altul, atât în momentul pretest

( $F = .45, p = .50$ ), cât și în momentul posttest ( $F = .48, p = .82$ ), astfel neexistând o varianță semnificativă între grupurile cercetate.

Rezultatele obținute pentru indicele global al Satisfacției, în urma aplicării testului Anova bifactorial mixt, sunt prezentate în Tabelul 11.

**Tabelul 11.** Tabel de analiză a varianței privind Indicele Global al Satisfacției

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul $F$
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	25.35	1	25.35	.08
Eroare intersubiecți	8510.8	28	303.95	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	5782	1	5782	82.59**
Eroare intrasubiecți	1960.13	28	70	
Interacțiune Moment*Participare	1411.35	1	1411.35	20.16**

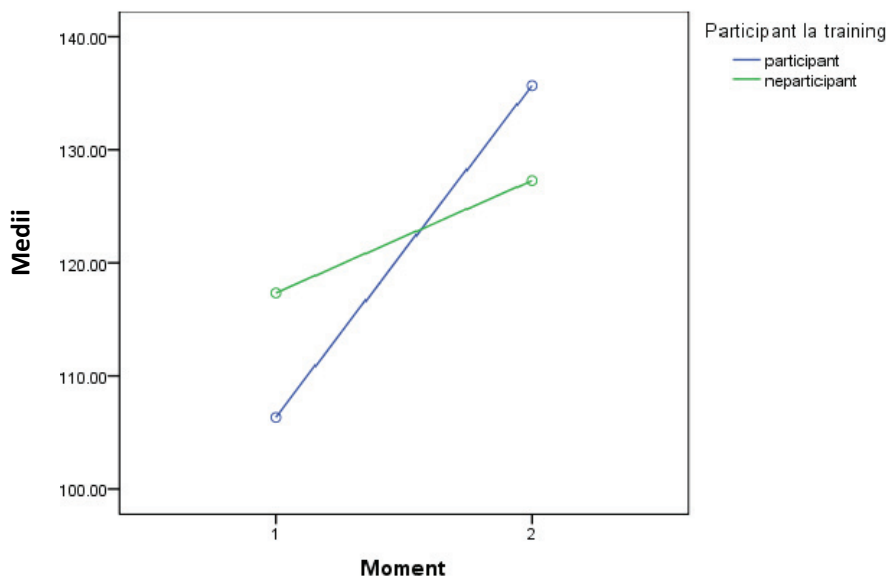
Notă. \*\* $p < .001$

Interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic ( $F = 20.16, p < 0.001$ ), ceea ce conduce la respingerea ipotezei nule. Cu toate acestea, factorul reprezentat de Participarea la training, nu contribuie, separat, la variația nivelului Satisfacției. Pentru a observa direcția diferențelor putem consulta Figura 2 ce reprezintă graficul mediilor și al relației dintre cele patru „celule”.

Există un efect puternic de interacțiune ( $f = 0.84$ ), 42% ( $\eta^2$  parțial = 0.42) datorându-se combinației optime între numărul de persoane testate și mărimea efectului de interacțiune, ce

indică un efect puternic de interacțiune al variabilei independente asupra variabilei dependente. Astfel, ipoteza nulă a fost infirmată, iar ipoteza de cercetare, conform căreia după participarea la training, voluntarii din grupul experimental vor avea un nivel mai ridicat al Satisfacției în muncă, a fost confirmată.

În ceea ce privește ipoteza 4, modificările semnificative au avut loc la nivelul tuturor scalelor performanței. În cele ce urmează vor fi prezentate datele cantitative pentru scalele cu privire la performanța cantitativă, performanța calitativă și eficiența.



**Figura 2.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Indicele Global al Satisfacției

**Tabelul 12.** Mediile și abaterile standard privind nivelul scalelor performanței voluntarilor din grupul experimental și de control, pre-test și post-test

Momentul aplicării chestionarelor	Participanți	N	Media	Abaterea standard
Pre-test Performanța cantitativă	Grup experimental	15	9.07	2.57
	Grup de control	15	7.87	2.16
	Total	30	8.47	2.41
Post-test Performanța cantitativă	Grup experimental	15	12.06	1.90
	Grup de control	15	8.66	2.16
	Total	30	10.36	2.64
Pre-test Performanța calitativă	Grup experimental	15	9.33	2.28
	Grup de control	15	7.40	1.84
	Total	30	8.37	2.26
Post-test Performanța calitativă	Grup experimental	15	12.06	1.43
	Grup de control	15	8.26	1.83
	Total	30	10.16	2.52
Pre-test Eficiența	Grup experimental	15	8.87	2.29
	Grup de control	15	8.20	1.93
	Total	30	8.53	2.11
Post-test Eficiența	Grup experimental	15	11.73	1.80
	Grup de control	15	9.06	1.90
	Total	30	10.40	2.26

Pentru scala Performanța cantitativă există o distribuție normală, având în momentul pretest cota z pentru oblicitate .52 și cota z pentru indicatorul de boltire  $z = -.23$ . În momentul

posttest, cota z pentru oblicitate este -.55 și cota z pentru boltire  $z = -.33$ . Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un grup la altul, atât în momentul pretest

## Impactul unui Training de Management al Proiectelor asupra Climatului Organizațional într-un ONG: de la Satisfacție la Performanță

( $F = 1.17, p = .288$ ), cât și în momentul posttest ( $F = .09, p = .768$ ), astfel neexistând o varianță semnificativă între grupurile cercetate.

Rezultatele obținute în urma aplicării testului ANOVA bifactorială mixtă pentru eșantioane pereche sunt prezentate în Tabelul 13.

Interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic ( $F = 21.62, p < 0,05$ ), ceea ce conduce la respingerea ipotezei nule. De asemenea, se poate observa că factorul

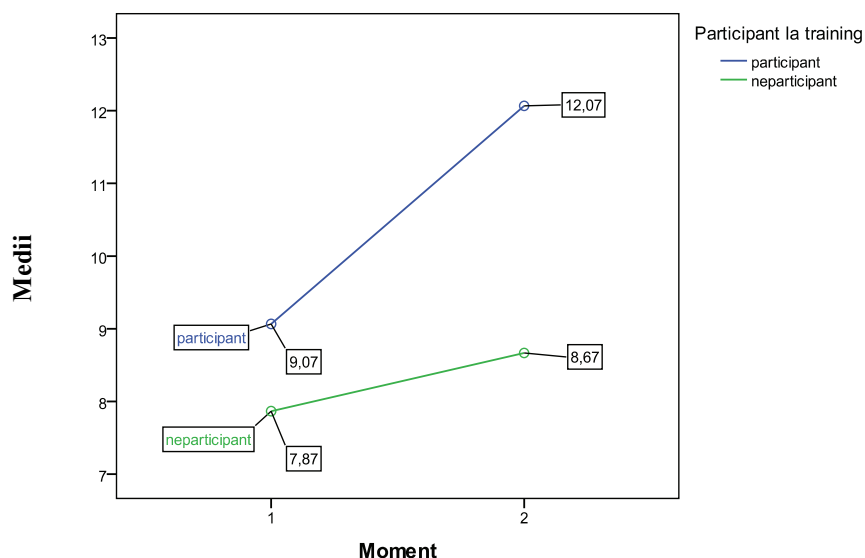
intersubiecți (participarea) este semnificativ statistic ( $F = 8.93, p < 0,05$ ) și factorul intrasubiecți este, de asemenea, semnificativ ( $F = 57.87, p < 0,05$ ). Astfel, putem afirma că schimbările care intervin în performanța cantitativă pot fi datorate trainingului.

Pentru a observa direcția diferențelor putem consulta valorile mediei din tabelul 12, și Figura 3, ce reprezintă graficul mediilor și al relației dintre factori.

**Tabelul 13.** Tabel de analiză a varianței pentru scala Performanței cantitative

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul $F$
Factor intersubiecți <i>Participarea</i>	79.35	1	79.35	8.93*
Eroare intersubiecți	248.73	28	8.88	
Factor intrasubiecți <i>Moment</i>	54.15	1	54.15	57.87*
Eroare intrasubiecți	26.20	28	0.93	
Interacțiune <i>Moment*Participare</i>	18.15	1	18.15	19.39*

Notă. \* $p < .05$



**Figura 3.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Performanța Cantitativă

Pentru scala *Performanța calitativă* există o distribuție normală, având în momentul pretest cota  $z$  pentru oblicitate .50 și cota  $z$  pentru indicatorul de boltire .28. În momentul posttest, cota  $z$  pentru oblicitate este -.73 și cota  $z$  pentru boltire -.75. Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un

grup la altul, atât în momentul pretest ( $F = 1.54, p = .224$ ), cât și în momentul posttest ( $F = .77, p = .385$ ), astfel neexistând o varianță semnificativă între grupurile cercetate.

Rezultatele obținute în urma aplicării testului ANOVA bifactorială mixtă pentru eșantioane pereche sunt descrise în Tabelul 14.

Interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic ( $F = 15.68, p < 0,05$ ), ceea ce conduce la respingerea ipotezei nule. Se mai poate observa că factorul intersubiecti (participarea) este semnificativ statistic ( $F = 19.89, p < 0,05$ ) și factorul intrasubiecti este

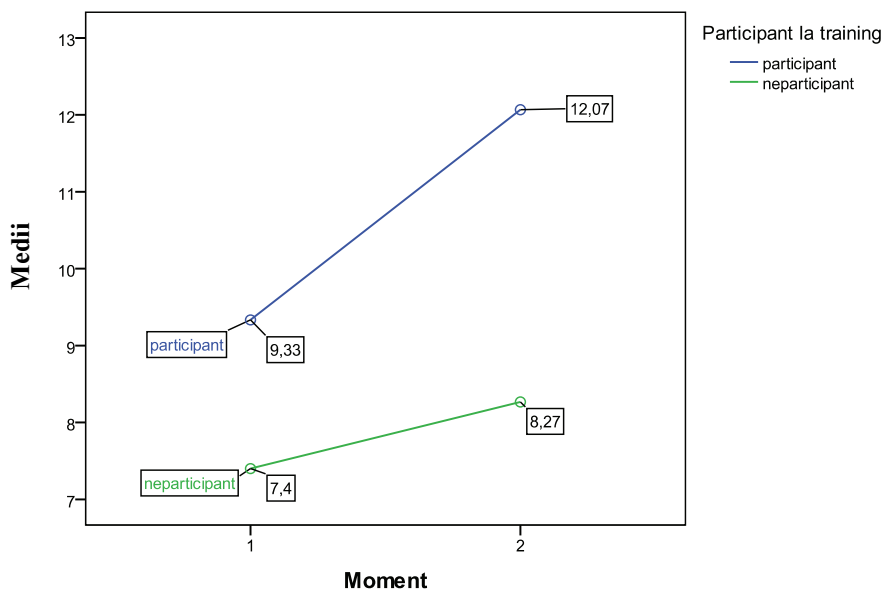
de asemenea semnificativ ( $F = 58.32, p < 0,05$ ). Astfel, putem afirma că schimbările care intervin în performanța calitativă pot fi datorate trainingului.

Pentru a observa direcția diferențelor, putem consulta valorile mediei din Tabelul 12, și Figura 4.

**Tabelul 14.** Tabel de analiză a varianței pentru scala Performanței calitativă

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul $F$
Factor intersubiecti <i>Participarea</i>	123.26	1	123.26	19.89**
Eroare intersubiecti	173.46	28	6.19	
Factor intrasubiecti <i>Moment</i>	48.60	1	48.60	58.32**
Eroare intrasubiecti	23.33	28	0.83	
Interacțiune <i>Moment*Participare</i>	13.06	1	13.06	15.68**

Notă. \*\* $p < .001$



**Figura 4.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Performanța Calitativă

Pentru scala Eficiența există o distribuție normală, având în momentul pretest cota  $z$  pentru oblicitate .18 și cota  $z$  pentru indicatorul de boltire  $z = -.22$ . În momentul posttest, cota  $z$  pentru oblicitate este  $-1.29$  și cota  $z$  pentru boltire  $-.24$ . Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un grup la altul, atât în momentul pretest ( $F = .21, p = .64$ ), cât și în momentul posttest ( $F = .13,$

$p = .71$ ), astfel neexistând o varianță semnificativă între grupurile cercetate. Rezultatele obținute în urma aplicării testului ANOVA bifactorială mixtă pentru eşantioane pereche sunt prezentate în Tabelul 15.

Interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic ( $F = 9.82, p < .05$ ), ceea ce conduce la respingerea ipotezei nule. De

## Impactul unui Training de Management al Proiectelor asupra Climatului Organizațional într-un ONG: de la Satisfacție la Performanță

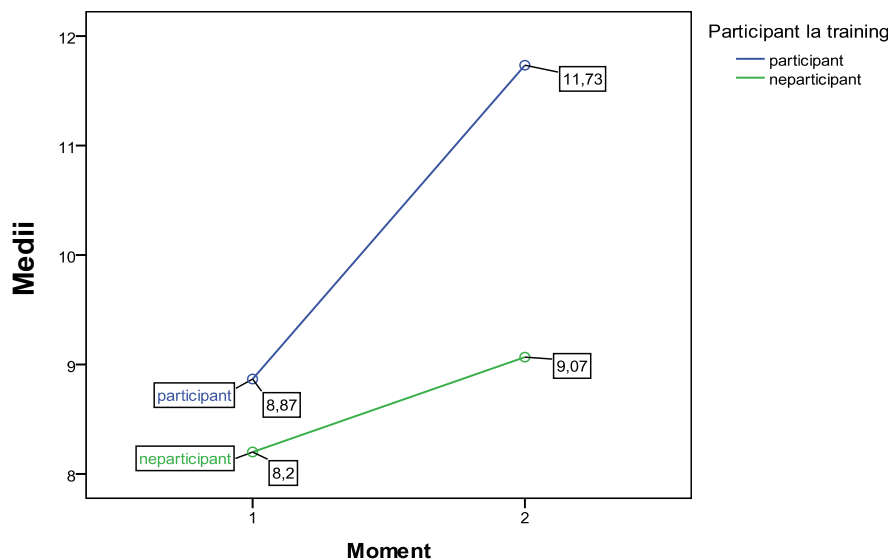
asemenea, se poate observa că factorul intersubiecti (participarea) este semnificativ statistic ( $F = 6.5$ ;  $p < .05$ ) și factorul intrasubiecti este, de asemenea, semnificativ ( $F = 34.24$ ;  $p <$

$0,05$ ). Astfel, putem afirma că schimbările care intervin în eficiența în muncă pot fi datorate participării la training. Direcția diferențelor de medie poate fi observată și în Figura 5.

**Tabelul 15.** Tabel de analiză a varianței pentru scala Eficienței

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul $F$
Factor intersubiecti <i>Participarea</i>	41.66	1	41.66	6.50*
Eroare intersubiecti	179.26	28	6.40	
Factor intrasubiecti <i>Moment</i>	52.26	1	52.26	34.24*
Eroare intrasubiecti	42.73	28	1.52	
Interacțiune <i>Moment*Participare</i>	15	1	15	9.82*

Notă. \* $p < .05$



**Figura 5.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Eficiență

Ipozeza de cercetare se confirmă în urma rezultatelor obținute, iar ipoteza nulă se infirmă. Astfel, voluntarii din grupul experimental și-au îmbunătățit în mod semnificativ performanța cantitativă, calitativă și eficiența în muncă.

În ceea ce privește ipoteza 5, modificările semnificative au avut loc la nivelul tuturor scalelor chestionarului.

Indicatorii statistici privind nivelul managementului proiectelor al voluntarilor din grupurile experimental și de control, sunt prezentați în Tabelul 16.

Pentru scala *Performanța generală în managementul proiectelor* există o distribuție normală, având în momentul pretest cota  $z$  pentru oblicitate  $-.22$  și cota  $z$  pentru indicatorul

de boltire  $-.86$ . În momentul posttest, cota  $z$  pentru oblicitate este  $.06$  și cota  $z$  pentru boltire  $-.99$ . Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un grup la altul, atât în momentul pretest ( $F = .009$ ,  $p = .925$ ), cât și în momentul posttest ( $F = 1.01$ ,  $p = .323$ ), astfel neexistând o varianță semnificativă între grupurile cercetate.

Pentru această scală putem observa, urmărind Tabelul 17, că nu există un efect ce poate fi datorat participării la training. În schimb, factorul intragrup ( $F = 76.29$ ,  $p < .001$ ) și interacțiunea dintre cei doi factori ( $F = 5.95$ ,  $p < .05$ ) au un efect semnificativ asupra varianței Performanței în managementul proiectelor.

**Tabelul 16.** Mediile și abaterea standard privind nivelul scalelor Chestionarului de management al proiectelor, pentru grupurile experimental și de control, pre-test și post-test

Momentul aplicării chestionarelor	Participarea la training	N	Media	Abaterea standard
Pre-test Performanța generală în managementul proiectelor	Participant	15	33.89	2.44
	Neparticipant	14	36.57	2.59
	Total	29	35.17	2.82
Post-test Performanța generală în managementul proiectelor	Participant	15	39.06	2.43
	Neparticipant	14	39.5	3.08
	Total	29	39.27	2.72
Pre-test Tehnicile aplicate în organizație în managementul proiectelor	Participant	15	26	3.50
	Neparticipant	13	33.38	3.47
	Total	28	29.43	5.08
Post-test Tehnicile aplicate în organizație în managementul proiectelor	Participant	15	34.4	3.86
	Neparticipant	13	33.53	5.54
	Total	28	34	4.65

**Tabel 17**

*Tabel de analiză a varianței pentru scala Performanța generală în managementul proiectelor*

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul <i>F</i>
Factor intersubiecți	35.65	1	35.65	3.28
<i>Participarea</i>				
Eroare intersubiecți	292.93	27	10.84	
Factor intrasubiecți	239.23	1	239.23	76.29**
<i>Moment</i>				
Eroare intrasubiecți	84.66	27	3.13	
Interacțiune	18.68	1	18.68	5.95*
<i>Moment*Participare</i>				

Notă. \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$

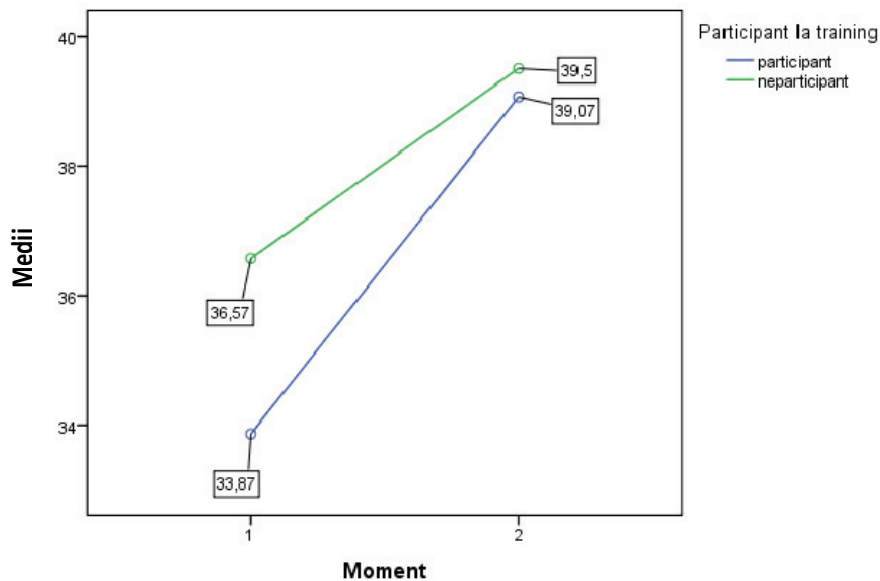
În Figura 6 este prezentată media marginală și relația dintre cei doi factori.

Pentru scala *Tehnici de management al proiectelor* există o distribuție normală, având în momentul pretest cota  $z$  pentru oblicitate  $-0.20$  și cota  $z$  pentru indicatorul de boltire  $-1.62$ . În momentul posttest, cota  $z$  pentru oblicitate este  $-1.11$  și cota  $z$  pentru boltire  $.15$ . Testul Levene în schimb indică faptul că varianța nu diferă semnificativ de la un grup la altul, atât în momentul pretest ( $F = .183$ ,  $p = .672$ ), cât și în momentul posttest ( $F = 1.92$ ,  $p = .177$ ), astfel neexistând o varianță semnificativă între grupurile cercetate.

Rezultatele pentru scala Tehnici de management al proiectelor, ce au fost obținute în urma aplicării testului ANOVA bifactorială

mixtă pentru eşantioane pereche, sunt prezentate în Tabelul 18.

Interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic ( $F = 46.06$ ,  $p < .05$ ), ceea ce conduce la respingerea ipotezei nule. De asemenea, se poate observa că factorul intersubiecți (participarea) este semnificativ statistic ( $F = 5.05$ ;  $p < .05$ ) și factorul intrasubiecți este de asemenea semnificativ ( $F = 49.56$ ;  $p < .05$ ). Astfel, putem afirma că schimbările care intervin în utilizarea tehnicilor de management de proiect pot fi datorate participării la training. Pentru a observa direcția diferențelor putem consulta valorile mediei din tabelul 16 și Figura 7.

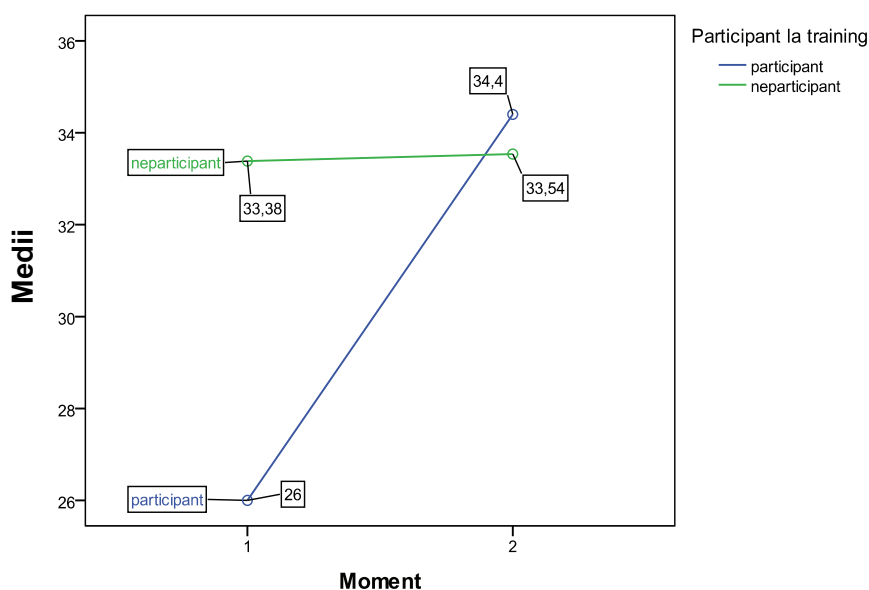


**Figura 6.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Performanța generală în managementul proiectelor

**Tabelul 18.** Tabel de analiză a varianței pentru scala Tehnicile de management al proiectelor

Sursa de varianță	Suma pătratelor	Gradele de libertate	Media pătratică	Raportul $F$
Factor intersubiecti	148.16	1	148.16	5.05*
<i>Participarea</i>				
Eroare intersubiecti	762.26	26	29.31	
Factor intrasubiecti	254.78	1	254.78	49.56*
<i>Moment</i>				
Eroare intrasubiecti	133.64	26	5.14	
Interacțiune	236.78	1	236.78	46.06*
<i>Moment*Participare</i>				

Notă. \* $p < .05$



**Figura 7.** Valorile estimate ale mediilor marginale pentru Tehnicile de management al proiectelor

Ipoteza de cercetare a fost confirmată, iar voluntarii din grupul experimental au obținut un scor mai ridicat în ceea ce privește performanța în managementul proiectelor, datorită participării la training.

## Discuții

Pe baza rezultatelor cercetării, putem extrage câteva concluzii. În ceea ce privește climatul organizațional, ipoteza 1 a fost abordată diferit față de restul ipotezelor, fiind necesară o analiză calitativă a conținutului tematic, rezultat din Chestionarul de analiză a climatului general. Astfel, voluntarii afirmă că o importanță mai mare în determinarea valorilor organizației, în momentul post-training, le au „Echipa” și „Activitățile”, punctele forte ale organizației sunt „Activitățile” și „Colaborările cu terții”, punctele slabe sunt identificate ca fiind „Lipsa fondurilor” și „Comunicarea” și „Promovarea”. Oportunitățile oferite de organizație, evaluate tot post-training, constau în „Dezvoltare personală”, „Finanțări” și „Colaborări”. „Organizarea și „Activitățile” aduc mai multă mulțumire în etapa posttest. Subiecții afirmă că trainingurile sunt o metodă eficientă de îmbunătățire a organizării, atât în momentul pretest, cât și posttest.

Din punctul de vedere al valorilor, modificările semnificative determinate de participarea la training au avut loc la nivelul valorii *învățare și dezvoltare*, care a obținut un scor mai ridicat în etapa posttest, decât în etapa pretest, pentru grupul experimental. În această etapă a vieții voluntarilor e normal ca valoarea de învățare și dezvoltare să primească o importanță ridicată, iar aceasta să fie ușor modelată de factori externi. Trainingul de management de proiect a fost susținut pentru a răspunde nevoii de învățare și dezvoltare al subiecților. Un factor semnificativ în creșterea semnificației acestei valori poate fi reprezentat și de caracterul participativ-activ al trainingului, în cadrul căruia subiecții au experimentat diferite metode de organizare a timpului și sarcinilor și care a contribuit la perfecționarea lor pe latura organizării proiectelor. În câteva studii este specificat faptul că valoarea de învățare și dezvoltare este un motiv important în practicarea voluntariatului, iar un nivel ridicat al acestuia crește satisfacția și motivația voluntarului (Clary et al., 1998; Snyder, Clary & Stukas, 2000, apud Holmes & Smith, 2009; Beate Elstad, 2009).

În ceea ce privește satisfacția voluntarilor din grupul experimental, interacțiunea dintre cele două condiții și schimbările care au avut loc în timp au fost semnificative statistic, astfel, nivelul satisfacției a crescut semnificativ în urma trainingului.

Referitor la performanța voluntarilor, modificările semnificative au avut loc la nivelul tuturor scalelor performanței. Astfel, trainingul a contribuit cel mai mult la creșterea performanței calitative (41,5%), fiind urmată de performanța cantitativă (24,1%) și eficiența (18,8%).

În ceea ce privește managementul proiectelor, modificările semnificative au avut loc la nivelul tuturor scalelor Chestionarul de evaluare al percepției performanței și practicilor în managementul proiectelor.

În concluzie, studiul de față e relevant pentru că prezintă impactul unui training de Management de proiect, asupra unor arii importante din cadrul unei organizații non-guvernamentale de studenți, cum ar fi percepția culturii organizaționale, valorile în muncă, satisfacția și performanța. Pentru că trainingul a fost propus în urma realizării unei diagnoze la nivelul organizației, ne-am propus îmbunătățirea, prin acest training, unor nevoi specifice ale membrilor, cum ar fi nevoia de a eficientiza organizarea, de a cunoaște valorile organizației și cultura organizațională.

Studiul de față are o valoare importantă în tematica largă a voluntariatului, însă se pot evidenția câteva limite. Una dintre limite are în vedere eșantionul mic de subiecți (N=30), care conduce la dificultăți în extrapolarea rezultatelor în cadrul altor organizații non-guvernamentale. Măsura performanței s-a făcut prin autoevaluare, iar în viitor, o evaluare indirectă din partea superiorilor sau a colegilor poate aduce mai multă obiectivitate rezultatelor studiului. Pe viitor, rezultatele ar putea fi comparate cu rezultatele unor studenți non-voluntari. Câteva limite apar și în cadrul analizei de conținut, și anume subiectivitatea cercetătorului în emiterea codurilor pe baza citărilor din textul narativ și lipsa unui al doilea cercetător care să verifice denumirile atribuite codurilor. Compararea rezultatelor pentru analiza climatului general este realizată pentru nivelul global al organizației și nu există o diferențiere a rezultatelor pentru fiecare grup, experimental și de control, în momentele pre-test și post-test. O altă limită este legată de inexistența unor fișe de observație pentru perioadă dintre cele două momente ale testării. Observația ar fi putut ajuta la identificarea unor evenimente care ar putea

influența schimbarea nivelului de performanță al membrilor.

Studiul de față prezintă mai multe posibilități de continuare a cercetării, tema voluntariatului fiind una mai puțin cercetată. O propunere ar consta în evaluarea personalității voluntarilor și a importanței acesteia în determinarea performanței și construirea relațiilor în cadrul unei organizații non-guvernamentale. În studiul de față, în etapa analizei de conținut, au fost menționate deseori elemente intrinseci membrilor, ce țin de personalitatea lor și care au fost identificate fie ca puncte tari, fie ca puncte slabe ale organizației. O altă direcție de cercetare ar consta în urmărirea impactului unui training asupra nivelului de identificare cu organizația și tendința de a o părăsi, sau realizarea unui studiu longitudinal, pe o perioadă mai mare de timp (1 an).

## Mulțumiri

Mulțumirile sunt adresate doamnei Conf. Dr. Delia Vîrgă pentru coordonarea acestei lucrări și Proiectului „Emisii reduse de carbon în procesul muncii” ce a primit finanțare din partea Uniunii Europene FP7 ENV.2010.4.3.4-1, prin acordul de finanțare nr. 265155 și care a facilitat dezvoltarea acestei lucrări prin asigurarea trainingului de introducere în programul ATLAS.ti. Timișoara.

## Bibliografie

- Bryde, D. (2008). Is construction different? A comparison of perceptions of project management performance and practices by business sector and project type. *Construction Management and Economics*, 26, 315–327.
- Constantin, T., Stoica-Constantin, A. (2002). *Managementul resurselor umane - Ghid practic si Instrumente*. Iasi: Institutul European.
- Cooper, C.L., Sloan, S.J. & Williams, S. (1988). *The Occupational Stress Indicator*. Windsor: NFER Nelson.
- Elstad, B. (2009). Motivating and retaining episodic and bounce-back volunteers at an annual festival. Din Holmes, K., & Smith, K. (Coord.), *Managing Volunteers in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 205-214.
- Endres, J., & Laidlaw, A. (2009). Micro-expression recognition training in medical students: a pilot study. *BMC Medical Education*, 9, 47, 1-6.
- Ferreira M., Proença, T., & Proença, J. (2012). Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9, 1, 27-42.
- Holmes, K., Smith, K. (2009). *Managing Volunteers in Tourism Attractions, destinations and events*. Oxford: Editura Butterworth Heinemann.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.
- Kessler, R., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Ustun, B., Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 45, 156-174.
- Kinnane, N., Waters, T., Aranda, S. (2010). *Evaluation of a pilot 'peer support' training programme for volunteers in a hospital-based cancer information and support centre*. Supportive Care in Cancer, 2010, 19,1, 81-90.
- Lo, A.S. & Lee, C.Y.S. (2011). Motivations and perceived value of volunteer tourists from Hong Kong. *Tourism Management*, 32, 2, 326–334.
- Mereuță, C. (1998). *Culturi organizaționale în spațiul românesc: Valori și profiluri dominante*. București: FIMAN.
- Peterson, M., & Fischer, R. (2004). Organizational Culture and Climate. Din Spielberger, C. (Coord.), *Encyclopedia of Applied Psychology*. Oxford; Boston: Elsevier Academic Press, Vol. 2, 715-721.
- Porfeli, E. (2008). The dynamic between work values and part-time work experiences across the high school years. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 143-158.
- Pro Vobis - Centrul National de Resurse pentru Voluntariat (2003). *Integrarea voluntarilor in cultura organizatiei*. Din www.voluntariat.ro
- Super, D. E. (1995). Values: Their nature, assessment, and practical use. Din Super, D. E., & Šverko, Branimir (Coord.), *Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study. The Jossey-Bass social and behavioral science series*. San Francisco: Jossey-Bass, xxviii, 54-61.
- Vercellino, D. (2008). Satisfacția profesională – teorii și instrumente de măsură. În Avram, E., & Cooper, C. (coord.), *Tendinte actuale in Psihologia Organizational-Manageriala*. Iasi: Editura Polirom, 520-541.
- Vîrgă, D. (2007). Performanța în muncă. Bogathy, Z. (Ed.), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iasi: Editura Polirom, 123-142.
- Zytowski, D. (2004). Work Role, Values Sought in the Industrial/Organizational Psychology. Din Spielberger, C. (Coord.), *Encyclopedia of Applied Psychology*. Oxford; Boston: Elsevier Academic Press, Vol. 3, 715-717.