



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport zbiorczy z badania satysfakcji i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1. Wprowadzenie	3
2. Metodologia badania	3
3. Ogólna satysfakcja z pracy.....	8
4. Ocena atmosfery pracy	13
5. Ocena wynagrodzenia	17
6. Ocena organizacji i warunków pracy.....	21
7. Ocena komunikacji z innymi pracownikami i kierownictwem	26
8. Możliwości rozwoju zawodowego.....	30
9. Ocena stylu kierowania	34
10. Zmiany w pracy urzędu oraz równouprawnienie kobiet i mężczyzn	37
11. Rozwój organizacji jako całości	41
12. Rozwój indywidualny pracowników.....	51
13. Zapotrzebowanie w zakresie rozwoju zawodowego	53
14. Podsumowanie.....	71



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. Wprowadzenie

Niniejszy raport stanowi część badania jakości usług administracyjnych oraz 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. Pierwszego dotyczącego satysfakcji pracowników JST (Jednostek Samorządu Terytorialnego). Drugiego traktującego o ich potrzebach szkoleniowych.

Podstawowy cel prezentowanych badań stanowiła diagnoza poziomu satysfakcji pracowników JST z uwzględnieniem szczegółowych 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 ich zapotrzebowania na szkolenia w opinii własnej pracowników oraz w ocenie przełożonych. Dalsze cele stanowiło 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 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 następnie przedstawiono respondentom w formie pytań szczegółowych. Pytania kwestionariuszowe zostały zestandaryzowane co umożliwia porównywanie wyników z badanych urzędów.

Zarówno kwestionariusz satysfakcji skierowany do pracowników JST, jak i kwestionariusz identyfikacji potrzeb szkoleniowych zrealizowano techniką ankiety internetowej. Podejście to umożliwiało łatwy dostęp do wszystkich pracowników oraz wykorzystanie instytucjonalnych form nacisku do zebrania opinii z poszczególnych urzędów. Respondenci za pośrednictwem poczty elektronicznej otrzymywali informacje o



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



odnośnikach do stron kwestionariuszy zamieszczonych na zewnętrznym serwerze. Badanie miało dzięki temu 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.

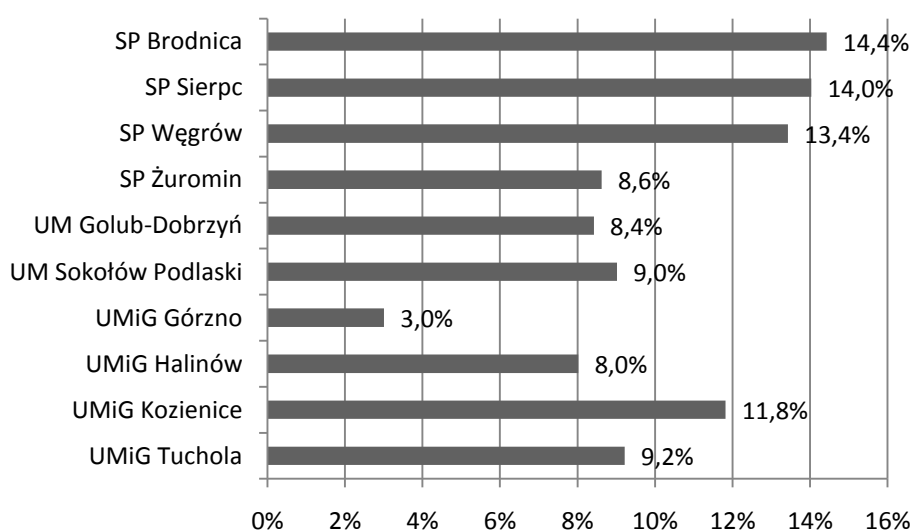
Liczebność próby badawczej w analizie satysfakcji pracowników urzędów wynosiła dokładnie 499 osób. W przypadku starostw było to kolejno: 72 osoby w Brodnicy, 70 w Sierpcu, 67 w Węgrowie oraz 43 w Żurominie. W przypadku urzędów miast 42 osoby w miejscowości Golub-Dobrzyń oraz 45 w Sokołowie Podlaskim. W urzędach miast i gmin było to: 15 osób w Górznie, 40 w Halinowie, 59 w Kozienicach oraz 46 w Tucholi. 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.

W podziale na płeć zauważa się, że w skład próby badawczej analizy satysfakcji pracowników urzędów wchodziły głównie kobiety (361 osób; 72,3% próby). Mniej liczni byli mężczyźni spośród których w badaniu wzięło udział 138 osób (27,6% próby). W tabeli 1 przedstawiono udział poszczególnych grup płci z uwzględnieniem podziału na stanowiska kierownicze i wykonawcze oraz podziału ze względu na wykonywanie pracy



przy obsłudze i poza obsługą interesantów. Mężczyźni choć są mniej liczni, to jednak częściej zajmują stanowiska kierownicze – funkcje te pełni 24,6% z wszystkich mężczyzn obecnych w próbie, w porównaniu do 13,3% z wszystkich kobiet w próbie. Kobiety nieco częściej niż mężczyźni pracują bezpośrednio przy obsłudze klientów – deklarowało tak 54,2% z nich, w porównaniu do 47,8% mężczyzn. Ogólnie respondenci zajmowali głównie stanowiska wykonawcze (417 osób; 83,5% próby). Osoby te częściej też deklarowały wykonywanie pracy bezpośrednio przy obsłudze klientów (tabela 2).

Wykres 1. Udział JST w badaniu satysfakcji pracowników urzędów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=499.

Tabela 1. Zróżnicowanie ze względu na płeć w badaniu satysfakcji pracowników urzędów

Płeć	Ogółem	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Kobieta	361	72,3%	48	58,5%	313	75,1%	196	74,8%	165	69,6%
Mężczyzna	138	27,6%	34	41,4%	104	24,9%	66	25,1%	72	30,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).



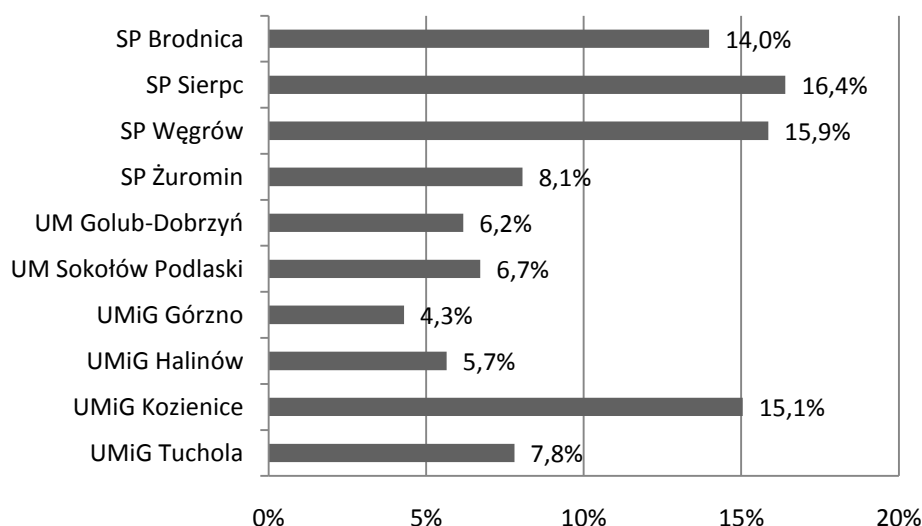
Tabela 2. Charakter stanowisk w badaniu satysfakcji pracowników urzędów

Charakter stanowiska	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym
Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	52,5%	43,9%	54,2%
Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	47,5%	56,1%	45,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym).

Liczebność próby badawczej analizy potrzeb szkoleniowych pracowników JST wynosiła 372 osoby. W przypadku starostw było to kolejno: 22 osoby w Brodnicy, 61 w Sierpcu, 59 w Węgrowie oraz 30 w Żurominie. W przypadku urzędów miast 23 osoby w miejscowości Golub-Dobrzyń oraz 25 w Sokołowie Podlaskim. W urzędach miast i gmin było to: 16 osób w Górznie, 21 w Halinowie, 56 w Kozienicach oraz 29 w Tucholi. Wykres 2 zawiera informacje o wielkości udziału wszystkich urzędów w próbie badawczej. Podobnie, jak w badaniu satysfakcji pracowników, wśród starostw niskim udziałem cechował się urząd w Żurominie, a wśród urzędów miast w Górznie. Przeciętny udział starostw w próbie był wyższy i wynosił 13,5%, w stosunku do 7,6% w przypadku urzędów gmin.

Wykres 2. Udział JST w badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=372.

Większość respondentów badania potrzeb szkoleniowych stanowili pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych (309; 83% próby). Podział ze względu na charakter stanowiska był, zaś niemal równy – 182 osoby deklarowały pracę przy obsłudze



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENI Zarządческих в JST
Sprawny samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



interesantów, a 190 że takiej pracy nie wykonuje. Dalsze właściwości stanowisk ukazuje tabela 3.

Tabela 3. Charakter stanowisk w badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów

Charakter stanowiska	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym
Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	48,9%	31,8%	52,4%
Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	51,1%	68,3%	47,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=372.

Badanie potrzeb szkoleniowych zawierało prośbę o dokładne podanie nazwy stanowiska respondenta. Przeważnie opisywano je bardzo ogólnymi zwrotami takimi jak: naczelnik wydziału, kierownik referatu, dyrektor wydziału, zastępca kierownika, zastępca naczelnika, inspektor, doradca, referent, podinspektor, specjalista, pracownik interwencyjny, księgowa, kasjer i informatyk.

W ponad 1/3 przypadków podano bardziej szczegółowe specjalizacje ze zwrotem „do spraw” np. „bezpieczeństwa publicznego i ochrony przeciwpożarowej”, „dodatków mieszkaniowych”, „gospodarki mieniem”, „kadr i szkoleń”, „obsługi biura rady miejskiej”, „ochrony środowiska i odpadów”, „planowania i odbioru prac geodezyjnych”, „pozyskiwania funduszy, planowania, rozwoju”, „pozyskiwania środków unijnych oraz z innych źródeł zewnętrznych”, „prowadzenia ewidencji gruntów i budynków”, „rozwiązywania problemów alkoholowych, narkomanii i przemocy w rodzinie”, „spraw mieszkaniowych”, „transportu i drogownictwa”, „windykacji podatkowej”, „wydawania praw jazdy”, „zamówień publicznych”.

Zdarzały się przy tym nazwy wyjątkowo długie np. „do spraw obsługi Biuletynu Informacji Publicznej i strony internetowej urzędu, promocji, turystyki i współpracy z organizacjami pozarządowymi”, „do spraw ochrony środowiska, rolnictwa, ochrony i opieki nad zabytkami, podziału nieruchomości oraz opłat adiacenckich”, „do spraw archiwum, bhp oraz zabezpieczenia potrzeb kancelaryjnych i technicznych urzędu”, „do spraw rolnictwa, gospodarki gruntami, ewidencji działalności gospodarczej i mienia komunalnego”.

Wskazano również na nazwy stanowisk o niejasno sprecyzowanych i niespójnych specjalizacjach np. „do spraw promocji, BIP, kultury fizycznej i turystyki”, „do spraw oświaty, kultury i zdrowia”, „do spraw osób niepełnosprawnych i spraw obronnych”.



Sporadycznie zdarzały się przypadki wymieniania, raczej działów lub funkcji, niż nazw stanowisk np. „wydział organizacyjny”, „wydział finansowy”, „archiwum, zamawianie i wydawanie dowodów rejestracyjnych”, „do spraw osobowych”, „finanse”, „geodezja”, „ewidencja działalności gospodarczej”, „zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych”, „wymiar podatków lokalnych”, „pomoc administracyjna”, „obsługa rady miejskiej”, „planowanie przestrzenne”.

3. Ogólna satysfakcja z pracy

W podstawowym 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 od najważniejszego do najmniej istotnego obszaru zarządzania JST. Wymiary najczęściej określane na pierwszym miejscu prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Główne czynniki satysfakcji pracowników urzędów

Wymiar	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Atmosfera pracy	36,7%	37,8%	36,5%	38,9%	34,2%
Wynagrodzenia	29,7%	28,1%	30,0%	32,8%	26,2%
Organizacja i warunki pracy	11,4%	12,2%	11,3%	11,1%	11,8%
Relacje ze współpracownikami	10,4%	2,4%	12,0%	8,4%	12,7%
Rozwój	4,6%	4,9%	4,6%	2,3%	7,2%
Kierownictwo	7,2%	14,6%	5,8%	6,5%	8,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Za kluczowe dla satysfakcji z pracy uznano czynniki związane z jej atmosferą. Wyboru takiego dokonało 36,7% respondentów, przy czym wskazania były nieco częstsze w przypadku osób na stanowisku kierowniczym (37,8%) i pracujących bezpośrednio przy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



obsłudze interesantów (38,9%). Rzadziej na pierwszym miejscu stawiano kolejno: wynagrodzenia, organizację i warunki pracy, relacje ze współpracownikami, kierownictwo oraz rozwój. Na drugim miejscu wskazywano głównie również na atmosferę pracy lub wynagrodzenia. Na trzecim i czwartym przeważnie znajdowały się relacje ze współpracownikami, organizacja i warunki pracy, bądź kierownictwo. Na piątym rozwój lub kierownictwo. Na szóstym zaś przeważnie rozwój.

Należy przy tym zaznaczyć, że osoby na stanowisku kierowniczym częściej niż zatrudnieni na stanowisku wykonawczym na pierwszym miejscu stawiają kierownictwo (14,6%) oraz organizację i warunki pracy (12,2%). Osoby ze stanowisk wykonawczych, zaś dość często na pierwszym miejscu stawiają znaczenie relacji z współpracownikami (12%), które nie ma większego znaczenia dla kierowników (2,4%). Ponadto osoby na stanowiskach związanych z obsługą interesantów znacznie rzadziej na pierwszym miejscu stawiają działalność związaną z rozwojem urzędu jako istotną dla satysfakcji z pracy (2,3% wobec 7,2%) oraz rzadziej cenią sobie relacje ze współpracownikami (8,4% wobec 12,7%). Osoby te częściej na pierwszym miejscu za istotne uznają wynagrodzenie (32,8% wobec 26,2%).

Uwzględniając podział ze względu na płeć zauważa się, że dla mężczyzn szczególnie duże znaczenie ma atmosfera w pracy (46,3% wobec 32,9% w przypadku kobiet). Kobiety zaś częściej cenią sobie wysokość wynagrodzeń (32,1% wobec 23,1%). W pozostałych wymiarach zachodzą bardzo małe różnice.

Tabela 5. Zadowolenie z pracy w urzędzie

Ogólnie jestem zadowolony(a) z pracy w urzędzie	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	33,9%	50,0%	30,7%	31,7%	36,3%
Raczej tak	54,1%	43,9%	56,1%	58,4%	49,4%
Trudno powiedzieć	7,2%	1,2%	8,4%	5,3%	9,3%
Raczej nie	4,2%	4,9%	4,1%	4,2%	4,2%
Zdecydowanie nie	0,6%	0,0%	0,7%	0,4%	0,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).



W dalszej kolejności zadano pytania związane z głównymi cechami określającymi satysfakcję z pracy w urzędzie. Pracownicy w przeważającej mierze są zadowoleni z pracy w urzędzie (tabela 5). Świadczy o tym 88% pozytywnych deklaracji. Najwyższą skłonność do korzystnego oceniania urzędu mają osoby na stanowiskach kierowniczych (50%) i niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (36,3%). Jednocześnie problemy z oceną miało więcej osób na stanowisku wykonawczym (8,4%) i niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów (9,3%). Udział osób niezadowolonych jest zbliżony we wszystkich analizowanych grupach. W podziale ze względu na płeć zauważa się, że kobiety nieco częściej pozytywnie oceniają zadowolenie z pracy w urzędzie (88,6% wobec 86,2%), zaś mężczyźni częściej mają trudności z jego oceną (10,1% wobec 6%).

Tabela 6. Skłonność do polecenia pracy w urzędzie przyjacielowi lub koledze

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%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

O tym, że urząd stanowi dobre miejsce do pracy może stanowić chęć polecenia go jako pracodawcy innym osobom. W stosownym pytaniu zwrócono uwagę na skłonność do polecania pracy w urzędzie przyjaciołom i kolegom. Szczegółowe dane zawiera tabela 6. Większość respondentów uznała, że byłaby w stanie polecić innym pracę w urzędzie (64,2% odpowiedzi pozytywnych). Trudności z taką oceną miało, jednak aż prawie 1/4 respondentów, a 13% nie poleciłaby pracy w urzędzie. Możliwe, iż polecanie pracy w urzędzie było interpretowane jako niepożądane „zatrudnianie po znajomości”. Najwyższą skłonność do polecania pracy w urzędzie deklarowali kierownicy (29,3%) i osoby niepracujące przy obsłudze interesantów (25,3%). Kobiety częściej poleciłyby pracę w urzędzie znajomym (65,3% wobec 60,8%).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pracownicy analizowanych JST w zdecydowanie przeważającej mierze chcieliby w dalszym ciągu wykonywać pracę w swoich urzędach (tabela 7). Odpowiadając na pytanie dotyczące planów na najbliższy rok 61,7% respondentów deklarowało, że zdecydowanie chciałoby pracować w tym samym miejscu. Najwyższą skłonność do takich odpowiedzi wykazywały osoby na stanowiskach kierowniczych (72%). Osoby na stanowiskach wykonawczych częściej, zaś miały problemy z oceną sytuacji (8,2%) lub deklarowały niechęć do dalszej pracy w urzędzie (3,6%). W deklaracjach osób pracujących przy obsłudze klientów i poza obsługą nie zauważono żadnych istotnych różnic. Uwzględnienie podziału ze względu na płeć pozwala dostrzec, iż większe zainteresowanie dla utrzymania swojej pracy w urzędzie wykazują kobiety (64,8% wobec 53,6%). Jednocześnie mężczyźni nieco częściej mają trudności z oceną sytuacji swojej pracy w urzędzie w okresie roku (7,2% wobec 6,9%) oraz wyrażają skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia (5% wobec 2,4%).

Tabela 7. Skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia

Chciał(a)bym za rok nadal pracować w tym urzędzie	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	61,7%	72,0%	59,7%	62,2%	61,2%
Raczej tak	28,1%	25,6%	28,5%	28,2%	27,9%
Trudno powiedzieć	7,0%	1,2%	8,2%	6,5%	7,6%
Raczej nie	3,0%	1,2%	3,4%	3,1%	3,0%
Zdecydowanie nie	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Większość, blisko 86,8%, pracowników analizowanych urzędów skłonnych jest wysoko oceniać przydatność swojej pracy dla mieszkańców gminy lub powiatu (tabela 8). Jednakże część respondentów ma problemy z dokonaniem takiej oceny (10,4%). Najczęściej o wysokiej zasadności podejmowanych czynności zawodowych są przekonani pracownicy na stanowiskach kierowniczych (73,2%) oraz pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (61,1%). Niezdecydowanie wykazują głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (12%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów (15,2%). Jednocześnie w grupach tych częściej obecne są opinie negatywnie oceniające



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przydatność pracy (3,3% i 4,4%). Uwzględnienie podziału ze względu na płeć nie wskazało na większe różnice w odpowiedziach.

Tabela 8. Ocena przydatności pracy własnej dla mieszkańców gminy lub powiatu

Uważam, że moja praca jest ważna dla mieszkańców	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	53,1%	73,2%	49,2%	61,1%	44,3%
Raczej tak	33,7%	24,4%	35,5%	31,3%	36,3%
Trudno powiedzieć	10,4%	2,4%	12,0%	6,1%	15,2%
Raczej nie	2,6%	0,0%	3,1%	1,2%	4,2%
Zdecydowanie nie	0,2%	0,0%	0,2%	0,4%	0,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 9. Ocena możliwości wykonywania w pracy ulubionych czynności

W mojej pracy podoba mi się to, że robię to, co lubię	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	47,3%	61,0%	16,8%	47,7%	46,8%
Raczej tak	35,1%	31,7%	45,8%	35,5%	34,6%
Trudno powiedzieć	12,6%	6,1%	25,2%	12,2%	13,1%
Raczej nie	4,0%	0,0%	8,9%	3,4%	4,6%
Zdecydowanie nie	1,0%	1,2%	3,4%	1,2%	0,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Dla ogólnej oceny satysfakcji z pracy znaczenie ma powszechność wśród pracowników przekonania, iż praca którą wykonują pozwala na wykonywanie ulubionych czynności. Ogólnie, jak wykazano w tabeli 9, pracownicy JST w większości uznają, że w pracy mogą zajmować się dokładnie tym co lubią (82,4% pozytywnych deklaracji). Niemniej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



odpowiedzi są tu dość zróżnicowane. Wysokie przekonanie o wykonywaniu ulubionych czynności mają osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (61%), przy czym jest to wartość kilkakrotnie wyższa niż u osób na stanowiskach wykonawczych (16,8%). Blisko 1/4 podwładnych była niezdecydowana w ocenie czy faktycznie wykonuje ulubione czynności. Zauważa się negatywną ocenę możliwości wykonywania ulubionych czynności w pracy wśród mężczyzn (7,2% wobec 4,15%).

Podsumowując stwierdza się, że na ogólną ocenę satysfakcji z pracy w urzędzie oddziałują przede wszystkim atmosfera pracy, wynagrodzenia oraz organizacja i warunki pracy. Pracownicy JST najczęściej ogólnie korzystnie oceniają kolejno: chęć dalszej pracy w urzędzie (97,6% pracowników na stanowiskach kierowniczych i 88,3% wykonawczych), przekonanie że ich praca jest ważna dla mieszkańców (odpowiednio 93,9% i 86,8%) oraz możliwość wykonywania ulubionych czynności (92,7% i 62,6%). Rzadziej zaś wykazują skłonność do polecenia pracy w urzędzie znajomym (74,7% i 62,1%), a zarazem częściej mają trudności z oceną takich działań (19,5% i 23,5%). Stosunkowo dużo respondentów ma też trudność z określeniem czy są pozytywnie czy negatywnie nastawieni do możliwości wykonywania w pracy ulubionych czynności (6,1% i 25,5%) oraz do przekonania o zasadności wykonywanej pracy (2,4% i 12%). Najwięcej negatywnych opinii wiąże się ze skłonnością do polecenia pracy w urzędzie znajomym (6,1% i 14,4%) oraz przy ocenie możliwości wykonywania ulubionych czynności (1,2% i 12,2%).

4. Ocena atmosfery pracy

Analizę czynników związanych z oceną atmosfery pracy przez pracowników JST należy rozpocząć od przybliżenia opinii co do ogólnego występowania korzystnych warunków do pracy. Choć ogólnie urzędnicy korzystnie oceniają występującą w pracy atmosferę, to nie są w swoich ocenach zgodni (tabela 10). Przede wszystkim większość respondentów nie wykazuje zdecydowania co do twierdzenia, że w urzędzie panuje przyjazna atmosfera. Respondenci są przeważnie skłonni uznać, że atmosfera jest „raczej przyjazna”, przy czym opinie takie wyrażają głównie osoby na stanowiskach kierowniczych (58,5%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów (51,5%). Niezdecydowanie wykazują głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (25,5%) i zatrudnione przy obsłudze klientów (27,1%). Jednocześnie we wszystkich grupach utrzymuje się dość wysoki poziom opinii negatywnych (od 8,5% do 12,7%). Należy zatem uznać, że występowanie sytuacji konfliktowych i trudnych jest dość częste oraz wymaga pogłębienia informacji jakie są przyczyny tego stanu. Przy uwzględnieniu podziału na płeć zauważa się, że mężczyźni częściej są skłonni pozytywnie oceniać występującą atmosferę pracy (71,7% wobec 62,1%).



Tabela 10. Występowanie przyjaznej atmosfery w pracy

W urzędzie panuje przyjazna atmosfera	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	16,8%	17,1%	16,8%	17,6%	16,0%
Raczej tak	47,9%	58,5%	45,8%	44,7%	51,5%
Trudno powiedzieć	23,7%	15,9%	25,2%	27,1%	19,8%
Raczej nie	8,4%	6,1%	8,9%	7,6%	9,3%
Zdecydowanie nie	3,2%	2,4%	3,4%	3,1%	3,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 11. Integracja pracowników urzędu

Pracownicy urzędu są ze sobą zintegrowani	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	9,6%	8,5%	9,8%	10,3%	8,9%
Raczej tak	40,1%	54,9%	37,2%	38,9%	41,4%
Trudno powiedzieć	29,7%	23,2%	30,9%	29,8%	29,5%
Raczej nie	17,6%	12,2%	18,7%	16,8%	18,6%
Zdecydowanie nie	3,0%	1,2%	3,4%	4,2%	1,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do stopnia integracji pracowników urzędów również są bardzo niejednolite. Większość respondentów uznaje, że stan integracji jest dość wysoki, ale nie najwyższy (tabela 11). Przekonanie takie wyrażają głównie pracownicy na stanowisku kierowniczym (54,9%) oraz niezwiązani bezpośrednio z pracą przy obsłudze klientów (41,1%). Znaczna część respondentów pozostała niezdecydowana – były to przede wszystkim osoby pracujące na stanowiskach wykonawczych (30,9%). Osoby te najczęściej też negatywnie oceniały stan integracji, czyli harmonii i koordynacji działań i kontaktów między



poszczególnymi pracownikami (22,1% odpowiedzi negatywnych). Różnice między pracownikami związanymi z obsługą interesantów i poza nią nie były znaczące. Jeśli zaś chodzi o podział ze względu na płeć, to choć kobiety częściej były skłonne do deklaracji, iż zdecydowanie zauważają istnienie integracji wśród pracowników (10,2% wobec 7,9%), rzadziej jednak raczej pozytywnie oceniały ten stan (37,1% wobec 47,8%). Nieco częściej miały też trudności z oceną integracji (31% wobec 26%) oraz oceniały ją negatywnie (21,6% wobec 18,1%).

Tabela 12. Ocena pomocy współpracowników

W pracy zawsze mogą liczyć na pomoc swoich współpracowników	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	31,1%	31,7%	30,9%	33,2%	28,7%
Raczej tak	50,1%	56,1%	48,9%	48,9%	51,5%
Trudno powiedzieć	12,6%	8,5%	13,4%	11,8%	13,5%
Raczej nie	5,6%	3,7%	6,0%	5,0%	6,3%
Zdecydowanie nie	0,6%	0,0%	0,7%	1,2%	0,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Próbowano także ocenić czy pracownicy JST są skłonni do udzielania sobie wzajemnej pomocy w zakresie wykonywania czynności roboczych i obowiązków (tabela 12). Choć ogólnie opinie na ten temat były pozytywne (łącznie 81,2%), to należy zauważyć, że przeważnie nie były bardzo zdecydowane. Najczęściej na brak pomocy nie mogli narzekać osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (56,1%) i pracujące poza obsługą interesantów (51,5%). Najwięcej negatywnych opinii co do skłonności współpracowników do udzielania pomocy wykazały osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych (6,7%) oraz pracujące przy obsłudze klientów (6,2%). Należy przy tym zaznaczyć, że niepracujący przy obsłudze interesantów choć często negatywnie oceniali kolegów i koleżanki z pracy, to też często byli niezdecydowani w swoich deklaracjach. Uwzględnienie podziału ze względu na płeć pozwala dostrzec, że mężczyźni częściej negatywnie oceniali możliwość otrzymania pomocy od współpracowników (8,7% wobec 5,3%), kobiety zaś były bardziej niezdecydowane (13,3% wobec 10,8%).



Większość respondentów pozytywnie ocenia swoje samopoczucie wśród współpracowników (tabela 13). Najwięcej takich zdecydowanych deklaracji przedstawiły osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (40,2%) oraz pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (39,7%). Jednocześnie najwięcej osób niezdecydowanych było wśród osób na stanowiskach wykonawczych (11,5%) i niepracujących przy obsłudze interesantów (11%) niemniej nie zachodzą tu znaczne różnice. Udział ocen negatywnych w poszczególnych grupach również jest zbliżony. Istotnych różnic nie dostrzeżono też w analizie z podziałem ze względu na płeć respondentów. Zatem mimo trudności i negatywnych opinii w ocenie atmosfery pracy i integracji pracowników urzędnicy, raczej dobrze czują się wśród innych. Stan ten można tłumaczyć występowaniem przyzwyczajenia się do istniejących warunków pracy, bądź pogodzeniem się z trudnościami we wprowadzaniu rozwiązań, które mogłyby ten stan poprawić.

Tabela 13. Samopoczucie wśród współpracowników

Dobrze czuję się w gronie swoich współpracowników	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	37,9%	40,2%	37,4%	39,7%	35,9%
Raczej tak	48,3%	50,0%	48,0%	46,6%	50,2%
Trudno powiedzieć	10,6%	6,1%	11,5%	10,3%	11,0%
Raczej nie	3,0%	3,7%	2,9%	3,1%	3,0%
Zdecydowanie nie	0,2%	0,0%	0,2%	0,4%	0,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Ostatnie pytanie poprzez, które próbowano zdiagnozować atmosferę panującą w pracy urzędów, odnosiło się do skłonności samego przychodzenia do pracy. Uznanie urzędu za przyjazne miejsce do pracy wiązać się może bowiem z unikaniem absencji, czy też z unikaniem kontaktu ze współpracownikami po zaistnieniu sytuacji konfliktowych. Ogólnie większość respondentów deklarowała, iż chętnie przychodzi do pracy w urzędzie (tabela 14). Zdecydowanie jest widoczne głównie w odpowiedziach osób na stanowiskach kierowniczych (43,9%). Tymczasem pracownicy wykonawczy dość często pozostawali niezdecydowani (12%). W podziale na pracowników związanych z obsługą interesantów i pracujących poza nią zauważa się różnic, choć ci drudzy nieco częściej wyrażają opinie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



negatywne. W podziale ze względu na płeć nie zachodzą żadne większe różnice w deklaracjach.

Tabela 14. Urząd jako miejsce przyjazne do pracy

Zazwyczaj chętnie przychodzę do pracy w urzędzie	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	32,7%	43,9%	30,5%	33,6%	31,7%
Raczej tak	51,7%	45,1%	53,0%	50,4%	53,2%
Trudno powiedzieć	11,0%	6,1%	12,0%	11,5%	10,6%
Raczej nie	4,0%	4,9%	3,8%	3,4%	4,6%
Zdecydowanie nie	0,6%	0,0%	0,7%	1,2%	0,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Podsumowując stwierdza się, że najwyższa skłonność do pozytywnego oceniania atmosfery pracy zachodzi kolejno w odniesieniu do: oceny samopoczucia wśród współpracowników (90,2% u pracowników na stanowiskach kierowniczych i 85,4% na stanowiskach wykonawczych), skłonności do przychodzenia do pracy w urzędzie (89% i 83,5%) oraz w ocenie skłonności współpracowników do udzielania pomocy (87,8% i 79,9%). Najbardziej pozytywnie ocenia się opinie o występowaniu integracji między pracownikami (63,4% i 47%). Najwięcej opinii niezdecydowanych występuje w odniesieniu do oceny integracji pracowników (23,2% i 30,9%) oraz oceny występowania przyjaznej atmosfery w urzędzie (15,9% i 25,2%). Negatywne opinie koncentrowały się głównie wokół kwestii integracji pracowników (13,4% i 22,1%) oraz występowania przyjaznej atmosfery (8,5% i 12,2%).

5. Ocena wynagrodzenia

Analizie poddano opinie o aspektach wynagrodzenia w urzędach. Pierwsze z pytań tego bloku odnosiło się do ogólnej oceny poczucia zadowolenia wśród pracowników JST ze swojego wynagrodzenia. Opinie respondentów były tu znacznie podzielone (tabela 16). Łączna wartość pozytywnych i negatywnych opinii znalazła się na zbliżonym poziomie 41,9% i 38,9%, przy czym znaczna część ankietowanych - 19,2% - była niezdecydowana.



Wyższe zadowolenie deklarowały osoby na stanowisku kierowniczym i niepracujące przy obsłudze interesantów. Trudności z oceną wynagrodzenia miały głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (22,1%). Niezadowolenie z wynagrodzenia deklarują głównie pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (42% opinii negatywnych) oraz mężczyźni (42,8% wobec 37,4%).

Tabela 16. Zadowolenie z wynagrodzenia

Jestem zadowolony(a) ze swojego wynagrodzenia	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	6,8%	17,1%	4,8%	3,4%	10,6%
Raczej tak	35,1%	53,7%	31,4%	33,2%	37,1%
Trudno powiedzieć	19,2%	4,9%	22,1%	21,4%	16,9%
Raczej nie	23,7%	15,9%	25,2%	23,7%	23,6%
Zdecydowanie nie	15,2%	8,5%	16,6%	18,3%	11,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 17. Zadowolenie z systemu premiowania

Jestem zadowolony(a) z systemu premiowania	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	5,4%	7,3%	5,0%	4,2%	6,8%
Raczej tak	21,2%	25,6%	20,4%	19,1%	23,6%
Trudno powiedzieć	30,5%	29,3%	30,7%	32,4%	28,3%
Raczej nie	22,4%	26,8%	21,6%	22,1%	22,8%
Zdecydowanie nie	20,4%	11,0%	22,3%	22,1%	18,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCYCH W JST
**Sprawnym
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pracownicy JST nie wyrażają zadowolenia z istniejących w ich urzędach systemów premiowania (tabela 17). Opinie negatywne deklarowało 42,4% respondentów, przy czym znaczna część była niezdecydowana (30,5%). Większe niezadowolenie wyrażali pracownicy ze stanowisk wykonawczych, którzy częściej niż kierownicy skłonni byli do zdecydowanego zaprzeczenia sytuacji (22,3% wobec 11%). W przypadku podziału na osoby pracujące przy obsłudze interesantów i niezwiązane z obsługą klientów zauważa się, że ci pierwsi częściej byli niezdecydowani (32,4%) i skłonni do jednoznacznie negatywnej oceny systemu premiowania (22,1%). Przy uwzględnieniu podziału ze względu na płeć nie zauważono większych różnic w odpowiedziach.

Ogólnie trudno ocenić czy pracownicy JST są zadowoleni ze sposobu w jaki rozliczana jest ich praca w godzinach nadliczbowych (tabela 18). Z jednej strony stosunkowo często (38,9%) prezentują deklaracje pozytywne, ale jest ich niewiele więcej niż w przypadku opinii niezdecydowanych (37,9%) i nastawionych negatywnie (23,2%). Zadowolenie wyrażają przede wszystkim kierownicy oraz niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów. Najwięcej zarówno niezdecydowanych (42,8%) i negatywnie oceniających (23,6%) sposób rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych jest wśród osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów. Przy uwzględnieniu podziału ze względu na płeć pracowników zauważa się, że mężczyźni rzadziej są niezdecydowani (34,7% wobec 39%) i zarazem częściej wyrażają swoje niezadowolenie (26,8% wobec 21,9%).

Tabela 18. Zadowolenie z rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych

Jestem zadowolony(a) ze sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	13,0%	18,3%	12,0%	11,5%	14,8%
Raczej tak	25,9%	25,6%	25,9%	22,1%	30,0%
Trudno powiedzieć	37,9%	36,6%	38,1%	42,8%	32,5%
Raczej nie	11,8%	9,8%	12,2%	11,8%	11,8%
Zdecydowanie nie	11,4%	9,8%	11,8%	11,8%	11,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).



Kolejny oceniany aspekt stanowiło twierdzenie, że jakość pracy znajduje odzwierciedlenie w wysokości wynagrodzenia. Takiej opinii nie podziela 48,3% respondentów (tabela 19). Ankietowani są też dość często niezdecydowani (29,9%). Pozytywne opinie częściej wyrażali kierownicy (29,3%), niż szeregowi pracownicy (20,4%) oraz osoby na stanowiskach niezwiązanych z obsługą klienta (23,7% wobec 20,3%). Trudności w ocenie mieli głównie kierownicy (36,6%). Zdecydowane niezadowolenie wyrażały osoby ze stanowisk wykonawczych (51,1% ocen negatywnych) i pracujące przy obsłudze klienta (50,3%). W podziale ze względu na płeć niezadowolenie częściej wyrażały kobiety (49,3% wobec 45,7%).

Tabela 19. Ocena stosunku jakości pracy do wynagrodzenia

Wiem, że im lepiej będę pracował(a), tym wyżej będę wynagrodzony(a)	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	4,8%	7,3%	4,3%	2,7%	7,2%
Raczej tak	17,0%	22,0%	16,1%	17,6%	16,5%
Trudno powiedzieć	29,9%	36,6%	28,5%	29,4%	30,4%
Raczej nie	27,1%	17,1%	29,0%	28,2%	25,7%
Zdecydowanie nie	21,2%	17,1%	22,1%	22,1%	20,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Ocena pakietu socjalnego była w opinii pracowników JST przeważnie korzystna (tabela 20). Świadczenia socjalne są pozytywnie oceniane przez 56,7% urzędników. Niemniej blisko 1/4 jest niezdecydowana co do ich oceny. Do najwyższych ocen skłonne są osoby na stanowisku kierowniczym (62,2%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (61,6%). Najwięcej negatywnych opinii wyrazili pracownicy związani z obsługą interesantów (19,8%). Wśród nich znajdowała się też większość osób niezdecydowanych (27,9%). Przy podziale ze względu na płeć różnice w opiniach nie były znaczące.



Tabela 20. Zadowolenie z pakietu świadczeń socjalnych

Jestem zadowolony(a) z pakietu świadczeń socjalnych	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	13,4%	14,6%	13,2%	9,9%	17,3%
Raczej tak	43,3%	47,6%	42,5%	42,4%	44,3%
Trudno powiedzieć	25,3%	20,7%	26,1%	27,9%	22,4%
Raczej nie	12,8%	13,4%	12,7%	13,7%	11,8%
Zdecydowanie nie	5,2%	3,7%	5,5%	6,1%	4,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Podsumowując należy zwrócić uwagę, że największe zadowolenie pracowników w obszarze wynagrodzeń odnosiło się kolejno do: ogólnej oceny wynagrodzenia (70,7% wśród kierowników i 36,2% na stanowiskach wykonawczych), pakietu świadczeń socjalnych (62,2% i 55,6%) oraz rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych (43,9% i 37,9%). Trudności w ocenie koncentrowały się wokół: sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych (36,6% i 38,1%), twierdzenia że jakość pracy przyczynia się do poprawy wynagrodzenia (36,6% i 28,5%) oraz zadowolenia z systemu premiowania (29,3% i 30,7%). Niezadowolenie zaś wiąże się głównie z systemami premiowania (37,8% i 43,9%) oraz brakiem odzwierciedlenia jakości pracy w wynagrodzeniu (34,1% i 51,1%).

6. 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 (63,7%) przełożeni, raczej nie delegują im zadań, które nie są związane z ich obowiązkami (tabela 21). Najwięcej deklaracji przeczących takim praktykom znalazło się w opiniach osób na stanowiskach wykonawczych (64,5%) oraz niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (64,6%). Jednocześnie udział niezdecydowanych we wszystkich grupach jest zbliżony. Najczęściej poczucie wykonywania zadań dodatkowych mają kierownicy (23,1%) oraz osoby obsługujące klientów (20,2%). Przy analizie różnic ze względu na płeć respondentów zauważyć można,



że mężczyźni częściej deklarowali niezdecydowanie (21% wobec 15,2%), podczas gdy kobiety częściej zaprzeczały otrzymywaniu dodatkowych zadań (65,4% wobec 59,4%).

Tabela 21. Występowanie zadań wykraczających poza obowiązki pracownika

Przełożeni nakładają na mnie zadania wykraczające poza zakres moich obowiązków	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	5,4%	2,4%	6,0%	5,3%	5,5%
Raczej tak	14,0%	20,7%	12,7%	14,9%	13,1%
Trudno powiedzieć	16,8%	17,1%	16,8%	16,8%	16,9%
Raczej nie	52,5%	50,0%	53,0%	51,5%	53,6%
Zdecydowanie nie	11,2%	9,8%	11,5%	11,5%	11,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 22. Ocena zakresu obowiązków

Zakres moich obowiązków jest jasno określony	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	29,3%	34,2%	13,7%	28,6%	30,0%
Raczej tak	45,7%	47,6%	36,2%	45,4%	46,0%
Trudno powiedzieć	16,2%	11,0%	18,7%	16,4%	16,0%
Raczej nie	7,8%	7,3%	26,1%	8,4%	7,2%
Zdecydowanie nie	1,0%	0,0%	5,3%	1,2%	0,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Ocenie poddano zakres obowiązków pracowników urzędów (tabela 22). Zdecydowana większość respondentów nie ma wątpliwości, że zakres ich obowiązków jest jasno określony (75%). Poczucie takie mają przede wszystkim osoby na stanowiskach



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



kierowniczych (81,8%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (76%). Na uwagę zasługuje fakt, że aż 31,4% pracowników wykonawczych i 9,6% osób obsługujących klientów negatywnie ocenia przejrzystość zakresu swoich obowiązków. W tych grupach częściej też występowały osoby niezdecydowane (18,7% i 16,4%). Uwzględnienie podziału ze względu na płeć pracowników nie pozwala na dostrzeżenie większych różnic.

Nieco ponad połowa pracowników JST jest zdania, że sprawy formalne nie utrudniają wykonywania pracy (tabela 23). Kwestie związane z procedurami i dokumentacją są szczególnie bezproblemowe dla kierowników (63,4%) oraz dla osób obsługujących klientów (53,9%). Niemniej wśród osób na stanowiskach wykonawczych i niepracujących przy obsłudze klientów znaczna część była niezdecydowana w swojej ocenie wpływu spraw formalnych na pracę. Z kwestiami formalnymi nieco lepiej radzą sobie mężczyźni (54,4% wobec 51,2%).

Tabela 23. Wpływ spraw formalnych na wykonywanie pracy

Sprawy formalne (procedury, dokumentacja) nie utrudniają mi wykonywania mojej pracy	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	15,6%	25,6%	13,7%	13,4%	18,1%
Raczej tak	36,5%	37,8%	36,2%	40,5%	32,1%
Trudno powiedzieć	17,6%	12,2%	18,7%	17,6%	17,7%
Raczej nie	25,9%	24,4%	26,1%	23,7%	28,3%
Zdecydowanie nie	4,4%	0,0%	5,3%	5,0%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Pracownicy JST przeważnie korzystnie oceniają stosunek własnych zainteresowań do obowiązków na zajmowanym stanowisku (tabela 24). Taką zgodność deklarują głównie kierownicy (81,7%) i osoby zajmujące się obsługą interesantów (76,7%). Wątpliwości co do oceny miały głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (19,4%) i niezajmujące się obsługą interesantów (21,5%). Spójność obowiązków zawodowych z zainteresowaniami



deklarowali głównie mężczyźni (79,7% wobec 70,4%). Kobiety zaś częściej miały tu trudności z oceną (21,3% wobec 11,5%).

Tabela 24. Zgodność obowiązków pracowników z ich zainteresowaniami

Zakres moich obowiązków zgodny jest z moimi zainteresowaniami	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	20,6%	26,8%	19,4%	19,1%	22,4%
Raczej tak	52,3%	54,9%	51,8%	57,6%	46,4%
Trudno powiedzieć	18,6%	14,6%	19,4%	16,0%	21,5%
Raczej nie	6,8%	2,4%	7,7%	5,7%	8,0%
Zdecydowanie nie	1,6%	1,2%	1,7%	1,5%	1,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 25. Dostęp do sprzętu i materiałów do wykonywania obowiązków

Zawsze mam zapewniony sprzęt/materiały do wykonywania moich obowiązków	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	34,7%	48,8%	31,9%	32,4%	37,1%
Raczej tak	49,9%	45,1%	50,8%	51,9%	47,7%
Trudno powiedzieć	8,8%	3,7%	9,8%	8,8%	8,9%
Raczej nie	4,8%	1,2%	5,5%	4,6%	5,1%
Zdecydowanie nie	1,8%	1,2%	1,9%	2,3%	1,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Dostęp do sprzętu i materiałów do wykonywania obowiązków nie stanowi istotnego problemu dla pracowników JST (tabela 25). Większość (84,6%) zawsze ma je zapewnione, a w szczególności kierownicy (93,9%). Między osobami zajmującymi się obsługą klientów i



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



niepracującymi bezpośrednio z interesantami nie zachodzą większe różnice – ci drudzy jedynie nieco częściej zdecydowanie deklarują dostęp do sprzętu i materiałów. Uwzględnienie podziału ze względu na płeć pozwala zauważyć, że mężczyźni nieco częściej mają dostęp do wszystkich materiałów (87,7% wobec 83,4%), kobiety zaś deklarują niezdecydowane opinie (9,7% wobec 6,5%).

O nieodpowiedniej organizacji pracy i jej warunkach świadczyć może również konieczność pozostawania w niej przez pracowników po godzinach (tabela 26). Dla większości respondentów udaje się wykonać wszystkie czynności robocze w wyznaczonych godzinach pracy (82,6%). Niemniej problemy w tym zakresie wykazują osoby na stanowiskach kierowniczych (19,5%) oraz niepracujące przy obsłudze interesantów (13,5%). Respondenci z tych grup również częściej mieli problemy z oceną sytuacji. Uwzględniając podział ze względu na płeć zauważa się, że w pracy po godzinach muszą pozostawać głównie mężczyźni (15,2% wobec 8,9%). Panowie częściej też byli niezdecydowani (10,1% wobec 5,5%).

Tabela 26. Ocena braku konieczności pozostawania w pracy po godzinach

Udaje mi się wykonać swoją pracę bez zostawiania po godzinach	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	30,7%	24,4%	31,9%	35,1%	25,7%
Raczej tak	51,9%	53,7%	51,6%	51,9%	51,9%
Trudno powiedzieć	6,8%	2,4%	7,7%	5,0%	8,9%
Raczej nie	7,2%	13,4%	6,0%	5,3%	9,3%
Zdecydowanie nie	3,4%	6,1%	2,9%	2,7%	4,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do zadowolenia ze sposobu organizacji pracy w urzędzie były mieszane (tabela 27). Respondenci wprawdzie przeważnie (57,7%) oceniali sytuację pozytywnie, ale też znaczna ich część była niezdecydowana (28,7%) lub oceniała organizację pracy negatywnie (13,6%). Najczęściej wątpliwości zgłaszały osoby ze stanowisk wykonawczych (14,4%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (16%).



Niezdecydowane były głównie osoby zajmujące się obsługą klientów (29,4%). W rozkładzie ze względu na płeć w opiniach nie dostrzeżono większych różnic.

Tabela 27. Ogólne zadowolenie z organizacji pracy urzędu

Jestem zadowolony(a) ze sposobu, jak zorganizowana jest praca w urzędzie	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	14,2%	15,9%	13,9%	15,7%	12,7%
Raczej tak	43,5%	47,6%	42,7%	43,5%	43,5%
Trudno powiedzieć	28,7%	26,8%	29,0%	29,4%	27,9%
Raczej nie	10,0%	6,1%	10,8%	8,0%	12,2%
Zdecydowanie nie	3,6%	3,7%	3,6%	3,4%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Podsumowując zagadnienia związane z organizacją i warunkami pracy w urzędach stwierdza się, że pozytywnie oceniane są przede wszystkim kolejno: dostęp do sprzętu i materiałów (93,9% wśród osób na stanowisku kierowniczym i 82,7% na stanowiskach wykonawczych), zgodność obowiązków z zainteresowaniami (81,7% i 71,2%) oraz brak konieczności pozostawania w pracy po godzinach (78,1% i 83,5%). Najwięcej trudności w ocenie dotyczyło: zadowolenia ze sposobu organizowania prac (26,8% i 29%), nakładania dodatkowych obowiązków (17,1% i 16,8%), zgodności obowiązków z zainteresowaniami (14,6% i 19,4%), spraw formalnych jako utrudnienia w wykonywaniu pracy (12,2% i 18,7%) oraz precyzyjnego określenia zakresu obowiązków (11% i 18,7%). Najwięcej odpowiedzi negatywnie oceniających sytuację dotyczyło konieczności pozostawania w pracy po godzinach (19,5% i 8,9%) oraz niejasnego określenia zakresu obowiązków (7,3% i 31,4%).

7. Ocena komunikacji z innymi pracownikami i kierownictwem

Komunikacja świadcząca o wewnętrznym obiegu informacji w urzędzie stanowi istotny aspekt oddziałujący bezpośrednio na satysfakcję pracowników, ale też pośrednio na jakość usług świadczonych dla klientów zewnętrznych (tabela 28). W opinii pracowników analizowanych JST problemy z uzyskaniem informacji potrzebnych do wykonywania



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



czynności roboczych, raczej nie występują (69,1%). Niemniej, jak wskazano w tabeli 28, blisko 1/3 respondentów miała problemy z oceną tego dostępu, bądź oceniała go negatywnie. Problemy zgłaszali głównie pracownicy ze stanowisk wykonawczych (18,5%) oraz zajmujący się obsługą klientów (19,1%). Brak problemów deklarowali częściej mężczyźni (76,8% wobec 66,2%). Kobiety zaś częściej pozostawały niezdecydowane (16% wobec 10%).

Tabela 28. Ocena dostępu do informacji potrzebnych do wykonywania obowiązków

Nie mam problemu z uzyskaniem potrzebnych mi informacji	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	20,6%	30,5%	18,7%	18,3%	23,2%
Raczej tak	48,5%	53,7%	47,5%	50,4%	46,4%
Trudno powiedzieć	14,4%	9,8%	15,4%	12,2%	16,9%
Raczej nie	13,8%	6,1%	15,4%	15,3%	12,2%
Zdecydowanie nie	2,6%	0,0%	3,1%	3,8%	1,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Przeprowadzone badanie pozwala sądzić, iż pracownicy raczej nie mogą swobodnie wyrażać swoich opinii (tabela 29). Choć sytuację korzystnie ocenia 41,3% respondentów, to odpowiedzi koncentrują się wokół wartości średniej świadczącej o niezdecydowaniu (31,1%). Brak otwartości wypowiedzi deklarują głównie pracownicy ze stanowisk wykonawczych (29,3%) oraz związani z obsługą klientów (28,2%). W tych też grupach najwięcej jest osób niezdecydowanych. Uwzględniając podział ze względu na płeć respondentów zauważa się, że swoboda wypowiedzi cechuje mężczyzn (52,2% wobec 37,1%). Kobiety zaś częściej mają trudności z oceną swobody wypowiedzi w urzędzie (32,6% wobec 26,8%).

W ocenie bieżącego informowania o strategii i celach urzędu pracownicy JST są znacznie podzieleni (tabela 30). Choć nieznaczna większość (40,7%) twierdzi, że ma dostęp do takich informacji, to jednocześnie aż 36,3% temu zaprzecza, a 23,1% pozostaje niezdecydowana. Na największe braki w dostępie do informacji zwracają uwagę pracownicy na stanowiskach wykonawczych (38,8%) oraz niepracujący przy obsłudze



klienta (39,7%). Jednocześnie dużo niezdecydowanych respondentów znajduje się w grupie pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (27,9%). Uwzględniając podział ze względu na płeć nie zauważa się tu większych różnic.

Tabela 29. Ocena swobody wypowiedzi

Mogę otwarcie wyrażać swoją opinię	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	8,8%	23,2%	6,0%	8,8%	8,9%
Raczej tak	32,5%	37,8%	31,4%	31,3%	33,8%
Trudno powiedzieć	31,1%	19,5%	33,3%	31,7%	30,4%
Raczej nie	19,6%	13,4%	20,9%	20,2%	19,0%
Zdecydowanie nie	8,0%	6,1%	8,4%	8,0%	8,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 30. Dostęp do informacji o strategii, celach urzędu

Jestem na bieżąco informowany(a) o strategii, celach urzędu	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	9,0%	22,0%	6,5%	10,7%	7,2%
Raczej tak	31,7%	37,8%	30,5%	28,2%	35,4%
Trudno powiedzieć	23,1%	17,1%	24,2%	27,9%	17,7%
Raczej nie	24,7%	17,1%	26,1%	23,3%	26,2%
Zdecydowanie nie	11,6%	6,1%	12,7%	9,9%	13,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Mieszane wypowiedzi respondentów co do komunikacji w urzędzie znajdują odzwierciedlenie również w odniesieniu do oceny wewnętrznego obiegu informacji (tabela 31). Opinie negatywne wyraziło 36,5% ankietowanych, pozytywne 35,3%, a



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



niezdecydowane 28,3%. Najczęściej zadowoleni z sytuacji są kierownicy (42,7%) i osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (36,3%). Największe problemy z oceną obiegu informacji między wydziałami miały osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (31,3%). Uwzględniając rozkład odpowiedzi według płci respondentów zauważa się, że kobiety częściej zarówno pozytywnie (36% wobec 33,3%), jak i negatywnie (38% wobec 32,6%) oceniają sytuację. Mężczyźni zaś mają trudności z oceną obiegu informacji między wydziałami (34% wobec 26%).

Tabela 31. Ocena wewnętrznego obiegu informacji w urzędzie

Jestem zadowolony(a) z obiegu informacji między wydziałami	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	6,0%	4,9%	6,2%	6,5%	5,5%
Raczej tak	29,3%	37,8%	27,6%	27,9%	30,8%
Trudno powiedzieć	28,3%	26,8%	28,5%	31,3%	24,9%
Raczej nie	27,1%	24,4%	27,6%	26,3%	27,9%
Zdecydowanie nie	9,4%	6,1%	10,1%	8,0%	11,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

W wymiarze komunikacji w urzędach korzystnie ocenia się głównie kolejno: brak problemów z uzyskaniem potrzebnych informacji (84,2% wśród osób na stanowisku kierowniczym i 66,2% na stanowisku wykonawczym), otwartość wyrażania poglądów (61% i 37,4%) oraz bieżące informowanie o strategii i celach urzędu (59,8% i 36,9%). Najwięcej trudności w ocenie respondentom sprawia zadowolenie z obiegu informacji między wydziałami (26,8% i 28,5%) oraz możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii (19,5% i 33,3%). Znaczna część opinii negatywnych odnosi się do: zadowolenia z obiegu informacji między wydziałami (30,5% i 37,7%), bieżącego informowania o strategii i celach urzędu (23,2% i 38,9%) oraz swobody wyrażania opinii (19,5% i 29,3%).



8. Możliwości rozwoju zawodowego

Pytanie wprowadzające do kwestii związanych z oceną możliwości rozwoju zawodowego w urzędzie polegało na wyrażeniu opinii co do zadowolenia z możliwości awansu. Jak pokazuje rozkład odpowiedzi zebranych w tabeli 32 satysfakcja pracowników w tym zakresie, raczej nie występuje. Większość ankietowanych (40,9%) miało trudności w ocenie możliwości awansu, 31,2% oceniało je negatywnie, a 27,8% pozytywnie. Najwięcej odpowiedzi pozytywnych wystąpiło wśród kierowników (54,9%) i niepracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów (30%). Niezdecydowanie wyrażali głównie pracownicy zajmujący się obsługą klientów (46,2%). Brak zadowolenia z możliwości awansu pojawiał się głównie w wypowiedziach kobiet (32,7% wobec 27,5%).

Tabela 32. Ocena możliwości awansu

Jestem zadowolony(a) z możliwości awansu	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	7,8%	24,4%	4,6%	8,0%	7,6%
Raczej tak	20,0%	30,5%	18,0%	17,9%	22,4%
Trudno powiedzieć	40,9%	36,6%	41,7%	46,2%	35,0%
Raczej nie	19,0%	7,3%	21,3%	16,0%	22,4%
Zdecydowanie nie	12,2%	1,2%	14,4%	11,8%	12,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Korzystniej wypadają opinie pracowników co do możliwości rozwoju zawodowego (tabela 33). Dostrzega je większość badanych (46,5%). Najgorzej swoją sytuację oceniają pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów (32,4% ocen niezdecydowanych i 26% negatywnych). Gorzej możliwości rozwoju oceniają kobiety (25,8% wobec 15,9%).

Zapytano również o zadowolenie z ilości szkoleń na które są delegowani pracownicy (tabela 34). Większość respondentów (53,3%) korzystnie ocenia swoją sytuację. Negatywne opinie spotykane są głównie wśród osób na stanowiskach wykonawczych (31,9%) i pracujących przy obsłudze klientów (29,4%). Nieco częściej negatywnie ilość wykorzystywanych szkoleń oceniają kobiety (28,8% wobec 25,4%).



Tabela 33. Ocena możliwości rozwoju zawodowego

W urzędzie mam możliwości, by rozwijać się zawodowo	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	10,8%	23,2%	8,4%	11,1%	10,6%
Raczej tak	35,7%	53,7%	32,1%	30,5%	41,4%
Trudno powiedzieć	30,5%	15,9%	33,3%	32,4%	28,3%
Raczej nie	16,0%	6,1%	18,0%	16,8%	15,2%
Zdecydowanie nie	7,0%	1,2%	8,2%	9,2%	4,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 34. Ocena ilości wykorzystywanych szkoleń

Jestem zadowolony(a) z ilości szkoleń, w których biorę udział	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	15,6%	28,1%	13,2%	14,1%	17,3%
Raczej tak	37,7%	52,4%	34,8%	35,5%	40,1%
Trudno powiedzieć	18,8%	12,2%	20,1%	21,0%	16,5%
Raczej nie	17,6%	4,9%	20,1%	17,2%	18,1%
Zdecydowanie nie	10,2%	2,4%	11,8%	12,2%	8,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Jakość szkoleń w opinii respondentów jest przeważnie satysfakcjonującą (tabela 35). Niezadowolenie wyrażają głównie osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (16,8%) i zatrudnione na stanowiskach wykonawczych (15,4%). Trudności w ocenie jakości wyrażają również głównie osoby na stanowiskach wykonawczych (25,2%). Ponadto kobiety nieco częściej pozytywnie oceniają jakość szkoleń w których uczestniczą (64% wobec 61,6%).

Tabela 35. Ocena jakości wykorzystywanych szkoleń



Jestem zadowolony(a) z jakości szkoleń, w których biorę udział	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	12,6%	19,5%	11,3%	11,1%	14,4%
Raczej tak	50,7%	63,4%	48,2%	49,2%	52,3%
Trudno powiedzieć	22,9%	11,0%	25,2%	22,9%	22,8%
Raczej nie	8,8%	6,1%	9,4%	8,0%	9,7%
Zdecydowanie nie	5,0%	0,0%	6,0%	8,8%	0,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 36. Ocena wpływu kwalifikacji na awans w urzędzie

Awanse w urzędzie bazują na kwalifikacjach	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	8,8%	23,2%	6,0%	7,3%	10,6%
Raczej tak	19,8%	30,5%	17,8%	17,2%	22,8%
Trudno powiedzieć	40,3%	31,7%	42,0%	42,4%	38,0%
Raczej nie	17,0%	11,0%	18,2%	19,1%	14,8%
Zdecydowanie nie	14,0%	3,7%	16,1%	14,1%	13,9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

W świadomości respondentów awanse w urzędzie, raczej nie są oceniane jako decyzje podejmowane w oparciu o kwalifikacje poszczególnych pracowników (tabela 36). Dla 40,6% respondentów dokonanie takiej oceny było trudne, 31% było przekonanych iż awanse nie wiążą się z kwalifikacjami, a około 28,6% że są z nimi związane. Najczęściej pozytywne przekonanie deklarowali kierownicy (53,7%). Negatywne zaś szeregowi pracownicy (34,3%) i osoby zajmujące się obsługą klientów (33,2%). W tych też grupach było najwięcej niezdecydowanych. W podziale ze względu na płeć negatywne opinie co



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



do oddziaływania kwalifikacji na awans w urzędzie miały głównie kobiety (33% wobec 26,1%).

Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie zgodności swojej opinii z twierdzeniem, że „wiedzą od czego zależy ich awans” (tabela 37). Pozyskane odpowiedzi pozwalają sądzić, iż pracownicy urzędów są w tej kwestii zdezorientowani. Choć 35,1% respondentów uznaje zasady awansu za przejrzyste, to 34,3% ma trudności z odpowiedzią, a 30,6% zaprzecza znajomości zasad. Największe przekonanie o przejrzystości zasad deklarują kierownicy (67,1%) podczas gdy 34,7% szeregowych pracowników negatywnie ocenia znajomość zasad awansu, a 36,5% ma trudności z oceną. Negatywne opinie częściej deklarowały kobiety (32,1% wobec 26,8%).

Tabela 37. Przejrzystość zasad awansu w urzędzie

Wiem od czego zależy mój awans	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	10,2%	25,6%	7,2%	8,4%	12,2%
Raczej tak	24,9%	41,5%	21,6%	22,9%	27,0%
Trudno powiedzieć	34,3%	23,2%	36,5%	36,3%	32,1%
Raczej nie	18,0%	7,3%	20,1%	19,1%	16,9%
Zdecydowanie nie	12,6%	2,4%	14,6%	13,4%	11,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Pozytywne opinie w zakresie możliwości rozwoju zawodowego koncentrowały się głównie wokół kwestii zadowolenia z jakości wykorzystywanych szkoleń (82,9% wśród osób na stanowiskach kierowniczych i 59,5% na stanowiskach wykonawczych) oraz zadowolenia z ilości szkoleń (80,5% i 48%). Trudności w ocenie sprawiały: zadowolenie z możliwości awansu (36,6% i 41,7%), powiązanie awansów z kwalifikacjami (31,7% i 42%) oraz przekonanie o znajomości zasad awansu (23,2% i 36,5%). Negatywne opinie wiązano głównie z kwestiami: bazowania awansów w urzędzie na kwalifikacjach (14,6% i 34,3%), przejrzystości zasad awansu (9,8% i 34,8%) oraz zadowolenia z możliwości awansu (8,5% i 35,7%).



9. 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 stron swoich przełożonych (tabela 39). Zebrane odpowiedzi pozwalają głównie pozytywnie oceniać prace kierowników urzędu i wydziałów (72,4%). Osoby na stanowiskach kierowniczych wykazały się tu szczególnie wysoką samooceną (84,2%). Najwięcej sceptycznych (20,2%) i negatywnych (9,6%) odpowiedzi znalazło się wśród osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów. Uwzględnienie rozkładu odpowiedzi ze względu na płeć pozwala zauważyć, że kobiety gorzej oceniają skłonność przełożonych do oferowania im pomocy (11,4% wobec 5,8%).

Tabela 39. Ocena skłonności przełożonych do pomocy pracownikom

W pracy zawsze mogę liczyć na pomoc moich przełożonych	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	25,9%	29,3%	25,2%	26,3%	25,3%
Raczej tak	46,5%	54,9%	44,8%	43,9%	49,4%
Trudno powiedzieć	17,8%	9,8%	19,4%	20,2%	15,2%
Raczej nie	7,8%	6,1%	8,2%	6,9%	8,9%
Zdecydowanie nie	2,0%	0,0%	2,4%	2,7%	1,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie respondentów co do skłonności przełożonych do korzystania z opinii pracowników prezentuje tabela 40. Przekonanie takie podziela nieco ponad połowa badanych – dokładnie 53,7%. Jest ono szczególnie wysokie wśród osób na stanowiskach kierowniczych (78%). Dużo wątpliwości co do tego mają pracownicy na stanowiskach wykonawczych (13,5% opinii negatywnych oraz 37,7% niezdecydowanych). Między osobami pracującymi bezpośrednio przy obsłudze interesantów i poza nią nie zachodzą w tej kwestii większe różnice. Rozkład odpowiedzi ze względu na płeć respondentów pozwala sądzić, że kobiety rzadziej są przekonane o tym, iż przełożeni liczą się z ich zdaniem (60,1% wobec 51,3%).



Tabela 40. Ocena skłonności przełożonych do korzystania z opinii pracowników

Przełożeni liczą się z moim zdaniem	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	8,6%	14,6%	7,4%	8,8%	8,4%
Raczej tak	45,1%	63,4%	41,5%	44,7%	45,6%
Trudno powiedzieć	34,7%	19,5%	37,7%	35,9%	33,3%
Raczej nie	8,8%	2,4%	10,1%	8,0%	9,7%
Zdecydowanie nie	2,8%	0,0%	3,4%	2,7%	3,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Odpowiedzi respondentów są znacznie poróżnione w kolejnej ocenianej kwestii z zakresu stylu kierowania urzędem (tabela 41). Badani zapytani czy mają poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników przeważnie odpowiadają twierdząco (45,9%), ale często też mają trudności z oceną tego stanu (33,3%) lub mu zaprzeczają (21%). Najwięcej odpowiedzi twierdzących wykazały same osoby na stanowiskach kierowniczych (67,1%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (46,4%). Jeśli chodzi o opinie niezdecydowanych i niezadowolonych, to przeważały wśród pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (34% i 20,6%). W podziale ze względu na płeć widoczna jest duża różnica w deklaracjach kobiet i mężczyzn. Kobiety częściej negatywnie oceniały zainteresowanie kierownictwa urzędu problemami pracowników (24,1% wobec 13%).

Respondenci poproszeni o ocenę udziału kierownictwa urzędu w rozwiązywaniu problemów pracowników również byli poróżnieni (tabela 42). W opinii większości ankietowanych (48,1%) przełożeni podejmują stosowne inicjatywy. Niemniej blisko 36,3% respondentów była tu niezdecydowana, a 15,6% udzieliła odpowiedzi negatywnych. Najczęściej na obecność pozytywnych rozwiązań zwracały uwagę osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (69,5%) oraz niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (49,4%). Podejmowaniu inicjatyw przez kierownictwo zaprzeczają głównie kobiety (18,0% wobec 9,4%).

Tabela 41. Zainteresowanie kierowników urzędów problemami pracowników



Mam poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	10,2%	17,1%	8,9%	10,7%	9,7%
Raczej tak	35,7%	50,0%	32,9%	34,7%	36,7%
Trudno powiedzieć	33,1%	24,4%	34,8%	34,0%	32,1%
Raczej nie	14,4%	6,1%	16,1%	15,3%	13,5%
Zdecydowanie nie	6,6%	2,4%	7,4%	5,3%	8,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 42. Udział kierownictwa urzędu w rozwiązywaniu problemów

Kierownictwo urzędu podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	11,0%	18,3%	9,6%	11,1%	11,0%
Raczej tak	37,1%	51,2%	34,3%	35,9%	38,4%
Trudno powiedzieć	36,3%	23,2%	38,9%	37,0%	35,4%
Raczej nie	12,0%	7,3%	13,0%	12,6%	11,4%
Zdecydowanie nie	3,6%	0,0%	4,3%	3,4%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Jeśli chodzi o ocenę konsekwencji w działaniu kierownictwa, to w przeważającej mierze jest ona pozytywna (tabela 43). Blisko 51,3% ankietowanych dostrzega, że kierujący wdrażają zapowiadane plany zmian i nowych rozwiązań. Jednakże aż 36,9% respondentów ma trudność z oceną zagadnienia. Odpowiedzi negatywne i niezdecydowane pochodziły głównie od osób ze stanowisk wykonawczych i pracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów. Podobnie jak w poprzednich kwestiach



związanych z oceną kierownictwa także tutaj kobiety częściej negatywnie oceniają przełożonych (13,6% wobec 7,2%).

Tabela 43. Ocena systematyczności działań kierownictwa

Kierownictwo konsekwentnie realizuje plany zmian/wdraża rozwiązania	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykona- wczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	14,2%	24,4%	12,2%	14,1%	14,4%
Raczej tak	37,1%	48,8%	34,8%	36,6%	37,6%
Trudno powiedzieć	36,9%	22,0%	39,8%	37,4%	36,3%
Raczej nie	9,2%	3,7%	10,3%	9,9%	8,4%
Zdecydowanie nie	2,6%	1,2%	2,9%	1,9%	3,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Za najczęściej pozytywnie oceniane aspekty stylu kierowania w urzędach uchodzą: przekonanie, że przełożeni udzielają pomocy (84,2% osób na stanowiskach kierowniczych i 70% osób na stanowiskach wykonawczych), przełożeni liczą się ze zdaniem pracowników (78% i 48,9%) oraz że konsekwentnie realizują plany zmian (73,2% i 47%). Trudności z oceną sprawiają przede wszystkim: poczucie, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników (24,4% i 34,8%), kierownictwo podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów (23,2% i 38,9%) oraz systematyczność realizacji planów zmian (22% i 39,8%). Najwięcej opinii negatywnych zgłaszanych jest w odniesieniu do poczucia, że kierownictwo urzędu interesuje się problemami pracowników (8,5% i 23,5%) oraz podejmuje inicjatywy w celu rozwiązywania problemów (7,3% i 17,3%).

10. Zmiany w pracy urzędu oraz równouprawnienie kobiet i mężczyzn

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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDZCZYCH W JST
Sprawnym samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W opinii respondentów nie ma klarowności co do oceny ich sytuacji życiowej (tabela 44). Większość ankietowanych (39,7%) miała tu trudności z oceną sytuacji, a opinie pozytywne (31,1%) i negatywne (29,2%) wyrażały zbliżone wielkością grupy. Najbardziej pozytywnie poprawę sytuacji oceniali kierownicy (35,4%), negatywnie zaś osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (31,3%). W rozkładzie odpowiedzi ze względu na płeć nie zauważono większych różnic.

Tabela 44. Ocena poprawy sytuacji pracowników

Ostatnio moja sytuacja poprawiła się	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	7,2%	13,4%	6,0%	5,7%	8,9%
Raczej tak	23,9%	22,0%	24,2%	25,6%	21,9%
Trudno powiedzieć	39,7%	39,0%	39,8%	37,4%	42,2%
Raczej nie	21,2%	18,3%	21,8%	23,7%	18,6%
Zdecydowanie nie	8,0%	7,3%	8,2%	7,6%	8,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

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 (tabela 45). Większość ankietowanych (45,1%) była niezdecydowana. Pozostałe odpowiedzi były jednak raczej pozytywne (40,9%). Tu również najwięcej ocen pozytywnych deklarowały osoby ze stanowisk kierowniczych (54,9%) i niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (42,2%). Pozostałe grupy raczej unikały jednoznacznej oceny zmian występujących w urzędach. Uwzględniając podział ze względu na płeć zauważa się, że dużo częściej problemy z oceną mieli mężczyźni (50,7% wobec 42,9%), zaś kobiety bardziej negatywnie oceniały występujące zmiany (15,8% i 9,4%).



Tabela 45. Ocena poprawy funkcjonowania urzędu

Ostatnio urząd funkcjonuje lepiej	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	7,8%	12,2%	7,0%	7,3%	8,4%
Raczej tak	33,1%	42,7%	31,2%	32,4%	33,8%
Trudno powiedzieć	45,1%	34,2%	47,2%	47,0%	43,0%
Raczej nie	11,6%	8,5%	12,2%	12,2%	11,0%
Zdecydowanie nie	2,4%	2,4%	2,4%	1,2%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Tabela 46. Ocena równouprawnienia pracowników

W urzędzie, w którym pracuję, mężczyźni i kobiety traktowani są na równych prawach	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	33,7%	53,7%	29,7%	30,2%	37,6%
Raczej tak	41,5%	36,6%	42,5%	42,8%	40,1%
Trudno powiedzieć	14,6%	4,9%	16,6%	15,7%	13,5%
Raczej nie	7,0%	3,7%	7,7%	8,4%	5,5%
Zdecydowanie nie	3,2%	1,2%	3,6%	3,1%	3,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=82 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=417 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=262 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=237 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Ostatnie w tej części pytanie odnosiło się do oceny równouprawnienia pracowników (tabela 46). Według znacznej większości ankietowanych (75,2%) w urzędach mężczyźni i kobiety są traktowani na równych prawach. Przekonanie takie wyrażają głównie osoby na stanowiskach kierowniczych (90,3%) i niepracujące przy obsłudze klientów (13,5%). W pozostałych grupach częściej pojawiają się opinie negatywne. W rozkładzie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



odpowiedzi ze względu na płeć zauważalne jest, że sytuację znacznie korzystniej oceniają głównie mężczyźni (84,1% wobec 71,7%).

Najwięcej odpowiedzi korzystnie oceniających sytuację w urzędach odnosi się do kwestii równouprawnienia (90,3% w opiniach osób na stanowiskach kierowniczych i 72,2% na stanowiskach wykonawczych). Trudności z oceną cechują głównie odpowiedzi co do poprawy sytuacji własnej pracowników (39% i 39,8%) oraz pracy urzędu (34,2% i 47,2%). Najwięcej opinii negatywnych odnosi się do samooceny poprawy sytuacji pracowników (25,6% i 30%).

Ponadto w odrębnym pytaniu otwartym pracownicy JST mogli zgłaszać pomysły na działania jakie urzędy powinny podjąć w najbliższym okresie aby poprawić ich zadowolenie i zaangażowanie w pracę. Informacji takich udzieliło blisko 72% ankietowanych. Niemal połowa z wypowiedzi dotyczyła kwestii związanych z wynagrodzeniem – przede wszystkim postulowano podwyższenie płac oraz ich racjonalizację w odniesieniu do zakresu obowiązków, odpowiedzialności i efektywności pracy. Niekiedy też łączono je z motywowaniem (rozbudowa systemów premiowania) oraz z zasadami rozwoju i awansu zawodowego (przejrzystość zasad, tworzenie regulaminów awansowania, premiowania, delegowania na szkolenia).

Drugą co do częstości występowania kwestią była komunikacja wewnętrzna w urzędach. Pracownicy twierdzą, że powinny zostać stworzone przejrzyste zasady przekazywania informacji i obiegu dokumentów zarówno między wydziałami, jak też między kierownictwem i podwładnymi. Regularnie organizowane powinny być zebrania z kierownictwem urzędu, pracownicy powinni mieć większy dostęp do informacji o kierunkach rozwoju gminy i działaniach podejmowanych w poszczególnych wydziałach. Jednocześnie zebrania miałyby umożliwić wyrażanie pracownikom opinii i uwzględnianie ich w podejmowaniu decyzji. Niekiedy wspomniano również, że komunikację mogłyby poprawić spotkania integracyjne oraz zmiany w strukturze organizacyjnej na bardziej elastyczną, dostosowaną do często zmieniających się zadań i projektów.

Trzecia kategoria wypowiedzi odnosiła się do spraw związanych z warunkami pracy. Podkreślano przede wszystkim zapotrzebowanie na klimatyzację oraz modernizację pomieszczeń pracy w których jest ciasno, przebywa za dużo pracowników i nie mieszczą się dokumenty. Niekiedy też zgłaszano konieczność wprowadzenia pomieszczeń socjalnych i przeprowadzenie remontu budynku urzędu tak aby poprawić jego wygląd i dostosować warunki lokalowe do europejskich standardów.



W dalszej kolejności zgłaszano zapotrzebowanie na zwiększenie liczby szkoleń, poprawę jakości obsługi prawnej urzędu oraz potrzebę ograniczenia nadmiaru obowiązków.

11. Rozwój organizacji jako całości

Omawiane w dalszej części raportu wyniki badań odnoszą się do potrzeb szkoleniowych pracowników JST. 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 co do ich udziału w szkoleniach.

W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni o dokonanie samooceny jakości wykonywanej pracy (tabela 47). Zdecydowana większość pracowników JST pozytywnie ocenia swoją pracę (97%). Nieco niższą ocenę wyrażały, jedynie osoby niepracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (95,8%).

Tabela 47. Jakość pracy własnej w opinii pracowników urzędów

Uważam, że dobrze wykonuję swoje obowiązki służbowe	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	55,9%	57,1%	55,7%	62,6%	49,5%
Raczej tak	41,1%	42,9%	40,8%	35,7%	46,3%
Trudno powiedzieć	3,0%	0,0%	3,6%	1,7%	4,2%
Raczej nie	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Zdecydowanie nie	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Z drugiej strony w opinii osób na stanowiskach kierowniczych sytuacja jest mniej optymistyczna (wykres 3). Zdaniem kierujących pracą podlegli pracownicy przeważnie „raczej dobrze” wykonują swoje obowiązki służbowe (71,4%). Do zdecydowanej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDRÓŻENIA
USPRAWNIENIEM ZARZĄDZCZYCH W JST
Sprawnym samorząd

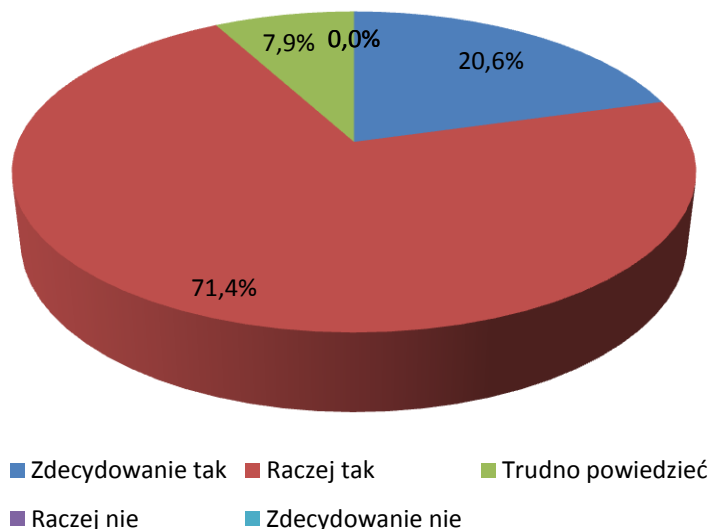


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



pochwały sytuacji skłonnych było tylko 20,6% ankietowanych, a 7,9% miało trudności z oceną sytuacji. Niemniej nie zdarzały się opinie negatywne.

Wykres 3. Zadowolenie z jakości pracy osób podlegających wśród kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

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 (tabela 48). Wprawdzie przeważają oceny pozytywne (36,8%), ale jest ich niewiele więcej niż w przypadku opinii osób niezdecydowanych (33,3%) i niezadowolonych (29,8%). Najbardziej optymistycznie nastawieni do własnej pracy są kierownicy (50,8%). W pozostałych grupach obecne jest znaczne poczucie sceptycyzmu i niezadowolenia.

W opinii osób na stanowiskach kierowniczych praca wykonywana przez podwładnych jest wykonywana na poziomie satysfakcjonującym (wykres 4). Ze stwierdzeniem „często zdarza się, że petenci obsługiwani przez podległych mi pracowników wychodzą niezadowoleni” zdecydowanie nie zgodził się żaden z respondentów. Natomiast skłonnych do takiej opinii było około 6,4% osób. Przeważały opinie raczej zaprzeczające obserwacjom o niezadowoleniu klientów (63,5% i 19,1%).

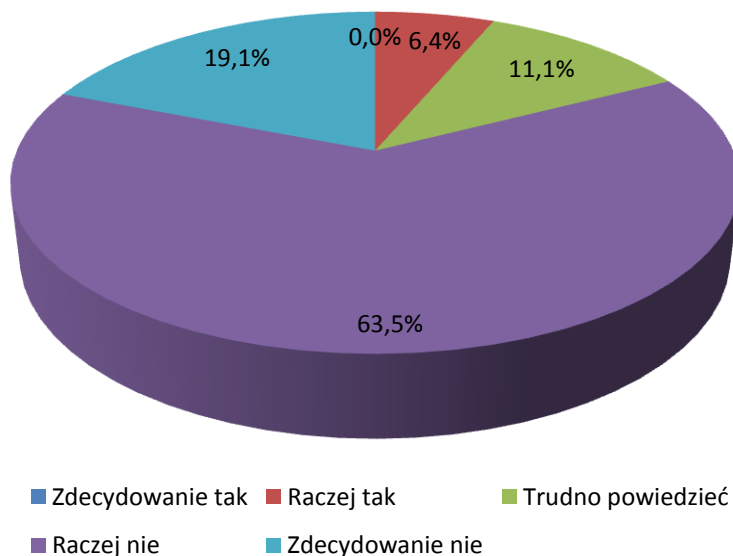


Tabela 48. Niezadowolenie z pracy własnej

Nie zawsze jestem zadowolony z tego, jak uda mi się załatwić sprawę/podjąć decyzję	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	7,5%	9,5%	7,1%	6,0%	9,0%
Raczej tak	29,3%	41,3%	26,9%	30,8%	27,9%
Trudno powiedzieć	33,3%	23,8%	35,3%	35,2%	31,6%
Raczej nie	27,4%	23,8%	28,2%	27,5%	27,4%
Zdecydowanie nie	2,4%	1,6%	2,6%	0,6%	4,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Wykres 4. Dostrzeganie niezadowolenia klientów z obsługi

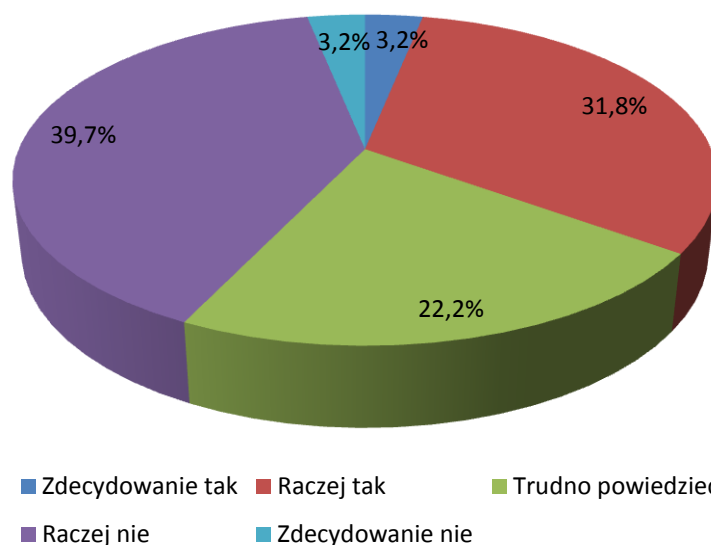


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Z drugiej strony jednak znaczna część kierowników zetknęła się z negatywnymi opiniami o swoich pracownikach (wykres 5). Ich występowanie stwierdziło około 35% osób na stanowiskach kierowniczych, a zaprzeczyło im 42,9% ankietowanych. Niemniej znaczna część respondentów (22,2%) pozostała niezdecydowana co może świadczyć o trudnościach z zakwalifikowaniem zasadności opinii klientów.



Wykres 5. Występowanie negatywnych opinii o podlegających pracownikach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Tabela 49. Samoocena występowania błędów przy wykonywaniu czynności zawodowych

Zdarza mi się, że popełniam w mojej pracy błędy	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	2,7%	3,2%	2,6%	1,7%	3,7%
Raczej tak	29,0%	34,9%	27,8%	27,5%	30,5%
Trudno powiedzieć	27,7%	23,8%	28,5%	27,5%	27,9%
Raczej nie	37,1%	34,9%	37,5%	40,7%	33,7%
Zdecydowanie nie	3,5%	3,2%	3,6%	2,8%	4,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do występowania błędów przy wykonywaniu obowiązków zawodowych są podzielone (tabela 49). Z jednej strony ich występowaniu zaprzecza 40,6% respondentów, ale jednocześnie około 31,7% osób przyznaje się do nich, a 27,7% ma trudności z samooceną w tym zakresie. Najczęściej do błędów przyznają się osoby na stanowiskach kierowniczych (38,1%) i niezwiązanych z obsługą klientów (34,2%). Najrzadziej zaś do zaniedbań w pracy przyznają się osoby zajmujące się obsługą



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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

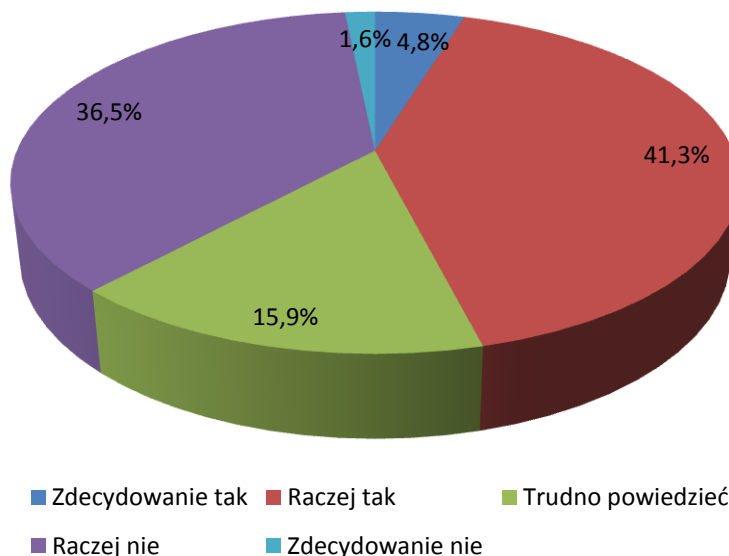


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



interesantów (43,5%). Może to wynikać z faktu, iż osoby te są bardziej narażone na spory tak z klientami, jak i z przełożonymi.

Wykres 6. Konieczność poprawiania błędów przez kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

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 46,1% kierowników. Mniej osób zaprzeczało konieczności interweniowania w pracę podwładnych (38,1%). Blisko 15,9% kierowników pozostało niezdecydowanych.

Opinie co do przekonania pracowników JST, że powinni się kształcić przez całe życie są bardzo jednolite (tabela 50). Większość respondentów zdecydowanie zgadza się z takim twierdzeniem (91,9%). Opinie takie podzielają także kierownicy (wykres 7), których zdecydowana większość docenia inwestycje w kwalifikacje i umiejętności pracowników (68,3%).

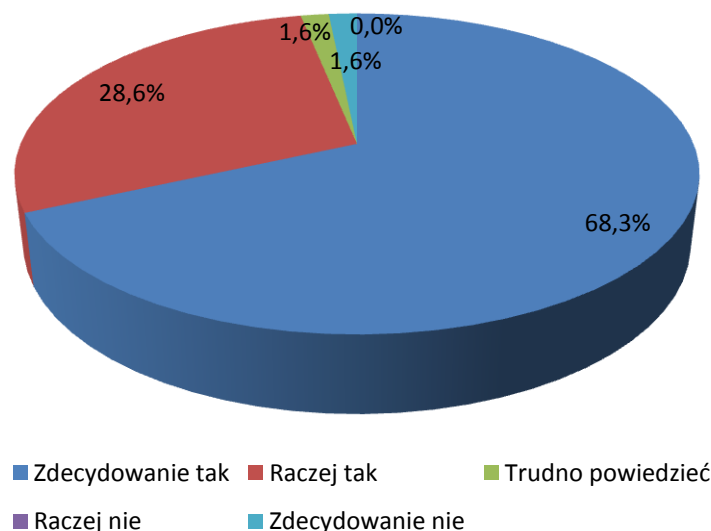


Tabela 50. Kształcenie się przez całe życie w ocenie pracowników

Pracownik urzędu powinien kształcić się przez całe życie	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykona- wczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	61,0%	73,0%	58,6%	59,9%	62,1%
Raczej tak	30,9%	23,8%	32,4%	32,4%	29,5%
Trudno powiedzieć	7,8%	3,2%	8,7%	7,1%	8,4%
Raczej nie	0,3%	0,0%	0,3%	0,6%	0,0%
Zdecydowanie nie	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Wykres 7. Kształcenie się przez całe życie w ocenie kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Równie pozytywny obraz wyłania się w odpowiedziach dotyczących zainteresowania pracowników JST uczestnictwem w podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności zawodowych (tabela 51). Skłonność do dalszego kształcenia wykazuje aż 94,9% respondentów. Niemniej w opinii kierowników podlegli pracownicy nie zawsze faktycznie chcą się doksztacać – pozytywne opinie deklaruje 76,2% ankietowanych (wykres 8).

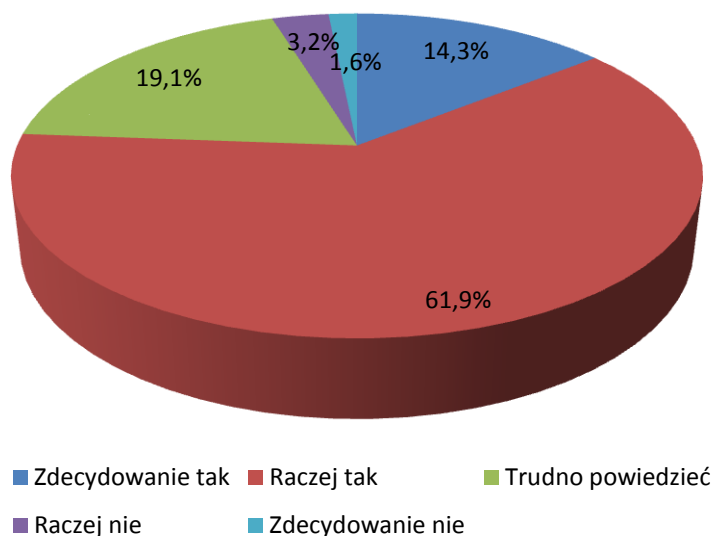


Tabela 51. Zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych

Lubię podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności zawodowe	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	59,1%	58,7%	59,2%	58,8%	59,5%
Raczej tak	35,8%	38,1%	35,3%	37,9%	33,7%
Trudno powiedzieć	4,8%	3,2%	5,2%	3,3%	6,3%
Raczej nie	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	0,5%
Zdecydowanie nie	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Wykres 8. Zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych podległych pracowników w opinii kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Zaangażowanie w uczestnictwo w szkoleniach stanowi cechę większości respondentów (tabela 52). We wszystkich grupach wartość odpowiedzi twierdzących wynosi około 93%. Również w opinii kierowników pracownicy są chętnie wysyłani na szkolenia i warsztaty (wykres 9). Postawę taką deklaruje niemal 90,5% osób na stanowiskach kierowniczych.

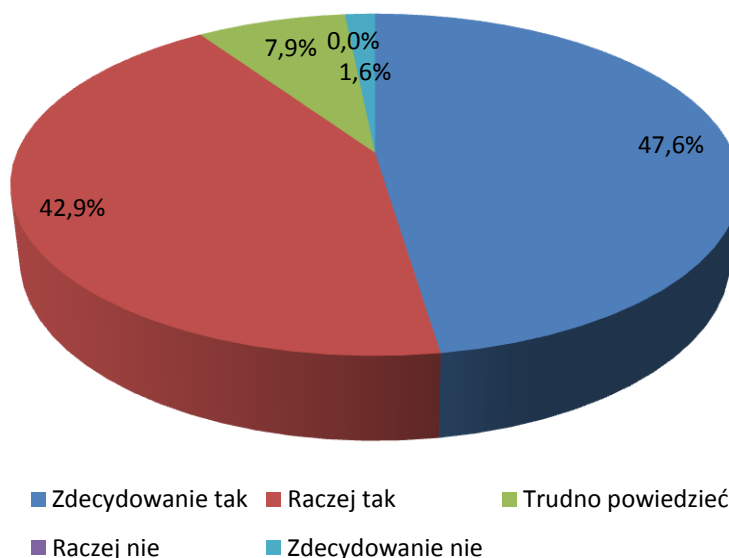


Tabela 52. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w szkoleniach i warsztatach

Chętnie uczestniczę w szkoleniach i warsztatach	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	58,9%	65,1%	57,6%	59,9%	57,9%
Raczej tak	33,9%	28,6%	35,0%	33,0%	34,7%
Trudno powiedzieć	5,7%	4,8%	5,8%	6,0%	5,3%
Raczej nie	1,3%	0,0%	1,6%	0,6%	2,1%
Zdecydowanie nie	0,3%	1,6%	0,0%	0,6%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Wykres 9. Delegowanie pracowników na szkolenia i warsztaty



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Respondentów cechuje wysoka samoocena posiadanych kwalifikacji i umiejętności zawodowych (tabela 53). Szczególnie są o tym przekonane osoby na stanowiskach kierowniczych (80,9%) i związane z obsługą interesantów (71,4%). Jednocześnie w pozostałych grupach dość powszechnie występują trudności w samoocenie. Najbardziej negatywnie o własnych kwalifikacjach wypowiadają się kierownicy (38,1%). Przełożeni



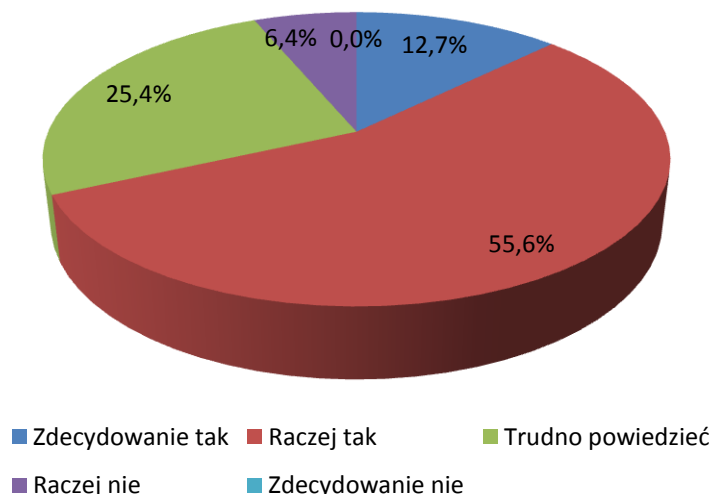
jednak przeważnie mają pozytywne wyobrażenie o kompetencjach pracowników (wykres 10).

Tabela 53. Jakość kwalifikacji i umiejętności zawodowych w opinii pracowników

Uważam, że mam wysokie kwalifikacji i umiejętności zawodowe	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Zdecydowanie tak	18,8%	23,8%	17,8%	20,3%	17,4%
Raczej tak	50,0%	57,1%	48,5%	51,1%	49,0%
Trudno powiedzieć	29,6%	19,1%	31,7%	26,4%	32,6%
Raczej nie	1,6%	34,9%	1,9%	2,2%	1,1%
Zdecydowanie nie	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Wykres 10. Jakość kwalifikacji i umiejętności zawodowych podległych pracowników w opinii kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Kolejne pytanie zadane wyłącznie kierownikom dotyczyło oceny zgodności wykształcenia podległych pracowników z zakresem wykonywanych obowiązków (wykres 11). Pozytywne opinie w tym zakresie wyraziło 88,9% respondentów, 7,9% negatywne, a 3,2% miało trudności z oceną.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



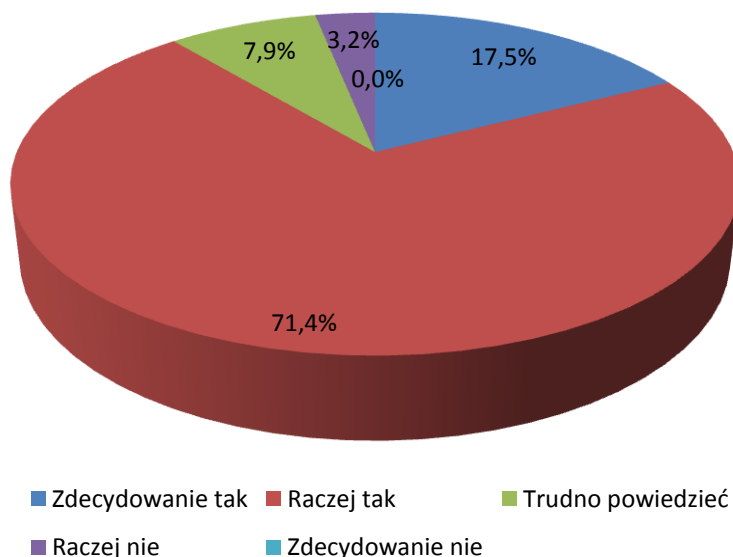
PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



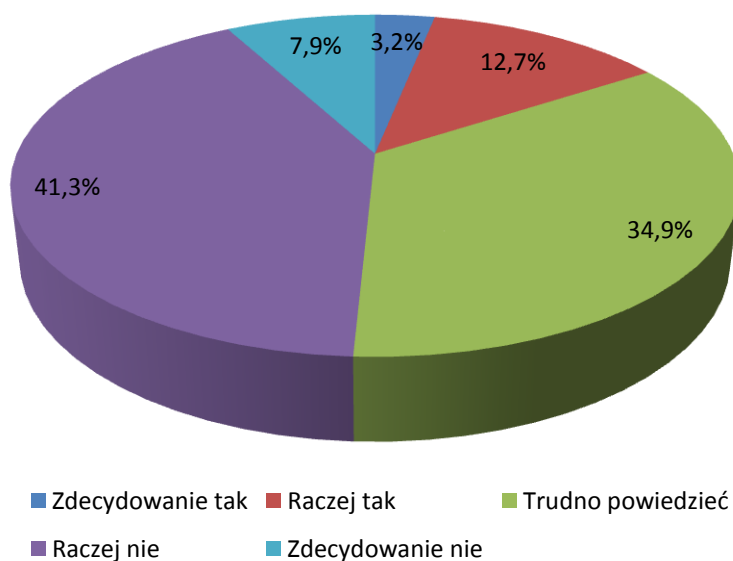
Wykres 11. Zgodność wykształcenia pracowników do wykonywanych obowiązków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).

Niewystarczające kwalifikacje i umiejętności, raczej nie stanowią powodu do zwolnień w urzędach (wykres 12). Opinie takie deklarowało 49,2% osób na stanowiskach kierowniczych. Niemniej 34,9% miało trudności z oceną tego faktu co może świadczyć o podejmowaniu decyzji o zwolnieniach w oparciu o inne czynniki.

Wykres 12. Zwalnianie pracowników z uwagi na braki w kwalifikacjach i umiejętnościach zawodowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDZCZYCH W JST
Sprawnym
samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Najwyższa zgoda w ogólnych uwarunkowaniach zapotrzebowania na rozwój zawodowy zachodzi w odniesieniu do wysokiej oceny jakości pracy własnej (100% wśród osób na stanowiskach kierowniczych i 96,4% na stanowiskach wykonawczych), przekonania o potrzebie kształcenia przez całe życie (96,8% i 90,9%) oraz chęci podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych (96,8% i 94,5%). Trudności w ocenie sprawia głównie zadowolenie ze sposobu załatwiania spraw (23,8% i 35,3%) oraz przyznawanie się do popełnienia błędów (23,8% i 28,5%). Niezadowolenie wiąże się głównie z przekonaniem o posiadaniu wysokich kwalifikacji i umiejętności zawodowych (38,1% i 1,9%) oraz ze sposobem załatwiania sprawy (25,4% i 30,8%).

W opiniach kierowników najczęściej pozytywne oceny wiązały się kolejno z: twierdzeniem, iż pracownicy urzędu powinni kształcić się przez całe życie (96,8%); przekonaniem, że podlegli pracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki służbowe (92,1%) oraz że są chętnie wysyłani na szkolenia i warsztaty (90,5%). Trudności w ocenie pojawiały się głównie w odniesieniu do podejmowania decyzji o zwolnieniach w oparciu o niewystarczające kwalifikacji lub umiejętności (34,9%) oraz w ocenie co do wysokich kwalifikacji i umiejętności zawodowe pracowników (25,4%). Odpowiedzi negatywne wiązały się z zaprzeczaniem występowania niezadowolenia wśród klientów (82,5%), decydowaniem się na zwolnienia z powodu niewystarczających kwalifikacji lub umiejętności (49,2%) oraz dostrzeganiem narzekań na podległych pracowników (42,9%).

12. Rozwój indywidualny pracowników

Pracownicy JST zostali również poproszeni o sprecyzowanie swoich preferencji co do 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 (tabela 54). Większość respondentów wolałaby szkolenia zorganizowane poza miejscem pracy. 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 54. Preferowane miejsca szkoleń

Miejsce szkolenia	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Szkolenie w miejscu pracy	41,9%	38,1%	42,7%	47,3%	36,8%
Szkolenie poza miejscem pracy	58,1%	61,9%	57,3%	52,8%	63,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Analiza wypowiedzi co do preferowanego czasu szkoleń została przedstawiona w tabeli 55. Większość respondentów woli odbywać szkolenia w godzinach pracy (90,6%). Najbardziej preferencje takie deklarują osoby na stanowiskach kierowniczych, spośród których 11,1% wolałoby odbywać szkolenia po godzinach pracy.

Tabela 55. Preferowany czas szkoleń

Czas szkolenia	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Szkolenie w godzinach pracy	90,6%	88,9%	90,9%	90,7%	90,5%
Szkolenie poza godzinami pracy	9,4%	11,1%	9,1%	9,3%	9,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Oczekiwany czas trwania szkoleń jest zróżnicowany (tabela 56). Większość z pracowników JST wolałaby gdyby szkolenia były jednodniowe (59,7%) lub ewentualnie trwały 2-3 dni (39,7%). Najbardziej jednomyślne co do 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 56. Preferowana długość szkoleń

Długość szkolenia	Ogółem	Osoby na stanowisku kierowniczym	Osoby na stanowisku wykonawczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów	Niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
Szkolenie jednodniowe	59,7%	52,4%	61,2%	64,3%	55,3%
Szkolenie 2-3 dniowe	30,7%	39,7%	28,8%	26,4%	34,7%
Szkolenie weekendowe	4,6%	3,2%	4,9%	4,4%	4,7%
Szkolenie wielodniowe	5,1%	4,8%	5,2%	5,0%	5,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=309 (osoby na stanowisku wykonawczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

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

13. 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 co do przydatności poszczególnych form rozwoju zawodowego pracowników.

Opinie na temat przydatności szkoleń komputerowych były mieszane (tabela 57). Choć kierownicy przeważnie uznawali je za zasadne (39,7%), to jednak zbliżona część odpowiedzi dotyczyła ich małej przydatności (35%). Zainteresowanie takimi szkoleniami zgłaszały głównie osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze interesantów (43,4%)



Tabela 57. 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 duża	17,5%	24,2%	15,3%
Duża	22,2%	19,2%	16,8%
Średnia	25,4%	30,2%	24,2%
Mała	19,1%	12,1%	13,7%
Bardzo mała	15,9%	14,3%	30,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do przydatności szkoleń z zakresu wdrażania Powszechnego Modelu Oceny (CAF) były wśród kierowników mieszane (tabela 58). Około 36,5% respondentów oceniała je negatywnie, a 33,3% było niezdecydowanych. Najmniejsze zainteresowanie wyrażały osoby pracujące bezpośrednio przy obsłudze klientów (17%). Taki rozkład odpowiedzi można tłumaczyć nieznanymi zagadnieniami związanymi z poprawą jakości zarządzania w administracji publicznej.

Tabela 58. 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 duża	9,5%	6,0%	9,0%
Duża	20,6%	11,0%	16,3%
Średnia	33,3%	25,3%	19,5%
Mała	27,0%	20,3%	15,8%
Bardzo mała	9,5%	37,4%	39,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Zgłaszano przeważnie wysoką przydatność szkoleń z zakresu nadzoru nad wydawanymi uchwałami i decyzjami (tabela 59). Większość osób niezdecydowanych znajdowało się wśród pracowników związanych z obsługą interesantów (25,3%). Zaś niezainteresowani przeważali wśród niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów (45,8%).



Tabela 59. 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 duża	20,6%	21,4%	19,0%
Duża	41,3%	14,8%	17,4%
Średnia	19,1%	25,3%	17,9%
Mała	9,5%	14,3%	12,1%
Bardzo mała	9,5%	24,2%	33,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Przeprowadzenie szkoleń z zakresu wydawania decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego uznano w przeważającej mierze za przydatne (tabela 60). Opinie takie wyraziło 73,1% osób na stanowiskach kierowniczych. Zainteresowanie szkoleniami z tego zakresu zgłaszali przede wszystkim pracownicy odpowiedzialni za obsługę interesantów (69,8%).

Tabela 60. 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 duża	42,9%	54,4%	26,3%
Duża	30,2%	15,4%	20,5%
Średnia	14,3%	14,8%	19,5%
Mała	6,4%	6,0%	9,5%
Bardzo mała	6,4%	9,3%	24,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Szkolenia z zakresu komunikacji wewnętrznej uznano, raczej za przydatne (tabela 61). Opinie takie wyraziło 55,6% kierowników. Zainteresowanie wyrażali tu głównie pracujący przy obsłudze klientów (43,9%).



Tabela 61. 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 duża	27,0%	24,7%	20,0%
Duża	28,6%	19,2%	20,5%
Średnia	27,0%	30,8%	27,4%
Mała	11,1%	8,8%	14,7%
Bardzo mała	6,4%	16,5%	17,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do szkoleń z zakresu doskonalenia systemu zarządzania jakością były mieszane (tabela 62). Wprawdzie szkolenia takie za przydatne uznało 41,3% kierowników, ale jednocześnie aż 36,5% z nich było niezdecydowanych. Brak zainteresowania wyrażali przeważnie pracownicy związani z obsługą klientów (53,9%).

Tabela 62. 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 duża	14,3%	9,3%	10,5%
Duża	27,0%	9,3%	16,3%
Średnia	36,5%	27,5%	24,7%
Mała	9,5%	14,3%	14,2%
Bardzo mała	12,7%	39,6%	34,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Przeprowadzenie szkoleń z zakresu asertywności, negocjacji i metod radzenia sobie ze stresem uznano za przydatne (tabela 63). Pogląd taki podziela blisko 58,8% kierowników. Zainteresowanie szkoleniami wyrażają pracownicy na wszystkich stanowiskach.



Tabela 63. 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 duża	28,6%	37,9%	35,3%
Duża	30,2%	24,2%	26,8%
Średnia	28,6%	22,0%	14,7%
Mała	6,4%	8,8%	10,5%
Bardzo mała	6,4%	7,1%	12,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Przydatność szkoleń dotyczących obsługi klientów nie wzbudzała większych zastrzeżeń (tabela 64). Ich zasadność dostrzegało około 68,2% kierowników. Zainteresowanie wyrażało zaś 64,3% pracowników związanych z obsługą interesantów.

Tabela 64. Przydatność i zainteresowanie szkoleniami z zakresu obsługi klienta

Ocena	Osoby na stanowisku kierowniczym	Pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów
	przydatność	zainteresowanie
Bardzo duża	33,3%	42,9%
Duża	34,9%	21,4%
Średnia	15,9%	21,4%
Mała	7,9%	5,0%
Bardzo mała	7,9%	9,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Wątpliwości respondentów wzbudziły szkolenia z zakresu zarządzania finansami i rachunkowości w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (tabela 65). Na przydatność wskazało 41,3% kierowników – niemal tyle samo, bo 39,7% im zaprzeczała. Zainteresowania nie wyrażali głównie pracownicy związani z obsługą interesantów.



Tabela 65. 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 duża	23,8%	8,2%	21,6%
Duża	17,5%	7,7%	13,2%
Średnia	19,1%	17,0%	12,6%
Mała	12,7%	11,5%	10,5%
Bardzo mała	27,0%	55,5%	42,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Szkolenia związane ze sprawozdawczością finansową nie są potrzebne w opinii większości respondentów (tabela 66). Małą i bardzo małą przydatność deklarowało tu 52,4% kierowników oraz aż 73,6% pracowników związanych z obsługą klientów.

Tabela 66. 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 duża	12,7%	7,7%	17,9%
Duża	15,9%	6,6%	10,0%
Średnia	19,1%	12,1%	15,3%
Mała	20,6%	14,8%	9,5%
Bardzo mała	31,8%	58,8%	47,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Przeprowadzenie szkoleń związanych z prawem zamówień publicznych jest istotne głównie w ocenie kierowników urzędów (tabela 67). Przydatność takich szkoleń zadeklarowało 49,2% respondentów, zainteresowanie zaś tylko 19,2% pracujących przy obsłudze klientów i 29,4% niezwiązanych z obsługą interesantów.



Tabela 67. 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 duża	22,2%	8,8%	16,8%
Duża	27,0%	10,4%	12,6%
Średnia	15,9%	21,4%	14,7%
Mała	15,9%	14,3%	14,2%
Bardzo mała	19,1%	45,1%	41,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Przydatność szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej wyraziło około 55,5% osób na stanowiskach kierowniczych (tabela 68). Choć zainteresowanie tymi szkoleniami wyraziła zbliżona część osób pracujących przy obsłudze i poza nią, to należy zauważyć, że w tej pierwszej grupie wielu ankietowanych nie wyrażało zdecydowanych opinii (36,3%).

Tabela 68. 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 duża	20,6%	23,6%	21,1%
Duża	34,9%	17,0%	20,0%
Średnia	23,8%	36,3%	26,8%
Mała	14,3%	8,8%	13,7%
Bardzo mała	6,4%	14,3%	18,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Szkolenia z zakresu radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych są przydatne według 63,5% kierowników (tabela 69). Zainteresowanie tą tematyką zajęć wyrażali głównie pracownicy związani z obsługą interesantów (62,6%).



Tabela 69. 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 duża	27,0%	37,9%	33,2%
Duża	36,5%	24,7%	21,1%
Średnia	22,2%	23,1%	23,7%
Mała	11,1%	6,6%	9,5%
Bardzo mała	3,2%	7,7%	12,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do zapotrzebowania na szkolenia o efektywnym zarządzaniu czasem pracy urzędnika są podzielone (tabela 70). Ich przydatność dostrzega 47,6% kierowników, a 36,5% nie ma wyrobionego zdania na ten temat. Podobnie jest z zainteresowaniem po stronie pracowników. Jest ono nieco większe wśród osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze klientów (42,3%).

Tabela 70. 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 duża	22,2%	18,1%	21,1%
Duża	25,4%	24,2%	20,5%
Średnia	36,5%	25,3%	20,5%
Mała	7,9%	12,6%	13,7%
Bardzo mała	7,9%	19,8%	24,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Szkolenia z zakresu komunikacji i pracy w zespole za przydatne uznała większość, bo aż 58,7% z kierowników (tabela 71). Zainteresowanie zgłaszały głównie osoby pracujące przy obsłudze interesantów (51,1%).



Tabela 71. 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 duża	23,8%	28,0%	27,9%
Duża	34,9%	23,1%	20,0%
Średnia	27,0%	28,6%	27,9%
Mała	9,5%	11,5%	9,5%
Bardzo mała	4,8%	8,8%	14,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Ocena przydatności i zainteresowania szkoleniami z zakresu języka angielskiego jest niejednolita (tabela 72). Większość kierowników (39,7%) 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 (52,1%).

Tabela 72. 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 duża	19,1%	31,9%	36,8%
Duża	20,6%	18,1%	15,3%
Średnia	28,6%	17,0%	16,8%
Mała	12,7%	9,9%	5,8%
Bardzo mała	19,1%	23,1%	25,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie o przydatności szkoleń z zakresu nauki języka niemieckiego są raczej negatywne (tabela 73). Brak przydatności zgłasza tu większość, niemal połowa osób na stanowiskach kierowniczych (44,5%).



Tabela 73. 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 duża	9,5%	12,1%	11,6%
Duża	14,3%	8,2%	5,8%
Średnia	31,8%	17,6%	12,6%
Mała	14,3%	14,3%	11,6%
Bardzo mała	30,2%	47,8%	58,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Również przydatność szkoleń z zakresu analizy ekonomiczno-finansowej jako elementu projektu unijnego uznano za niską (tabela 74). Zapotrzebowanie na takie szkolenia dostrzega tylko 31,7% kierowników oraz 26,9% osób na stanowiskach niezwiązanych bezpośrednio z obsługą interesantów.

Tabela 74. 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 duża	11,1%	7,7%	15,8%
Duża	20,6%	6,0%	11,1%
Średnia	20,6%	15,9%	19,0%
Mała	20,6%	17,0%	9,0%
Bardzo mała	27,0%	53,3%	45,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Oceny związane ze szkoleniami z zakresu kontroli i audytu w urzędzie są podzielone (tabela 75). Ich przydatność dostrzega tylko 36,5% kierowników, a zainteresowanie zgłasza przeważnie mniejsza część pracowników niezwiązanych z obsługą interesantów (36,3%).



Tabela 75. 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 duża	12,7%	9,9%	21,6%
Duża	23,8%	9,9%	14,7%
Średnia	28,6%	24,7%	17,4%
Mała	20,6%	16,5%	7,4%
Bardzo mała	14,3%	39,0%	39,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Szkolenia dotyczące obsługi programu „Płatnik i Symfonia” dla urzędników do spraw kadr uznano przeważnie za nieprzydatne (tabela 76). Negatywne opinie wyraziło 60,4% osób na stanowiskach kierowniczych. Zainteresowanych było tylko 16,8% pracowników niepracujących przy obsłudze klientów.

Tabela 76. 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 duża	4,8%	3,9%	8,4%
Duża	15,9%	2,2%	8,4%
Średnia	19,1%	12,6%	13,2%
Mała	19,1%	13,2%	9,5%
Bardzo mała	41,3%	68,1%	60,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Równie niskie zapotrzebowanie zgłaszano w odniesieniu do szkoleń z rozliczania VAT w samorządzie terytorialnym (tabela 77). Brak przydatności wyrażało 60,3% kierowników. Zainteresowani byli głównie pracownicy niezwiązani z obsługą klientów (20,6%).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
Sprawnym samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 77. 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 duża	9,5%	6,6%	11,6%
Duża	17,5%	5,0%	9,0%
Średnia	12,7%	9,9%	14,7%
Mała	22,2%	12,6%	5,3%
Bardzo mała	38,1%	65,9%	59,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Pozytywne opinie zebrano w odniesieniu do oceny szkoleń z zakresu rozwiązywania problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych (tabela 78). Przydatność tej tematyki dostrzega 47,6% kierowników. Zainteresowanych jest 30,6% osób niepracujących przy obsłudze klientów.

Tabela 78. 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 duża	22,2%	7,1%	15,3%
Duża	25,4%	9,9%	15,3%
Średnia	19,1%	22,0%	15,3%
Mała	14,3%	13,7%	11,6%
Bardzo mała	19,1%	47,3%	42,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Korzystnie wypadają też oceny szkoleń z zakresu prawnych aspektów dostępu do informacji publicznej (tabela 79). Przydatność deklarowało 50,9% kierowników, zainteresowanie zaś niemal równe grupy pracowników pracujących przy i poza obsługą klientów (37,3% i 37,4%).



Tabela 79. 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 duża	19,1%	18,1%	18,4%
Duża	31,8%	19,2%	19,0%
Średnia	27,0%	31,9%	21,6%
Mała	11,1%	13,2%	11,1%
Bardzo mała	11,1%	17,6%	30,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Dużym zapotrzebowaniem i zainteresowaniem cieszy się tematyka ochrony danych osobowych w JST (tabela 80). Zdaniem 68,3% kierowników szkolenia takie są przydatne. Zainteresowanie wyrazili głównie pracownicy odpowiedzialni za obsługę klientów (50,6%).

Tabela 80. 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 duża	31,8%	28,6%	22,6%
Duża	36,5%	22,0%	17,9%
Średnia	15,9%	24,2%	25,3%
Mała	11,1%	11,0%	13,7%
Bardzo mała	4,8%	14,3%	20,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Opinie co do zasadności przeprowadzenia szkoleń z zakresu zarządzania kryzysowego były głównie negatywne (tabela 81). Przydatności szkoleń nie dostrzega 42,9% kierowników i około 70% pracowników z obu typów stanowisk.



Tabela 81. 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 duża	12,7%	6,6%	11,1%
Duża	20,6%	6,6%	7,9%
Średnia	23,8%	14,3%	10,0%
Mała	14,3%	20,3%	13,7%
Bardzo mała	28,6%	52,2%	57,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Pracownicy JST, raczej nie dostrzegają zapotrzebowania na szkolenia z zasad rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej (tabela 82). Negatywne opinie podzielało 52,4% kierowników. Zainteresowani byli głównie pracownicy niezwiązani z obsługą klientów (29,5%).

Tabela 82. 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 duża	12,7%	7,1%	21,6%
Duża	14,3%	4,4%	7,9%
Średnia	20,6%	14,3%	11,6%
Mała	12,7%	13,7%	9,5%
Bardzo mała	39,7%	60,4%	49,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym), N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów), N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).

Podsumowując stwierdza się, że 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 83. Najczęściej wskazywane odpowiedzi można podzielić na dwie grupy. W pierwszej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

Zainteresowania osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów były bardziej zróżnicowane (tabela 85). Najważniejsze były tu tematy związane z komunikacją: asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem; radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych; oraz język angielski.

Respondenci mogli również wskazywać na tematy szkoleń wykraczające poza przewidziane w kwestionariuszu. Odpowiedzi na pytanie otwarte udzieliła nieco ponad połowa ankietowanych. Propozycje ankietowanych odnoszą się głównie do kilku kategorii szkoleń. Najwięcej zgłoszeń było związanych z tematyką prawa budowlanego, drogowego, geodezyjnego, wodnego i ochrony środowiska - szerzej: zagospodarowania przestrzennego w gminach i powiatach. Pojawiły się tu m.in. gospodarka nieruchomościami, podziały gruntów, odszkodowania za wywłaszczenie, realizacja i rozliczanie inwestycji budowlanych, spory sąsiedzkie. Druga kategoria odnosiła się do zagadnień związanych z obsługą sekretariatu oraz ochroną informacji niejawnych. Trzecia w kolejności kategoria to zasady savoir vivre w urzędzie. Ponadto wskazywano na specjalistyczne szkolenia informatyczne, podstawy public relations i promocji gminy oraz szkolenia z zakresu współpracy z organizacjami pozarządowymi.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 83. Ranking przydatności szkoleń w opinii osób na stanowisku kierowniczym

Wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego	73,0%
Obsługa klienta	68,3%
Ochrona danych osobowych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	68,3%
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	63,5%
Nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami	61,9%
Asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem	58,7%
Komunikacja i praca w zespole	58,7%
Komunikacja interpersonalna	55,6%
Komunikacja wewnętrzna	55,6%
Informacja publiczna - prawne aspekty dostępu	50,8%
Prawo zamówień publicznych	49,2%
Efektywne zarządzanie czasem pracy urzędnika	47,6%
Rozwiązywanie problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych. Najczęściej występujące błędy przy stosowaniu ustawy prawo zamówień publicznych	47,6%
Doskonalenie systemu zarządzania jakością	41,3%
Zarządzanie finansami i rachunkowość w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (UE)	41,3%
Język angielski	39,7%
Szkolenie komputerowe (np. ECDL)	39,7%
Kontrola i audyt w urzędzie	36,5%
Zarządzenie kryzysowe	33,3%
Analiza ekonomiczno-finansowa jako element projektu unijnego	31,7%
Powszechny Model Oceny (CAF)	30,2%
Sprawozdawczość finansowa	28,6%
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	27,0%
Zasady rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej	27,0%
Język niemiecki	23,8%
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	20,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=63 (osoby na stanowisku kierowniczym).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRACOWAŃ ZARZĄDZCZYCH W JST
Sprawnym samorząd



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 84. Ranking zainteresowania szkoleniami osób pracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów

Wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego	69,8%
Obsługa klienta	64,3%
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	62,6%
Asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem	62,1%
Komunikacja i praca w zespole	51,1%
Ochrona danych osobowych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	50,6%
Język angielski	50,0%
Komunikacja wewnętrzna	44,0%
Szkolenie komputerowe (np. ECDL)	43,4%
Efektywne zarządzanie czasem pracy urzędnika	42,3%
Komunikacja interpersonalna	40,7%
Informacja publiczna - prawne aspekty dostępu	37,4%
Nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami	36,3%
Język niemiecki	20,3%
Kontrola i audyt w urzędzie	19,8%
Prawo zamówień publicznych	19,2%
Doskonalenie systemu zarządzania jakością	18,7%
Rozwiązywanie problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych. Najczęściej występujące błędy przy stosowaniu ustawy prawo zamówień publicznych	17,0%
Powszechny Model Oceny (CAF)	17,0%
Zarządzanie finansami i rachunkowość w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (UE)	15,9%
Sprawozdawczość finansowa	14,3%
Analiza ekonomiczno-finansowa jako element projektu unijnego	13,7%
Zarządzenie kryzysowe	13,2%
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	11,5%
Zasady rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej	11,5%
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	6,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=182 (pracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 85. Ranking zainteresowania szkoleniami osób niepracujących bezpośrednio przy obsłudze interesantów

Asertywność, negocjacje i metody radzenia sobie ze stresem	62,1%
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	54,2%
Język angielski	52,1%
Komunikacja i praca w zespole	47,9%
Wydawanie decyzji administracyjnych w kontekście kodeksu postępowania administracyjnego	46,9%
Efektywne zarządzanie czasem pracy urzędnika	41,6%
Komunikacja interpersonalna	41,1%
Ochrona danych osobowych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	40,5%
Komunikacja wewnętrzna	40,5%
Informacja publiczna - prawne aspekty dostępu	37,4%
Nadzór nad wydawanymi uchwałami i decyzjami	36,3%
Kontrola i audyt w urzędzie	36,3%
Zarządzanie finansami i rachunkowość w projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych (UE)	34,7%
Szkolenie komputerowe (np. ECDL)	32,1%
Rozwiązywanie problemów praktycznych przy udzielaniu zamówień publicznych. Najczęściej występujące błędy przy stosowaniu ustawy prawo zamówień publicznych	30,5%
Prawo zamówień publicznych	29,5%
Zasady rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej	29,5%
Sprawozdawczość finansowa	27,9%
Doskonalenie systemu zarządzania jakością	26,9%
Analiza ekonomiczno-finansowa jako element projektu unijnego	26,8%
Powszechny Model Oceny (CAF)	25,3%
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	20,5%
Zarządzenie kryzysowe	18,9%
Język niemiecki	17,4%
Rozliczanie VAT w samorządzie terytorialnym	16,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=190 (niepracujący bezpośrednio przy obsłudze interesantów).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



14. Podsumowanie

Głównym czynnikiem decydującym o satysfakcji z pracy jest zdaniem pracowników JST jej atmosfera. W dalszej kolejności wymieniano wynagrodzenia, organizację i warunki pracy, relacje ze współpracownikami, styl kierowania oraz rozwój. Pracownicy są przeważnie zadowoleni z pracy w urzędzie, korzystnie oceniają chęć dalszej pracy w nim oraz są przekonani, że ich praca jest ważna dla mieszkańców. Są też dość często negatywnie nastawieni do polecania pracy w urzędzie znajomym.

Na atmosferę pracy pozytywnie wpływa ocena samopoczucia wśród współpracowników, skłonność do przychodzenia do pracy w urzędzie oraz skłonność współpracowników do udzielania pomocy. Negatywnie jednak ocenia się poziom integracji pracowników. Nie dostrzega się też zbyt często występowania przyjaznej atmosfery w pracy.

Zadowolenie z wynagrodzeń nie jest wysokie. Pozytywnie ocenia się głównie pakiet świadczeń socjalnych i sposób rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych. Niezadowolenie wynika głównie z funkcjonowania systemów premiowania oraz z braku odzwierciedlenia jakości pracy w wynagrodzeniu.

Za pozytywnie oceniane aspekty organizacji i warunków pracy w urzędach uchodzą dostęp do sprzętu i materiałów, zgodność obowiązków z zainteresowaniami i brak konieczności pozostawania w pracy po godzinach. Ten ostatni aspekt stanowi, jednak problem dla osób na stanowiskach kierowniczych. Osoby na stanowiskach wykonawczych mają zaś trudności głównie z nieprzejrystym określeniem zakresu swoich obowiązków.

W wymiarze komunikacji z innymi pracownikami i kierownictwem pozytywnie ocenia się głównie brak problemów z uzyskaniem potrzebnych informacji. Negatywnie ocenia się obieg informacji między wydziałami, otwartość wyrażania poglądów oraz bieżące informowanie o strategii i celach urzędu.

Możliwości rozwoju zawodowego są oceniane pozytywnie głównie z uwagi na jakość i liczbę wykorzystywanych szkoleń. Niemniej negatywnie ocenia się nieprzejrystość zasad awansu, trudności z uzyskaniem awansu oraz niepowiązanie awansów z kwalifikacjami zawodowymi.

W stylu kierowania urzędami korzystnie oceniane są przekonania o udzielaniu pomocy przez przełożonych, liczeniu się ze zdaniem pracowników i konsekwentnym realizowaniu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



planów zmian. Negatywnie wypadają oceny zainteresowania kierownictwa problemami pracowników i jego skłonność do podejmowania inicjatyw w celu rozwiązywania problemów.

Pracownicy przeważnie korzystnie oceniają występowanie równouprawnienia w urzędach. Niemniej jednak głównie negatywnie oceniają poprawę własnej sytuacji. Gorzej swoją sytuację oceniają kobiety.

Respondenci są głównie przekonani o wysokiej jakości własnej pracy i potrzebie kształcenia się przez całe życie. Wyrażają także dążenie do podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych. Są jednak dość często niezadowoleni ze sposobu załatwienia sprawy lub podjęcia decyzji.

Pracownicy urzędów woleliby szkolenia poza miejscem pracy i w godzinach pracy, które powinny być jednodniowe lub 2-3 dniowe. W odniesieniu do najbardziej przydatnych i cieszących się największym zainteresowaniem tematów szkoleń stwierdza się, iż są one związane z podstawowymi czynnościami i procedurami administracyjnymi oraz z poprawą komunikacji w urzędzie.

Za istotne należy uznać podjęcie przez JST następujących działań:

1. Większość z pracowników JST stanowią kobiety. Niemniej fakt ten nie znajduje odzwierciedlenia w podziale na stanowiska kierownicze i wykonawcze. Za zasadne należy uznać dążenie do wzmocnienia reprezentacji kobiet wśród pracowników szczebla kierowniczego. Pozwoliłoby to na poprawę sytuacji kobiet w urzędach.
2. Istotnym problemem dla pracowników na stanowiskach wykonawczych jest niejasne określenie zakresu ich obowiązków. Niezbędne jest dostosowanie nazw stanowisk do zakresu wykonywanych na nich obowiązków. Nie mogą być to nazwy długie, wskazujące na wzajemnie wykluczające się funkcje i niejasno sprecyzowane. Należy też wzmocnić identyfikację ze stanowiskami pracy oraz ograniczyć posługiwanie się potocznymi nazwami stanowisk.
3. Należy podjąć działania na rzecz integracji pracowników urzędów. Umożliwi to usprawnienie koordynacji ich działań. Jednocześnie należy promować przyjazne i kulturalne zachowania, które mogą poprawić atmosferę w pracy.
4. Poprawie atmosfery pracy może służyć modernizacja pomieszczeń pracy i wydzielanie pomieszczeń socjalnych. Poczucie niewygody i przepełnienia pomieszczeń pracownikami można też zmniejszyć poprzez wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



5. Za niezbędne należy uznać podjęcie działań na rzecz poprawy obiegu informacji między wydziałami. Pracownicy ze stanowisk wykonawczych powinni być w większym stopniu zaangażowani w możliwość wyrażania swoich poglądów, co do podejmowanych decyzji oraz być lepiej poinformowani o strategiach i celach urzędów. Niezbędne mogą być też zmiany struktury organizacyjnej na bardziej elastyczną, zorientowaną na realizację nie tylko standardowych zadań, ale też nowych i dodatkowych projektów.
6. Negocjacje między kierownikami, a pracownikami JST wymagają systemy premiowania i zasady awansów, które w obecnym stanie negatywnie oddziałują na jakość pracy i zadowolenie z niej.
7. Pracownicy urzędów powinni być lepiej poinformowani co do zasad awansu, ich powiązania z kwalifikacjami zawodowymi oraz możliwości uzyskania awansu.
8. Osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych powinny sprawniej delegować zadania dla pracowników oraz skuteczniej zarządzać swoim czasem.
9. Kierownictwo urzędów powinno organizować spotkania i zebrania z pracownikami podczas których omawiane byłyby ich problemy i możliwości ich rozwiązania.
10. Bardziej pogłębionych badań wymaga wskazywana przez pracowników JST kwestia ich poczucia niezadowolenia ze sposobu załatwiania spraw lub podejmowania decyzji.
11. Należy promować korzystanie ze szkoleń także w miejscu pracy i po godzinach pracy. Obecnie reprezentowane preferencje mogą utrudniać pozyskiwanie nowych umiejętności i zmniejszać efektywność szkoleń.
12. Niezbędne jest prowadzenie szkoleń z zakresu wydawania decyzji administracyjnych, obsługi klienta, ochrony danych osobowych, nadzoru nad wydawanymi uchwałami i decyzjami oraz prawnych aspektów dostępu do informacji publicznej.
13. Poprawie komunikacji w urzędzie i z jego klientami mogą służyć dostrzegane jako przydatne i cieszące się zainteresowaniem pracowników szkolenia z radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, asertywności, pracy w zespole, negocjacji i metod radzenia sobie ze stresem, komunikacji interpersonalnej oraz komunikacji wewnętrznej.