



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRÁWNIEN ZARZÁDZCZYCH W JST
Sprawný Samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport zbiorczy z badania poziomu satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów

Badanie ilościowe

2012



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDEŻENIA
USPRAWNIENIENIEM ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1. Wprowadzenie.....	3
2. Metodologia badania	3
3. Dane metryczkowe.....	5
4. Ogólna satysfakcja z pracy.....	11
5. Ocena atmosfery pracy	22
6. Ocena wynagrodzenia.....	29
7. Ocena organizacji i warunków pracy.....	36
8. Ocena komunikacji z innymi pracownikami i kierownictwem	45
9. Możliwości rozwoju zawodowego	51
10. Ocena stylu kierowania	61
11. Zmiany w pracy urzędu oraz równouprawnienie kobiet i mężczyzn.....	68
12. Korelacja.....	72
13. Rozwój organizacji jako całości	78
14. Rozwój indywidualny pracowników.....	93
15. Zapotrzebowanie w zakresie rozwoju zawodowego	99
16. Podsumowanie i rekomendacje.....	117
17. Podsumowanie zmian - wskaźnik zmian wynikający z założeń przyjętych w ramach projektu ..	119



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDczych W JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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 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. Metodologia badania

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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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.



3. Dane metryczkowe

Liczebność próby badawczej w analizie satysfakcji pracowników urzędów wynosiła 522 osoby. Liczba osób biorących udział w badaniu wzrosła w porównaniu z rokiem 2011 o 23 (w badaniu w 2011 roku wzięło udział 499 osób).

W przypadku starostw w badaniu wzięło udział: 80 osób w Brodnicy, 71 w Sierpcu, 56 w Węgrowie oraz 54 w Żurominie. W przypadku urzędów miast: 34 osoby w Golubiu-Dobrzyniu oraz 52 w Sokołowie Podlaskim. W urzędach miejskich było to: 41 osób w Halinowie, 70 w Kozienicach oraz 45 w Tucholi. W Urzędzie Gminy Górzno było to 19 osób.

Wielkość udziału poszczególnych urzędów w próbie badawczej przedstawiono na wykresie 1. W przypadku starostw niskim udziałem cechował się urząd w Żurominie, zaś w przypadku miast urząd w Górznie.

Wykres 1. Udział urzędów w badaniu satysfakcji pracowników urzędów (dane w %)

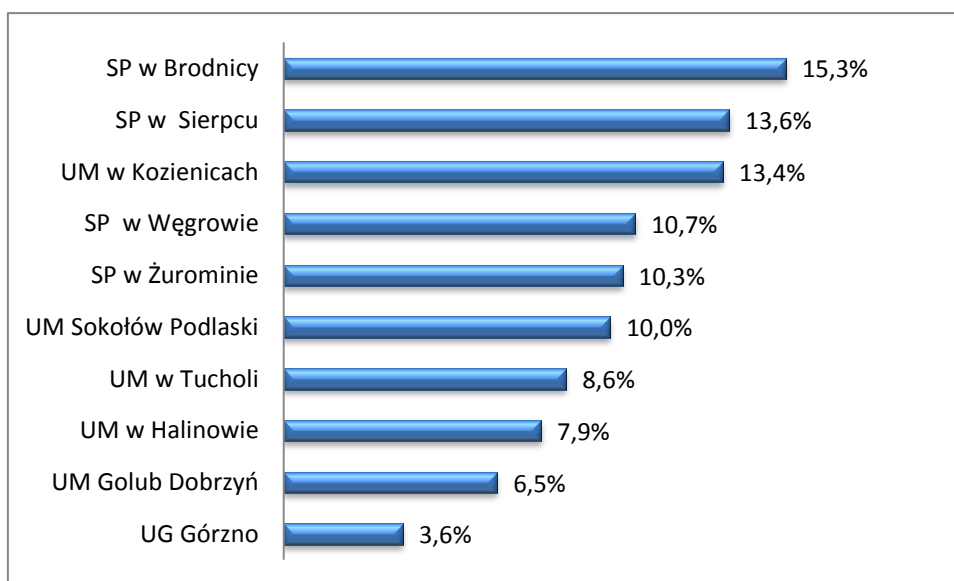




Tabela 1. Zestawienie procentowe osób biorących udział w badaniu (dane w %)

	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Kobieta	75,7	68,8	74,6	80,4	79,6	70,6	63,5	84,2	82,9	84,3	73,3
Mężczyzna	24,3	31,3	25,4	19,6	20,4	29,4	36,5	15,8	17,1	15,7	26,7

W skład próby badawczej „satisfakcji pracowników urzędów” wchodziły głównie kobiety, które stanowiły 75,7% próby (tabela 1). Mężczyzn biorących udział w badaniu było 24,3%. Największy udział pań jest w UM w Kozienicach (84,3%), zaś panów w UM w Sokołowie Podlaskim (36,5).

Tabela 2. Liczba osób biorących udział w badaniu poziomu satysfakcji

	Liczba pracowników biorących udział w badaniu	Liczba pracowników	Udział w procentach
SP w Brodnicy	80	80	100,0%
SP w Sierpcu	71	70	101,4%
SP w Węgrowie	56	77	72,7%
SP w Żurominie	54	60	90,0%
UM Golub-Dobrzyń	34	41	82,9%
UM Sokołów Podlaski	52	53	98,1%
UG Górzno	19	19	100,0%
UM w Halinowie	41	47	87,2%
UM w Kozienicach	70	109	64,2%
UM w Tucholi	45	47	95,7%
Ogółem	522	610	85,6%



W tabeli 2 znajduje się zestawienie zawierające liczbę osób, które wzięły udział w badaniu poziomu satysfakcji pracowniczej. Najwięcej pracowników wypełniło ankietę w urzędzie w Sierpcu (101,4%) i Brodnicy (100%). W Sierpcu ankietę wypełniło 71 osób na 70 pracujących w urzędzie. Najprawdopodobniej jedna osoba popełniła błąd i wypełniła ankietę dwa razy, stąd ten przekraczający 100% wynik. Najślabszy wynik osiągnął urząd w Kozienicach. Na 109 pracujących w urzędzie osób ankietę wypełniło 70 osób, co stanowi 64,2% pracujących.

Tabela 3. Podział na stanowiska w poszczególnych urzędach (dane w %)

Stanowisko	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golu- Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Pracuję na stanowisku kierowniczym	19,2	27,5	21,1	17,9	18,5	20,6	15,4	15,8	17,1	11,4	22,2
Pracuję na stanowisku wykonawczym	80,8	72,5	78,9	82,1	81,5	79,4	84,6	84,2	82,9	88,6	77,8

W tabeli 3 znajdziemy podział na stanowiska w poszczególnych jednostkach JST. W całym badaniu 19,2% osób wypełniających ankietę pracowało na stanowisku kierowniczym, a 80,8% na stanowisku wykonawczym. Najwięcej kierowników wypełniło ankietę w urzędzie w Brodnicy, a najmniej w urzędzie w Kozienicach.



Tabela 4. Charakter stanowisk w badaniu satysfakcji pracowników urzędów (dane w %)

Charakter stanowiska	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźenicach	UM w Tucholi
Nie pracuję bezpośrednio przy obsłudze interesantów	46,2	55,0	45,1	67,9	50,0	32,4	51,9	26,3	36,6	37,1	35,6
Pracuję bezpośrednio przy obsłudze interesantów	53,8	45,0	54,9	32,1	50,0	67,6	48,1	73,7	63,4	62,9	64,4

Wśród badanych pracowników przeważają osoby zatrudnione bezpośrednio przy obsłudze interesantów, które stanowią 53,8% wszystkich respondentów. Osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klienta jest nieco ponad 46%. Najwięcej osób pracujących przy obsłudze klienta możemy odnaleźć w urzędzie w Górznie (63,4%), natomiast niepracujących przy obsłudze klienta w urzędzie w Węgrowie (67,9%).

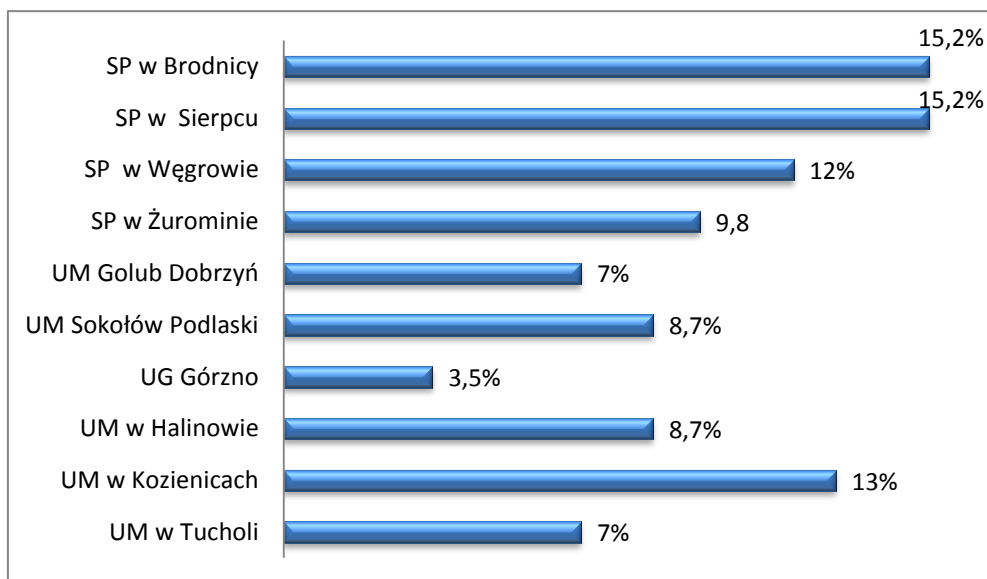
Tabela 5. Zestawienie rodzaju stanowiska i charakteru stanowiska (dane w %)

Rodzaj stanowiska/ Charakter stanowiska	Nie pracuję bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracuję bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Pracuję na stanowisku kierowniczym	61,0	39,0
Pracuję na stanowisku wykonawczym	42,7	57,3

W zestawieniu, które możemy znaleźć w tabeli 5, przeważają osoby zatrudnione na kierowniczym stanowisku i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze klienta (61%). Drugą z kolei grupą pracowników są osoby zatrudnione na stanowisku wykonawczym i pracujące bezpośrednio przy obsłudze klienta (57,3%). Trzecią grupę stanowią osoby zatrudnione na stanowisku wykonawczym i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (57,3%). Ostatnią grupą są pracownicy na stanowiskach kierowniczych pracujący bezpośrednio przy obsłudze klienta (39%).



Wykres 2. Udział urzędów w badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów (dane w %)



Wielkość udziału poszczególnych urzędów w próbie badawczej przedstawiono na wykresie 2. W przypadku starostw niskim udziałem cechował się urząd w Żurominie, zaś w przypadku miast urząd w Górznie.

Tabela 6. Zestawienie rodzaju stanowiska i charakteru stanowiska w ankiecie potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów (dane w %)

Rodzaj stanowiska/charakter stanowiska	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Osoby na stanowisku kierowniczym	34,50	65,50
Osoby na stanowisku kierowniczym	53,10	46,90

W zestawieniu, które możemy znaleźć w tabeli 6, przeważają osoby zatrudnione na kierowniczym stanowisku i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze klienta (65,5%). Drugą z kolei grupą pracowników są osoby zatrudnione na stanowisku wykonawczym i pracujące bezpośrednio przy obsłudze klienta (53,1%). Trzecią grupę stanowią osoby zatrudnione na stanowisku wykonawczym i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (46,9). Ostatnią grupą są pracownicy na stanowiskach kierowniczych, pracujący bezpośrednio przy obsłudze klienta (34,5%).



Tabela 7. Liczba osób biorących udział w badaniu potrzeb szkoleniowych

	Liczba pracowników biorących udział w badaniu	Liczba pracowników	Udział w procentach
SP w Brodnicy	70	80	87,50%
SP w Sierpcu	70	70	100,00%
SP w Węgrowie	55	77	71,43%
SP w Żurominie	45	60	75,00%
UM Golub Dobrzyń	32	41	78,05%
UM Sokołów Podlaski	40	53	75,47%
UG Górzno	16	19	84,21%
UM w Halinowie	40	47	85,11%
UM w Kozienicach	60	109	55,05%
UM w Tucholi	32	47	68,09%
Ogółem	460	610	75,41%

W tabeli 7 znajdziemy zestawienie zawierające liczbę osób, które wzięły udział w ankietowym badaniu potrzeb szkoleniowych. Najwięcej pracowników wypełniło ankietę w urzędzie w Sierpcu (100%) i Brodnicy (87,50%). Najsłabszy wynik osiągnął urząd w Kozienicach. Na 109 pracujących w urzędzie osób ankietę wypełniło 60 osób, co stanowi 55,05%. W całym badaniu udział wzięło 460 osób na 610 zatrudnionych w badanych urzędach, co stanowi 75,41% wszystkich pracowników.

Badanie potrzeb szkoleniowych zawierało prośbę o dokładne podanie nazwy stanowiska badanego. Przeważnie opisywano je bardzo ogólnymi zwrotami takimi jak: naczelnik wydziału, kierownik referatu, dyrektor wydziału. Pojawiały się też odmowy odpowiedzi i bardzo krytyczne komentarze, co do tego pytania, związane z obawami o brak anonimowości.



4. Ogólna satysfakcja z pracy

W pytaniu dotyczącym ogólnej oceny satysfakcji z wykonywania pracy w urzędzie respondenci zostali poproszeni o stworzenie rankingu składającego się z poszczególnych wymiarów funkcjonowania urzędu. W ten sposób wskazywano obszary od najważniejszego do najmniej istotnego obszaru zarządzania urzędem. Wymiary najczęściej wskazywane na pierwszym miejscu prezentuje tabela 4.

Tabela 8. Główne czynniki satysfakcji pracowników urzędów (dane w %)

	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Atmosfera pracy	39,3	27,5	39,4	35,7	33,3	41,2	46,2	42,1	39,0	48,6	46,7
Kierownictwo	8,4	8,8	2,8	14,3	9,3	8,8	3,8	5,3	4,9	12,9	11,1
Organizacja i warunki pracy	11,9	12,5	18,3	8,9	9,3	8,8	15,4	-	12,2	10,0	13,3
Relacje ze współpracownikami	5,4	3,8	2,8	8,9	5,6	2,9	5,8	5,3	7,3	4,3	8,9
Rozwój	3,6	5,0	2,8	-	9,3	5,9	-	-	7,3	1,4	4,4
Wynagrodzenia	31,4	42,5	33,8	32,1	33,3	32,4	28,8	47,4	29,3	22,9	15,6

Głównym czynnikiem wpływającym na satysfakcję pracowników urzędu jest atmosfera pracy, wskazało ją 39,3% respondentów. Niewiele mniej, bo 31,4% uważa, że to wynagrodzenie jest głównym źródłem satysfakcji z pracy. Najmniej wskazań w ogólnym zestawieniu uzyskał rozwój. Jest on ważny zaledwie dla 3,6% badanych urzędników.

Atmosfera najważniejsza była dla urzędników z Kozienic (48,6%), kierownictwo dla pracowników urzędu w Węgrowie (14,3%), organizacja i warunki pracy były kluczowe dla



18,3% respondentów z Sierpca, relacje ze współpracownikami najwięcej osób wskazało w Tucholi 8,9%. Rozwój miał najwięcej wskazań w Żurominie (9,3%) a wynagrodzenie najważniejsze było dla pracowników urzędu w Górznie.

Tabela 9. Charakter stanowiska a najważniejszy czynnik satysfakcji z pracy (dane w %)

Charakter stanowiska	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Atmosfera pracy	35,0	40,3	41,5	37,4
Kierownictwo	13,0	7,3	9,1	7,8
Organizacja i warunki pracy	13,0	11,6	9,5	13,9
Relacje ze współpracownikami	6,0	5,2	3,7	6,8
Rozwój	4,0	3,6	3,7	3,6
Wynagrodzenia	29,0	32,0	32,4	30,6

Wśród wszystkich grup pracowniczych najważniejsza okazała się atmosfera pracy (tabela 9). Wskazywało ją 35% osób na stanowisku kierowniczym, 40,3% osób na stanowisku wykonawczym, 41,5% osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów i 37,4% osób wykonujących taką pracę. Najmniej istotny dla poszczególnych grup pracowniczych jest rozwój (wskazania nie przekraczały 4%), ale także relacje ze współpracownikami (około 7% wskazań). Należy przy tym zaznaczyć, że osoby na stanowisku kierowniczym, częściej niż zatrudnieni na stanowisku wykonawczym, na pierwszym miejscu stawiają kierownictwo (13%) oraz organizację i warunki pracy (13%). Zaś osoby ze stanowisk wykonawczych dość często podkreślają znaczenie organizacji i warunków pracy (11,6%), które jednak ma również znaczenie dla kierowników (13%).



Tabela 10. Czynniki wskazywane najczęściej na ostatnim miejscu w poszczególnych urzędach (dane w %)

	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Atmosfera pracy	8,4	6,3	9,9	3,6	7,4	2,9	11,5	15,8	12,2	11,4	6,7
Kierownictwo	23,4	25,0	29,6	25,0	35,2	23,5	17,3	21,1	12,2	14,3	26,7
Organizacja i warunki pracy	10,5	12,5	15,5	7,1	9,3	8,8	9,6	10,5	4,9	14,3	6,7
Relacje ze współpracownikami	11,7	15,0	9,9	12,5	9,3	26,5	11,5	5,3	12,2	12,9	-
Rozwój	31,8	33,8	25,4	44,6	25,9	23,5	32,7	42,1	31,7	30,0	33,3
Wynagrodzenia	14,2	7,5	9,9	7,1	13,0	14,7	17,3	5,3	26,8	17,1	26,7

Najczęściej wymienianym na ostatnim miejscu czynnikiem, wpływającym według respondentów na satysfakcję z pracy, był rozwój – wskazało go 31,8% ankietowanych (tabela 6).

Wśród pracowników urzędu w Brodnicy również rozwój był najczęściej wymieniany na szóstej pozycji (33,8%). W Sierpcu urzędnicy najczęściej wymieniali wpływ kierownictwa (29,6% wskazań na ostatnim miejscu), w Węgrowie 44,6% wskazań dotyczyło rozwoju, w Żurominie kierownictwa (35,2%), a w Golubiu-Dobrzyniu relacji ze współpracownikami (26,5%). Pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim na ostatnim miejscu najczęściej umieszczali rozwój (32,7%), tak jak i w Górznie (42,1%), Halinowie (31,7%), Kozienicach (30%) oraz w Tucholi (33,3%).



Tabela 11. Czynniki wskazywane najczęściej na ostatnim miejscu według stanowisk (dane w %)

	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Atmosfera pracy	9,0	8,3	9,5	7,5
Kierownictwo	18,0	24,6	18,3	27,8
Organizacja i warunki pracy	14,0	9,7	12,4	8,9
Relacje ze współpracownikami	18,0	10,2	12,9	10,7
Rozwój	29,0	32,5	34,4	29,5
Wynagrodzenia	12,0	14,7	12,4	15,7

Wśród osób na stanowisku kierowniczym najczęściej wymieniany na ostatnim miejscu był rozwój (29%). Rozwój był również najczęściej wymieniany przez pozostałe grupy pracownicze (tabela 11): 32,5% wskazań wśród osób na stanowisku wykonawczym, 34,4% wskazań wśród osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klienta i 29,5% wskazań wśród osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze klienta.

Tabela 12. Zadowolenie z pracy w urzędzie (dane w %)

	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	47,0	33,6	36,5	35,9
Raczej tak	46,0	54,5	54,4	51,6
Trudno powiedzieć	2,0	9,2	5,4	10,0
Raczej nie	4,0	1,7	2,9	1,4
Zdecydowanie nie	1,0	0,9	0,8	1,1

Pracownicy w przeważającej mierze są zadowoleni z pracy w urzędzie (tabela 12). Najwięcej osób zadowolonych jest wśród kierowników (93%). 90,9% osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klienta wyraziło swoje zadowolenie z pracy w urzędzie (tabela 8). Co ciekawe, najwyższy procent niezadowolenia jest wśród osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach. Najmniejsze zadowolenie widać w głosach oddanych przez pracowników, którzy zajmują się bezpośrednią obsługą klienta 87,5%. Również wśród tych osób jest największy odsetek osób niezdecydowanych 10%.



Tabela 13. Poziom zadowolenia z pracy w urzędzie pracowników poszczególnych urzędów (dane w %)

	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	36,2	25,0	33,8	39,3	16,7	52,9	50,0	15,8	26,8	47,1	51,1
Raczej tak	52,9	65,0	54,9	42,9	72,2	41,2	42,3	73,7	51,2	44,3	44,4
Trudno powiedzieć	7,9	8,8	11,3	5,4	9,3	5,9	5,8	10,5	12,2	5,7	4,4
Raczej nie	2,1	1,3	-	10,7	-	-	1,9	-	4,9	1,4	-
Zdecydowanie nie	1,0	-	-	1,8	1,9	-	-	-	4,9	1,4	-

Pracownicy w przeważającej mierze są zadowoleni z pracy w urzędach, o czym świadczy 89,1% wskazań na odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” (tabela 9). Spośród poszczególnych urzędów największym zadowoleniem wykazują się pracownicy urzędów w Tucholi i w Golubiu-Dobrzyniu. Aż 95,5% pracowników z Tucholi i 95,1% z Golubia-Dobrzynia wybrało odpowiedzi świadczące o zadowoleniu z pracy. Najwięcej osób niezdecydowanych pracuje w urzędzie w Halinowie (12,2%). Swoje niezadowolenie z pracy na obecnym stanowisku wykazuje 12,5% pracowników urzędu w Węgrowie. W urzędach w Sierpcu, Golubiu-Dobrzyniu, Górznie oraz Tucholi nie było ani jednej osoby, która wybrałaby odpowiedź „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”.



Tabela 14. Skłonność do polecenia pracy w urzędzie przyjacielowi lub koledze (dane w %)

Polecił(a)bym pracę w urzędzie przyjacielowi/koledze	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	22,7	29,3	21,3	20,2	25,3
Raczej tak	41,5	45,1	40,8	43,9	38,8
Trudno powiedzieć	22,9	19,5	23,5	24,1	21,5
Raczej nie	11,0	4,9	12,2	9,9	12,2
Zdecydowanie nie	2,0	1,2	2,2	1,9	2,1

O tym, że urząd stanowi dobre miejsce pracy może stanowić chęć polecenia go, jako miejsca pracy, innym osobom. W stosownym pytaniu zwrócono uwagę na skłonność do polecania pracy w urzędzie przyjacielom i kolegom. Szczegółowe dane zawiera tabela 14. Prawie 65% wszystkich ankietowanych poleciłoby swój urząd, jako dobre miejsce pracy. Osób niezdecydowanych było 22,9%, a niepolecających 13%. Wśród osób na kierowniczym stanowisku odpowiedzi kształtują się następująco: 74,4% wybrało odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, 19,5% nie mogło się zdecydować, a 6,1% wyraziło swoje obawy, co do polecenia urzędu, jako dobrego miejsca pracy.

Podobnego rodzaju zestawienie zawiera tabela 15. Przedstawia ona skłonność pracowników poszczególnych urzędów do polecania pracy w urzędzie przyjacielom i kolegom. Wśród wszystkich respondentów przeważa opinia, że praca w urzędzie jest godna polecenia. 71,7% wszystkich ankietowanych wybrało odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Osób niezdecydowanych było 20,1%, a niepolecających 8,2%.

Najwięcej osób polecających pracę w urzędzie pracuje w Sokołowie Podlaskim 84,6% oraz w Tucholi 84,4%. W urzędzie w Górznie znalazło się najwięcej niezdecydowanych osób, bo aż 31,6% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Natomiast 17,1% pracowników UM w Halinowie odradzałoby podjęcie pracy w urzędzie. Jest to najwyższy wynik spośród wszystkich badanych urzędów.



Tabela 15. Skłonność do polecenia pracy w urzędzie przyjacielowi lub koledze pracowników poszczególnych urzędach (dane w %)

Polecił(a)bym pracę w urzędzie przyjacielowi/koledze	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	25,7	20,0	29,6	23,2	13,0	26,5	28,8	10,5	9,8	41,4	40,0
Raczej tak	46,0	40,0	46,5	51,8	48,1	50,0	55,8	47,4	48,8	35,7	44,4
Trudno powiedzieć	20,1	30,0	19,7	8,9	29,6	17,6	13,5	31,6	24,4	17,1	11,1
Raczej nie	6,5	10,0	4,2	10,7	5,6	5,9	1,9	10,5	9,8	4,3	4,4
Zdecydowanie nie	1,7	-	-	5,4	3,7	-	-	-	7,3	1,4	-

Tabela 16. Ocena możliwości zmiany miejsca zatrudnienia (wyniki dla poszczególnych urzędów) (dane w %)

Chciał(a)bym za rok nadal pracować w tym urzędzie	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	59,6	58,8	64,8	60,7	51,9	55,9	59,6	42,1	39,0	71,4	71,1
Raczej tak	30,7	35,0	28,2	17,9	38,9	38,2	36,5	57,9	31,7	20,0	24,4
Trudno powiedzieć	7,1	5,0	4,2	16,1	7,4	5,9	1,9	-	14,6	8,6	4,4
Raczej nie	1,7	1,3	2,8	1,8	1,9	-	1,9	-	7,3	-	-
Zdecydowanie nie	1,0	-	-	3,6	-	-	-	-	7,3	-	-

Pracownicy analizowanych urzędów w przeważającej mierze chcieliby w dalszym ciągu pracować w swoich urzędach (tabela 16). Odpowiadając na pytanie dotyczące planów na



najbliższy rok 90,3% respondentów deklarowało, że zdecydowanie chciałoby pracować w tym samym miejscu. Najwyższą skłonność do takich odpowiedzi (tabela 17) wykazywały osoby na stanowiskach kierowniczych (92%). Osoby na stanowiskach wykonawczych częściej zaś miały problemy z oceną sytuacji (7,3%), choć 89,7% z nich wyrażały chęć dalszej pracy w urzędzie (3,6%). W deklaracjach osób pracujących przy obsłudze klientów i poza obsługą zauważono jedynie nieznaczne różnice. Spośród urzędów największą „popularnością” cieszy się urząd w Górznie. Aż 100% jego pracowników deklaruje chęć pracy w tym samym miejscu w przyszłym roku. 14,6% ankietowanych z Halinowa nie chciałoby pracować w urzędzie w przyszłym roku.

Tabela 17. Ocena możliwości zmiany miejsca zatrudnienia (wyniki z podziałem na stanowiska) (dane w %)

Chciał(a)bym za rok nadal pracować w tym urzędzie	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	71,0	56,9	60,6	58,7
Raczej tak	21,0	32,9	29,5	31,7
Trudno powiedzieć	6,0	7,3	8,3	6,0
Raczej nie	1,0	1,9	1,2	2,1
Zdecydowanie nie	1,0	0,9	0,4	1,4



Tabela 18. Ocena przydatności pracy własnej dla mieszkańców gminy lub powiatu – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Uważam, że moja praca jest ważna dla mieszkańców	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	53,1	50,0	47,9	30,4	61,1	55,9	61,5	52,6	56,1	61,4	57,8
Raczej tak	35,6	38,8	38,0	48,2	22,2	26,5	34,6	42,1	34,1	31,4	40,0
Trudno powiedzieć	10,0	8,8	12,7	21,4	16,7	14,7	3,8	5,3	7,3	4,3	2,2
Raczej nie	1,1	1,3	1,4	-	-	2,9	-	-	2,4	2,9	-
Zdecydowanie nie	0,2	1,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Większość, bo aż 88,7% pracowników analizowanych urzędów skłonnych jest wysoko oceniać przydatność swojej pracy dla mieszkańców gminy lub powiatu (tabela 18). Jednakże część respondentów ma problemy z dokonaniem takiej oceny (10%). Najczęściej o wysokiej zasadności podejmowanych czynności zawodowych (tabela 19) są przekonani pracownicy na stanowiskach kierowniczych (97%) oraz pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (93,6%). Niezdecydowanie wykazują głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (11,6%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów (14,9%). Jednocześnie w grupach tych częściej obecne są opinie negatywnie oceniające przydatność pracy (1,6% i 2,1%).

Można też zauważyć (tabela 18), że najwyższą ocenę przydatności pracy własnej dla mieszkańców mają urzędnicy z Tucholi. Aż 97,8% z nich wybrało odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Najwięcej niezdecydowanych osób pracuje w urzędzie w Węgrowie 21,4%. 2,9% to najwyższy odsetek osób, które nie uważają, by ich praca była ważna dla mieszkańców gminy/powiatu. Taki odsetek badanych był w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu i Kozienicach.



Tabela 19. Ocena przydatności pracy własnej dla mieszkańców gminy lub powiatu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Uważam, że moja praca jest ważna dla mieszkańców	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	74,0	48,1	44,4	60,5
Raczej tak	23,0	38,6	38,6	33,1
Trudno powiedzieć	3,0	11,6	14,9	5,7
Raczej nie	-	1,4	1,7	0,7
Zdecydowanie nie	-	0,2	0,4	-

Tabela 20. Ocena możliwości wykonywania w pracy ulubionych czynności – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

W mojej pracy podoba mi się to, że robię to, co lubię	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	61,0	41,2	42,7	47,0
Raczej tak	33,0	43,4	46,5	37,0
Trudno powiedzieć	3,0	12,8	8,3	13,2
Raczej nie	2,0	2,4	2,5	2,1
Zdecydowanie nie	1,0	0,2		0,7

Dla ogólnej oceny satysfakcji z pracy znaczenie ma przekonanie pracowników, iż praca, którą wykonują pozwala na wykonywanie ulubionych czynności. Ogólnie (tabela 21) pracownicy JST w większości uznają, że w pracy mogą zajmować się dokładnie tym, co lubią (86,4% pozytywnych deklaracji). Niemniej odpowiedzi są tu dość zróżnicowane (tabela 20). Wysokie przekonanie o wykonywaniu ulubionych czynności mają osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (94%), przy czym nie jest to wartość znacząco wyższa niż u osób na stanowiskach wykonawczych (84,6%). 12,8% podwładnych była niezdecydowana w ocenie, czy faktycznie wykonuje ulubione czynności. Spośród badanych JST najwięcej osób przekonanych o wykonywaniu czynności, które lubią jest



w urzędzie w Sokołowie Podlaskim (90,4%). W Węgrowie jest najwyższy odsetek osób niezdecydowanych 17,9%, a w Halinowie osób twierdzących, że nie wykonują w pracy ulubionych czynności (4,8%).

Tabela 21. Ocena możliwości wykonywania w pracy ulubionych czynności – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

W mojej pracy podoba mi się to, że robię to, co lubię	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	45,0	43,8	45,1	35,7	51,9	44,1	51,9	31,6	34,1	51,4	48,9
Raczej tak	41,4	43,8	42,3	44,6	37,0	41,2	38,5	52,6	43,9	37,1	40,0
Trudno powiedzieć	10,9	11,3	8,5	17,9	7,4	11,8	7,7	15,8	17,1	10,0	6,7
Raczej nie	2,3	1,3	4,2	1,8	3,7	2,9	1,9	-	2,4	-	4,4
Zdecydowanie nie	0,4	-	-	-	-	-	-	-	2,4	1,4	-

Podsumowując, na ocenę satysfakcji z pracy w urzędzie wpływa przede wszystkim atmosfera pracy i wynagrodzenie. Ogólnie respondenci są zadowoleni z pracy w urzędzie.



5. Ocena atmosfery pracy

Analizę czynników związanych z oceną atmosfery pracy przez pracowników urzędów rozpocznie przybliżenie opinii odnośnie występowania korzystnych warunków do pracy.

Tabela 22. Występowanie przyjaznej atmosfery w pracy - wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

W urzędzie panuje przyjazna atmosfera	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	23,0	14,5	19,5	13,2
Raczej tak	53,0	52,8	51,0	54,4
Trudno powiedzieć	19,0	20,9	19,5	21,4
Raczej nie	2,0	9,0	6,6	8,5
Zdecydowanie nie	3,0	2,8	3,3	2,5

Ogólnie urzędnicy korzystnie oceniają występującą w pracy atmosferę i są w swoich ocenach zgodni (tabela 23). Większość respondentów stwierdza, że w urzędzie panuje przyjazna atmosfera, 69% ankietowanych wybrało odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Opinie takie wyrażają głównie osoby na stanowiskach kierowniczych (76%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów (70,5%), choć opinii pozytywnych wśród osób pracujących na stanowiskach wykonawczych i pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów jest niewiele mniej (odpowiednio 67,3% i 67,7%). Niezdecydowanie wykazują głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (20,9%) i zatrudnione przy obsłudze klientów (21,4%). Jednocześnie we wszystkich grupach utrzymuje się dość wysoki poziom opinii negatywnych (od 5% do 11,8%). Należy zatem uznać, że występowanie sytuacji konfliktowych i trudnych jest dość częste. Wymagane jest pogłębienie informacji, jakie są przyczyny tego stanu.

Spośród wszystkich badanych urzędów, najlepsza atmosfera panuje w urzędzie w Sokołowie Podlaskim (tabela 23). Aż 92,3% urzędników wybrało odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”. Najwięcej osób niezdecydowanych i niezadowolonych z atmosfery panującej w urzędzie pracuje w urzędzie w Górznie 31,6% odpowiedzi.



Tabela 23. Występowanie przyjaznej atmosfery w pracy - wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

W urzędzie panuje przyjazna atmosfera	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	16,1	21,3	12,7	12,5	11,1	20,6	19,2	5,3	17,1	14,3	22,2
Raczej tak	52,9	46,3	47,9	60,7	51,9	52,9	73,1	31,6	58,5	42,9	60,0
Trudno powiedzieć	20,5	21,3	26,8	16,1	24,1	17,6	7,7	31,6	14,6	28,6	15,6
Raczej nie	7,7	10,0	8,5	3,6	7,4	8,8	-	21,1	4,9	14,3	2,2
Zdecydowanie nie	2,9	1,3	4,2	7,1	5,6	-	-	10,5	4,9	-	-

Tabela 24. Integracja pracowników urzędu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Pracownicy urzędu są ze sobą zintegrowani	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	10,0	7,8	8,3	8,2
Raczej tak	46,0	43,1	45,2	42,3
Trudno powiedzieć	30,0	31,8	30,3	32,4
Raczej nie	10,0	14,5	12,4	14,6
Zdecydowanie nie	4,0	2,8	3,7	2,5

Opinie odnośnie stopnia integracji pracowników urzędów również są bardzo niejednolite. Większość respondentów uznaje, że stan integracji jest dość wysoki, ale nie najwyższy (51,9). Przekonanie takie wyrażają głównie pracownicy na stanowisku kierowniczym (54,6%) oraz niezwiązani bezpośrednio z pracą przy obsłudze klientów (53,5%). Znaczna część respondentów pozostała niezdecydowana, były to przede wszystkim osoby



pracujące na stanowiskach wykonawczych (31,8%) i pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (32,4%).

Spośród wszystkich badanych JST największy poziom integracji pracowników jest w UM w Golubiu-Dobrzyniu (70,6%) (tabela 25). W Brodnicy przeważają głosy niezdecydowania (43,8%), jest to najwyższy wynik spośród wszystkich badanych urzędów. Najwięcej osób niezadowolonych z poziomu integracji pracuje w urzędzie w Górznie (57,9%).

Tabela 25. Integracja pracowników urzędu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Pracownicy urzędu są ze sobą zintegrowani	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	8,2	7,5	8,5	8,9	1,9	5,9	11,5	5,3	2,4	10,0	17,8
Raczej tak	43,7	28,8	43,7	42,9	48,1	64,7	57,7	5,3	53,7	41,4	44,4
Trudno powiedzieć	31,4	43,8	26,8	30,4	29,6	23,5	26,9	31,6	36,6	25,7	35,6
Raczej nie	13,6	16,3	19,7	8,9	14,8	5,9	3,8	47,4	4,9	21,4	2,2
Zdecydowanie nie	3,1	3,8	1,4	8,9	5,6	-	-	10,5	2,4	1,4	-



Tabela 26. Ocena pomocy współpracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane %)

W pracy zawsze mogę liczyć na pomoc swoich współpracowników	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	36,0	28,0	30,3	28,8
Raczej tak	46,0	54,0	53,5	51,6
Trudno powiedzieć	13,0	13,5	10,0	16,4
Raczej nie	3,0	3,3	4,1	2,5
Zdecydowanie nie	2,0	1,2	2,1	0,7

Badani odpowiadali również na pytanie, czy pracownicy JST są skłonni do udzielania sobie wzajemnej pomocy w zakresie wykonywania czynności roboczych i obowiązków (tabela 27). Choć ogólnie opinie na ten temat były pozytywne (łącznie 82%), to należy zauważyć, że przeważnie nie były bardzo zdecydowane. Według danych (tabela 26), najczęściej na brak pomocy nie mogły narzekać osoby pracujące poza obsługą interesantów (82%) oraz osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (56,1%). Najwięcej negatywnych opinii co do skłonności współpracowników do udzielania pomocy wskazały osoby pracujące przy obsłudze klientów (18,9%) oraz zatrudnione na stanowiskach wykonawczych (16,8%).

Najwięcej osób dobrze oceniających pomoc współpracowników pracuje w urzędzie w Tucholi, 95,5% urzędników wybrało odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Niezdecydowanych osób najwięcej jest w urzędzie w Brodnicy (17,5%), a niezadowolonych z wzajemnej pomocy w Żurominie (11,1%).



Tabela 27. Ocena pomocy współpracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

W pracy zawsze mogę liczyć na pomoc swoich współpracowników	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	29,5	42,5	29,6	25,0	16,7	38,2	28,8	26,3	14,6	24,3	44,4
Raczej tak	52,5	37,5	53,5	58,9	57,4	47,1	55,8	57,9	65,9	51,4	51,1
Trudno powiedzieć	13,4	17,5	12,7	7,1	14,8	14,7	13,5	15,8	17,1	15,7	4,4
Raczej nie	3,3	1,3	4,2	3,6	7,4	-	1,9	-	2,4	7,1	-
Zdecydowanie nie	1,3	1,3	-	5,4	3,7	-	-	-	-	1,4	-

Tabela 28. Samopoczucie wśród współpracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Dobrze czuję się w gronie swoich współpracowników	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	45,0	31,8	36,9	32,0
Raczej tak	42,0	53,1	49,0	52,7
Trudno powiedzieć	10,0	13,0	10,8	13,9
Raczej nie	3,0	1,2	2,1	1,1
Zdecydowanie nie	0,0	0,9	1,2	0,4

Większość respondentów pozytywnie ocenia swoje samopoczucie wśród współpracowników (tabela 28). Taką opinię podzieliła 85,3% respondentów. W tabeli 29 widać wyraźnie, że najwięcej takich zdecydowanych deklaracji przedstawiły osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (87%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (85,9%). Jednocześnie najwięcej osób niezdecydowanych było wśród osób pracujących przy obsłudze interesantów (13,9%) oraz wśród osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (13%), choć nie zachodzą tu znaczne różnice. Udział ocen negatywnych w poszczególnych grupach również jest zbliżony.



Najlepiej w swojej pracy czują się pracownicy urzędu w Tucholi (tabela 29). 97,7% z nich dobrze się czuje w gronie swoich współpracowników. Najwięcej osób niezdecydowanych pracuje w urzędzie w Górznie (26,3%), a tych, które źle się czują pomiędzy współpracownikami, w urzędzie w Węgrowie (10,8%).

Tabela 29. Samopoczucie wśród współpracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Dobrze czuję się w gronie swoich współpracowników	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	34,3	46,3	31,0	35,7	27,8	32,4	32,7	21,1	26,8	25,7	53,3
Raczej tak	51,0	36,3	49,3	48,2	51,9	58,8	59,6	52,6	65,9	55,7	44,4
Trudno powiedzieć	12,5	16,3	18,3	5,4	18,5	8,8	7,7	26,3	7,3	14,3	2,2
Raczej nie	1,5	1,3	1,4	5,4	-	-	-	-	-	4,3	-
Zdecydowanie nie	0,8	-	-	5,4	1,9	-	-	-	-	-	-

Ostatnie pytanie, z pomocą którego próbowano zdiagnozować atmosferę pracy panującą w badanych urzędach, odnosiło się do skłonności samego przychodzenia do pracy.

Tabela 30. Urząd jako miejsce przyjazne do pracy – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Zazwyczaj chętnie przychodzę do pracy w urzędzie	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	40,0	32,2	34,0	33,5
Raczej tak	49,0	52,8	52,7	51,6
Trudno powiedzieć	6,0	12,1	9,1	12,5
Raczej nie	4,0	2,4	2,9	2,5
Zdecydowanie nie	1,0	0,5	1,2	0,0



Uznanie urzędu za przyjazne miejsce do pracy wiązać się może z unikaniem absencji. Ogólnie większość respondentów deklarowała, iż chętnie przychodzi do pracy w urzędzie (tabela 31). Taką opinię podzielało 85,8% respondentów. Widoczne jest to głównie w odpowiedziach osób na stanowiskach kierowniczych (89%). Tymczasem pracownicy wykonawczy dość często pozostawali niezdecydowani (12,1%). W podziale na pracowników związanych z obsługą interesantów i pracujących poza nią widać jedyne nieznaczne różnice, choć ci drudzy nieco częściej wyrażają opinie negatywne.

Za najbardziej przyjazny urząd uważany jest UM w Golubiu-Dobrzyniu. Wszyscy jego pracownicy uważają, że jest miejscem przyjaznym. Nie ma ani jednego głosu niezdecydowania i żadnej negatywnej opinii. Najwięcej niezdecydowanych osób pracuje w urzędzie w Brodnicy (21,3), a niechętnie chodzących do pracy w urzędzie w Węgrowie (8,9%).

Tabela 31. Urząd jako miejsce przyjazne do pracy – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Zazwyczaj chętnie przychodzę do pracy w urzędzie	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	33,7	30,0	33,8	28,6	31,5	47,1	38,5	21,1	26,8	34,3	44,4
Raczej tak	52,1	46,3	46,5	55,4	50,0	52,9	57,7	68,4	53,7	57,1	46,7
Trudno powiedzieć	10,9	21,3	15,5	7,1	14,8	-	3,8	10,5	12,2	5,7	8,9
Raczej nie	2,7	2,5	4,2	7,1	-	-	-	-	7,3	2,9	-
Zdecydowanie nie	0,6	-	-	1,8	3,7	-	-	-	-	-	-



6. Ocena wynagrodzenia

Analizie poddano opinie o aspektach wynagrodzenia w urzędach. Pierwsze z pytań tego bloku odnosiło się do ogólnej oceny poczucia zadowolenia wśród pracowników urzędu ze swojego wynagrodzenia.

Tabela 32. Zadowolenie z wynagrodzenia – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) ze swojego wynagrodzenia	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	18,0	4,5	9,5	5,0
Raczej tak	43,0	32,0	36,9	31,7
Trudno powiedzieć	22,0	24,6	24,9	23,5
Raczej nie	13,0	26,1	20,3	26,3
Zdecydowanie nie	4,0	12,8	8,3	13,5

Opinie respondentów w kwestii zadowolenia z wynagrodzenia były podzielone (tabela 33). Znaczna część ankietowanych (24,1%) była niezdecydowana. Tabela 32 pokazuje, że wyższe zadowolenie deklarowały osoby na stanowisku kierowniczym (61%) i niepracujące przy obsłudze interesantów (46,4%). Trudności z oceną wynagrodzenia miały głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (24,6%). Niezadowolenie z wynagrodzenia deklarują głównie pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (39,8% opinii negatywnych).

Najwięcej osób zadowolonych ze swojego wynagrodzenia pracuje w urzędzie w Sierpcu (60,6%), a niezdecydowanych najwięcej można znaleźć w Brodnicy (33,8%). W Żurominie natomiast przeważają osoby niezadowolone ze swoich zarobków (72,2%).



Tabela 33. Zadowolenie z wynagrodzenia – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) ze swojego wynagrodzenia	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	7,1	6,3	11,3	5,4	0,0	8,8	7,7	0,0	0,0	5,7	22,2
Raczej tak	34,1	16,3	49,3	46,4	16,7	41,2	46,2	26,3	29,3	38,6	28,9
Trudno powiedzieć	24,1	33,8	25,4	26,8	11,1	20,6	23,1	26,3	22,0	20,0	28,9
Raczej nie	23,6	28,8	11,3	12,5	42,6	23,5	7,7	42,1	39,0	28,6	13,3
Zdecydowanie nie	11,1	15,0	2,8	8,9	29,6	5,9	15,4	5,3	9,8	7,1	6,7

Pracownicy JST nie wyrażają zadowolenia z istniejących w ich urzędach systemów premiowania (tabela 35).

Tabela 34. Zadowolenie z systemu premiowania – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z systemu premiowania	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	13,0	3,6	6,6	4,3
Raczej tak	32,0	21,6	27,0	20,6
Trudno powiedzieć	24,0	35,3	31,5	34,5
Raczej nie	19,0	23,2	21,2	23,5
Zdecydowanie nie	12,0	16,4	13,7	17,1

Opinie negatywne na temat systemu premiowania deklarowało 37,9% respondentów, a znaczna część badanych była niezdecydowana (33,1%). Większe niezadowolenie wyrażali pracownicy ze stanowisk wykonawczych, którzy częściej niż kierownicy skłonni



byli do zdecydowanego zaprzeczenia sytuacji (39,6% wobec 31%). W przypadku podziału na osoby pracujące przy obsłudze interesantów i niezwiązane z obsługą klientów zauważa się, że ci pierwsi częściej byli niezdecydowani (34,5%) i skłonni do jednoznacznie negatywnej oceny systemu premiowania (40,6%). Osoby, które nie pracują bezpośrednio przy obsłudze interesantów wyrażały bardzo zrównoważone opinie (po około 33% dla zadowolonych, niezadowolonych i niezdecydowanych co do oceny systemu premiowania).

Najwięcej zadowolonych osób pracuje w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu, niezdecydowanych w Sokołowie Podlaskim, a niezadowolonych w Żurominie.

Tabela 35. Zadowolenie z systemu premiowania – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z systemu premiowania	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	5,4	6,3	1,4	5,4	1,9	14,7	3,8	0,0	2,4	7,1	11,1
Raczej tak	23,6	18,8	29,6	39,3	7,4	32,4	19,2	10,5	12,2	34,3	20,0
Trudno powiedzieć	33,1	26,3	36,6	28,6	31,5	41,2	46,2	36,8	29,3	27,1	37,8
Raczej nie	22,4	30,0	25,4	19,6	24,1	8,8	17,3	21,1	29,3	21,4	17,8
Zdecydowanie nie	15,5	18,8	7,0	7,1	35,2	2,9	13,5	31,6	26,8	10,0	13,3

W tabeli 36 zaprezentowano podejście osób zatrudnionych na różnych stanowiskach do rozliczania godzin nadliczbowych.



Tabela 36. Zadowolenie z rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) ze sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	26,0	9,2	15,4	10,0
Raczej tak	27,0	30,6	32,4	27,8
Trudno powiedzieć	27,0	39,1	34,9	38,4
Raczej nie	11,0	13,3	11,2	14,2
Zdecydowanie nie	9,0	7,8	6,2	9,6

Zadowolenie wyrażają przede wszystkim kierownicy (53%) oraz niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (47,8%). Najwięcej niezdecydowanych (39,1%) jest wśród osób na stanowisku wykonawczym, zaś negatywnie oceniających sposób rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych jest wśród osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (23,8%).

Według tabeli 37 najwięcej osób zadowolonych z rozliczania godzin nadliczbowych pracuje w urzędzie w Kozienicach. UM Sokołów Podlaski cechuje największa liczba osób niezdecydowanych 46,2%, a urząd w Górznie największa liczba osób niezadowolonych (57,9%).

Ogólnie trudno ocenić, czy pracownicy JST są zadowoleni ze sposobu, w jaki rozliczana jest ich praca w godzinach nadliczbowych (tabela 37). Z jednej strony stosunkowo często (42,4%) prezentują deklaracje pozytywne. Jest ich niewiele więcej niż w przypadku opinii niezdecydowanych (36,8%), ale za to nieco więcej niż nastawionych negatywnie (20,8%).



Tabela 37. Zadowolenie z rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) ze sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewcach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	12,5	12,5	18,3	12,5	1,9	8,8	15,4	0,0	4,9	17,1	20,0
Raczej tak	29,9	30,0	28,2	26,8	16,7	44,1	28,8	15,8	34,1	42,9	24,4
Trudno powiedzieć	36,8	36,3	42,3	39,3	55,6	32,4	40,4	26,3	36,6	27,1	22,2
Raczej nie	12,8	13,8	5,6	12,5	13,0	14,7	9,6	10,5	19,5	8,6	26,7
Zdecydowanie nie	8,0	7,5	5,6	8,9	13,0	0,0	5,8	47,4	4,9	4,3	6,7

Następnie badani oceniali stwierdzenie, że jakość pracy znajduje odzwierciedlenie w wysokości wynagrodzenia. Trudności w ocenie mieli głównie kierownicy (30%). Zdecydowane niezadowolenie wyrażały osoby pracujące przy obsłudze klienta (47,7%) oraz **pracujący na stanowiskach** wykonawczych (46,5% ocen negatywnych). Najbardziej zadowoleni byli pracownicy niepracujący bezpośrednio przy obsłudze klienta (tabela 38).

Tabela 38. Ocena stosunku jakości pracy do wynagrodzenia – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Wiem, że im lepiej będę pracował(a), tym wyżej będę wynagrodzony(a)	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	15,0	6,4	10,4	6,0
Raczej tak	16,0	20,4	19,9	19,2
Trudno powiedzieć	30,0	26,8	27,8	27,0
Raczej nie	26,0	25,4	23,2	27,4
Zdecydowanie nie	13,0	21,1	18,7	20,3

Opinii, że im lepiej będę pracował, tym wyżej będę wynagradzany nie podzieli 45% respondentów (tabela 39). Ankietowani są też dość często niezdecydowani (27,4%).



Najbardziej niezadowoleni są pracownicy urzędu w Górznie (68,4%), a zadowoleni pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim. Przewaga głosów niezdecydowanych jest w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu.

Tabela 39. Ocena stosunku jakości pracy do wynagrodzenia – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Wiem, że im lepiej będę pracował(a), tym wyżej będę wynagrodzony (a)	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	8,0	6,3	8,5	7,1	3,7	11,8	11,5	10,5	0,0	8,6	15,6
Raczej tak	19,5	12,5	21,1	30,4	16,7	14,7	30,8	5,3	17,1	17,1	22,2
Trudno powiedzieć	27,4	31,3	32,4	25,0	14,8	41,2	26,9	15,8	26,8	30,0	22,2
Raczej nie	25,5	31,3	23,9	28,6	31,5	23,5	15,4	31,6	17,1	24,3	26,7
Zdecydowanie nie	19,5	18,8	14,1	8,9	33,3	8,8	15,4	36,8	39,0	20,0	13,3

Tabela 40 zawiera informacje o poziomie zadowolenia pracowników z pakietu świadczeń socjalnych. Do najwyższych ocen skłonne są osoby na stanowisku kierowniczym (63%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (62,7%). Najwięcej negatywnych opinii wyraziły osoby pracujące na stanowiskach wykonawczych (18,4%). Wśród pracowników zajmujących się obsługą klienta znajdowała się większość osób niezdecydowanych (27,4%).



Tabela 40. Zadowolenie z pakietu świadczeń socjalnych – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z pakietu świadczeń socjalnych	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	19,0	12,8	15,8	12,5
Raczej tak	44,0	44,3	46,9	42,0
Trudno powiedzieć	20,0	24,4	19,1	27,4
Raczej nie	11,0	15,6	15,4	14,2
Zdecydowanie nie	6,0	2,8	2,9	3,9

Tabela 41. Zadowolenie z pakietu świadczeń socjalnych – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z pakietu świadczeń socjalnych	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	14,0	7,5	21,1	7,1	9,3	17,6	9,6	21,1	0,0	22,9	26,7
Raczej tak	44,3	32,5	49,3	46,4	53,7	64,7	44,2	47,4	29,3	54,3	24,4
Trudno powiedzieć	23,6	26,3	18,3	19,6	27,8	8,8	30,8	31,6	34,1	17,1	26,7
Raczej nie	14,8	26,3	9,9	19,6	7,4	8,8	15,4	0,0	26,8	4,3	20,0
Zdecydowanie nie	3,4	7,5	1,4	7,1	1,9	0,0	0,0	0,0	9,8	1,4	2,2

Ocena pakietu socjalnego była w opinii pracowników JST przeważnie korzystna (tabela 41). Świadczenia socjalne są pozytywnie oceniane przez 58,3% urzędników. Blisko 1/4 ankietowanych jest niezdecydowana, co do ich oceny, a 18,2% wyraża się negatywnie o socjalnych pakietach. Według ankietowanych najlepszy pakiet socjalny zapewnia swoim pracownikom urząd w Golubiu-Dobrzyniu (82,3% odpowiedzi pozytywnych). Najwięcej osób niezdecydowanych (34,1%) i niezadowolonych (36,6%) jest w urzędzie w Halinowie.



7. Ocena organizacji i warunków pracy

Podstawowe dla określenia czy organizacja i warunki pracy nie stanowią istotnych problemów w urzędach jest zdiagnozowanie, czy pracownicy wykonują tylko prace związane z obowiązkami przypisanymi do ich stanowiska, czy też nie.

W opinii większości respondentów (63,4%) przełożeni raczej nie delegują im zadań, które nie są związane z ich obowiązkami (tabela 43). Najwięcej deklaracji przeczących takim praktykom znalazło się w opiniach osób na stanowiskach wykonawczych (63,7%) oraz pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (63,3%). Najmniej osób niezdecydowanych było wśród kierowników, najwięcej wśród osób pracujących na stanowiskach wykonawczych. Najczęściej poczucie wykonywania zadań dodatkowych mają kierownicy (29%) oraz osoby nieobsługujące klientów (23,7%).

Pracownicy poszczególnych JST dość podobnie wypowiadali się o zakresie swoich obowiązków (tabela 42). Niemniej jednak było trochę różnic. Najwięcej niezdecydowanych osób pracuje w urzędzie w Górznie (52,6). 80% pracowników urzędu w Tucholi nie uważa, by pracodawca obarczał ich dodatkowymi obowiązkami. Jest to najwyższy wynik wśród wszystkich badanych urzędów. Na obowiązki wykraczające poza umówiony zakres najczęściej narzekają pracownicy urzędu w Halinowie.

Tabela 42. Występowanie zadań wykraczających poza obowiązki pracownika – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Przełożeni nakładają na mnie zadania wykraczające poza zakres moich obowiązków	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	6,0	5,0	5,4	5,0
Raczej tak	23,0	13,5	18,3	12,8
Trudno powiedzieć	9,0	17,8	12,9	18,9
Raczej nie	49,0	50,9	49,8	51,2
Zdecydowanie nie	13,0	12,8	13,7	12,1



Tabela 43. Występowanie zadań wykraczających poza obowiązki pracownika – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Przełożeni nakładają na mnie zadania wykraczające poza zakres moich obowiązków	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	5,2	5,0	1,4	7,1	5,6	5,9	3,8	0,0	14,6	4,3	4,4
Raczej tak	15,3	13,8	11,3	16,1	18,5	8,8	17,3	15,8	19,5	21,4	8,9
Trudno powiedzieć	16,1	17,5	14,1	10,7	24,1	11,8	7,7	52,6	12,2	21,4	6,7
Raczej nie	50,6	55,0	49,3	55,4	40,7	61,8	53,8	31,6	48,8	40,0	64,4
Zdecydowanie nie	12,8	8,8	23,9	10,7	11,1	11,8	17,3	0,0	4,9	12,9	15,6

Ocenie poddano zakres obowiązków pracowników urzędów (tabele 44 i 45).

Tabela 44. Ocena zakresu obowiązków – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Zakres moich obowiązków jest jasno określony	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	39,0	30,8	32,0	32,7
Raczej tak	45,0	49,5	50,2	47,3
Trudno powiedzieć	6,0	9,0	7,9	8,9
Raczej nie	6,0	8,8	8,3	8,2
Zdecydowanie nie	4,0	1,9	1,7	2,8

Zdecydowana większość respondentów nie ma wątpliwości, że zakres ich obowiązków jest jasno określony (81,1%). Poczucie takie mają przede wszystkim osoby na stanowiskach kierowniczych (84%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (82,2%).



Na uwagę zasługuje fakt, że odpowiedzi negatywne są bardzo podobne dla wszystkich grup pracowniczych. Najwięcej osób niezdecydowanych (9% i 8,9%) występowało wśród pracowników na stanowisku wykonawczym i pracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów.

Wśród badanych JST najbardziej czytelnie deleguje obowiązki urząd w Golubiu-Dobrzyniu (91,2% pozytywnych wskazań), a najmniej w Koźlenicach (18,6% wskazań negatywnych). Pracownicy urzędu w Brodnicy najczęściej ze wszystkich ankietowanych wskazywali odpowiedź „trudno powiedzieć”.

tabela 45. Ocena zakresu obowiązków – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Zakres moich obowiązków jest jasno określony	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźlenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	32,4	25,0	38,0	33,9	37,0	44,1	32,7	21,1	14,6	27,1	48,9
Raczej tak	48,7	52,5	52,1	46,4	44,4	47,1	48,1	57,9	58,5	44,3	40,0
Trudno powiedzieć	8,4	13,8	5,6	8,9	11,1	2,9	3,8	5,3	12,2	10,0	4,4
Raczej nie	8,2	7,5	4,2	8,9	5,6	2,9	9,6	10,5	12,2	15,7	4,4
Zdecydowanie nie	2,3	1,3	0,0	1,8	1,9	2,9	5,8	5,3	2,4	2,9	2,2

Ocenę utrudnień wywołanych przez procedury i sprawy formalne zawierają tabele 46 i 47.



Tabela 46. Wpływ spraw formalnych na wykonywanie pracy – wskazania dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Sprawy formalne (procedury, dokumentacja) nie utrudniają mi wykonywania mojej pracy	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	33,0	18,5	22,4	20,3
Raczej tak	34,0	35,5	36,9	33,8
Trudno powiedzieć	12,0	16,1	14,1	16,4
Raczej nie	16,0	25,6	22,0	25,3
Zdecydowanie nie	5,0	4,3	4,6	4,3

Tabela 46 pokazuje, że kwestie związane z procedurami i dokumentacją nie są problematyczne dla kierowników (67%) oraz dla osób obsługujących klientów (59,3%). Niemniej, wśród osób na stanowiskach wykonawczych i niepracujących przy obsłudze klientów, znaczna część była niezdecydowana w swojej ocenie wpływu spraw formalnych na pracę (odpowiednio 16,1% i 16,4%).

Tabela 47. Wpływ spraw formalnych na wykonywanie pracy – wskazania dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Sprawy formalne (procedury, dokumentacja) nie utrudniają mi wykonywania mojej pracy	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	21,3	20,0	28,2	17,9	16,7	26,5	23,1	0,0	4,9	25,7	33,3
Raczej tak	35,2	32,5	33,8	39,3	35,2	17,6	44,2	36,8	53,7	35,7	22,2
Trudno powiedzieć	15,3	20,0	16,9	21,4	13,0	5,9	11,5	10,5	22,0	12,9	11,1
Raczej nie	23,8	25,0	18,3	16,1	29,6	38,2	17,3	47,4	19,5	20,0	28,9
Zdecydowanie nie	4,4	2,5	2,8	5,4	5,6	11,8	3,8	5,3	0,0	5,7	4,4



Nieco ponad połowa pracowników urzędów (56,5%) jest zdania, że sprawy formalne nie utrudniają wykonywania pracy (tabela 47). Najmniej problemów z formalnościami i procedurami mają pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim (67,3%). W Halinowie 22% urzędników ma trudności z określeniem, czy formalności utrudniają im pracę, a ponad połowie pracowników urzędu w Górznie procedury sprawiają niejake trudności (52,7% wskazań odpowiedzi negatywnych). Urząd w Halinowie jest jedyną placówką, gdzie nie padło ani jedno stwierdzenie „zdecydowanie nie” w kontekście tego pytania.

W tabelach 48 i 49 przedstawiono wyniki procentowe dla pytania o zgodność obowiązków pracowników z ich zainteresowaniami.

Tabela 48. Zgodność obowiązków pracowników z ich zainteresowaniami – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Zakres moich obowiązków zgodny jest z moimi zainteresowaniami	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	40,0	21,3	27,0	23,1
Raczej tak	48,0	50,2	48,5	50,9
Trudno powiedzieć	9,0	20,6	17,8	18,9
Raczej nie	2,0	7,3	6,2	6,4
Zdecydowanie nie	1,0	0,5	0,4	0,7

Taką zgodność deklarują głównie kierownicy (88%) i osoby niezajmujące się obsługą interesantów (75,5%). Wątpliwości, co do oceny miały głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (20,6%) i zajmujące się obsługą interesantów (18,9%).

Pracownicy JST przeważnie korzystnie oceniają stosunek własnych zainteresowań do obowiązków na zajmowanym stanowisku (tabela 49).



Tabela 49. Zgodność obowiązków pracowników z ich zainteresowaniami – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Zakres moich obowiązków z godny jest z moimi zainteresowaniami	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Gołub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	24,9	26,3	26,8	17,9	24,1	26,5	32,7	15,8	19,5	21,4	33,3
Raczej tak	49,8	48,8	47,9	42,9	50,0	52,9	51,9	47,4	51,2	58,6	44,4
Trudno powiedzieć	18,4	18,8	18,3	32,1	16,7	14,7	9,6	21,1	14,6	15,7	22,2
Raczej nie	6,3	6,3	7,0	7,1	9,3	5,9	3,8	15,8	12,2	2,9	0,0
Zdecydowanie nie	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	2,4	1,4	0,0

Pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim stwierdzali najczęściej zgodność obowiązków z ich zainteresowaniami. Najbardziej niezdecydowani okazali się pracownicy urzędu w Tucholi (22,2% wskazań na odpowiedź „trudno powiedzieć”). W Górznie najczęściej ze wszystkich padały odpowiedzi negujące twierdzenie o zgodności obowiązków z zainteresowaniami pracowników (15,8% odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”).

W tabelach 50 i 51 widać wyraźnie, że większość badanych (86%), a w szczególności kierownicy (95%), zawsze mają zapewnione odpowiednie sprzęty i materiały. Między osobami zajmującymi się obsługą klientów i niepracującymi bezpośrednio z interesantami nie zachodzą większe różnice, ci drudzy jedynie nieco częściej zdecydowanie deklarują dostęp do sprzętu i materiałów. Niezdecydowani są najczęściej pracownicy na stanowiskach wykonawczych (10,4%).



Tabela 50. Dostęp do sprzętu i materiałów do wykonywania obowiązków – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Zawsze mam zapewniony sprzęt/materiały do wykonywania moich obowiązków	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	53,0	37,9	44,8	37,4
Raczej tak	42,0	46,0	41,5	48,4
Trudno powiedzieć	5,0	10,4	8,7	10,0
Raczej nie	0,0	5,2	4,6	3,9
Zdecydowanie nie	0,0	0,5	0,4	0,4

Dostęp do sprzętu i materiałów do wykonywania obowiązków nie stanowi istotnego problemu dla pracowników urzędów (tabela 51).

Tabela 51. Dostęp do sprzętu i materiałów do wykonywania obowiązków – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Zawsze mam zapewniony sprzęt/materiały do wykonywania moich obowiązków	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	40,8	48,8	40,8	50,0	35,2	58,8	28,8	15,8	26,8	41,4	44,4
Raczej tak	45,2	43,8	47,9	42,9	48,1	35,3	50,0	73,7	41,5	34,3	53,3
Trudno powiedzieć	9,4	6,3	8,5	5,4	11,1	5,9	15,4	5,3	17,1	14,3	2,2
Raczej nie	4,2	1,3	2,8	1,8	3,7	0,0	5,8	5,3	12,2	10,0	0,0
Zdecydowanie nie	0,4	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0

Spośród wszystkich badanych urzędów, najlepszy dostęp do wyposażenia i materiałów zapewnia pracownikom UM w Tucholi (97,7% pozytywnych wskazań), a najgorszy UM w Halinowie (14,6% negatywnych wskazań). Niezdecydowani najczęściej byli pracownicy również tego urzędu.



O organizacji pracy i jej warunkach świadczyć może również konieczność pozostawiania w niej przez pracowników po godzinach (tabele 52 i 53).

Tabela 52. Ocena braku konieczności pozostawiania w pracy po godzinach – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Udaje mi się wykonać swoją pracę bez zostawiania po godzinach	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	31,0	34,1	29,5	37,0
Raczej tak	51,0	50,7	51,5	50,2
Trudno powiedzieć	5,0	5,9	5,4	6,0
Raczej nie	9,0	7,3	10,4	5,3
Zdecydowanie nie	4,0	1,9	3,3	1,4

Większości respondentów udaje się wykonać wszystkie czynności w wyznaczonych godzinach pracy (84,3%). Niemniejsze problemy w tym zakresie wskazują osoby na stanowiskach kierowniczych (13%) oraz niepracujące przy obsłudze interesantów (13,7%). Osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów najczęściej miały problemy z oceną sytuacji (6%), choć wyniki były do siebie bardzo zbliżone.

Urzędnicy pracujący w Tucholi najczęściej ze wszystkich respondentów radzą sobie z obowiązkami bez konieczności pozostawiania po godzinach (93,4% wskazań odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Najczęściej zostawać dłużej w pracy muszą pracownicy urzędu w Halinowie. Najwięcej niezdecydowanych osób pracuje w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu.



Tabela 53. Ocena braku konieczności pozostawiania w pracy po godzinach – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Udaje mi się wykonać swoją pracę bez zostawiania po godzinach	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	33,5	30,0	43,7	42,9	33,3	35,3	34,6	0,0	12,2	37,1	37,8
Raczej tak	50,8	52,5	46,5	42,9	46,3	41,2	57,7	73,7	46,3	55,7	55,6
Trudno powiedzieć	5,7	7,5	5,6	5,4	7,4	14,7	0,0	5,3	9,8	0,0	6,7
Raczej nie	7,7	7,5	4,2	7,1	7,4	5,9	5,8	21,1	26,8	4,3	0,0
Zdecydowanie nie	2,3	2,5	0,0	1,8	5,6	2,9	1,9	0,0	4,9	2,9	0,0

Opinie odnośnie zadowolenia ze sposobu organizacji pracy w urzędzie były zróżnicowane (tabele 54 i 55).

Tabela 54. Ogólne zadowolenie z organizacji pracy urzędu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) ze sposobu, jak zorganizowana jest praca w urzędzie	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	28,0	15,9	19,9	16,7
Raczej tak	47,0	48,8	46,9	49,8
Trudno powiedzieć	16,0	23,5	22,4	21,7
Raczej nie	6,0	10,2	8,3	10,3
Zdecydowanie nie	3,0	1,7	2,5	1,4

Respondenci wprawdzie przeważnie oceniali sytuację pozytywnie (66,7%), ale też znaczna ich część była niezdecydowana (22%) lub oceniała organizację pracy negatywnie



(11,3%). Najczęściej wątpliwości zgłaszały osoby ze stanowisk wykonawczych (11,9%) oraz pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (11,7%). Niezdecydowane były głównie osoby zatrudnione na stanowisku wykonawczym (23,5%) i niepracujące przy bezpośredniej obsłudze klientów (22,4%).

Najwięcej osób zadowolonych z organizacji pracy w urzędzie pracuje w Golubiu-Dobrzyniu (82,3%), niezadowolonych w urzędzie w Halinowie (29,3% wskazań odpowiedzi negatywnych), a niezdecydowanych w Górznie (36,8%).

Tabela 55. Ogólne zadowolenie z organizacji pracy urzędu – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) ze sposobu, jak zorganizowana jest praca w urzędzie	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	18,2	15,0	21,1	21,4	13,0	17,6	23,1	5,3	2,4	18,6	35,6
Raczej tak	48,5	45,0	54,9	41,1	57,4	64,7	53,8	31,6	39,0	50,0	37,8
Trudno powiedzieć	22,0	30,0	22,5	19,6	16,7	17,6	17,3	36,8	29,3	18,6	17,8
Raczej ni	9,4	7,5	1,4	16,1	7,4	0,0	5,8	26,3	24,4	10,0	8,9
Zdecydowanie nie	1,9	2,5	0,0	1,8	5,6	0,0	0,0	0,0	4,9	2,9	0,0

8. Ocena komunikacji z innymi pracownikami i kierownictwem

Komunikacja i wewnętrzny obieg informacji w urzędzie stanowi istotny aspekt oddziałujący bezpośrednio na satysfakcję pracowników, ale też pośrednio na jakość usług świadczonych dla klientów zewnętrznych (tabele 56 i 57).

W opinii pracowników analizowanych JST problemy z uzyskaniem informacji potrzebnych do wykonywania czynności roboczych, raczej nie występują (72,2%). Niemniej, jak wskazano w tabeli 57, 11,7% respondentów miało problemy z oceną dostępu do informacji, a 15,1% oceniało go negatywnie. Problemy zgłaszali głównie pracownicy ze stanowisk wykonawczych (17,1%) oraz zajmujący się obsługą klientów (17,5%).



Tabela 56. Ocena dostępu do informacji potrzebnych do wykonywania obowiązków – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Nie mam problemu z uzyskaniem potrzebnych mi informacji	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	38,0	21,1	30,7	18,9
Raczej tak	47,0	48,1	44,8	50,5
Trudno powiedzieć	8,0	13,7	12,0	13,2
Raczej nie	5,0	13,3	10,0	13,2
Zdecydowanie nie	2,0	3,8	2,5	4,3

Najwięcej odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” zaznaczyli pracownicy urzędu w Sierpcu (81,6% wskazań). Pracownicy urzędu w Górznie najczęściej ze wszystkich respondentów zaznaczali odpowiedź „trudno powiedzieć” (21,1%). W Golubiu-Dobrzyniu najwięcej jest osób, którym trudno uzyskać potrzebne informacje (32,3% negatywnych wskazań).

Tabela 57. Ocena dostępu do informacji potrzebnych do wykonywania obowiązków – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Nie mam problemu z uzyskaniem potrzebnych mi informacji	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	24,3	27,5	23,9	25,0	14,8	29,4	23,1	10,5	24,4	18,6	42,2
Raczej tak	47,9	52,5	57,7	44,6	50,0	29,4	51,9	36,8	51,2	48,6	35,6
Trudno powiedzieć	12,6	10,0	7,0	16,1	16,7	8,8	17,3	21,1	17,1	15,7	2,2
Raczej nie	11,7	7,5	5,6	10,7	16,7	17,6	5,8	31,6	7,3	14,3	17,8
Zdecydowanie nie	3,4	2,5	5,6	3,6	1,9	14,7	1,9	0,0	0,0	2,9	2,2

Tabele 58 i 59 przedstawiają opinie pracowników odnośnie otwartości wyrażania swojego zdania.



Tabela 58. Ocena swobody wypowiedzi – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Mogę otwarcie wyrażać swoją opinię	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	28,0	9,7	16,6	10,3
Raczej tak	37,0	36,3	38,6	34,5
Trudno powiedzieć	22,0	29,1	22,8	32,0
Raczej nie	10,0	17,5	14,1	17,8
Zdecydowanie nie	3,0	7,3	7,9	5,3

Brak otwartości wypowiedzi deklarują głównie pracownicy ze stanowisk wykonawczych (46%) oraz związani z obsługą klientów (44,8%). W tych też grupach najwięcej jest osób niezdecydowanych (odpowiednio 29,1% i 32% wskazań).

Tabela 59. Ocena swobody wypowiedzi – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Mogę otwarcie wyrażać swoją opinię	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	13,2	15,0	12,7	10,7	9,3	17,6	9,6	5,3	14,6	10,0	26,7
Raczej tak	36,4	32,5	26,8	51,8	33,3	35,3	44,2	26,3	29,3	41,4	37,8
Trudno powiedzieć	27,8	32,5	36,6	12,5	22,2	32,4	26,9	31,6	31,7	31,4	17,8
Raczej nie	16,1	13,8	16,9	16,1	22,2	11,8	15,4	36,8	17,1	14,3	8,9
Zdecydowanie nie	6,5	6,3	7,0	8,9	13,0	2,9	3,8	0,0	7,3	2,9	8,9

Pracownicy raczej nie mogą swobodnie wyrażać swoich opinii (tabela 59). Choć sytuację korzystnie ocenia 49,6% respondentów, to odpowiedzi koncentrują się wokół wartości



średniej świadczącej o niezdecydowaniu (27,8%). Największą swobodą wypowiedzi cieszą się pracownicy urzędu w Tucholi (64,5% wskazań odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), a najmniejszą w Górnicy (36,8% wskazań negatywnych). Osób niezdecydowanych najwięcej jest w Sierpcu (36,6%).

Tabela 60. Dostęp do informacji o strategii, celach urzędu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem na bieżąco informowany(a) o strategii, celach urzędu	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	30,0	11,1	14,1	15,3
Raczej tak	38,0	33,2	36,5	32,0
Trudno powiedzieć	19,0	29,1	28,2	26,3
Raczej nie	8,0	20,1	15,4	19,9
Zdecydowanie nie	5,0	6,4	5,8	6,4

W ocenie bieżącego informowania o strategii i celach urzędu pracownicy JST są podzieleni (tabela 60 i 61). Choć prawie połowa (48,9%) twierdzi, że ma dostęp do takich informacji, to jednocześnie aż 23,9% temu zaprzecza, a 27,2% pozostaje niezdecydowana. Na największe braki w dostępie do informacji zwracają uwagę pracownicy na stanowiskach wykonawczych (26,5%) oraz pracujący przy obsłudze klienta (26,3%). Jednocześnie dużo niezdecydowanych respondentów znajduje się w grupie pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (29,1%).

Najwięcej osób potwierdzających fakt informowania ich na bieżąco o strategiach i celach urzędu (tabela 61) pracuje w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu (64,7%), niezdecydowanych w Węgrowie (33,7%), a niezadowolonych w urzędzie w Górnicy.



Tabela 61. Dostęp do informacji o strategii, celach urzędu – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem na bieżąco informowany(a) o strategii, celach urzędu	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźlenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	14,8	16,3	14,1	8,9	13,0	29,4	13,5	5,3	4,9	11,4	31,1
Raczej tak	34,1	38,8	39,4	26,8	31,5	35,3	46,2	21,1	26,8	32,9	28,9
Trudno powiedzieć	27,2	27,5	31,0	33,9	33,3	32,4	15,4	15,8	31,7	27,1	15,6
Raczej nie	17,8	13,8	7,0	19,6	18,5	0,0	19,2	57,9	26,8	22,9	17,8
Zdecydowanie nie	6,1	3,8	8,5	10,7	3,7	2,9	5,8	0,0	9,8	5,7	6,7

Zróżnicowane wypowiedzi respondentów co do komunikacji w urzędzie znajdują odzwierciedlenie również w odniesieniu do oceny wewnętrznego obiegu informacji (tabela 62 i 63). Opinie negatywne wyraziło 30,3% ankietowanych, pozytywne 42,5%, a niezdecydowane 21%.

Tabela 62. Ocena wewnętrznego obiegu informacji w urzędzie – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z obiegu informacji między wydziałami	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	17,0	7,6	10,0	8,9
Raczej tak	37,0	32,2	29,9	35,9
Trudno powiedzieć	21,0	28,7	27,0	27,4
Raczej nie	20,0	23,7	24,1	22,1
Zdecydowanie nie	5,0	7,8	9,1	5,7

Najczęściej zadowoleni z sytuacji są kierownicy (54%) i osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (44,8%). Największe problemy z oceną obiegu informacji między wydziałami miały osoby pracujące na stanowisku wykonawczym (28,7%).



Tabela 63. Ocena wewnętrznego obiegu informacji w urzędzie – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z obiegu informacji między wydziałami	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	9,4	8,8	14,1	5,4	3,7	17,6	11,5	5,3	2,4	4,3	22,2
Raczej tak	33,1	36,3	40,8	32,1	27,8	38,2	28,8	15,8	34,1	31,4	33,3
Trudno powiedzieć	27,2	25,0	25,4	28,6	29,6	32,4	34,6	10,5	31,7	24,3	24,4
Raczej nie	23,0	25,0	12,7	23,2	27,8	2,9	19,2	63,2	24,4	32,9	15,6
Zdecydowanie nie	7,3	5,0	7,0	10,7	11,1	8,8	5,8	5,3	7,3	7,1	4,4

Najbardziej zadowoleni z wewnętrznego obiegu informacji w urzędzie są pracownicy urzędu w Golubiu-Dobrzyniu, niezadowoleni urzędnicy w Górznie, a problemy z określeniem swojego stanowiska w tej sprawie mają najczęściej pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim.



9. Możliwości rozwoju zawodowego

Pytanie wprowadzające do kwestii związanych z oceną możliwości rozwoju zawodowego w urzędzie dotyczyło opinii odnośnie zadowolenia z możliwości awansu.

Jak pokazuje rozkład odpowiedzi zebranych w tabelach 64 i 65 satysfakcja pracowników w tym zakresie, raczej nie występuje. Większość ankietowanych (40,%) miało trudności w ocenie możliwości awansu, 26% oceniało je negatywnie, a 33,9% pozytywnie.

Tabela 64. Ocena możliwości awansu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z możliwości awansu	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	24,0	8,1	14,5	8,2
Raczej tak	39,0	19,0	22,4	23,1
Trudno powiedzieć	30,0	42,4	41,9	38,4
Raczej nie	4,0	18,5	13,3	17,8
Zdecydowanie nie	3,0	12,1	7,9	12,5

Najwięcej odpowiedzi pozytywnych wystąpiło wśród kierowników (63%) i osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów (36,9%). Niezdecydowanie wyrażali głównie pracownicy na stanowiskach wykonawczych (42,4%).

Najwyższy poziom zadowolenia z możliwości awansu deklarowali pracownicy urzędu w Tucholi (46,6%), niezdecydowani byli urzędnicy w Kozienicach (50%), a najbardziej niezadowoleni pracownicy urzędu w Żurominie (38,9%).



Tabela 65. Ocena możliwości awansu – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z możliwości awansu	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźlenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	11,1	10,0	18,3	8,9	5,6	17,6	13,5	10,5	2,4	4,3	22,2
Raczej tak	22,8	22,5	28,2	30,4	22,2	23,5	19,2	5,3	22,0	18,6	24,4
Trudno powiedzieć	40,0	36,3	28,2	44,6	33,3	41,2	46,2	63,2	39,0	50,0	35,6
Raczej nie	15,7	17,5	15,5	10,7	22,2	14,7	9,6	15,8	22,0	18,6	8,9
Zdecydowanie nie	10,3	13,8	9,9	5,4	16,7	2,9	11,5	5,3	14,6	8,6	8,9

Korzystniej wypadają opinie pracowników odnośnie możliwości rozwoju zawodowego (tabele 66 i 67). Dostrzega je większość badanych (61,9%), choć 25,1% jest niezdecydowanych. Najgorzej swoją sytuację oceniają na stanowisku wykonawczym (28,4% ocen niezdecydowanych i 14,9% negatywnych).

Tabela 66. Ocena możliwości rozwoju zawodowego – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

W urzędzie mam możliwości, by rozwijać się zawodowo	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	36,0	16,1	24,5	16,0
Raczej tak	48,0	40,5	41,9	42,0
Trudno powiedzieć	11,0	28,4	22,4	27,4
Raczej nie	4,0	13,5	10,0	13,2
Zdecydowanie nie	1,0	1,4	1,2	1,4



Tabela 67. Ocena możliwości rozwoju zawodowego – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

W urzędzie mam możliwości, by rozwijać się zawodowo	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	19,9	17,5	28,2	28,6	7,4	11,8	25,0	10,5	12,2	18,6	28,9
Raczej tak	42,0	42,5	42,3	35,7	44,4	55,9	34,6	31,6	48,8	40,0	44,4
Trudno powiedzieć	25,1	25,0	22,5	23,2	31,5	20,6	26,9	36,8	24,4	28,6	15,6
Raczej nie	11,7	15,0	5,6	12,5	11,1	11,8	13,5	21,1	12,2	11,4	8,9
Zdecydowanie nie	1,3	0,0	1,4	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	2,4	1,4	2,2

Najlepiej oceniany pod względem umożliwiania rozwoju zawodowego urzędników jest urząd w Tucholi (73,3% pozytywnych wskazań), a najgorzej urząd w Górznie (21,1% wskazań negatywnych) i to tam pracuje najwięcej osób niezdecydowanych (36,8).

Badanych zapytano również o zadowolenie z ilości szkoleń, na które są delegowani pracownicy (tabele 68 i 69). Większość respondentów (68,8%) korzystnie ocenia swoją sytuację.

Tabela 68. Ocena ilości wykorzystywanych szkoleń – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z ilości szkoleń, w których biorę udział	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	36,0	17,3	25,7	16,7
Raczej tak	48,0	47,9	46,1	49,5
Trudno powiedzieć	5,0	16,1	11,6	16,0
Raczej nie	8,0	14,0	13,3	12,5
Zdecydowanie nie	3,0	4,7	3,3	5,3



Pozytywne opinie spotykane są głównie wśród osób na stanowiskach kierowniczych (84%) i niepracujących przy obsłudze klientów (71,8%).

Tabela 69. Ocena ilości wykorzystywanych szkoleń – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z ilości szkoleń, w których biorę udział	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	20,9	15,0	22,5	28,6	11,1	29,4	26,9	10,5	9,8	18,6	35,6
Raczej tak	47,9	41,3	45,1	26,8	55,6	58,8	53,8	68,4	51,2	54,3	44,4
Trudno powiedzieć	14,0	12,5	18,3	19,6	16,7	8,8	9,6	10,5	24,4	8,6	8,9
Raczej nie	12,8	26,3	11,3	16,1	14,8	2,9	3,8	5,3	14,6	11,4	6,7
Zdecydowanie nie	4,4	5,0	2,8	8,9	1,9	0,0	5,8	5,3	0,0	7,1	4,4

Ilość szkoleń dobrze oceniają urzędnicy w Golubiu-Dobrzyniu (88,2% pozytywnych wskazań). Najtrudniej było określić się pracownikom urzędu w Halinowie (24,4%). Najmniej zadowoleni z ilości szkoleń są ankietowani z urzędu w Brodnicy (31,3%).

Tabela 70. Ocena jakości wykorzystywanych szkoleń – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z jakości szkoleń, w których biorę udział	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	27,0	17,1	19,1	18,9
Raczej tak	54,0	53,1	52,7	53,7
Trudno powiedzieć	13,0	21,3	21,2	18,5
Raczej nie	5,0	6,9	5,4	7,5
Zdecydowanie nie	1,0	1,7	1,7	1,4



Jakość szkoleń w opinii respondentów jest przeważnie satysfakcjonującą (tabele 70 i 71). 72,3% respondentów zaznaczyła odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Niezadowolone wyrażają głównie osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (8,9%) i zatrudnione na stanowiskach wykonawczych (8,6%). Trudności w ocenie jakości szkoleń miały głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (21,3%).

Tabela 71. Ocena jakości wykorzystywanych szkoleń – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Jestem zadowolony(a) z jakości szkoleń, w których biorę udział	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	19,0	12,5	25,4	19,6	20,4	23,5	23,1	15,8	7,3	15,7	26,7
Raczej tak	53,3	51,3	52,1	46,4	44,4	64,7	53,8	63,2	58,5	55,7	55,6
Trudno powiedzieć	19,7	21,3	15,5	23,2	25,9	11,8	17,3	21,1	26,8	18,6	15,6
Raczej nie	6,5	12,5	5,6	7,1	9,3	0,0	5,8	0,0	7,3	5,7	2,2
Zdecydowanie nie	1,5	2,5	1,4	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0

Jakość szkoleń optymistycznie oceniają urzędnicy w Golubiu-Dobrzyniu (88,2% pozytywnych wskazań). Najtrudniej było określić ich jakość pracownikom urzędu w Halinowie (26,8%). Najmniej zadowoleni ze szkoleń są ankietowani z urzędu w Brodnicy (15%).

W świadomości respondentów awanse w urzędzie to raczej decyzje podejmowane w oparciu o kwalifikacje poszczególnych pracowników (tabele 72 i 73). Dla 25% respondentów dokonanie takiej oceny było trudne, 40,4% było przekonanych iż awanse wiążą się z kwalifikacjami, a około 23,8%, że nie są z nimi związane.



Tabela 72. Ocena wpływu kwalifikacji na awans w urzędzie – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Awanse w urzędzie bazują na kwalifikacjach	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	20,0	8,8	13,3	8,9
Raczej tak	45,0	25,8	29,5	29,5
Trudno powiedzieć	25,0	38,4	34,9	36,7
Raczej nie	6,0	15,9	14,1	13,9
Zdecydowanie nie	4,0	11,1	8,3	11,0

Najczęściej pozytywne przekonanie deklarowali kierownicy (65%). Negatywne zaś szeregowi pracownicy (27%) i osoby zajmujące się obsługą klientów (24,9%). W tych też grupach było najwięcej niezdecydowanych (odpowiednio 38,4% i 36,7%).

Tabela 73. Ocena wpływu kwalifikacji na awans w urzędzie – wyniki dla poszczególnych urzędach (dane w %)

Awanse w urzędzie bazują na kwalifikacjach	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	10,9	5,0	18,3	17,9	11,1	5,9	11,5	15,8	4,9	4,3	17,8
Raczej tak	29,5	32,5	31,0	39,3	22,2	35,3	28,8	21,1	19,5	24,3	35,6
Trudno powiedzieć	35,8	41,3	25,4	28,6	31,5	41,2	44,2	31,6	41,5	44,3	26,7
Raczej nie	14,0	15,0	11,3	3,6	16,7	11,8	11,5	26,3	19,5	18,6	13,3
Zdecydowanie nie	9,8	6,3	14,1	10,7	18,5	5,9	3,8	5,3	14,6	8,6	6,7

Najbardziej przekonani o tym, że awanse w urzędzie bazują na kwalifikacjach są pracownicy urzędu w Węgrowie (57,2% pozytywnych wskazań). Zaprzeczają temu



najczęściej urzędnicy z Żuromina (35,2), a niezdecydowani w tej kwestii są pracownicy z Kozienic (44,3%).

Respondenci zostali zapytani też o to, czy zgadzają się ze stwierdzeniem, że wiedzą od czego zależy ich awans (tabele 74 i 75). Pozyskane odpowiedzi pozwalają sądzić, iż pracownicy urzędów są w tej kwestii zdezorientowani. Choć 43,5% respondentów uznaje zasady awansu za przejrzyste, to 33,9% ma trudności z odpowiedzią, a 22,6% zaprzecza znajomości zasad.

Tabela 74. Przejrzystość zasad awansu w urzędzie – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Wiem, od czego zależy mój awans	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	29,0	11,4	16,6	13,2
Raczej tak	36,0	27,0	31,1	26,7
Trudno powiedzieć	25,0	36,0	33,2	34,5
Raczej nie	7,0	14,9	10,0	16,4
Zdecydowanie nie	3,0	10,7	9,1	9,3

Najbardziej przekonani o przejrzystości zasad deklarują kierownicy (65%) podczas, gdy 25,6% szeregowych pracowników negatywnie ocenia znajomość zasad awansu, a 36% ma trudności z oceną.



Tabela 75. Przejrzystość zasad awansu w urzędzie – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Wiem, od czego zależy mój awans	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	14,8	13,8	22,5	25,0	20,4	8,8	17,3	5,3	2,4	2,9	20,0
Raczej tak	28,7	28,8	36,6	33,9	14,8	26,5	28,8	10,5	26,8	25,7	42,2
Trudno powiedzieć	33,9	33,8	26,8	23,2	31,5	55,9	30,8	47,4	39,0	47,1	17,8
Raczej nie	13,4	18,8	7,0	7,1	16,7	2,9	15,4	26,3	14,6	14,3	15,6
Zdecydowanie nie	9,2	5,0	7,0	10,7	16,7	5,9	7,7	10,5	17,1	10,0	4,4

Najlepiej poinformowani o zasadach awansowania są urzędnicy w Tucholi (62,2% wskazań na odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Najbardziej niedoinformowani są pracownicy urzędu w Górznie (36,8% negatywnych głosów), a najtrudniej określić się pracownikom urzędu w Golubiu-Dobrzyniu.

Tabela 76. Co według pracowników najbardziej wpływa na awans – wyniki dla poszczególnych urzędów – czynnik pierwszy (dane w %)

Staż pracy	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
1,00	18,2	16,3	11,3	21,4	22,2	17,6	11,5	10,5	22,0	22,9	24,4
2,00	16,5	18,8	15,5	12,5	13,0	20,6	9,6	26,3	12,2	24,3	15,6
3,00	32,6	26,3	31,0	32,1	31,5	41,2	53,8	31,6	26,8	25,7	33,3
4,00	18,2	20,0	23,9	21,4	22,2	11,8	13,5	21,1	19,5	14,3	11,1
5,00	14,6	18,8	18,3	12,5	11,1	8,8	11,5	10,5	19,5	12,9	15,6
Średnia	2,94	3,06	3,23	2,91	2,87	2,74	3,04	2,95	3,02	2,70	2,78

Wartość jeden oznacza najmniejszy wpływ na awans, zaś pięć największy.



Staż pracy ma dość niski wpływ na awans. Średnia dla ogółu ma wartość 2,94 w porównaniu z innymi średnim jest to znacznie niższy wynik. Najwyższa wartość ma SP w Sierpcu (3,23), zaś najniższą UM w Kozienicach (2,7).

Tabela 77. Co według pracowników najbardziej wpływa na awans – wyniki dla poszczególnych urzędów – czynnik drugi (dane w %)

Kwalifikacje	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
1,00	11,3	7,5	12,7	10,7	20,4	2,9	11,5	5,3	17,1	11,4	8,9
2,00	11,9	13,8	11,3	7,1	3,7	17,6	3,8	15,8	12,2	20,0	15,6
3,00	24,1	27,5	16,9	21,4	29,6	14,7	28,8	42,1	22,0	25,7	20,0
4,00	26,2	20,0	22,5	37,5	27,8	35,3	36,5	15,8	24,4	25,7	15,6
5,00	26,4	31,3	36,6	23,2	18,5	29,4	19,2	21,1	24,4	17,1	40,0
Średnia	3,45	3,54	3,59	3,55	3,20	3,71	3,48	3,32	3,27	3,17	3,62

Wartość jeden oznacza najmniejszy wpływ na awans, zaś pięć największy.

Kwalifikacje mają duży wpływ na awans. Średnia dla ogółu ma wartość 3,45. W porównaniu z innymi średnim w tym pytaniu jest to najwyższy wynik. Najwyższa wartość ma UM w Golubiu-Dobrzyniu (3,71), zaś najniższą UM w Halinowie (3,27).



Tabela 78. Co według pracowników najbardziej wpływa na awans – wyniki dla poszczególnych urzędów – czynnik trzeci (dane w %)

Osiągnięcia	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
1,00	13,6	8,8	12,7	14,3	29,6	2,9	15,4	10,5	17,1	12,9	8,9
2,00	13,0	11,3	8,5	19,6	9,3	20,6	3,8	15,8	14,6	15,7	17,8
3,00	25,7	33,8	21,1	17,9	22,2	29,4	32,7	31,6	26,8	21,4	24,4
4,00	24,5	25,0	28,2	30,4	20,4	23,5	30,8	26,3	22,0	25,7	8,9
5,00	23,2	21,3	29,6	17,9	18,5	23,5	17,3	15,8	19,5	24,3	40,0
Średnia	3,31	3,39	3,54	3,18	2,89	3,44	3,31	3,21	3,12	3,33	3,53

Wartość jeden oznacza najmniejszy wpływ na awans, zaś pięć największy.

Osiągnięcia mają duży wpływ na awans. Średnia dla ogółu ma wartość 3,31 w porównaniu z innymi średnim w tym pytaniu jest to wysoki wynik. Najwyższą wartość ma UM w Golubiu-Dobrzyniu (3,44), zaś najniższą SP w Żurominie (2,89).



10. Ocena stylu kierowania

Ostatnim szczegółowo analizowanym wymiarem zarządzania urzędem było kierowanie jego pracą. W pierwszej kolejności respondenci oceniali, na ile mogą liczyć na pomoc ze strony swoich przełożonych (tabele 79 i 80). Zebrane odpowiedzi pozwalają pozytywnie oceniać prace kierowników urzędu i wydziałów (79,5%). Osoby na stanowiskach kierowniczych wykazały się tu szczególnie wysoką samooceną (85%).

Tabela 79. Ocena skłonności przełożonych do pomocy pracownikom – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

W pracy mogę liczyć na pomoc moich przełożonych	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	39,0	29,6	32,8	30,2
Raczej tak	46,0	48,6	46,9	49,1
Trudno powiedzieć	7,0	14,9	13,7	13,2
Raczej nie	6,0	4,7	5,4	4,6
Zdecydowanie nie	2,0	2,1	1,2	2,8

Najwięcej pozytywnych odpowiedzi spoza kierownictwa znalazło się wśród odpowiedzi osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (79,7%). Niezdecydowanie przeważało wśród pracowników zatrudnionych na stanowisku wykonawczym.

Największe zaufanie w pomoc przełożonych pokładają pracownicy urzędu w Golubiu-Dobrzyniu (91,2%). Urząd w Górznie charakteryzuje brak przekonania o pomocy ze strony kierownictwa (42,1%), a wśród pracowników urzędu w Żurominie pojawiło się najwięcej opinii negatywnych (13%).



Tabela 80. Ocena skłonności przełożonych do pomocy pracownikom – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

W pracy mogę liczyć na pomoc moich przełożonych	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	31,4	28,8	31,0	26,8	22,2	44,1	34,6	21,1	19,5	30,0	57,8
Raczej tak	48,1	48,8	53,5	50,0	46,3	47,1	53,8	31,6	61,0	48,6	26,7
Trudno powiedzieć	13,4	15,0	9,9	12,5	18,5	8,8	9,6	42,1	12,2	11,4	11,1
Raczej nie	5,0	6,3	2,8	3,6	9,3	0,0	1,9	5,3	4,9	8,6	4,4
Zdecydowanie nie	2,1	1,3	2,8	7,1	3,7	0,0	0,0	0,0	2,4	1,4	0,0

Opinie respondentów odnośnie skłonności przełożonych do korzystania z opinii pracowników prezentują tabele 81 i 82. Przekonanie, że przełożeni liczą się ze zdaniem pracownika podzieliła 79,5% badanych.

Tabela 81. Ocena skłonności przełożonych do korzystania z opinii pracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Przełożeni liczą się z moim zdaniem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	30,0	10,7	17,0	12,1
Raczej tak	55,0	41,7	46,5	42,3
Trudno powiedzieć	12,0	35,8	25,3	36,3
Raczej nie	2,0	8,8	9,5	5,7
Zdecydowanie nie	1,0	3,1	1,7	3,6

Jest ono szczególnie wysokie wśród osób na stanowiskach kierowniczych (85%). Nieco wątpliwości, co do tego mają pracownicy na stanowiskach wykonawczych (11,9% opinii negatywnych oraz 35,8% niezdecydowanych). Również osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów mają wysoki odsetek osób niezdecydowanych 36,3%.



Tabela 82. Ocena skłonności przełożonych do korzystania z opinii pracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Przełożeni liczą się z moim zdaniem	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźlenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	14,4	15,0	21,1	12,5	11,1	14,7	11,5	10,5	9,8	8,6	26,7
Raczej tak	44,3	43,8	32,4	42,9	46,3	41,2	57,7	21,1	41,5	55,7	44,4
Trudno powiedzieć	31,2	32,5	40,8	26,8	24,1	38,2	26,9	57,9	36,6	25,7	20,0
Raczej nie	7,5	6,3	2,8	8,9	14,8	5,9	3,8	10,5	9,8	7,1	8,9
Zdecydowanie nie	2,7	2,5	2,8	8,9	3,7	0,0	0,0	0,0	2,4	2,9	0,0

Najwięcej pracowników przekonanych o tym, że przełożeni liczą się z ich zdaniem pracuje w urzędzie w Tucholi (71,9% wskazań pozytywnych), najmniej przekonani o tym są pracownicy żuromińskiego starostwa (18,5% wskazań). Najbardziej niezdecydowani są urzędnicy z Górzna (57,9%).

Odpowiedzi respondentów dotyczące oceny stylu kierowania urzędem są zróżnicowane (tabele 83 i 84). Badani zapytani o to, czy mają poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników, przeważnie odpowiadają twierdząco (53,2%), ale często też mają trudności z oceną (31,4%) lub temu zaprzeczają (15,3%).



Tabela 83. Zainteresowanie kierowników urzędów problemami pracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Mam poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	29,0	12,6	19,1	12,8
Raczej tak	42,0	36,5	40,7	34,9
Trudno powiedzieć	20,0	34,1	23,7	38,1
Raczej nie	7,0	12,6	12,4	10,7
Zdecydowanie nie	2,0	4,3	4,1	3,6

Najwięcej odpowiedzi twierdzących wykazały osoby na stanowiskach kierowniczych (71%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (59,8%). Opinie osób niezdecydowanych przeważały wśród pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (38,1%), a niezadowolonych wśród osób zatrudnionych na stanowisku wykonawczym (16,9% wskazań negatywnych).

Spośród wszystkich badanych JST największe poczuciem, że kierownictwo interesuje się problemami pracowników mają urzędnicy w Sokołowie Podlaskim (73,1%). Niezdecydowanie przeważa wśród pracowników urzędu w Górznie (52,%), a najbardziej niezadowoleni są urzędnicy z Halinowa (22% wskazań negatywnych).



Tabela 84. Zainteresowanie kierowników urzędów problemami pracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Mam poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	15,7	7,5	16,9	16,1	14,8	11,8	23,1	15,8	12,2	14,3	28,9
Raczej tak	37,5	36,3	39,4	35,7	29,6	47,1	50,0	15,8	41,5	35,7	35,6
Trudno powiedzieć	31,4	36,3	31,0	26,8	38,9	32,4	23,1	52,6	24,4	32,9	24,4
Raczej nie	11,5	15,0	8,5	12,5	11,1	8,8	3,8	15,8	12,2	17,1	8,9
Zdecydowanie nie	3,8	5,0	4,2	8,9	5,6	0,0	0,0	0,0	9,8	0,0	2,2

Respondenci poproszeni o ocenę udziału kierownictwa urzędu w rozwiązywaniu problemów pracowników mieli po raz kolejny zróżnicowane opinie (tabele 85 i 86). W opinii większości ankietowanych (55%) przełożeni podejmują stosowne inicjatywy. Niemniej 33,7% respondentów była tu niezdecydowana, a 11,3% udzieliła odpowiedzi negatywnych.

Tabela 85. Udział kierownictwa urzędu w rozwiązywaniu problemów – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Kierownictwo urzędu podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	32,0	13,3	21,6	12,8
Raczej tak	38,0	38,2	39,8	36,7
Trudno powiedzieć	20,0	37,0	25,7	40,6
Raczej nie	7,0	7,3	8,3	6,4
Zdecydowanie nie	3,0	4,3	4,6	3,6



Najczęściej na obecność pozytywnych rozwiązań zwracały uwagę osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (70%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (61,4%). Najwięcej niezdecydowanych osób było wśród osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (40,6%).

Pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim ocenili swój urząd pod tym względem najbardziej pozytywnie (75%). Niezdecydowanie przeważa wśród urzędników z Górzna (52,6%), a niezadowolenie wśród urzędników z Węgrowa (17,8% odpowiedzi negatywnych).

Tabela 86. Udział kierownictwa urzędu w rozwiązywaniu problemów – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Kierownictwo urzędu podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub- Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźlenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	16,9	10,0	18,3	14,3	14,8	26,5	23,1	15,8	9,8	11,4	33,3
Raczej tak	38,1	33,8	39,4	42,9	29,6	38,2	51,9	15,8	39,0	38,6	40,0
Trudno powiedzieć	33,7	45,0	33,8	25,0	44,4	32,4	21,2	52,6	34,1	32,9	20,0
Raczej nie	7,3	7,5	5,6	7,1	3,7	2,9	3,8	15,8	12,2	12,9	4,4
Zdecydowanie nie	4,0	3,8	2,8	10,7	7,4	0,0	0,0	0,0	4,9	4,3	2,2

Jeśli chodzi o ocenę konsekwencji w działaniu kierownictwa, to w przeważającej mierze jest ona pozytywna (tabele 87 i 88). 58,8% ankietowanych dostrzega, że kierujący wdrażają zapowiadane plany zmian i nowych rozwiązań. Jednakże aż 33,5% respondentów ma trudność z oceną zagadnienia.



Tabela 87. Ocena systematyczności działań kierownictwa – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Kierownictwo konsekwentnie realizuje plany zmian/wdraża rozwiązania	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	27,0	13,7	18,3	14,6
Raczej tak	47,0	41,5	44,8	40,6
Trudno powiedzieć	18,0	37,2	28,6	37,7
Raczej nie	6,0	5,2	6,2	4,6
Zdecydowanie nie	2,0	2,4	2,1	2,5

Odpowiedzi negatywne (7,6% i 7,1%) i niezdecydowane (37,2 i 37,7%) pochodziły głównie od osób ze stanowisk wykonawczych i pracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów.

Tabela 88. Ocena systematyczności działań kierownictwa – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Kierownictwo konsekwentnie realizuje plany zmian/wdraża rozwiązania	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	16,3	10,0	19,7	8,9	18,5	32,4	19,2	10,5	7,3	14,3	26,7
Raczej tak	42,5	45,0	46,5	37,5	29,6	55,9	53,8	26,3	46,3	37,1	42,2
Trudno powiedzieć	33,5	40,0	31,0	41,1	40,7	11,8	21,2	63,2	34,1	32,9	26,7
Raczej nie	5,4	3,8	2,8	5,4	7,4	0,0	5,8	0,0	7,3	12,9	2,2
Zdecydowanie nie	2,3	1,3	0,0	7,1	3,7	0,0	0,0	0,0	4,9	2,9	2,2

Pozytywne opinie o swoim urzędzie wygłaszali najczęściej pracownicy z Golubia-Dobrzynia (88,3%), a negatywne urzędnicy z Kozienic (15,8%). Niedecydowanie po raz kolejny cechowało pracowników urzędu w Górznie (aż 63,2%).



11. Zmiany w pracy urzędu oraz równouprawnienie kobiet i mężczyzn

Odrębna część pytań dotyczyła oceny przez pracowników urzędów zmian we własnej sytuacji zawodowej, pracy urzędu oraz stosowania zasad równego traktowania.

W opinii respondentów nie ma klarowności odnośnie oceny ich sytuacji życiowej (tabele 89 i 90). Większość ankietowanych (37,9%) miała trudności z oceną sytuacji, a opinie pozytywne (31,2%) i negatywne (30,8%) wyrażały zbliżone wielkością grupy.

Tabela 89. Ocena poprawy sytuacji pracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Ostatnio moja sytuacja poprawiła się	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	15,0	4,7	8,3	5,3
Raczej tak	26,0	24,2	24,1	24,9
Trudno powiedzieć	33,0	39,1	38,2	37,7
Raczej nie	21,0	25,1	24,1	24,6
Zdecydowanie nie	5,0	6,9	5,4	7,5

Najbardziej pozytywnie poprawę sytuacji oceniali kierownicy (41%), negatywnie zaś osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (32,4%). Największy poziom niezdecydowania był wśród pracowników zatrudnionych na stanowisku wykonawczym (39,1%).

Stwierdzenie, że „moja sytuacja ostatnio się poprawiła” najwięcej razy wskazywali respondenci z Golubia-Dobrzynia (50%), najczęściej negowali je pracownicy starostwa w Żurominie. Trudności z określeniem swojej sytuacji mieli przede wszystkim urzędnicy z Kozienic.



Tabela 90. Ocena poprawy sytuacji pracowników – wyniki dla poszczególnych JST

Ostatnio moja sytuacja poprawiła się	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	6,7	3,8	8,5	5,4	1,9	14,7	13,5	5,3	7,3	4,3	6,7
Raczej tak	24,5	22,5	25,4	33,9	16,7	35,3	25,0	10,5	19,5	21,4	31,1
Trudno powiedzieć	37,9	32,5	38,0	39,3	38,9	29,4	36,5	47,4	34,1	48,6	35,6
Raczej nie	24,3	26,3	25,4	17,9	29,6	17,6	21,2	36,8	29,3	20,0	26,7
Zdecydowanie nie	6,5	15,0	2,8	3,6	13,0	2,9	3,8	0,0	9,8	5,7	0,0

Ankietowani mieli też okazję do wyrażenia ogólnej opinii odnośnie dostrzegania poprawy w funkcjonowaniu urzędu. Z pozytywną lub negatywną oceną wobec stwierdzenia, że „ostatnio urząd funkcjonuje lepiej”, respondenci byli jeszcze bardziej wstrzemięźliwi niż przy ocenie własnej sytuacji (tabele 91 i 92). Duża część ankietowanych (40,6%) była niezdecydowana. Pozostałe odpowiedzi były jednak pozytywne (47,5%).

Tabela 91. Ocena poprawy funkcjonowania urzędu – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Ostatnio urząd funkcjonuje lepiej	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	22,0	11,6	16,6	11,0
Raczej tak	35,0	33,6	34,9	33,1
Trudno powiedzieć	33,0	42,4	39,4	41,6
Raczej nie	9,0	9,0	5,8	11,7
Zdecydowanie nie	1,0	3,3	3,3	2,5



Tu również najwięcej ocen pozytywnych deklarowały osoby ze stanowisk kierowniczych (54,9%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (57%). Opinie pozytywne przeważały również wśród pozostałych grup pracowniczych (44,1%, 45,2% i 51,5% opinii pozytywnych).

Tabela 92. Ocena poprawy funkcjonowania urzędu – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Ostatnio urząd funkcjonuje lepiej	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Gołub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	13,6	7,5	22,5	5,4	7,4	20,6	25,0	10,5	7,3	12,9	17,8
Raczej tak	33,9	37,5	28,2	44,6	31,5	29,4	50,0	26,3	24,4	34,3	22,2
Trudno powiedzieć	40,6	41,3	40,8	32,1	50,0	47,1	23,1	26,3	53,7	42,9	44,4
Raczej nie	9,0	11,3	8,5	12,5	3,7	0,0	1,9	31,6	9,8	7,1	15,6
Zdecydowanie nie	2,9	2,5	0,0	5,4	7,4	2,9	0,0	5,3	4,9	2,9	0,0

Znaczną poprawę pracy zauważają pracownicy urzędu w Sokołowie Podlaskim (75% głosów „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Prawie w ogóle nie zauważają poprawy funkcjonowania urzędu urzędnicy z Górzna (36,9% odpowiedzi negatywnych). Najbardziej niezdecydowani są pracownicy urzędu w Halinowie (53,7%).

Ostatnie w tej części badania pytanie odnosiło się do oceny równouprawnienia pracowników (tabele 93 i 94).

Według większości ankietowanych (77,5%) w urzędach mężczyźni i kobiety są traktowani na równych prawach.



Tabela 93. Ocena równouprawnienia pracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

W urzędzie, w którym pracuję, mężczyźni i kobiety traktowani są na równych prawach	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	52,0	28,7	36,5	30,2
Raczej tak	37,0	46,2	48,1	41,3
Trudno powiedzieć	7,0	18,5	12,9	19,2
Raczej nie	3,0	5,2	2,1	7,1
Zdecydowanie nie	1,0	1,4	0,4	2,1

Przekonanie takie wyrażają głównie osoby na stanowiskach kierowniczych (89%) i niepracujące przy obsłudze klientów (84,6%). Opinie negatywne są dość nieliczne i jest ich najwięcej wśród urzędników pracujących bezpośrednio przy obsłudze klienta (9,2%).

Tabela 94. Ocena równouprawnienia pracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

W urzędzie, w którym pracuję, mężczyźni i kobiety traktowani są na równych prawach	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźnienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	33,1	26,3	45,1	30,4	37,0	50,0	25,0	21,1	22,0	25,7	48,9
Raczej tak	44,4	47,5	38,0	53,6	38,9	35,3	50,0	52,6	48,8	50,0	28,9
Trudno powiedzieć	16,3	16,3	12,7	10,7	16,7	5,9	19,2	21,1	29,3	17,1	17,8
Raczej nie	4,8	8,8	4,2	3,6	3,7	5,9	3,8	5,3	0,0	5,7	4,4
Zdecydowanie nie	1,3	1,3	0,0	1,8	3,7	2,9	1,9	0,0	0,0	1,4	0,0



Najwięcej osób przekonanych o równym traktowaniu kobiet i mężczyzn pracuje w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu (85,3%), a zaprzeczających temu stwierdzeniu w Brodnicy (10,1%). Najwyższy wskaźnik niezdecydowania występuje wśród urzędników z Halinowa (29,3%).

12. Korelacja

Dane w % 2012	W urzędzie panuje przyjazna atmosfera	Pracownicy urzędu są ze sobą zintegrowani	W pracy mogę liczyć na pomoc swoich współpracowni ków	Dobrze czuję się w gronie swoich współpracowni ków	Zazwyczaj chętnie przychodzę do pracy w urzędzie
Zdecydowanie tak	16,1	8,2	29,5	34,3	33,7
Raczej tak	52,9	43,7	52,5	51,0	52,1
Trudno powiedzieć	20,5	31,4	13,4	12,5	10,9
Raczej nie	7,7	13,6	3,3	1,5	2,7
Zdecydowanie nie	16,1	8,2	29,5	34,3	33,7
Średnia z indeksu	0,72	0,40	1,06	1,16	1,16
Różnica	0,05	0,05	0,00	-0,04	0,04



Dane w % 2011	W urzędzie panuje przyjazna atmosfera	Pracownicy urzędu są ze sobą zintegrowani	W pracy mogę liczyć na pomoc swoich współpraco- wników	Dobrze czuję się w gronie swoich współpraco- wników	Zazwyczaj chętnie przychodzę do pracy w urzędzie
Zdecydowani e tak	16,80	9,60	31,10	37,90	32,70
Raczej tak	47,90	40,10	50,10	48,30	51,70
Trudno powiedzieć	23,70	29,70	12,60	10,60	11,00
Raczej nie	8,40	17,60	5,60	3,00	4,00
Zdecydowani e nie	3,20	3,00	0,60	0,20	0,60
Średnia z indeksu	0,67	0,36	1,06	1,21	1,12
Różnica	0,05	0,05	0,00	-0,04	0,04

Indeks w tych pytaniach ma następujące wartości: 2 punkt dla odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 1 punkt dla „raczej tak”, 0 punktów dla „trudno powiedzieć” oraz dla braków odpowiedzi, -1 dla „raczej nie”, -2 dla „zdecydowanie nie”, min -2, max 2.

W kategorii atmosfera pracy tylko w jednym pytaniu indeks ma gorszą wartość niż w roku ubiegłym.

Dane w %	Jestem zadowolony(a) ze swojego wynagrodzenia	Jestem zadowolony(a) z systemu premiowania.	Jestem zadowolony(a) ze sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych	Wiem, że im lepiej będę pracował(a), tym wyżej będę wynagrodzony (a)	Jestem zadowolony(a) z pakietu świadczeń socjalnych
Zdecydowanie tak	7,1	5,4	12,5	8,0	14,0
Raczej tak	34,1	23,6	29,9	19,5	44,3
Trudno powiedzieć	24,1	33,1	36,8	27,4	23,6
Raczej nie	23,6	22,4	12,8	25,5	14,8
Zdecydowanie nie	11,1	15,5	8,0	19,5	3,4
Średnia z indeksu	0,02	-0,19	0,26	-0,29	0,51
Różnica z 2011	0,08	0,12	0,09	0,14	0,04



Dane w %	Jestem zadowolony (a) ze swojego wynagrodzenia	Jestem zadowolony(a) z systemu premiowania.	Jestem zadowolony(a) ze sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych	Wiem, że im lepiej będę pracował(a), tym wyżej będę wynagrodzony (a)	Jestem zadowolony(a) z pakietu świadczeń socjalnych
Zdecydowanie tak	6,80	5,40	13,00	4,80	13,40
Raczej tak	35,10	21,20	25,90	17,00	43,30
Trudno powiedzieć	19,20	30,50	37,90	29,90	25,30
Raczej nie	23,70	22,40	11,80	27,10	12,80
Zdecydowanie nie	15,20	20,40	11,40	21,20	5,20
Średnia z indeksu	-0,05	-0,31	0,17	-0,43	0,47
Różnica z 2011	0,08	0,12	0,09	0,14	0,04

Wszystkie wartości z indeksu dla ogółu są wyższe niż w roku 2011. Wskazuje to na wyraźną poprawę w kwestii wynagrodzeń.

Dane w %	Przełożeni nakładają na mnie zadania wykraczające poza zakres moich obowiązków	Zakres moich obowiązków jest jasno określony	Sprawy formalne (procedury, dokumentacja) nie utrudniają mi wykonywania mojej pracy	Zakres moich obowiązków zgodny jest z moimi zainteresowaniami	Zawsze mam zapewniony sprzęt/ materiały do wykonywania moich obowiązków	Udaje mi się wykonać swoją pracę bez zostawiania po godzinach	Jestem zadowolony ze sposobu, jak zorganizowana jest praca w urzędzie
Zdecydowanie tak	5,17	32,38	21,26	24,90	40,80	33,52	18,20
Raczej tak	15,33	48,66	35,25	49,81	45,21	50,77	48,47
Trudno powiedzieć	16,09	8,43	15,33	18,39	9,39	5,75	22,03
Raczej nie	50,57	8,24	23,75	6,32	4,21	7,66	9,39
Zdecydowanie nie	12,84	2,30	4,41	0,57	0,38	2,30	1,92
Średnia z indeksu	0,51	1,01	0,45	0,92	1,22	1,06	0,72
Różnica	0,00	0,06	0,12	0,09	0,11	0,06	0,17



Dane w %	Przełożeni nakładają na mnie zadania wykraczające poza zakres moich obowiązków	Zakres moich obowiązków jest jasno określony	Sprawy formalne (procedury, dokumentacja) nie utrudniają mi wykonywania mojej pracy	Zakres moich obowiązków zgodny jest z moimi zainteresowaniami	Zawsze mam zapewniony sprzęt/ materiały do wykonywania moich obowiązków	Udaje mi się wykonać swoją pracę bez zostawiania po godzinach	Jestem zadowolony ze sposobu, jak zorganizowana jest praca w urzędzie
Zdecydowanie tak	5,40	29,30	15,60	20,60	34,70	30,70	14,20
Raczej tak	14,00	45,70	36,50	52,30	49,90	51,90	43,50
Trudno powiedzieć	16,80	16,20	17,60	18,60	8,80	6,80	28,70
Raczej nie	52,50	7,80	25,90	6,80	4,80	7,20	10,00
Zdecydowanie nie	11,20	1,00	4,40	1,60	1,80	3,40	3,60
Średnia z indeksu	0,50	0,95	0,33	0,84	1,11	0,99	0,55
Różnica	0,00	0,06	0,12	0,09	0,11	0,06	0,17

Wszystkie wartości z indeksu dla ogółu są wyższe niż w roku 2011. Wskazuje to na wyraźną poprawę w kwestii organizacji i warunków pracy i organizacji.

Dane w %	Nie mam problemu z uzyskaniem potrzebnych mi informacji	Mogę otwarcie wyrażać swoją opinię	Jestem na bieżąco informowany(a) o strategii, celach urzędu	Jestem zadowolony(a) z obiegu informacji między wydziałami
Zdecydowanie tak	24,3	13,2	14,8	9,4
Raczej tak	47,9	36,4	34,1	33,1
Trudno powiedzieć	12,6	27,8	27,2	27,2
Raczej nie	11,7	16,1	17,8	23,0
Zdecydowanie nie	3,4	6,5	6,1	7,3
Średnia z indeksu	0,78	0,34	0,34	0,14
Różnica	0,07	0,19	0,32	0,19



Dane w %	Nie mam problemu z uzyskaniem potrzebnych mi informacji	Mogę otwarcie wyrażać swoją opinię	Jestem na bieżąco informowany(a) o strategii, celach urzędu	Jestem zadowolony(a) z obiegu informacji między wydziałami
Zdecydowanie tak	20,60	8,80	9,00	6,00
Raczej tak	48,50	32,50	31,70	29,30
Trudno powiedzieć	14,40	31,10	23,10	28,30
Raczej nie	13,80	19,60	24,70	27,10
Zdecydowanie nie	2,60	8,00	11,60	9,40
Średnia z indeksu	0,71	0,15	0,02	-0,05
Różnica	0,07	0,19	0,32	0,19

Wszystkie wartości z indeksu dla ogółu są wyższe niż w roku 2011. Wskazuje to na wyraźną poprawę w kwestii organizacji i komunikacji. W tym, bardzo wzrosła kategoria „jestem na bieżąco informowany(a) o strategii, celach urzędu”, o 0,32.

	W urzędzie mam możliwości, by rozwijać się zawodowo	Jestem zadowolony (a) z ilości szkoleń, w których biorę udział	Jestem zadowolony (a) z możliwości awansu	Jestem zadowolony (a) z jakości szkoleń, w których biorę udział.	Awanse w urzędzie bazują na kwalifikacjach	Wiem, od czego zależy mój awans
Raczej nie	19,9	20,9	11,1	19,0	10,9	14,8
Raczej tak	42,0	47,9	22,8	53,3	29,5	28,7
Trudno powiedzieć	25,1	14,0	40,0	19,7	35,8	33,9
Zdecydowanie nie	11,7	12,8	15,7	6,5	14,0	13,4
Zdecydowanie tak	1,3	4,4	10,3	1,5	9,8	9,2
Średnia z indeksu	0,67	0,68	0,09	0,82	0,18	0,26
Różnice	0,40	0,37	0,16	0,25	0,25	0,24



	W urzędzie mam możliwości, by rozwijać się zawodowo	Jestem zadowolony (a) z ilości szkoleń, w których biorę udział	Jestem zadowolony (a) z możliwości awansu	Jestem zadowolony (a) z jakości szkoleń, w których biorę udział.	Awanse w urzędzie bazują na kwalifikacjach	Wiem, od czego zależy mój awans
Raczej nie	10,80	15,60	7,80	12,60	8,80	10,20
Raczej tak	35,70	37,70	20,00	50,70	19,80	24,90
Trudno powiedzieć	30,50	18,80	40,90	22,90	40,30	34,30
Zdecydowanie nie	16,00	17,60	19,00	8,80	17,00	18,00
Zdecydowanie tak	7,00	10,20	12,20	5,00	14,00	12,60
Średnia z indeksu	0,27	0,31	-0,08	0,57	-0,08	0,02
Różnice	0,40	0,37	0,16	0,25	0,25	0,24

Wszystkie wartości z indeksu dla ogółu są wyższe niż w roku 2011. Wskazuje to na wyraźną poprawę w kwestii rozwoju. Wszystkie różnice są powyżej 0,15.

Dane w %	W pracy mogę liczyć na pomoc moich przełożonych	Przełożeni liczą się z moim zdaniem	Mam poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników	Kierownictwo urzędu podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów	Kierownictwo konsekwentnie realizuje plany zmian/ wdraża rozwiązania
Zdecydowanie tak	31,4	14,4	15,7	16,9	16,3
Raczej tak	48,1	44,3	37,5	38,1	42,5
Trudno powiedzieć	13,4	31,2	31,4	33,7	33,5
Raczej nie	5,0	7,5	11,5	7,3	5,4
Zdecydowanie nie	2,1	2,7	3,8	4,0	2,3
Średnia z indeksu	1,02	0,60	0,50	0,57	0,65
Różnica	0,15	0,12	0,21	0,17	0,14



Dane w %	W pracy mogę liczyć na pomoc moich przełożonych	Przełożeni liczą się z moim zdaniem	Mam poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników	Kierownictwo urzędu podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów	Kierownictwo konsekwentnie realizuje plany zmian/ wdraża rozwiązania
Zdecydowanie tak	25,90	8,60	10,20	11,00	14,20
Raczej tak	46,50	45,10	35,70	37,10	37,10
Trudno powiedzieć	17,80	34,70	33,10	36,30	36,90
Raczej nie	7,80	8,80	14,40	12,00	9,20
Zdecydowanie nie	2,00	2,80	6,60	3,60	2,60
Średnia z indeksu	0,87	0,48	0,29	0,40	0,51
Różnica	0,15	0,12	0,21	0,17	0,14

Wszystkie wartości z indeksu dla ogółu są wyższe niż w roku 2011. Wskazuje to na wyraźną poprawę w kwestii kierownictwa.

13. Rozwój organizacji jako całości

Omawiane w dalszej części raportu wyniki badań odnoszą się do potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów. Przed oceną poszczególnych typów proponowanych szkoleń i warsztatów ankietowani wyrażali swoje poglądy i postawy wobec rozwoju zawodowego, przy czym na część pytań odpowiadali wszyscy ankietowani, a na część jedynie osoby na stanowiskach kierowniczych. Kierownicy występowali tu w podwójnej roli, zarówno jako pracownicy, ale też jako osoby oceniające pracę podwładnych i podejmujące decyzje odnośnie ich udziału w szkoleniach.

W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni o dokonanie samooceny jakości wykonywanej pracy (tabele 95 i 96). Zdecydowana większość pracowników urzędów pozytywnie ocenia swoją pracę (99%). Nieco niższą ocenę wyrażały jedynie osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (98,7%).



Tabela 95. Jakość pracy własnej w opinii pracowników urzędów – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Uważam, że dobrze wykonuję swoje obowiązki służbowe	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	62,1	60,3	60,1	61,2
Raczej tak	36,8	38,6	38,6	37,9
Trudno powiedzieć	1,1	1,1	1,3	0,9
Raczej nie	0,0	0,0	0,0	0,0
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0

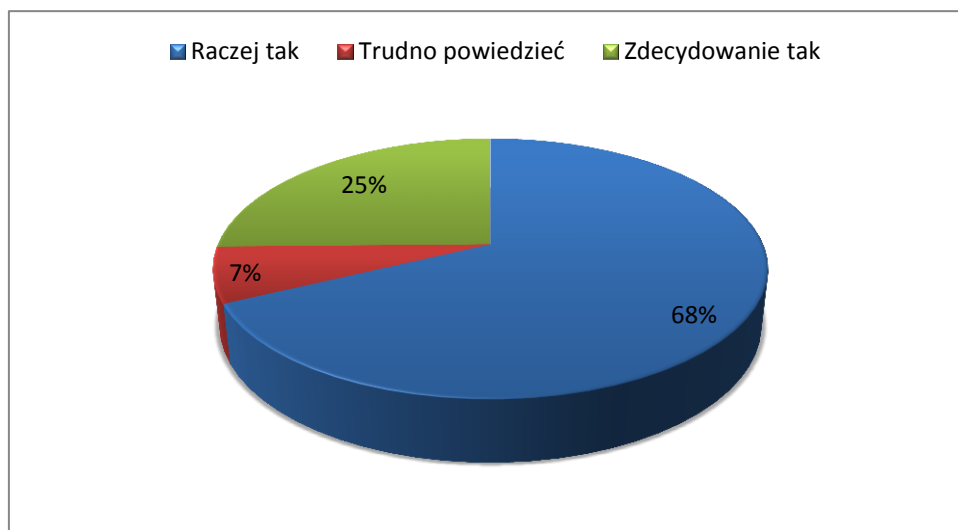
Tabela 96. Jakość pracy własnej w opinii pracowników urzędów – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Uważam, że dobrze wykonuję swoje obowiązki służbowe	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	60,7	58,6	57,1	56,4	64,4	65,6	52,5	50,0	55,0	73,3	68,8
Raczej tak	38,3	40,0	38,6	43,6	33,3	34,4	47,5	50,0	45,0	26,7	31,3
Trudno powiedzieć	1,1	1,4	4,3	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Raczej nie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Jedynie pracownicy urzędów w Żurominie, Sierpcu i Brodnicy nie wyrazili stuprocentowego przekonania, że dobrze wykonują swoje obowiązki służbowe.



Wykres 3. Poziom zadowolenia wśród kierowników z jakości pracy osób podlegających („Podlegli mi pracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki służbowe”)



Porównując opinie pracowników o ich pracy z opinią osób na stanowiskach kierowniczych o te same prace, sytuacja jest mniej optymistyczna (wykres 3). Zdaniem kierujących pracą podlegli pracownicy przeważnie raczej dobrze wykonują swoje obowiązki służbowe (68%). Do zdecydowanej pochwały sytuacji skłonnych było tylko 25% ankietowanych, a 7% miało trudności z oceną sytuacji. Niemniej nie zdarzały się również opinie negatywne.

Kolejną ocenianą kwestią było poczucie zadowolenia pracowników JST z tego, w jaki sposób wykonują czynności robocze. Można sądzić, że urzędnicy są dość krytycznie nastawieni do jakości swojej pracy (tabele 97 i 98).

Najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” jest w urzędzie w Tucholi (56,3%), „trudno powiedzieć” w urzędzie w Górznie (56,3%), a „raczej nie” i „zdecydowanie nie” w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu (46,9%).



Tabela 97. Niezadowolenie z pracy własnej – wyniki dla poszczególnych urzędów
(dane w %)

Nie zawsze jestem zadowolony z tego, jak uda mi się załatwić sprawę/podjąć decyzję	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	6,1	5,7	0,0	9,1	4,4	3,1	10,0	0,0	5,0	13,3	6,3
Raczej tak	27,6	22,9	28,6	41,8	24,4	25,0	25,0	12,5	12,5	26,7	50,0
Trudno powiedzieć	33,3	35,7	42,9	38,2	24,4	25,0	30,0	56,3	47,5	21,7	15,6
Raczej nie	28,5	30,0	27,1	9,1	40,0	46,9	27,5	31,3	30,0	28,3	25,0
Zdecydowanie nie	4,6	5,7	1,4	1,8	6,7	0,0	7,5	0,0	5,0	10,0	3,1

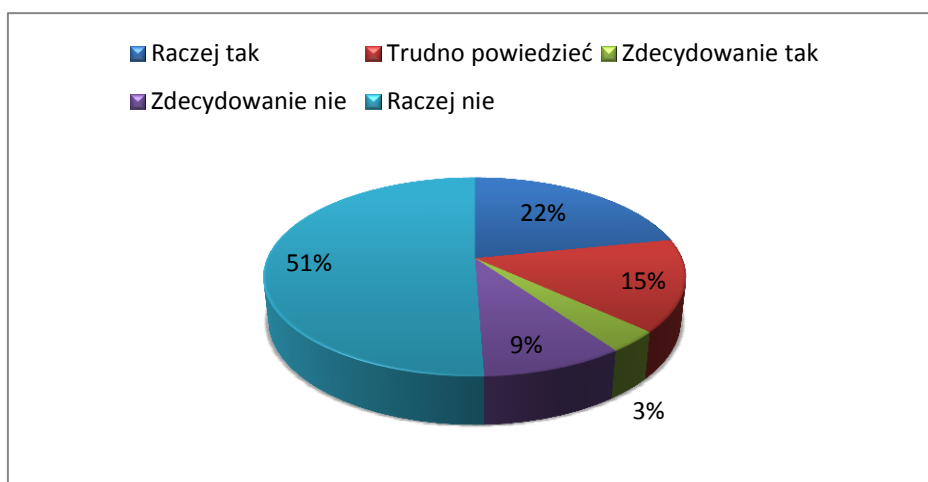
Najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” zaznaczyły osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (6,3%), „raczej tak” osoby na stanowisku kierowniczym (35,6%), „trudno powiedzieć” osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (35,8%), „raczej nie” osoby na stanowisku kierowniczym (31%), a „zdecydowanie nie” osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (5,7%).

Tabela 98. Niezadowolenie z pracy własnej – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Nie zawsze jestem zadowolony z tego, jak uda mi się załatwić sprawę/podjąć decyzję	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	5,7	6,2	5,7	6,5
Raczej tak	35,6	25,7	29,8	25,4
Trudno powiedzieć	24,1	35,4	30,7	35,8
Raczej nie	31,0	27,9	28,1	28,9
Zdecydowanie nie	3,4	4,8	5,7	3,4



Wykres 4. Dostrzeganie niezadowolenia klientów z obsługi („Zdarza mi się słyszeć narzekania na podległych mi pracowników”)

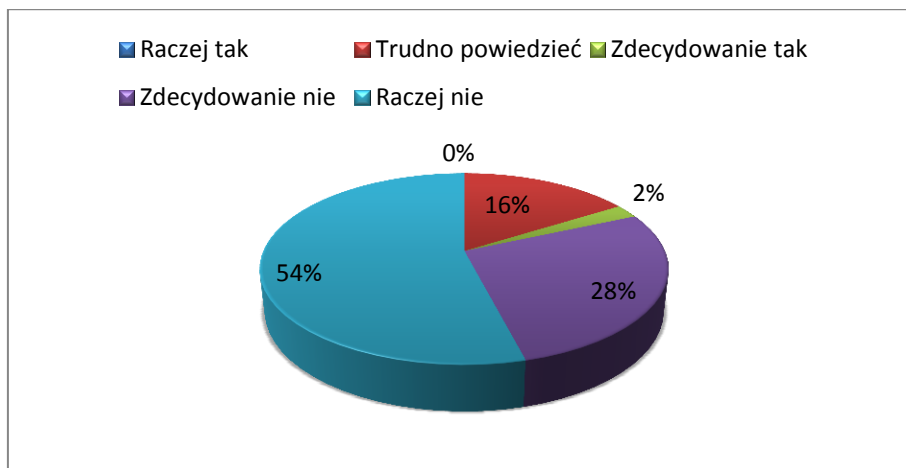


W opinii osób na stanowiskach kierowniczych praca wykonywana przez podwładnych jest wykonywana na poziomie satysfakcjonującym (wykres 4). Ze stwierdzeniem „Zdarza mi się słyszeć narzekania na podległych mi pracowników” zdecydowanie nie zgodziło się 9% respondentów. Natomiast zdecydowanie potwierdziło taką opinię jedynie 3% kierowników. Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało 15%. „Raczej tak” ma dość znaczny odsetek wskazań, bo aż 22%, to prawie jedna czwarta respondentów. Przeważa odpowiedź „raczej nie”, która ma 51% odpowiedzi.

Znaczna część kierowników zaprzecza, by zetknęła się z negatywnymi opiniami o swoich pracownikach (wykres 5). Ich występowanie stwierdziło zaledwie 2% osób na stanowiskach kierowniczych, a zaprzeczyło im 72% ankietowanych. Niemniej dość znaczna część respondentów (16%) pozostała niezdecydowana, co może świadczyć o trudnościach z zakwalifikowaniem zasadności opinii klientów.



Wykres 5. Występowanie negatywnych opinii o podlegających pracownikach („Często zdarza się, że petenci obsługiwani przez podległych mi pracowników wychodzą niezadowoleni”)



Opinie odnośnie występowania błędów przy wykonywaniu obowiązków zawodowych są podzielone (tabele 99 i 100). Z jednej strony ich występowaniu zaprzecza 40,4% respondentów, ale jednocześnie 33,3% osób przyznaje się do nich, a 26,3% ma trudności z samooceną w tym zakresie.

Najczęściej do błędów przyznają się osoby na stanowiskach kierowniczych (44,7%) i osoby zajmujące się obsługą interesantów (40,7%). Najrzadziej zaś do zaniedbań przyznają się osoby na stanowiskach wykonawczych (36,2%).

Tabela 99. Samoocena występowania błędów przy wykonywaniu czynności zawodowych – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Zdarza mi się, że popełniam w mojej pracy błędy	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	1,8	3,0	4,6	1,9
Raczej tak	27,2	34,5	33,3	30,3
Trudno powiedzieć	26,3	26,3	23,0	27,1
Raczej nie	43,4	32,8	36,8	38,3
Zdecydowanie nie	1,3	3,4	2,3	2,4

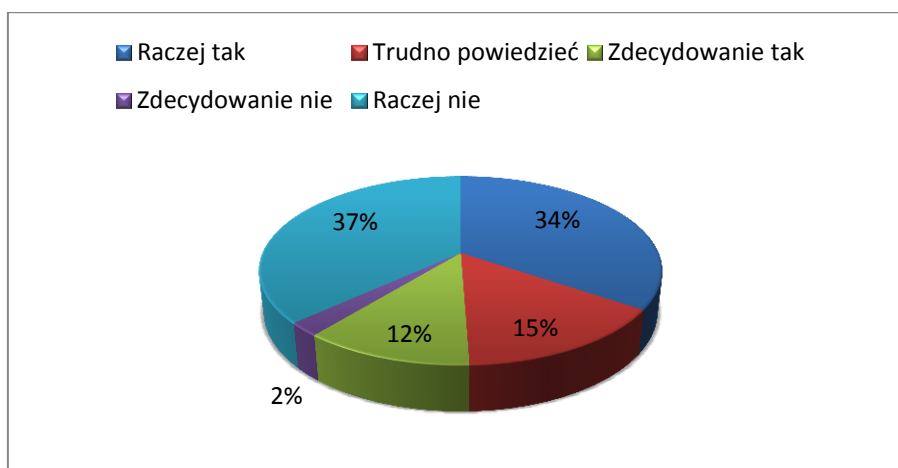


Tabela 100. Samoocena występowania błędów przy wykonywaniu czynności zawodowych – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Zdarza mi się, że popełniam w mojej pracy błędy	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźlenicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	2,4	2,9	0,0	7,3	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	3,3	6,3
Raczej tak	30,9	24,3	40,0	43,6	28,9	21,9	27,5	18,8	37,5	26,7	25,0
Trudno powiedzieć	26,3	38,6	20,0	34,5	20,0	21,9	27,5	50,0	25,0	16,7	18,8
Raczej nie	38,0	30,0	37,1	14,5	44,4	56,3	42,5	31,3	37,5	48,3	50,0
Zdecydowanie nie	2,4	4,3	2,9	0,0	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0

Najwięcej osób z urzędu w Węgrowie przyznało się do popełnionych błędów (50,9%), a najmniej skłonni do uznania swoich pomyłek byli pracownicy z urzędu w Golubiu-Dobrzyniu (56,3%). Największy problem z określeniem, czy popełniają błędy, czy nie, mieli urzędnicy z Górzna (50%).

Wykres 6. Konieczność poprawiania błędów przez kierowników („Zdarza mi się, że poprawiam błędy popełnione przez podległych mi pracowników”)



Inną miarą występowania błędów w pracy urzędników mogą być opinie wyrażane wyłącznie przez osoby na stanowiskach kierowniczych (wykres 6). W przeprowadzonym badaniu kierownicy dość często zgłaszali, iż zdarza im się poprawiać błędy popełnione przez podległych im pracowników. Istnienie takich sytuacji znalazło odzwierciedlenie



w opiniach 48% kierowników. Mniej osób zaprzeczało konieczności interweniowania w pracę podwładnych (39%). 15% kierowników pozostało niezdecydowanych.

Opinie odnośnie przekonania pracowników urzędów dotyczące tego, że powinni się kształcić przez całe życie są ujednolicone (tabele 101 i 102).

Tabela 101. Kształcenie się przez całe życie w ocenie pracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk (dane w %)

Pracownik urzędu powinien kształcić się przez całe życie	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	82,8	69,4	67,1	76,7
Raczej tak	16,1	26,3	29,8	19,0
Trudno powiedzieć	1,1	4,0	2,6	4,3
Raczej nie	0,0	0,3	0,4	0,0
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 102. Kształcenie się przez całe życie w ocenie pracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Pracownik urzędu powinien kształcić się przez całe życie	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	72,0	77,1	62,9	80,0	77,8	59,4	75,0	25,0	75,0	81,7	68,8
Raczej tak	24,3	21,4	30,0	20,0	22,2	28,1	25,0	56,3	22,5	16,7	25,0
Trudno powiedzieć	3,5	1,4	5,7	0,0	0,0	12,5	0,0	18,8	2,5	1,7	6,3
Raczej nie	0,2	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Większość respondentów zgadza się z takim twierdzeniem (96,3%). Jedyne w urzędzie w Sierpcu pojawiło się niewiele głosów „raczej nie” (1,4%). Najwięcej osób niezdecydowanych pracuje w urzędzie w Górznie (18,8%), a zgadzających się z opinią



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDczyCH W JST
Sprawnny samorząd

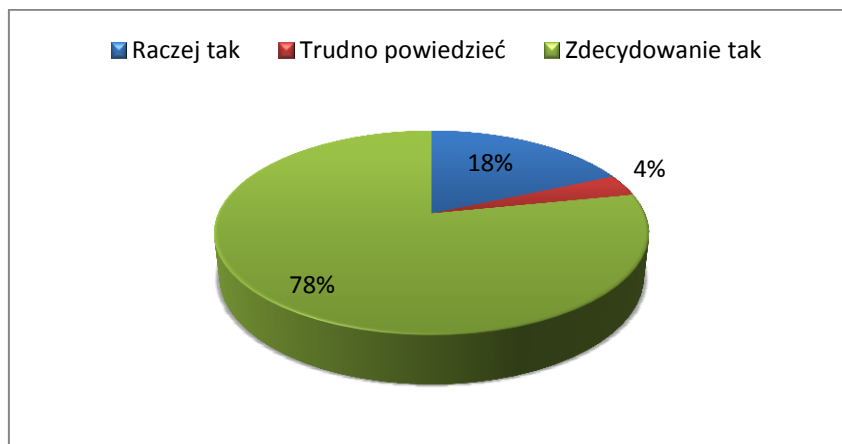


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



o kształceniu w Węgrowie, Żurominie i Sokołowie Podlaskim (po 100% głosów na „zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Wykres 7. Kształcenie się przez całe życie w ocenie kierowników („Pracownik urzędu powinien kształcić się przez całe życie”)



Opinie takie podzielają także kierownicy (wykres 7), których zdecydowana większość docenia inwestycje w kwalifikacje i umiejętności pracowników (96% odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”).

Równie pozytywny obraz wyłania się z odpowiedzi dotyczących zainteresowania pracowników urzędów uczestnictwem w podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności zawodowych (tabele 103 i 104). Skłonność do dalszego kształcenia wykazuje aż 94,8% respondentów. Urzędnicy z Węgrowa i Żuromina w stu procentach zgadzają się z opinią o podnoszeniu kwalifikacji zawodowych. Najwięcej osób niezdecydowanych pracuje w urzędzie w Górznie (31,3%).



Tabela 103. Zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

Lubię podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności zawodowe	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźniewicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	67,6	62,9	51,4	83,6	75,6	75,0	72,5	18,8	65,0	83,3	59,4
Raczej tak	27,2	32,9	38,6	16,4	24,4	21,9	20,0	50,0	30,0	15,0	34,4
Trudno powiedzieć	4,3	4,3	5,7			3,1	7,5	31,3	5,0	1,7	3,1
Raczej nie	0,9		4,3								3,1

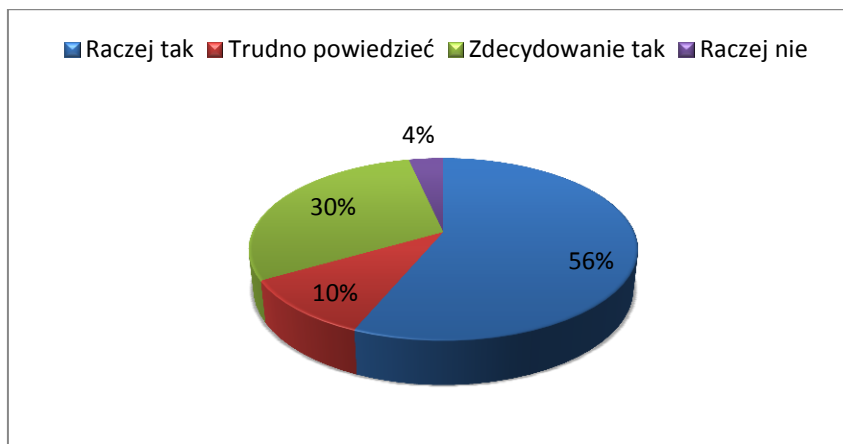
Tabela 104. Zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Lubię podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności zawodowe	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	72,4	66,5	68,0	67,2
Raczej tak	24,1	27,9	26,8	27,6
Trudno powiedzieć	3,4	4,6	4,8	3,9
Raczej nie	0,0	1,1	0,4	1,3
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0

Pracujący na wszystkich rodzajach stanowisk w znaczącej większości podzielają opinię o podnoszeniu kwalifikacji (odpowiedzi pozytywne zawsze przekraczają 94%).



Wykres 8. Zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych podległych pracowników w opinii kierowników („Podlegli mi pracownicy lubią podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności zawodowe”)



Pomimo przekonania urzędników o chęci podnoszenia swoich kwalifikacji, w opinii kierowników podlegli pracownicy nie zawsze faktycznie chcą się doksztalać, pozytywne opinie deklaruje 86% ankietowanych (wykres 8).

Zaangażowanie w uczestnictwo w szkoleniach stanowi cechę większości respondentów (tabele 105 i 106).

Tabela 105. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w szkoleniach i warsztatach – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Chętnie uczestniczę w szkoleniach i warsztatach	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	66,7	63,0	60,5	66,8
Raczej tak	28,7	31,1	33,3	28,0
Trudno powiedzieć	3,4	4,6	5,3	3,4
Raczej nie	1,1	1,3	0,9	1,7
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0

We wszystkich grupach pracowniczych wartość odpowiedzi twierdzących wynoszą ponad 93%. Spośród badanych urzędów w szkoleniach i warsztatach najchętniej

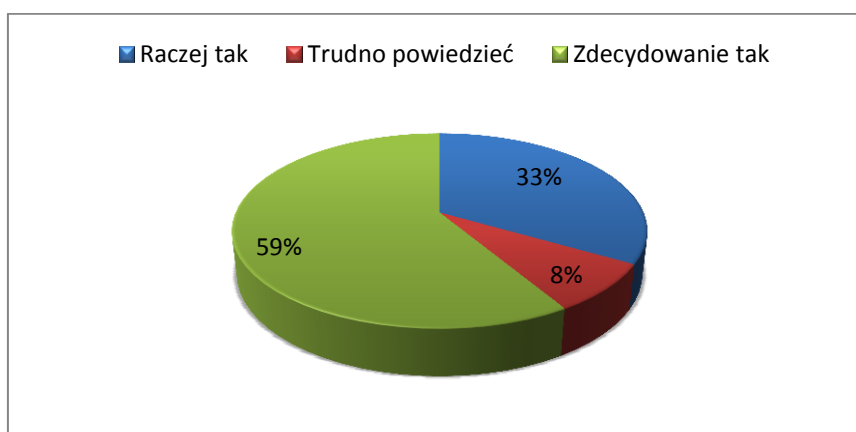


uczestniczą urzędnicy z Żuromina (100% odpowiedzi pozytywnych). Najwięcej osób niezdecydowanych pracuje w urzędzie w Sierpcu (10% odpowiedzi „trudno powiedzieć”).

Tabela 106. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w szkoleniach i warsztatach – wyniki dla poszczególnych urzędów

Chętnie uczestniczę w szkoleniach i warsztatach	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	63,7	58,6	55,7	80,0	68,9	65,6	62,5	12,5	52,5	81,7	62,5
Raczej tak	30,7	35,7	31,4	18,2	31,1	31,3	32,5	62,5	45,0	16,7	28,1
Trudno powiedzieć	4,3	4,3	10,0	0,0	0,0	3,1	2,5	25,0	2,5	1,7	6,3
Raczej nie	1,3	1,4	2,9	1,8	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	3,1

Wykres 9. Delegowanie pracowników na szkolenia i warsztaty („Chętnie wysyłam podległych mi pracowników na szkolenia i warsztaty”)



Również w opinii kierowników pracownicy są chętnie wysyłani na szkolenia i warsztaty (wykres 9). Postawę taką deklaruje 92% osób na stanowiskach kierowniczych.

Respondentów cechuje wysoka samoocena posiadanych kwalifikacji i umiejętności zawodowych (tabele 107 i 108). 78,3% wszystkich respondentów podziela tę opinię.



Tabela 107. Jakość kwalifikacji i umiejętności zawodowych w opinii pracowników – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Uważam, że mam wysokie kwalifikacji i umiejętności zawodowe	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	28,7	20,9	23,2	21,6
Raczej tak	57,5	55,5	54,4	57,3
Trudno powiedzieć	12,6	21,7	20,6	19,4
Raczej nie	1,1	1,9	1,8	1,7
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0

Najbardziej o posiadaniu odpowiednich kwalifikacji i umiejętności zawodowych są przekonane osoby na stanowiskach kierowniczych (86,2%) i niezwiązane z obsługą interesantów (78,9%). Jednocześnie w pozostałych grupach dość powszechnie występują trudności w samoocenie.

Tabela 108. Jakość kwalifikacji i umiejętności zawodowych w opinii pracowników – wyniki dla poszczególnych urzędów (dane w %)

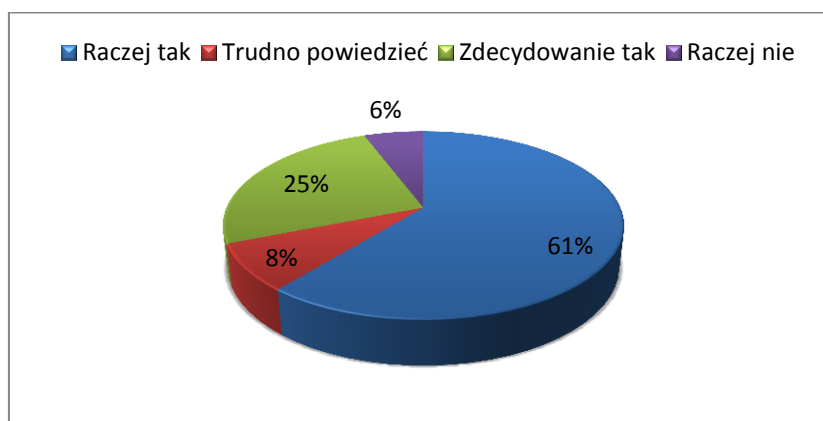
Uważam, że mam wysokie kwalifikacje i umiejętności zawodowe	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koziencicach	UM w Tucholi
Zdecydowanie tak	22,4	25,7	15,7	25,5	24,4	12,5	25,0	0,0	22,5	28,3	28,1
Raczej tak	55,9	51,4	54,3	50,9	55,6	68,8	65,0	37,5	50,0	60,0	62,5
Trudno powiedzieć	20,0	21,4	25,7	23,6	17,8	18,8	7,5	62,5	27,5	8,3	9,4
Raczej nie	1,7	1,4	4,3	0,0	2,2	0,0	2,5	0,0	0,0	3,3	0,0
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Najwyższy odsetek osób pewnych swoich wysokich kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracuje w urzędzie w Tucholi (90,6% odpowiedzi „raczej tak”)



i „zdecydowanie tak”). Osoby niepewne swoich kwalifikacji przeważają w Górznie. Aż 62,5% pracowników tego urzędu wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Odsetki osób wybierających odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie” są niewielkie, najwyższy wynik to 4,3% odpowiedzi „raczej nie” w Sierpcu.

Wykres 10. Jakość kwalifikacji i umiejętności zawodowych podległych pracowników w opinii kierowników („Podlegli mi pracownicy są wykształceni odpowiednio do potrzeb”)

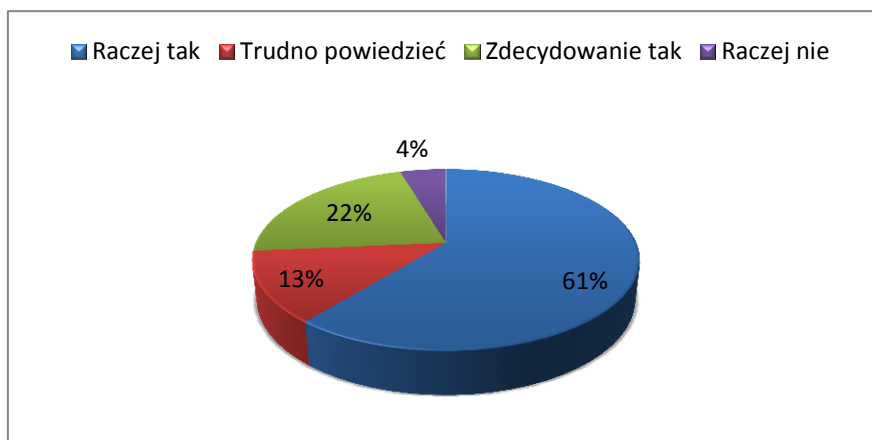


Przełożeni przeważnie mają pozytywne wyobrażenie o kompetencjach pracowników (wykres 10). Odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” dają łącznie 86% odpowiedzi pozytywnych. 8% kierowników miało trudność z określeniem poziomu wykształcenia swoich pracowników.

Kolejne pytanie zadane wyłącznie kierownikom dotyczyło oceny zgodności wykształcenia podległych pracowników z zakresem wykonywanych obowiązków (wykres 11). Pozytywne opinie na ten temat wyraziło 83% respondentów, 4% negatywne, a 13% miało trudności z oceną.



Wykres 11. Zgodność wykształcenia pracowników do wykonywanych obowiązków („Podlegli mi pracownicy mają wysokie kwalifikacji i umiejętności zawodowe”)



Niewystarczające kwalifikacje i umiejętności raczej nie stanowią powodu do zwolnień w urzędach (wykres 12). Opinie takie deklarowało 31% osób na stanowiskach kierowniczych. 21% kierowników twierdziło, że zwalnia niekompetentnych pracowników, niemniej jednak 47% miało trudności z oceną tego faktu, co może świadczyć o podejmowaniu decyzji o zwolnieniach w oparciu o inne przesłanki.

Wykres 12. Zwalnianie pracowników z uwagi na braki w kwalifikacjach i umiejętnościach zawodowych („W moim urzędzie można stracić pracę z powodu niewystarczających kwalifikacji lub umiejętności”)





14. Rozwój indywidualny pracowników

Pracownicy urzędów zostali również poproszeni o sprecyzowanie swoich preferencji odnośnie warunków, w jakich powinny być organizowane szkolenia i warsztaty.

W odniesieniu do oczekiwanych miejsc, w których powinny odbywać się zajęcia związane z podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności, opinie pracowników JST są podzielone (tabele 109 i 110). Większość respondentów wolałaby szkolenia zorganizowane poza miejscem pracy (56,5%). Deklaracje takie składały przede wszystkim osoby na stanowiskach kierowniczych (61,9%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (63,2%). Niemniej w pozostałych grupach opinie są do siebie dość zbliżone, głównie wśród osób pracujących przy obsłudze klientów.

Tabela 109. Preferowane miejsca szkoleń – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Miejsce szkolenia	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Szkolenie w miejscu pracy	38,1	42,7	47,3	36,8
Szkolenie poza miejscem pracy	61,9	57,3	52,8	63,2

Tabela 110. Preferowane miejsca szkoleń – wyniki dla poszczególnych JST

Miejsce szkolenia	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźenicach	UM w Tucholi
Szkolenie poza miejscem pracy	56,5	41,4	57,1	65,5	42,2	53,1	55,0	31,3	62,5	80,0	59,4
Szkolenie w miejscu pracy	43,5	58,6	42,9	34,5	57,8	46,9	45,0	68,8	37,5	20,0	40,6



Najwięcej osób deklarujących chęć udziału w szkoleniach poza miejscem pracy jest w Kozienicach (80%), a chęć udziału w szkoleniach w miejscu pracy wyrazili przede wszystkim pracownicy UG Górzno (68,8%).

Analiza wypowiedzi odnośnie preferowanego czasu szkoleń została przedstawiona w tabelach 111 i 112.

Tabela 111. Preferowany czas szkoleń – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Czas szkolenia	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Szkolenie w godzinach pracy	88,9	90,9	90,7	90,5
Szkolenie poza godzinami pracy	11,1	9,1	9,3	9,5

Większość respondentów woli odbywać szkolenia w godzinach pracy (92,9%). Najrzadziej preferencje takie deklarują osoby na stanowiskach kierowniczych, spośród których 11,1% wolałoby odbywać szkolenia po godzinach pracy.

Tabela 112. Preferowany czas szkoleń – wyniki dla poszczególnych urzędów

Czas szkolenia	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Gołub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi	Ogółem
Szkolenie poza godzinami pracy	7,1	12,9	1,8	11,1	9,4	5,0	18,8	2,5	11,7	9,4	8,5
Szkolenie w godzinach pracy	92,9	87,1	98,2	88,9	90,6	95,0	81,3	97,5	88,3	90,6	91,5



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDczyCH W JST
Sprawnym samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Najwięcej osób deklarujących chęć udziału w szkoleniach w godzinach pracy jest w Węgrowie (98,2%), a chęć udziału w szkoleniach w godzinach pracy wyrazili przede wszystkim pracownicy UG Górzno (18,8%).

Oczekiwany czas trwania szkoleń jest zróżnicowany (tabele 113 i 114). Większość pracowników urzędów wolałaby szkolenia jednodniowe (54,3%) lub ewentualnie trwające 2-3 dni (38,5%).

Najbardziej jednomyślnie, odnośnie szkoleń jednodniowych, są osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych (61,2%) oraz pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (64,3%). Jednocześnie w szkoleniach weekendowych i wielodniowych najchętniej uczestniczyliby pracownicy na stanowiskach wykonawczych i niezwiązani bezpośrednio z obsługą interesantów.

Tabela 113. Preferowana długość szkoleń – wyniki dla poszczególnych stanowisk

Długość szkolenia	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Szkolenie jednodniowe	52,4	61,2	64,3	55,3
Szkolenie 2-3 dniowe	39,7	28,8	26,4	34,7
Szkolenie weekendowe	3,2	4,9	4,4	4,7
Szkolenie wielodniowe	4,8	5,2	5,0	5,3



Tabela 114. Preferowana długość szkoleń – wyniki dla poszczególnych JST

Długość szkolenia	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzynia	UM Sokołowski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Szkolenie 2-3 dniowe	38,5	32,9	37,1	34,5	37,8	31,3	30,0	12,5	47,5	61,7	37,5
Szkolenie jednodniowe	54,3	61,4	50,0	54,5	60,0	59,4	65,0	87,5	52,5	28,3	56,3
Szkolenie weekendowe	2,8	1,4	8,6	1,8	0,0	6,3	2,5	0,0	0,0	1,7	3,1
Szkolenie wielodniowe	4,3	4,3	4,3	9,1	2,2	3,1	2,5	0,0	0,0	8,3	3,1

Szkolenia 2-3 dniowe najbardziej popularne są wśród pracowników UM w Kozienicach (61,7%), jednodniowe wśród urzędników w Górznie (87,5%). Szkolenia weekendowe cieszą się największą popularnością wśród pracowników starostwa w Sierpcu, a wielodniowe są najpopularniejsze w Węgrowie (9,1%).

Podsumowując deklaracje respondentów stwierdza się, że przeważnie woleliby szkolenia poza miejscem pracy i w godzinach pracy. Powinny przy tym być albo jednodniowe albo 2-3 dniowe. Nie ma zgody na szkolenia poza godzinami pracy oraz w formie weekendowej i wielodniowej.

Najwięcej osób, których staż pracy nie przekracza dwóch lat pracuje w urzędzie w Halinowie (27,5% ankietowanych). Ani jednej takiej osoby nie ma w urzędach w Żurominie oraz Górznie. Najwyższy procent wskazań na staż pracy w przedziale od 3 do 8 lat jest w urzędzie w Golubiu-Dobrzyniu (43,8%), a w przedziale 9-15 lat w urzędzie w Brodnicy. Najwięcej osób ze stażem pracy dłuższym niż 15 lat pracuje w urzędzie w Sokołowie Podlaskim. W ogólnym zastawieniu przeważają osoby ze stażem pracy od 3 do 8 lat.



Tabela 115. Staż pracy w poszczególnych urzędach

Staż pracy	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
do 2 lat	8,3	11,4	12,9	1,8	0,0	3,1	7,5	0,0	27,5	3,3	9,4
od 3 do 8 lat	35,7	32,9	47,1	36,4	33,3	43,8	20,0	31,3	40,0	33,3	31,3
od 9 do 15 lat	30,0	45,7	28,6	29,1	51,1	31,3	20,0	25,0	17,5	21,7	15,6
powyżej 15 lat	26,1	10,0	11,4	32,7	15,6	21,9	52,5	43,8	15,0	41,7	43,8

Wśród osób na stanowisku kierowniczym przeważają osoby ze stażem pracy od 9 do 15 lat (44,8% wskazań), a wśród osób na stanowisku wykonawczym 38,3% badanych to osoby ze stażem pracy od 3 do 8 lat.

Tabela 116. Staż pracy na poszczególnych stanowiskach

	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Ogółem
do 2 lat	5,7	8,8	8,3
od 3 do 8 lat	24,1	38,3	35,7
od 9 do 15 lat	44,8	26,5	30,0
powyżej 15 lat	25,3	26,3	26,1



Tabela 117. Wynik procentowy odpowiedzi na zapytanie o pracę w innych urządach

Praca w innych urzędach	Ogółem	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokołów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Kozienicach	UM w Tucholi
Nie	77,2	71,4	80,0	67,3	68,9	78,1	77,5	100,0	80,0	85,0	81,3
Tak	22,8	28,6	20,0	32,7	31,1	21,9	22,5	0,0	20,0	15,0	18,8

Żaden z pracowników UG Górzno nie pracował nigdy w innym urzędzie. Najwięcej odpowiedzi twierdzących udzielili pracownicy urzędu w Żurominie (31,1%), a negatywnych urzędnicy z Kozienic (85%).



15. Zapotrzebowanie w zakresie rozwoju zawodowego

Respondenci uczestniczący w badaniu potrzeb szkoleniowych mogli wyrazić swoje opinie co do zainteresowania poszczególnymi typami spośród ponad dwudziestu tematów zajęć, szkoleń i warsztatów z uwzględnieniem podziału na charakter stanowiska pracy. Osoby na stanowiskach kierowniczych wyrażały również opinie o przydatności poszczególnych form rozwoju zawodowego pracowników.

Tabela 118. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami komputerowymi (np. ECDL)

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	Przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	9,2	19,3	22,0
Mała	19,5	11,8	15,1
Średnia	26,4	23,2	24,1
Duża	20,7	21,1	17,7
Bardzo duża	24,1	24,6	21,1

Opinie na temat przydatności szkoleń komputerowych były mieszane (tabela 118). Choć kierownicy przeważnie uznawali je za zasadne (44,8%), to jednak część osób była niezdecydowana (26%), a podobna liczba osób wskazała na małą przydatności tego typu szkoleń (28,7%). Zainteresowanie szkoleniami komputerowymi zgłaszały głównie osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (45,7%).



Tabela 119. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami Powszechny Model Oceny (CAF)

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	17,2	35,5	37,1
Mała	11,5	17,1	13,4
Średnia	33,3	32,0	24,1
Duża	25,3	10,5	17,7
Bardzo duża	12,6	4,8	7,8

Opinie odnośnie przydatności szkoleń z zakresu wdrażania Powszechnego Modelu Oceny (CAF) były wśród kierowników mieszane (tabela 119). 28,7% respondentów oceniało je negatywnie, a 33,3% było niezdecydowanych. Najmniejsze zainteresowanie wyrażały osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów (52%), a największe kierownicy (37,9%).

Badani zgłaszali przeważnie wysoką przydatność szkoleń z zakresu nadzoru nad wydawanymi uchwałami i decyzjami (tabela 120). 58,6% ankietowanych osób z kierownictwa wskazało na przydatność szkoleń o nadzorze nad wydawanymi uchwałami i decyzjami. Większość osób niezdecydowanych znajdowało się wśród pracowników związanych z obsługą interesantów (27,6%). Zaś niezainteresowane były przeważnie osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (45,3%).



Tabela 120. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o nadzorze nad wydawanymi uchwałami i decyzjami

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	11,5	25,4	27,2
Mała	6,9	11,4	18,1
Średnia	23,0	27,6	20,3
Duża	25,3	15,8	18,5
Bardzo duża	33,3	19,7	15,9

Przeprowadzenie szkoleń z zakresu wydawania decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego uznano w przeważającej mierze za przydatne (tabela 121). Opinie takie wyraziło 71,3% osób na stanowiskach kierowniczych. Zainteresowanie szkoleniami z tego zakresu zgłaszali przede wszystkim pracownicy odpowiedzialni za obsługę interesantów (65,8%).

Tabela 121. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o wydawaniu decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	5,7	11,4	23,7
Mała	2,3	7,9	12,1
Średnia	20,7	14,9	24,6
Duża	29,9	14,5	15,9
Bardzo duża	41,4	51,3	23,7

Szkolenia z zakresu komunikacji wewnętrznej uznano za raczej przydatne (tabela 122). Opinie takie wyraziło 58,6% kierowników. Zainteresowanie nimi wyrażali głównie urzędnicy pracujący przy obsłudze klientów (47,8%), choć osoby, które nie zajmują się obsługą klienta, również były nimi zainteresowane (45,7%).



Tabela 122. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu komunikacji wewnętrznej

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	3,4	9,2	15,1
Mała	18,4	11,8	13,4
Średnia	19,5	31,1	25,9
Duża	25,3	24,6	25,4
Bardzo duża	33,3	23,2	20,3

Opinie odnośnie szkoleń z zakresu doskonalenia systemu zarządzania jakością były mieszane (tabela 123). Wprawdzie szkolenia takie za przydatne uznało 48,2% kierowników, ale jednocześnie 24,1% z nich było niezdecydowanych. Brak zainteresowania wyrażali przeważnie pracownicy związani z obsługą klientów (52,2%).

Tabela 123. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o doskonaleniu systemu zarządzania jakością

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	12,6	32,5	29,3
Mała	14,9	19,7	19,4
Średnia	24,1	24,6	27,6
Duża	35,6	14,5	14,2
Bardzo duża	12,6	8,8	9,5

Przeprowadzenie szkoleń z zakresu asertywności, negocjacji i metod radzenia sobie ze stresem uznano za przydatne (tabela 124). Pogląd taki podziela 78,2% kierowników. Zainteresowanie szkoleniami wyrażają pracownicy na wszystkich stanowiskach.



Tabela 124. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu asertywności, negocjacji i metod radzenia sobie ze stresem

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	4,6	6,1	10,3
Mała	8,0	3,9	11,2
Średnia	9,2	21,1	19,0
Duża	39,1	22,4	23,3
Bardzo duża	39,1	46,5	36,2

Tabela 125. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu obsługi klienta

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie
Bardzo mała	9,2	4,8
Mała	12,6	7,9
Średnia	12,6	16,2
Duża	20,7	19,7
Bardzo duża	44,8	51,3

Przydatność szkoleń dotyczących obsługi klienta nie wzbudzała większych zastrzeżeń (tabela 125). Ich zasadność dostrzega 65,5% kierowników. Zainteresowanie wyraża aż 71% pracowników związanych z obsługą interesantów.



Tabela 126. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o zarządzaniu finansami i rachunkowości w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	17,2	53,5	34,9
Mała	11,5	14,9	11,6
Średnia	16,1	18,0	17,2
Duża	28,7	7,0	10,3
Bardzo duża	26,4	6,6	25,9

Zaciekawienie respondentów wzbudziły szkolenia z zakresu zarządzania finansami i rachunkowości w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (tabela 126). Na ich przydatność wskazało 55,1% kierowników, choć poza nimi zainteresowania nie wyrażali ani pracownicy związani z obsługą interesantów (68,4% wskazań „mała” i „bardzo mała przydatność”), ani niepracujący w kontakcie z klientami (46,5% wskazań „mała” i „bardzo mała przydatność”).

Tabela 127. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu sprawozdawczości finansowej

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	25,3	58,3	43,1
Mała	18,4	14,9	14,7
Średnia	23,0	16,7	15,9
Duża	10,3	5,3	8,2
Bardzo duża	23,0	4,8	18,1

Szkolenia związane ze sprawozdawczością finansową nie są potrzebne w opinii większości respondentów (tabela 127). Małą i bardzo małą przydatność deklarowało tu



43,7% kierowników, 57,8% niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów oraz aż 73,2% pracowników związanych z obsługą klientów.

Tabela 128. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o prawie zamówień publicznych

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	12,6	43,0	32,8
Mała	12,6	11,8	10,3
Średnia	17,2	23,7	20,3
Duża	26,4	12,7	17,2
Bardzo duża	31,0	8,8	19,4

Przeprowadzenie szkoleń związanych z prawem zamówień publicznych jest istotne głównie w ocenie kierowników urzędów (tabela 128). Przydatność takich szkoleń zadeklarowało 57,4% z nich. Zainteresowanych było zaś tylko 21,5% pracujących przy obsłudze klientów i prawie 37% niezwiązanych z obsługą interesantów.

Tabela 129. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o komunikacji interpersonalnej

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	3,4	11,4	13,8
Mała	11,5	11,4	9,9
Średnia	25,3	28,1	28,9
Duża	34,5	22,8	25,4
Bardzo duża	25,3	26,3	22,0

Przydatność szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej wyraziło około 59,8% osób na stanowiskach kierowniczych (tabela 129). Zainteresowanie tymi szkoleniami wyraziła zbliżona część osób pracujących przy obsłudze i poza nią (odpowiednio 49,1% i 47,4% głosów pozytywnych).



Tabela 130. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	3,4	5,3	16,4
Mała	10,3	6,1	12,1
Średnia	21,8	22,4	19,0
Duża	24,1	27,6	24,1
Bardzo duża	40,2	38,6	28,4

Szkolenia z zakresu radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych są przydatne według 64,3% kierowników (tabela 130). Zainteresowanie tą tematyką zajęć wyrażali głównie pracownicy związani z obsługą interesantów (66,2%).

Tabela 131. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o efektywnym zarządzaniu czasem pracy urzędnika

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	4,6	18,9	21,6
Mała	10,3	13,2	10,8
Średnia	20,7	24,6	22,8
Duża	31,0	25,0	23,3
Bardzo duża	33,3	18,4	21,6

Opinie odnośnie zapotrzebowania na szkolenia o efektywnym zarządzaniu czasem pracy urzędnika są pozytywne (tabela 131). Ich przydatność dostrzega 64,3% kierowników, a jedynie 20,7% nie ma wyrobionego zdania na ten temat. Podobnie jest z zainteresowaniem po stronie pracowników. Jest ono nieco większe wśród osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów (44,9% do 43,4%).



Tabela 132. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o komunikacji i pracy w zespole

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	3,4	8,3	15,5
Mała	8,0	9,6	9,1
Średnia	19,5	21,5	23,7
Duża	28,7	29,4	26,7
Bardzo duża	40,2	31,1	25,0

Szkolenia z zakresu komunikacji i pracy w zespole za przydatne uznała większość, bo aż 68,9% z kierowników (tabela 132). Zainteresowanie zgłaszały głównie osoby pracujące przy obsłudze interesantów (60,5%).

Tabela 133. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu nauki języka angielskiego

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	19,5	26,3	25,4
Mała	13,8	5,7	10,8
Średnia	26,4	22,4	17,7
Duża	17,2	19,3	17,2
Bardzo duża	23,0	26,3	28,9

Ocena przydatności i zainteresowania szkoleniami z zakresu języka angielskiego jest niejednorodna (tabela 133). Większość kierowników (40,2%) uznaje je za przydatne, ale zbliżonej wielkości są grupy osób, które tej opinii nie są pewne lub się z nią nie zgadzają. Zainteresowanie takimi szkoleniami wyrażają głównie pracownicy niezwiązani z obsługą klientów (46,1%).



Tabela 134. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu nauki języka niemieckiego

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	28,7	50,9	55,2
Mała	25,3	10,5	17,2
Średnia	23,0	14,9	12,5
Duża	11,5	9,2	6,0
Bardzo duża	11,5	14,5	9,1

Opinie o przydatności szkoleń z zakresu nauki języka niemieckiego są raczej negatywne (tabela 134). Brak przydatności zgłasza tu większość, ponad połowa osób na stanowiskach kierowniczych (54%) i ponad 70% osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów.

Tabela 135. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o analizie ekonomiczno-finansowej jako elemencie projektu unijnego

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	26,4	56,6	38,4
Mała	10,3	15,8	14,7
Średnia	29,9	14,0	16,4
Duża	16,1	7,9	10,8
Bardzo duża	17,2	5,7	19,8

Przydatność szkoleń z zakresu analizy ekonomiczno-finansowej jako elementu projektu unijnego jest kwestią skomplikowaną (tabela 135). Zapotrzebowanie na takie szkolenia dostrzega tylko 36,7% kierowników, choć zainteresowanych jest 72,4% osób na stanowiskach niezwiązanych bezpośrednio z obsługą interesantów.



Tabela 136. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o kontroli i audycie w urzędzie

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	17,2	36,8	25,4
Mała	13,8	16,2	16,4
Średnia	26,4	23,2	22,4
Duża	26,4	15,4	15,9
Bardzo duża	16,1	8,3	19,8

Oceny związane ze szkoleniami z zakresu kontroli i audytu w urzędzie są podzielone (tabela 136). Ich przydatność dostrzega tylko 31% kierowników, a zainteresowanie zgłasza przeważnie mniejsza część pracowników niezwiązanych z obsługą interesantów (35,7%).

Tabela 137. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o obsłudze programu „Płatnik i Symfonia” dla urzędników ds. kadr

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	39,1	70,6	53,4
Mała	20,7	7,9	15,9
Średnia	17,2	11,4	16,8
Duża	14,9	7,5	5,2
Bardzo duża	8,0	2,6	8,6

Szkolenia dotyczące obsługi programu „Płatnik i Symfonia” dla urzędników do spraw kadr uznano przeważnie za nieprzydatne (tabela 137). Negatywne opinie wyraziło 59,8% osób na stanowiskach kierowniczych. Zainteresowanych było tylko 13,8% pracowników niepracujących przy obsłudze klientów.



Tabela 138. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o rozliczaniu VAT w samorządzie terytorialnym

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	40,2	63,6	50,0
Mała	20,7	13,2	15,5
Średnia	13,8	12,7	16,8
Duża	16,1	8,3	6,0
Bardzo duża	9,2	2,2	11,6

Równie niskie zapotrzebowanie zgłaszano w odniesieniu do szkoleń z rozliczania VAT w samorządzie terytorialnym (tabela 138). Brak przydatności wyrażało 60,9% kierowników. Zainteresowani byli głównie pracownicy niezwiązani z obsługą klientów (17,6%).

Tabela 139. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o rozwiązywaniu problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	13,8	43,4	33,6
Mała	11,5	17,5	10,8
Średnia	25,3	18,9	21,1
Duża	20,7	10,5	15,9
Bardzo duża	28,7	9,6	18,5

Pozytywne opinie zebrano w odniesieniu do oceny szkoleń z zakresu rozwiązywania problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych (tabela 139). Przydatność tej tematyki dostrzega 49,4% kierowników. Zainteresowanych jest 34,4% osób niepracujących przy obsłudze klientów.



Tabela 140. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o prawnych aspektach dostępu do informacji publicznej

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie	
Bardzo mała	6,9	18,4	21,6
Mała	6,9	12,3	14,2
Średnia	28,7	27,6	22,4
Duża	34,5	22,8	23,3
Bardzo duża	23,0	18,9	18,5

Korzystnie wypadają oceny szkoleń z zakresu prawnych aspektów dostępu do informacji publicznej (tabela 140). Przydatność deklarowało 57,5% kierowników, zainteresowanie zaś niemal równe grupy pracowników pracujących przy i poza obsługą klientów (41,7% i 41,8%).

Tabela 141. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o ochronie danych osobowych w JST

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	3,4	11,4	16,8
Mała	11,5	8,8	15,9
Średnia	23,0	24,1	25,0
Duża	27,6	23,7	19,8
Bardzo duża	34,5	32,0	22,4

Dużym zapotrzebowaniem i zainteresowaniem cieszy się tematyka ochrony danych osobowych w JST (tabela 141). Zdaniem 62,1% kierowników szkolenia takie są przydatne. Zainteresowanie wyrazili głównie pracownicy odpowiedzialni za obsługę klientów (55,7%).



Tabela 142. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu zarządzania kryzysowego

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	29,9	47,4	49,6
Mała	14,9	16,2	17,2
Średnia	24,1	20,2	14,7
Duża	17,2	8,8	6,5
Bardzo duża	13,8	7,5	12,1

Opinie odnośnie zasadności przeprowadzenia szkoleń z zakresu zarządzania kryzysowego były głównie negatywne (tabela 142). Przydatności szkoleń nie dostrzega 44,8% kierowników i około 65% pracowników z obu typów stanowisk.

Tabela 143. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami o zasadach rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	Zainteresowanie	
Bardzo mała	33,3	61,8	46,1
Mała	18,4	14,5	14,7
Średnia	18,4	14,5	12,5
Duża	12,6	5,3	6,9
Bardzo duża	17,2	3,9	19,8

Pracownicy urzędów raczej nie dostrzegają zapotrzebowania na szkolenia z zasad rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej (tabela 143). Negatywne opinie wyraziło 51,7% kierowników. Zainteresowani byli głównie pracownicy niezwiązani z obsługą klientów (26,7%).



Podsumowując, jest tylko kilka tematów szkoleń uznanych za najbardziej przydatne z perspektywy ponad połowy osób na stanowiskach kierowniczych. Ranking zsumowanych wyników dużej i bardzo dużej przydatności szkoleń zawiera tabela 144.

Tabela 144. Ranking przydatności szkoleń w opinii osób na stanowisku kierowniczym

Nazwa szkolenia	osoby na stanowisku kierowniczym
Asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem	4,00
Wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego	3,99
Komunikacja i praca w zespole	3,94
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	3,87
Obsługa klienta	3,79
Efektywne zarządzanie czasem pracy urzędnika	3,78
Ochrona danych osobowych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	3,78
Komunikacja wewnętrzna	3,67
Komunikacja interpersonalna	3,67
Nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami	3,62
Informacja publiczna - prawne aspekty dostępu	3,60
Prawo zamówień publicznych	3,51
Rozwiązywanie problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych. Najczęściej występujące błędy przy stosowaniu ustawy prawo zamówień publicznych.	3,39
Zarządzanie finansami i rachunkowość w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (UE)	3,36
Szkolenie komputerowe (np. ECDL)	3,31
Doskonalenie systemu zarządzania jakością	3,21
Język angielski	3,10
Kontrola i audyt w urzędzie	3,10
Powszechny Model Oceny (CAF)	3,05
Sprawozdawczość finansowa	2,87
Analiza ekonomiczno-finansowa jako element projektu unijnego	2,87
Zarządzenie kryzysowe	2,70
Zasady rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej	2,62
Język niemiecki	2,52
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	2,33
Program "Płatnik i Symfonia" dla urzędników ds. kadr	2,32

Najczęściej wskazywane odpowiedzi można podzielić na dwie grupy. W pierwszej znajdują się szkolenia związane z bieżącymi obowiązkami pracowników (wydawanie decyzji administracyjnych, obsługa klienta, ochrona danych osobowych oraz nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami). W drugiej zaś są głównie szkolenia związane z działaniem na rzecz poprawy komunikacji w urzędzie i z jego klientami (radzenie sobie



w sytuacjach konfliktowych, praca w zespole, asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem, komunikacja interpersonalna i komunikacja wewnętrzna).

Zainteresowania szkoleniowe osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów podsumowuje tabela 145.

Tabela 145. Ranking zainteresowania szkoleniami osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów

	obsługa klientów
Obsługa klienta	4,05
Asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem	3,99
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	3,88
Wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego	3,86
Komunikacja i praca w zespole	3,65
Ochrona danych osobowych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	3,56
Komunikacja interpersonalna	3,41
Komunikacja wewnętrzna	3,41
Szkolenie komputerowe (np. ECDL)]	3,20
Język angielski	3,14
Informacja publiczna - prawne aspekty dostępu	3,11
Efektywne zarządzanie czasem pracy urzędnika	3,11
Nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami	2,93
Doskonalenie systemu zarządzania jakością	2,47
Kontrola i audyt w urzędzie	2,42
Prawo zamówień publicznych	2,32
Powszechny Model Oceny (CAF)	2,32
Język niemiecki	2,26
Rozwiązywanie problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych. Najczęściej występujące błędy przy stosowaniu ustawy prawo zamówień publicznych.	2,25
Zarządzenie kryzysowe	2,13
Zarządzanie finansami i rachunkowość w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (UE)	1,98
Analiza ekonomiczno-finansowa jako element projektu unijnego	1,90
Sprawozdawczość finansowa	1,83
Zasady rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej	1,75
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	1,72
Program "Płatnik i Symfonia" dla urzędników ds. kadr	1,64

Tu również za najważniejsze uznano szkolenia związane z codzienną pracą (wydawanie decyzji, obsługa klienta, ochrona danych osobowych, nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami, prawne aspekty dostępu do informacji publicznej). Znaczna część



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENI Zarządczych w JST
**Sprawnym
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



wskazań dotyczyła szkoleń związanych z poprawą komunikacją (radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem, komunikacja i praca w zespole, komunikacja interpersonalna i komunikacja wewnętrzna).

Zainteresowania osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów były bardziej zróżnicowane (tabela 146).



Tabela 146. Ranking zainteresowania szkoleniami osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów

	nieobsługujący bezpośrednio klientów
Asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem	3,64
Komunikacja i praca w zespole	3,37
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	3,36
Komunikacja interpersonalna	3,32
Komunikacja wewnętrzna	3,22
Ochrona danych osobowych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	3,15
Język angielski	3,13
Efektywne zarządzanie czasem pracy urzędnika	3,13
Wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego	3,04
Informacja publiczna - prawne aspekty dostępu	3,03
Szkolenie komputerowe (np. ECDL)]	3,01
Kontrola i audyt w urzędzie	2,88
Zarządzanie finansami i rachunkowość w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (UE)	2,81
Prawo zamówień publicznych	2,80
Nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami	2,78
Rozwiązywanie problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych. Najczęściej występujące błędy przy stosowaniu ustawy prawo zamówień publicznych.	2,75
Analiza ekonomiczno-finansowa jako element projektu unijnego	2,59
Doskonalenie systemu zarządzania jakością	2,55
Powszechny Model Oceny (CAF)	2,46
Sprawozdawczość finansowa	2,44
Zasady rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej	2,40
Zarządzenie kryzysowe	2,14
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	2,14
Program "Płatnik i Symfonia" dla urzędników ds. kadr	2,00
Język niemiecki	1,97

Najważniejsze były tu tematy związane z komunikacją: asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, oraz język angielski, ale również istotne dla badanych były szkolenia z zakresu ochrony danych osobowych.

Respondenci mogli również wskazywać na tematy szkoleń wykraczające poza przewidziane w kwestionariuszu. Wskazywano na szkolenia z kodeksu cywilnego/prawa cywilnego, budżetowanie w praktyce i zbliżone, budownictwo oraz promocja na portalach społecznościowych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENI Zarządczych w JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



16. 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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDczyCH W JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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 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.

17. Podsumowanie zmian - wskaźnik zmian wynikający z założeń przyjętych w ramach projektu

Tabela 147 Podsumowanie zmian

	Ogół	SP w Brodnicy	SP w Sierpcu	SP w Węgrowie	SP w Żurominie	UM Golub-Dobrzyń	UM Sokółów Podlaski	UG Górzno	UM w Halinowie	UM w Koźenicach	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

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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wskaźnik - 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 obsługiwane bezpośrednio lub niebezpośrednio 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.