



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENIENIEM ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawny
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport zbiorczy z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Sprawny samorząd” dane z lat 2011-2012



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawnny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1.	Wprowadzenie	3
2.	Wyciągi z poszczególnych raportów powstałych na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu	4
2.1	Wyciąg z Raportu zbiorczego z badania jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów lokalnych (badania ilościowe 2012)	4
2.1.1	Wprowadzenie	4
2.1.2	Metodologia	4
2.1.3	Wskaźnik wynikający z założeń projektowych	6
2.1.4	Podsumowanie i rekomendacje	7
2.2	Wyciąg z raportu Badanie Liderów Lokalnych – Raport z badania ilościowego 2012.....	9
2.2.1	Wprowadzenie	9
2.2.2	Metodologia	10
2.2.3	Wskaźnik wynikający z założeń projektowych	12
2.2.4	Podsumowanie	13
2.3	Wyciąg z Raportu zbiorczego z badania poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów – Badanie ilościowe 2012	13
2.3.1	Wprowadzenie	13
2.3.2	Metodologia	14
2.3.3	Wskaźnik wynikający z założeń projektowych	15
2.3.4	Podsumowanie i rekomendacje	17
3.	Podsumowanie	19



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDROŻENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. Wprowadzenie

Przedmiotowy raport stanowi *resume* wniosków płynących z raportów z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Sprawny samorząd – program wdrożenia usprawnień zarządczych w JST”” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”, Poddziałania 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej”.

Dane zawarte w przedmiotowym raporcie podsumowującym pochodzą z:

- Raportu zbiorczego z badania jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów lokalnych (badania ilościowe 2012)
- Raportu z Badania Liderów Lokalnych (badanie ilościowe 2012)
- Raportu zbiorczego z badania poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów (badanie ilościowe 2012)

W przedmiotowym raporcie zostały zebrane i przedstawione wszystkie wskaźniki jakie zostały założone przy realizacji projektu. Dzięki prowadzonym działaniom projektowym zrealizowane zostały wszystkie wskaźniki projektowe dotyczące jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów, a także dotyczące poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów.

Badania, z których w raporcie prezentowane są wyniki, zostało przeprowadzone w następujących urzędach: w Starostwie Powiatowym w Brodnicy, Starostwie Powiatowym w Sierpcu, Starostwie Powiatowym w Węgrowie, Starostwie Powiatowym w Żurominie, Urzędzie Miasta Sokołów Podlaski, Urzędzie Miasta Golub-Dobrzyń, Urzędzie Gminy Górzno, Urzędzie Miejskim w Kozienicach, Urzędzie Miejskim w Tucholi oraz Urzędzie Miejskim w Halinowie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2. Wyciągi z poszczególnych raportów powstałych na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu

2.1 Wyciąg z Raportu zbiorczego z badania jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów lokalnych (badania ilościowe 2012)

2.1.1 Wprowadzenie

Raport zbiorczy z badania jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów lokalnych (badania ilościowe 2012) stanowi podsumowanie badania jakości usług administracyjnych oraz poziomu satysfakcji klientów z tych usług.

Dokument zawiera wyniki badania dotyczącego jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów (badanie, z wykorzystaniem tych samych narzędzi badawczych, zostało przeprowadzone w następujących urzędach: w Starostwie Powiatowym w Brodnicy, Starostwie Powiatowym w Sierpcu, Starostwie Powiatowym w Węgrowie, Starostwie Powiatowym w Żurominie, Urzędzie Miasta Sokołów Podlaski, Urzędzie Miasta Golub-Dobrzyń, Urzędzie Gminy Górzno, Urzędzie Miejskim w Koźniewicach oraz Urzędzie Miejskim w Tucholi oraz Urzędzie Miejskim w Halinowie). Omówione zostały w nim przede wszystkim opinie i postawy klientów zewnętrznych, czyli mieszkańców badanych gmin i powiatów. Perspektywa klientów wewnętrznych, czyli pracowników urzędów, została przedstawiona w odrębnym opracowaniu.

Głównym celem omawianych w raporcie badań była identyfikacja poziomu zadowolenia klientów urzędów z ich działania. Diagnoza satysfakcji klientów urzędów uwzględniała szczegółowe wymiary jakości obsługi, czasu realizacji usług, jakości świadczonych usług lub dostarczanych produktów oraz sposobów komunikowania się z klientami. Celem badań było także określenie, w jaki sposób realizacja projektu wpłynie na zadowolenie klientów poprzez uchwycenie procesu zmian zachodzących w działaniu JST, które wpływają na poziom satysfakcji pracowników i klientów.

2.1.2 Metodologia

Badanie jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów przeprowadzono w oparciu o metodę ilościową. Zastosowany został sondaż diagnostyczny obejmujący zoperacjonalizowanie satysfakcji klientów początkowo w postaci pytań ogólnych, które



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



zostały wymienione na etapie koncepcji badania wśród założeń tworzenia narzędzi badawczych, a następnie, po przekształceniu na pytania szczegółowe, zostały zamieszczone w kwestionariuszach skierowanych do respondentów. Zestandaryzowanie pytań dało podstawę do porównywania rozkładów zebranych odpowiedzi we wszystkich badanych urządach.

W badaniu wykorzystano technikę wywiadu kwestionariuszowego – ankieterzy zadawali respondentom pytania na podstawie specjalnego kwestionariusza. W ten sposób badani nie mieli poczucia, że muszą wykonać dodatkową pracę, zagłębiać się w lekturę formularza oraz mogli udzielać odpowiedzi spontanicznych. Bezpośredni kontakt z mieszkańcami ankieterów niezwiązanych z żadnym urzędem umożliwiał pełną anonimowość wypowiedzi i wyrażenie opinii, które z różnych powodów mogą nie mieć wyrazu w formalnych skargach, wnioskach, czy też odwołaniach od decyzji administracyjnych.

Ankieterzy prowadzili badania z udziałem osób wychodzących z urzędów tuż po załatwieniu sprawy. Założono, że są to osoby, które nie tylko podlegają administracyjnej kompetencji JST jako mieszkańcy, ale także posiadają doświadczenie aktywnej współpracy z organami urzędu. Osoby takie mają wiedzę zarówno o realizacji zadań publicznych, jak też o obsłudze interesantów. Badanie zostało przeprowadzone na próbach obliczonych w stosunku do liczby klientów załatwiających sprawy w urzędach w ciągu tygodnia.

Kwestionariusz satysfakcji klientów urzędów składał się z części dotyczących kolejno: ogólnej satysfakcji z funkcjonowania urzędu, występowania zmian w funkcjonowaniu urzędu, najważniejszych aspektów działania urzędu, dostępności i udogodnień dla niektórych kategorii klientów, efektów pracy urzędu oraz etycznych aspektów funkcjonowania urzędu. Kwestionariusz zawierał zarówno pytania zamknięte, jak też otwarte, dzięki którym respondenci mogli przekazać dodatkowe informacje dotyczące omawianych zagadnień.

Badanie przeprowadzono na próbie liczącej łącznie 2785 klientów urzędów. Liczebność prób w starostwach wynosiła kolejno: 329 osób w Brodnicy, 312 w Sierpcu, 325 w Węgrowie oraz 296 w Żurominie. W pozostałych badanych urzędach były to: 252 osoby w Golubiu-Dobrzyniu, 280 w Sokołowie Podlaskim, 140 w Górznie, 256 w Halinowie, 309 w Koźniewicach oraz 286 w Tucholi.



2.1.3 Wskaźnik wynikający z założeń projektowych

Założenie 1: Wdrożenie monitorowania usług publicznych lub udział w badaniach. Poprawa o 5% wskaźników jakości świadczonych usług (we wszystkich JST).

Założenie 2: Wdrożenie systemu monitorowania poziomu jakości usług publicznych w co najmniej 7 JST, wzrost wskaźników satysfakcji o 5% w porównaniu z początkiem realizacji projektu (w co najmniej tych JST: Sokołów Podlaski, Żuromin, Halinów, Węgrów, Kozienice, Sierpc, Golub-Dobrzyń).

Wskaźnik badający zmiany w satysfakcji klientów z jakości świadczonych usług został oparty na pytaniu: „Czy zauważył(a) Pan/Pani zmiany w funkcjonowaniu urzędu w ostatnim czasie?”. Głównym elementem badania były uzasadnienia zmian na lepsze w urzędzie. Odpowiedzi uwzględnione we wskaźniku to te, które bezpośrednio odwoływały się do projektu „Sprawny Samorząd”, czyli takie jak miła obsługa, kompetentna obsługa, szybsza obsługa itp., jak również dobra działalność punktu informacyjnego czy lepsze informowanie klienta. Zatem są to elementy odwołujące się zarówno do jakości świadczonych usług, jak i do satysfakcji klientów.

Tabela 1. Wskaźnik zmian w satysfakcji klientów

	SP w Brodnicy	UM w Golub-Dobrzyń	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	SP w Sierpcu	UM Sokołów Podlaski	UM w Tucholi	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	Suma
2011 (liczebności)	14	31	16	4	42	12	1	12	14	25	171
2012 (liczebności)	15	146	33	35	79	25	3	78	70	27	511
Różnica (liczebności)	1	115	17	31	37	13	2	66	56	2	340
różnica w %	7,14	371	106,2	775	88,1	108,3	200	550	400	8	

W trzech pierwszy wierszach tabeli dane przedstawione są w liczebnościach tzn. ilościach osób. W SP w Brodnicy 14 osób wskazało w roku 2011 w uzasadnieniach zmian na lepsze czynniki leżące w obszarach związanych z projektem „Sprawny Samorząd”, w 2012 było to 15 osób. Różnica wynosi więc jedną osobę. Największy wzrost wskazań w ilości osób był w UM w Golubiu-Dobrzyniu i wynosi 115. Wysokie wyniki w tej kategorii miały też UM w Tucholi (66) oraz SP w Węgrowie (56). Około 30 osób więcej niż w 2011 wskazało



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDRÓŻENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawny
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



w uzasadnieniach zmian na lepsze obszary odnoszące się do projektu „Sprawny Samorząd” w UM w Kozienicach i UM w Halinowie.

Największy wzrost w procentach w porównaniu z rokiem 2011 odnotowuje UM w Halinowie (775%). Aż tak duży wzrost jest spowodowany głównie bardzo niską wartością w roku 2011. Duże wzrosty wyrażone w procentach osiągnęły też SP w Węgrowie oraz UM w Tucholi.

Wszystkie badane urzędy osiągnęły wzrost wskaźnika zmian jakości świadczonych usług i satysfakcji klientów powyżej 5%.

Podczas realizacji projektu „Sprawny Samorząd” nastąpiło wdrożenie systemu monitorowania poziomu satysfakcji klientów z jakości usług publicznych w 7 JST (UM Sokołów Podlaski, SP w Żurominie, UM w Halinowie, SP w Węgrowie, UM w Kozienicach, SP w Sierpcu, UM Golub-Dobrzyń), co spełnia wymagania wynikające z założeń realizacji przedmiotowego projektu.

System monitorowania jakości usług oparty jest o periodyczne badania jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów lokalnych.

2.1.4 Podsumowanie i rekomendacje

Wśród ogółu badanych klientów urzędów dominują osoby zadowolone z ich funkcjonowania. Główne przyczyny zadowolenia to szybka obsługa, kulturalna obsługa oraz sam fakt załatwienia sprawy. Główne powody niezadowolenia to kolejki oraz długi czas oczekiwania. Wiele osób nie dostrzega żadnych wad w pracy urzędów i co ważne, znaczna część respondentów dostrzega zmiany na lepsze. (...)

Rekomendacje:

1. Poprawa obsługi osób niepełnosprawnych.

Jest to obszar, który nie uległ zmianie w porównaniu z rokiem 2011. Wiele urzędów ma duże problemy z obsługą osób niepełnosprawnych i dostosowaniem infrastruktury do ich potrzeb. Bardzo źle jest oceniana sytuacja w Węgrowie, Górznie i Tucholi. Brakuje wind i podjazdów oraz dzwonka. Osoba niepełnosprawna nie jest w stanie sama, bez pomocy innej osoby, załatwić sprawy w urzędzie. W przypadku braku środków finansowych, możliwym rozwiązaniem jest zainstalowanie dzwonka i wydzielenie specjalnego pokoju



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
Sprawnny Samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



do obsługi osób niepełnosprawnych na parterze, do którego będą przychodzić odpowiedni urzędnicy. Bardzo dobrze w tym zakresie oceniana jest sytuacja w Brodnicy, Sokołowie Podlaskim i Golubiu-Dobrzyniu.

2. Obsługa klientów przez Internet.

Obszar ten, choć stanowi dużą szansę na rozwój, jest w wielu przypadkach zaniedbany, chociaż w stosunku do roku 2011 zanotowano pewną poprawę. Możliwe, że sytuacja ta jeszcze bardziej poprawi się dzięki programowi „Sprawnny Samorząd”, ale już po zakończeniu badania. Potrzebne są nowoczesne rozwiązania, jak możliwość uzyskania porady przez Internet lub załatwienia części spraw bez konieczności przychodzenia do urzędu. Klienci urzędu często nie mają wiedzy o działaniach urzędu w tym obszarze, dlatego należy zatem podjąć również duże działania informacyjne i promocyjne.

3. Likwidacja kolejek.

Możliwe rozwiązanie to rozbudowa obsługi przez Internet, zwiększenie lub zmiana godzin otwarcia urzędu lub zatrudnienie dodatkowej liczby pracowników. Pierwsze rozwiązanie, czyli e-administracja może być bardzo pomocne dla klientów, którzy sami pracują w godzinach pracy urzędu.

4. Poprawa szybkości załatwiania spraw.

W tym aspekcie rozwiązania są podobne jak w przypadku kolejek, czyli zwiększenie (lub zmiana) godzin otwarcia urzędu, e-administracja, zatrudnienie nowych pracowników. Inne propozycje to szkolenia urzędników z obsługi klienta, czy wydzielenie biura podawczego. Jeśli punkt informacyjny już istnieje można poprawić jego oznakowanie (gdyż oznakowanie często jest problemem, jak np. w Golubiu-Dobrzyniu).

5. Poprawa działań w obszarze „transport zbiorowy i drogi publiczne” (dotyczy starostw powiatowych).

Proponowane działania w tym obszarze to zwiększenie środków na ten cel. Transport zbiorowy to często transport prywatny, co powoduje, że nierentowne połączenia są likwidowane. Możliwym rozwiązaniem jest też budowa ścieżek rowerowych i promocja alternatywnych środków komunikacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDRÓŻENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



6. Poprawa działań w obszarze „pomoc społeczna” (dotyczy starostw powiatowych).

Poza zwiększeniem środków finansowych na ten cel, można również zwiększyć zaangażowanie organizacji pozarządowych w pomoc społeczną np. poprzez konsultacje, projekty dofinansowywane ze środków krajowych i europejskich, innowacyjne programy.

7. Poprawa działań w obszarze „komunikacja miejska” (dotyczy urzędów gmin).

Problemem pozostaje brak alternatyw dla przemieszczania się samochodami osobowymi. Możliwym rozwiązaniem jest budowa ścieżek rowerowych i promocja alternatywnych środków komunikacji.

8. Poprawa działań w obszarze „przeciwdziałanie bezrobociu” (dotyczy urzędów gmin).

Często głównym problemem gmin (ale też i powiatów) jest brak perspektyw rozwojowych i duże bezrobocie. Możliwe rozwiązania to promocja przedsiębiorczości, zakładanie lokalnych klubów przedsiębiorców i ulgi dla małych firm, także ułatwienia obsługi w urzędzie. Inne rozwiązanie to budowa koalicji prorozwojowych złożonych z przedstawicieli władz, przedsiębiorców i lokalnej elity.

2.2 Wyciąg z raportu Badanie Liderów Lokalnych – Raport z badania ilościowego 2012

2.2.1 Wprowadzenie

Raport stanowi element badań jakości usług administracyjnych oraz poziomu satysfakcji klientów z tych usług. Został przygotowany w ramach realizacji projektu „Sprawny samorząd” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”, Poddziałania 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej”.

Dokument zawiera wyniki badania dotyczącego jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów. Przy czym, w przypadku tego badania, jakość usług świadczonych przez urząd oceniali nie wszyscy mieszkańcy, a lokalni liderzy, jako klienci zewnętrzni urzędu. Perspektywa pozostałych mieszkańców badanych gmin i powiatów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



oraz klientów wewnętrznych, czyli pracowników urzędów, została przedstawiona w odrębnych opracowaniach.

Badanie, z wykorzystaniem tych samych narzędzi badawczych, zostało przeprowadzone w następujących urzędach w: Starostwie Powiatowym w Brodnicy, Starostwie Powiatowym w Sierpcu, Starostwie Powiatowym w Węgrowie, Starostwie Powiatowym w Żurominie, Urzędzie Miasta Sokołów Podlaski, Urzędzie Miasta Golub-Dobrzyń, Urzędzie Gminy Górzno, Urzędzie Miejskim w Kozienicach, Urzędzie Miejskim w Tucholi oraz Urzędzie Miejskim w Halinowie.

2.2.2 Metodologia

Badanie przeprowadzono w oparciu o metodę ilościową. Wykorzystano technikę wywiadu kwestionariuszowego. Ankieterzy zadawali respondentom pytania na podstawie specjalnego kwestionariusza. W ten sposób badani nie mieli poczucia, że muszą wykonać dodatkową pracę, zagłębiać się w lekturę formularza oraz mogli udzielać odpowiedzi spontanicznych. Bezpośredni kontakt z mieszkańcami ankieterów niezwiązanych z żadnym urzędem umożliwiał anonimowość wypowiedzi i wyrażenie opinii, które z różnych powodów mogą nie mieć wyrazu w formalnych skargach, wnioskach, czy też odwołaniach od decyzji administracyjnych.

Z kolei zestandaryzowanie pytań dało podstawę do porównywania rozkładów zebranych odpowiedzi we wszystkich badanych urzędach.

W badaniu brali udział lokalni liderzy: przedsiębiorcy lokalni, osoby piastujące stanowiska kierownicze wyższego szczebla, przedstawiciele organizacji pozarządowych, przedstawiciele instytucji związanych z kulturą (jak biblioteki, czy domy kultury), przedstawiciele mediów lokalnych, radni, przedstawiciele partii politycznych, władz samorządowych, szefowie lub dyrektorzy takich instytucji jak: GOPS, straż miejska, policja, straż pożarna, ośrodek zdrowia, szkoła, a także emeryci i renciści, pełniący kiedyś ważne funkcje publiczne. Dodatkowo były to osoby, które często korzystają z usług urzędu.

Celowy dobór próby (*purposive sampling*), zwany też próbą arbitralną (*judgemental sampling*), zastosowany w przypadku tego badania, to dobór próby na podstawie wiedzy o badanej populacji i celach badania. „W niektórych przypadkach można chcieć zbadać



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



mały podzbiór większej populacji, w której wielu członków tego podzbioru da się łatwo rozpoznać, ale sporządzenie wykazu ich wszystkich byłoby najprawdopodobniej niemożliwe.”¹ Przykładem takich badań są właśnie badania liderów. Wielu liderów jest łatwo rozpoznawalnych, ale zidentyfikowanie ich wszystkich i dobranie z nich próby często jest zadaniem nie do wykonania. Jednak badając niektórych z nich, można zgromadzić dane wystarczające dla celów badania².

Dodatkowo liderzy mogą wypowiadać się, uwzględniając nie tylko swoją perspektywę, ale też perspektywę społeczności lokalnej, ponieważ dobrze ją znają. Ich pozycja pozwala im wchodzić w regularne interakcje z innymi mieszkańcami, poza tym posiadają wiele przydatnych informacji, przez co są w stanie ocenić wiele zjawisk nie tylko z własnej perspektywy, ale też uwzględniając perspektywę innych. Dzięki temu badanie pozwala lepiej wnioskować o jakości usług świadczonych przez badane urzędy.

Jednak, aby perspektywa lokalnych liderów była zróżnicowana, muszą oni być przedstawicielami różnych środowisk i być przedstawicielami różnych zawodów. Tak też było w przypadku tego badania.

Badanie liderów z pomocą badań sondażowych ma też tę zaletę, że pozwala przezwyciężać wady np. dyskusji, czy paneli, w których biorą udział lokalni liderzy, ponieważ nie ryzykuje się tu dominacją głosów niektórych osób. Poza tym anonimowa ankieta jest wolna od wpływu wcześniej wyrażanych opinii, czy wpływu innych osób, biorących udział w dyskusji.

Liderzy to też niezwykle ważna grupa dla rozwoju lokalnego. Dobra współpracy między nimi a m.in. administracją, tworzy klimat do tworzenia koalicji, mobilizacji, osiągania wspólnych celów, ale też promowania lokalnej społeczności. Jak pokazują badania, liderzy będący w stanie mobilizować społeczność lokalną to jeden z głównych czynników lokalnego sukcesu³.

Dlatego niezwykle ważne są ich opinie, a także postrzeganie szans i możliwości, jakie tworzy między innymi administracja, w tym jakość obsługi, jaką mogą zastać w urzędach.

¹ Earl Babbie (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 205.

² Ibid.

³ Gorzelak G., Jałowiecki B., Dziemianowicz W., Roszkowski W., Zarycki T. (1998), *Dynamika i czynniki sukcesu lokalnego w Polsce*, (w:) G. Gorzelak, B. Jałowiecki (red.), *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, seria „Studia Regionalne i Lokalne”, z. 25 (58).



Badanie przeprowadzono na próbie liczącej łącznie 279 osób. Liczebność prób w starostwach wynosiła kolejno: 33 osoby w Brodnicy, 31 w Sierpcu, 32 w Węgrowie oraz 30 w Żurominie. W pozostałych badanych urzędach były to: 25 osób w Golubiu-Dobrzyniu, 28 w Sokołowie Podlaskim, 14 w Górznie, 26 w Halinowie, 31 w Kozienicach oraz 29 w Tucholi.

2.2.3 Wskaźnik wynikający z założeń projektowych

Założenie 1: Wdrożenie monitorowania usług publicznych lub udział w badaniach. Poprawa o 5% wskaźników jakości świadczonych usług (we wszystkich JST).

Założenie 2: Wdrożenie systemu monitorowania poziomu jakości usług publicznych w co najmniej 7 JST, wzrost wskaźników satysfakcji o 5% w porównaniu z początkiem realizacji projektu (w co najmniej tych JST: Sokołów Podlaski, Żuromin, Halinów, Węgrów, Kozienice, Sierpc, Golub-Dobrzyń).

Poniższa tabela zawiera uzyskane wyniki badania i ukazuje zmiany w stosunku do określonego uprzednio wskaźnika.

Tabela 2

Dane w %	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UM w Halinowie	UM w Kozienicach
Poziom obsługi	30,6	72,5	37,0	20,0	63,9	25,4	57,4
Profesjonalizm obsługi	28,4	73,8	40,0	34,4	64,3	21,5	56,8
Poziom wiedzy i kompetencji urzędników	23,2	71,9	37,3	32,8	62,5	30,0	60,0
Zachowanie urzędników wobec klientów urzędu	31,3	79,4	34,0	33,6	71,8	33,1	59,0
średnia wartość	28,4	74,4	37,1	30,2	65,6	27,5	58,3

Za wskaźnik jakości usług przyjęto średnią wartość z 4 pytań dotyczących obsługi i zachowania urzędników:

- „Poziom obsługi”
- „Profesjonalizm obsługi”
- „Poziom wiedzy i kompetencji urzędników”
- „Zachowanie urzędników wobec klientów urzędu”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawny
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Te cztery sformułowania odnoszą się bezpośrednio do obsługi i relacji z klientem. Mierzą również podniesie poziomu usług w tym obszarze. Pozostałe pytania z tego badania związane są z organizacją urzędu, a więc nie są związane z tym wskaźnikiem.

Wskaźnik powstał na bazie wcześniej omawianego pytania określającego zmianę oceny poszczególnych obszarów między rokiem 2012 a 2011.

We wszystkich badanych JST widać wzrost i poprawę ocen powyżej 25%, czyli spełnienie założeń wskaźnika. Najwyższy wzrost widoczny jest w SP w Węgrowie 74,4%, najniższy w UM w Halinowie 27,5% i SP w Sierpcu 28,4%.

2.2.4 Podsumowanie

Liderzy lokalnych społeczności bardzo pozytywnie ocenili efekty działania programu „Sprawny Samorząd”. Większość dostrzegła znaczny wzrost poziomu usług. Wszystkie obszary były oceniane bardzo podobnie, najwyżej jednak oceniona została kategoria „Opis stanowisk w urzędzie i oznakowanie”. Najwyższe oceny otrzymało SP w Węgrowie, a także UM Sokołów Podlaski oraz UM w Kozienicach. Najniższe zaś SP w Sierpcu oraz UM w Halinowie.

2.3 Wyciąg z Raportu zbiorczego z badania poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów – Badanie ilościowe 2012

2.3.1 Wprowadzenie

Niniejszy raport stanowi część badania jakości usług administracyjnych oraz poziomu satysfakcji klientów z usług podjętego w ramach realizacji projektu „Sprawny samorząd” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”, Poddziałania 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej”.

W opracowaniu przedstawione zostały wyniki dwóch badań. Pierwsze dotyczyło poziomu satysfakcji pracowników Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST). Drugie traktowało o ich potrzebach szkoleniowych.

Podstawowym celem prezentowanych badań była diagnoza poziomu satysfakcji pracowników JST, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów atmosfery pracy, zakresu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



obowiązków, wysokości wynagrodzenia za pracę, jakości zarządzania, natężenia pracy, motywacji oraz bezpieczeństwa socjalnego. Drugim celem była diagnoza luk kompetencyjnych pracowników oraz zapotrzebowania pracowników na szkolenia (w opinii własnej pracowników oraz w ocenie przełożonych). Dalszym celem było określenie, jak realizacja projektu „Sprawny samorząd” wpłynie na zadowolenie pracowników oraz określenie poziomu realizacji polityki równouprawnienia kobiet i mężczyzn w JST.

2.3.2 Metodologia

Badania poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody ilościowej. Wykorzystano sondaż diagnostyczny, w ramach którego zoperacjonalizowano satysfakcję i potrzeby w postaci pytań ogólnych, które zostały wymienione na etapie koncepcji badania wśród założeń tworzenia narzędzi badawczych, a następnie po przekształceniu na pytania szczegółowe zamieszczone w kwestionariuszach skierowanych do respondentów. Pytania kwestionariuszowe poddano standaryzacji, co umożliwia porównywanie wyników badanych urzędów.

Zarówno kwestionariusz satysfakcji skierowany do pracowników JST, jak i kwestionariusz identyfikacji potrzeb szkoleniowych zrealizowano techniką ankiety internetowej. Podejście to umożliwiało łatwy dostęp do wszystkich pracowników oraz wykorzystanie instytucjonalnych form do zebrania opinii z poszczególnych urzędów. Respondenci za pośrednictwem poczty elektronicznej otrzymywali informacje o odnośnikach do stron kwestionariuszy zamieszczonych na zewnętrznym serwerze. Dzięki temu badanie miało charakter anonimowy.

Kwestionariusz satysfakcji pracowników urzędów został podzielony na części dotyczące: ogólnego poziomu satysfakcji, atmosfery pracy, oceny wynagrodzenia, organizacji i warunków pracy, komunikacji z innymi pracownikami i kierownictwem, możliwości rozwoju zawodowego, stylu kierowania, jakości usług świadczonych mieszkańcom oraz kwestii równouprawnienia kobiet i mężczyzn w urzędzie. W poszczególnych pytaniach respondenci oceniali, w jakim stopniu zgadzają się z występowaniem różnych zjawisk, działań i zdarzeń. Odpowiadając na pytanie otwarte, mogli także opisać własne pomysły na działania usprawniające pracę urzędu.

Kwestionariusz identyfikacji potrzeb szkoleniowych miał na celu rozpoznanie luk kompetencyjnych oraz skonfrontowanie opinii i oczekiwań w poszczególnych wymiarach



po stronie pracowników i ich przełożonych. Z myślą o każdym rodzaju stanowisk opracowano odrębny kwestionariusz zawierający pytania dotyczące kompetencji niezbędnych na danym stanowisku. Umożliwiło to analizę poziomu kompetencji wymaganych na stanowiskach związanych bezpośrednio z obsługą klientów i niezwiązanych bezpośrednio z obsługą klientów. Kwestionariusz został podzielony na części dotyczące: rozwoju zawodowego w urzędzie, rozwoju indywidualnego pracowników oraz rozwoju organizacji jako całości. Respondenci poza wymienionymi zakresami szkoleń mogli w pytaniu otwartym zgłosić też dodatkową tematykę zajęć na rzecz poprawy ich umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

Badania pracowników urzędów zostały przeprowadzone metodą wyczerpującą, tzn. dążono do udziału w nich wszystkich pracowników biorących udział w projekcie. Uznano, że zadanie zostanie wykonane, jeśli ankietę wypełni co najmniej połowa pracowników poszczególnych JST.

2.3.3 Wskaźnik wynikający z założeń projektowych

Założenie: Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników na podstawie aktualnych opisów stanowisk w co najmniej 6 JST (w co najmniej tych JST: Sokołów Podlaski, Żuromin, Halinów, Brodnica, Tuchola, Górzno).

Tabela3. Obrazująca podsumowanie zmian

	Ogół	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Gólib-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Atmosfera pracy	0,02	-0,15	0,19	0,08	-0,12	0,00	0,10	0,10	0,07	0,02	0,06
Kierownictwo (Przełożeni)	0,16	0,04	0,45	0,00	-0,01	0,27	0,09	0,28	-0,01	0,07	0,04
Komunikacja	0,19	0,11	0,38	0,19	0,00	0,01	0,15	0,11	0,06	0,05	0,07
Organizacja i warunki pracy	0,09	0,02	0,27	0,13	-0,17	0,00	0,47	0,03	0,46	0,23	0,10
Rozwój	0,28	0,19	0,58	0,34	0,24	0,15	0,29	0,25	0,33	0,19	0,24
Wynagrodzenie	0,09	0,23	0,12	0,10	0,07	0,16	0,33	0,10	0,32	0,17	0,12
Średnia	0,14	0,07	0,33	0,14	0,002	0,10	0,24	0,15	0,21	0,12	0,11



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDROŻENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Powyższa tabela jest oparta na indeksie, który był już prezentowany w badaniu. Przedstawia ona wzrost w ocenach pomiędzy 2012 a 2011. Średnia to przeciętny wynik ze wszystkich kategorii. Widoczne jest, że każda JST osiąga wzrost. Najmniejszy jest on w SP w Żurominie 0,002, największy w SP w Sierpcu 0,33. Można stwierdzić, że większość JST (6) ma dość zbliżone wyniki w przedziale 0,10 do 0,20, co wskazuje na równomierne działanie programu. Największy wzrost widoczny jest w obszarze „Rozwój” o 0,28, najmniejszy w „Atmosfera pracy” o 0,02.

Realizacja wskaźnika wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników na podstawie aktualnych opisów stanowisk w co najmniej 6 JST (UM w Sokołowie Podlaskim, SP w Żurominie, UM w Halinowie, SP w Brodnicy, UM w Tucholi, UG w Górznie).

Podczas przygotowań do badania, w tym przygotowania narzędzia badawczego, przeprowadzono analizę aktualnych opisów stanowisk pracy w badanych JST. Dzięki temu dostosowano narzędzie badawcze do aktualnej sytuacji i potrzeb. We wszystkich JST przeprowadzono badania potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów. Badane JST otrzymały wyniki z badań z lat 2011 i 2012, wskazujące na najważniejsze potrzeby szkoleniowe oraz słabe i mocne strony urzędu w zakresie rozwoju kompetencji kadr. Szkolenia były oceniane w skali od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza bardzo potrzebne), w na koniec każdego raportu JST otrzymały zestawienie wszystkich ocen, w podsumowaniu natomiast określono do 5 szkoleń, które pracownicy uznali za najbardziej potrzebne.

Dzięki wynikom z badań możliwe było opracowanie metodyki wdrażania szkoleń opartej na ocenie potrzeb pracowników. Szczególnie ważny jest podział ze względu na pełnioną funkcję (kierownik/podwładny) oraz obsługiwanie bezpośrednie lub niebezpośrednie klientów. Dzięki temu możliwe jest opracowanie zasad wyboru szkoleń oraz dostosowanie ich do obowiązujących systemów zarządzania. Badane JST mogą same przeprowadzać badanie i dostosowywać programy szkoleniowe do zmian.

Badanie umożliwiło stworzenie systemu rozwoju systemu kompetencji kadr we wszystkich badanych JST oraz wskazanie luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników na podstawie aktualnych opisów stanowisk.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRACOWAŃ ZARZĄDZAJĄCYCH W JST
Sprawnym samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2.3.4 Podsumowanie i rekomendacje

W roku 2012 urzędnicy lepiej oceniali funkcjonowanie swoich miejsc pracy. Wiele elementów uległo poprawie, a zwłaszcza możliwość rozwoju zawodowego i praca kierownictwa. Zwykle osoby obsługujące klientów gorzej oceniają funkcjonowanie urzędu, ale nie jest tak we wszystkich aspektach. Na takie oceny ma też wpływ fakt, że wśród osób nieobsługujących bezpośrednio klientów jest więcej kierowników, niż wśród obsługujących. Kierownictwo jest oceniane bardzo dobrze, jako pomocne pracownikom i rozwiązujące problemy.

Jako powód satysfakcji z pracy urzędnicy najczęściej podają atmosferę w pracy. Dobra atmosfera w pracy powinna przełożyć się na lepsze podejście do klientów i większą wydajność pracowników. Obszar ten jest dobrze oceniany przez urzędników.

Pomimo deklarowanego zadowolenia z wynagrodzenia badani wskazują przede wszystkim na brak wpływu jakości pracy na wynagrodzenie. Również krytycznie oceniany jest system premiowania. Kwestia ta pojawiała się również w poprzednich raportach. Możliwe rozwiązania to podniesienie wynagrodzeń lub lepszy system premiowania, choć te rozwiązania niosą za sobą niebezpieczeństwa nie tylko finansowe, ale również dla atmosfery pracy. Premie indywidualne często powodują wzrost rywalizacji między pracownikami, co może być szkodliwe dla całej organizacji. Dlatego możliwym rozwiązaniem są premie grupowe lub inne formy gratyfikacji pracowników.

Integracja pracowników jest to obszar, który w porównaniu z rokiem 2011 uległ niewielkiej poprawie. Proponowane rozwiązania to gry i imprezy integracyjne, także szkolenia z pracy w zespole.

Procedury formalne często są wskazywane jako problem, jednak wiele rozwiązań w tej kwestii jest narzuconych przez przepisy prawne. Możliwe działania urzędów to budowa i poprawa organizacji biur podawczych, reorganizacja funkcjonowania urzędu i wprowadzenie nowych systemów zarządzania.

Poprawa organizacji stanowisk tak, by pozwalały rozwijać się pracownikom, powinna przyczynić się do lepszej ich efektywności oraz większego zadowolenia z pracy. Budowa takiej organizacji pozwala także zachowywać cennych pracowników mimo tego, że w innych miejscach otrzymaliby lepsze wynagrodzenie.

Obieg informacji między wydziałami i cały obszar komunikacji to obszar, który stanowi bardzo słaby punkt większości badanych podmiotów. Pracownicy bardzo źle oceniają funkcjonowanie obiegu informacji między wydziałami. Najgorzej tę kategorię oceniają



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



osoby obsługujące bezpośrednio klientów, a najlepiej kierownicy. Jest to bardzo istotna i widoczna różnica. Proponowane rozwiązanie to cotygodniowe zebrania wydziałów i rozmowy na temat aktualnych problemów. Innym rozwiązaniem mogą być szkolenia z pracy w zespole i komunikacji.

Urzędy powinny też posiadać jasne cele strategiczne, które ułatwiłyby organizację pracy.

Możliwość awansu i zależność awansu od kwalifikacji w porównaniu z rokiem 2011 uległa poprawie. Respondenci w roku 2012 wysoko ocenili wpływ kwalifikacji na awans. Głównym problemem pozostaje to, że urzędnicy nie widzą dla siebie potencjalnych dróg awansu. Możliwe rozwiązanie to budowa drzew kariery, które zobrazują pracownikom możliwe szanse. Kolejną propozycją są szkolenia z zarządzania.

Najbardziej przydatne szkolenia wskazywane przez osoby na stanowisku kierowniczym to:

- asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem,
- wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego,
- komunikacja i praca w zespole,
- radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

Najbardziej przydatne szkolenia wskazywane przez osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów to:

- obsługa klienta,
- asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem,
- radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych,
- wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego,
- komunikacja i praca w zespole.

Najbardziej przydatne szkolenia wskazywane przez osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów to:

- asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem,
- komunikacja i praca w zespole,
- radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

Badani oczekują głównie szkoleń jednodniowych, poza miejscem pracy i w godzinach pracy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDROŻENIA
USPRAWNIENI Zarządczych w JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3. Podsumowanie

Realizacja projektu zatytułowanego „Sprawny samorząd – program wdrożenia usprawnień zarządczych w JST” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”, Poddziałania 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej”, przebiegła zgodnie z założeniami.

Realizatorzy i partnerzy projektu osiągnęli założonego celu, którymi było podniesienie poziomu jakości usług świadczonych przez 10 urzędów poprzez:

- przygotowanie kadry zarządzającej i pracowników urzędów do stosowania nowoczesnych narzędzi i technik zarządzania w administracji publicznej
- wdrożenie narzędzi samooceny i ciągłego samodoskonalenia.

W przedmiotowym raporcie zostały zebrane i przedstawione wszystkie wskaźniki jakie zostały założone przy realizacji projektu.

Dzięki prowadzonym działaniom projektowym zrealizowane zostały wszystkie wskaźniki projektowe dotyczące jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji klientów urzędów, a także dotyczące poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów.

Realizatorzy projektu składają serdeczne podziękowania wszystkim jednostkom samorządu terytorialnego, które brały udział w przedmiotowym projekcie.