Iceland Liechtenstein Norway grants

ZWIĄZEK MIAST POLSKICH

MINISTERSTWO FUNDUSZY I POLITYKI REGIONALNEJ

Sprawozdanie z ankiety „Razem naprawmy nasz Urząd” przeprowadzonej wśród pracowników Urzędu Miasta w Stalowej Woli

Stalowa Wola, 8 czerwca 2020 r.

Sprawozdanie z ankiety „Razem naprawmy nasz Urząd” przeprowadzonej wśród pracowników Urzędu Miasta w Stalowej Woli

Ankieta badająca opinie pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli z zakresu organizacji i funkcjonowania Urzędu Miasta została przeprowadzona w formie elektronicznej w dniach 22–27 maja 2020r. Ankieta została przygotowana w efekcie rozszerzenia badania, z dnia 15.05.2020 r. o dobór próby i zagadnień.

Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Celem przeprowadzenia ankiety było pozyskanie wiedzy na temat jak pracownicy oceniają organizację i funkcjonowanie Urzędu Miasta Stalowej Woli pod kątem:

- efektywności,
- komunikacji wewnętrznej,
- wykorzystania wsparcia komputerowego w realizacji określonych zadań,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarzadzania strategicznego,
- zarzadzania finansowego.

Badanie jest elementem realizowanego przez miasto projektu pt.: „MODELOWE ROZWIĄZANIA NA TRUDNE WYZWANIA’’ – Program Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego Stalowej Woli w ramach programu „Rozwój Lokalny”, dofinansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego EOG 2014-2021 oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021, których głównym celem jest wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej, poprzez podniesienie jakości środowiska naturalnego, dostępności oraz standardu życia mieszkańców.

W ankiecie wzięło udział 150 pracowników Urzędu Miasta w Stalowej Woli reprezentujących stanowiska:

- kierownicze urzędnicze -15 pracowników,
- urzędnicze - 96 pracowników,
- pomocnicze – 39 pracowników.

Respondenci zostali również wyselekcjonowani wg. podziału na lata pracy:

- poniżej 1 roku - 9 pracowników,
- 1-2 lata - 9 pracowników,
- 3-5 lat – 23 pracowników,
- powyżej 5 lat - 109 pracowników.

Ankieta zawierała 34 pytania, w tym 7 pytań otwartych i 27 pytań zamkniętych. Podstawowe zagadnienia badawcze obejmowały:

- efektywność komunikacji wewnętrznej,
- wykorzystanie wsparcia informatycznego w realizacji zadań,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- jakość i dostępność usług,
- zarzadzanie strategiczne.

Zadaniem respondentów było udzielenie odpowiedzi na 34 postawione pytania z zakresu:

I. Komunikacja interpersonalna.
II. Zasady zatrudniania i awansu.
III. Motywacja.
IV. System wynagradzania.
V. Atmosfera i satysfakcja.
VI. Podział obowiązków i organizacja pracy.
VII. Podnoszenie kompetencji.
VIII. Funkcjonowanie systemu informatycznego.
IX. Zarzadzanie zasobami ludzkimi.
X. Ogólne funkcjonowanie urzędu.

Zadane pracownikom pytania z powyższych obszarów, pozwoliły na sprawdzenie postawionych hipotez badawczych we wcześniejszej ankiecie z dnia 15.05.2020 roku oraz dały możliwość postawienia dodatkowych hipotez, które następnie zostały poddane próbie weryfikacji w badaniach empirycznych.

Postawione hipotezy badawcze:

- **H.1:Pracownicy oczekują od strony kierownictwa sprawiedliwego podziału pracy, dialogu, współpracy i decyzyjności.**
- **H.2: Pracownicy są chętni do działań między zespołowych, ale na zasadzie zaufania, równego traktowania i równomiernego rozkładu pracy.**
- **H.3: Pracownicy nie znają i nie korzystają z serwisów informatycznych urzędu.**
- **H.4: Pracownicy pozytywnie oceniają system zarzadzania zasobami ludzkimi**
- **H.5: Pracownicy uważają, że wykonywana praca sprawia im satysfakcję.**
- **H.6:Pracownicy uważają, że funkcjonujący system wynagradzania nie ma charakteru motywacyjnego.**
- **H.7: Pracownicy widzą konieczność podnoszenia swoich kompetencji poprzez stałe dokształcanie.**
- **H.8:Pracownicy uważają, że zasady naboru na stanowiska urzędnicze nie są oparte na jasnych regułach.**
- **H.9: Pracownicy uważają, że istniejący system informatyczny nie wspiera pracy urzędnika.**
- **H.10:Pracownicy uważają, że istniejące procedury regulujące pracę Urzędu w odniesieniu do zasobów ludzkich nie określają przejrzystego podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy pracownikami, nie określają jasnych reguł awansu stanowiskowego, nie wspierają stałego dzielenia się wiedzą między bardziej, a mniej doświadczonymi urzędnikami.**
- **H.11:Pracownicy prawidłowo ocenili opracowane i wdrożone przez JST zasady udostępniania danych publicznych.**
- **H.12: Pracownicy uważają, że wyposażenie stanowisk pracy nie jest wystarczające do wykonywania efektywnej obsługi klienta i podmiotów.**
- **H.13:Największą siłą urzędu to pracownicy i kadra zarządzająca, ich kompetencje, profesjonalizm, wiedza oraz doświadczenie.**

Badanie przeprowadzono na wszystkich pracownikach zatrudnionych w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli. Ankieta powstała w wyniku poszerzenia próby w stosunku do przeprowadzonej ankiety w dniu 15.05.2020 roku. W ankiecie wzięło udział 150 osób, spośród 206 zatrudnionych, co stanowi 72,82% załogi.

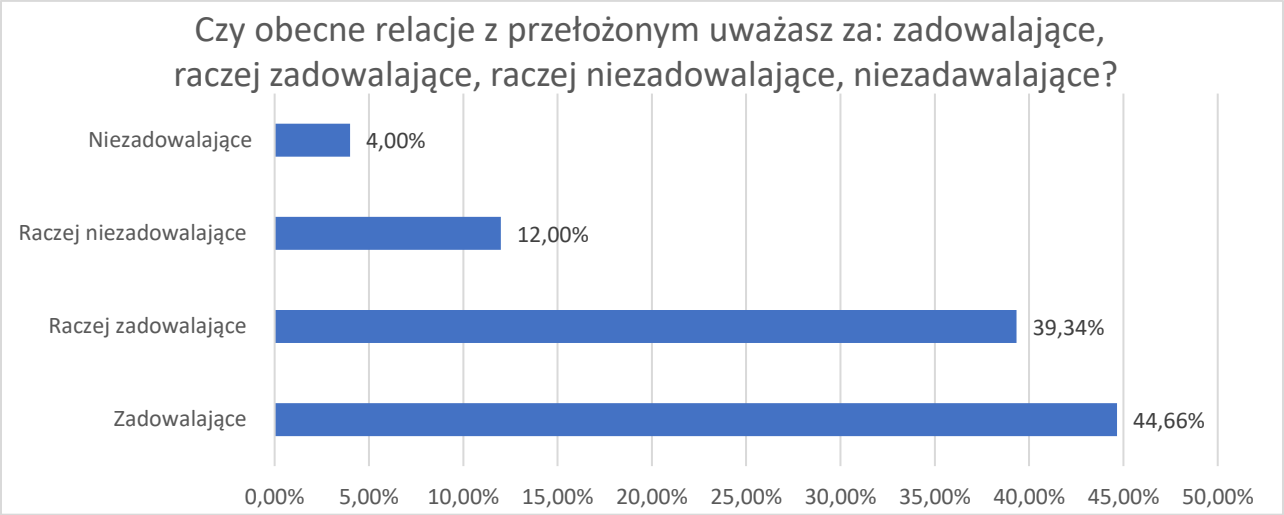
I Komunikacja interpersonalna

Komunikacja interpersonalna pełni bardzo ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W kontekście tak postawionego zagadnienia, w ankiecie postawiono kilka pytań respondentom, celem uzyskania informacji, jak funkcjonuje komunikacja interpersonalna w urzędzie. Zapytano pracowników wprost:

1. **Czy obecne relacje z przełożonym uważasz za: zadowalające, raczej zadowalające, raczej niezadowalające, niezadawalające?**

Na pytanie odpowiedzi udzieliło 150 osób.

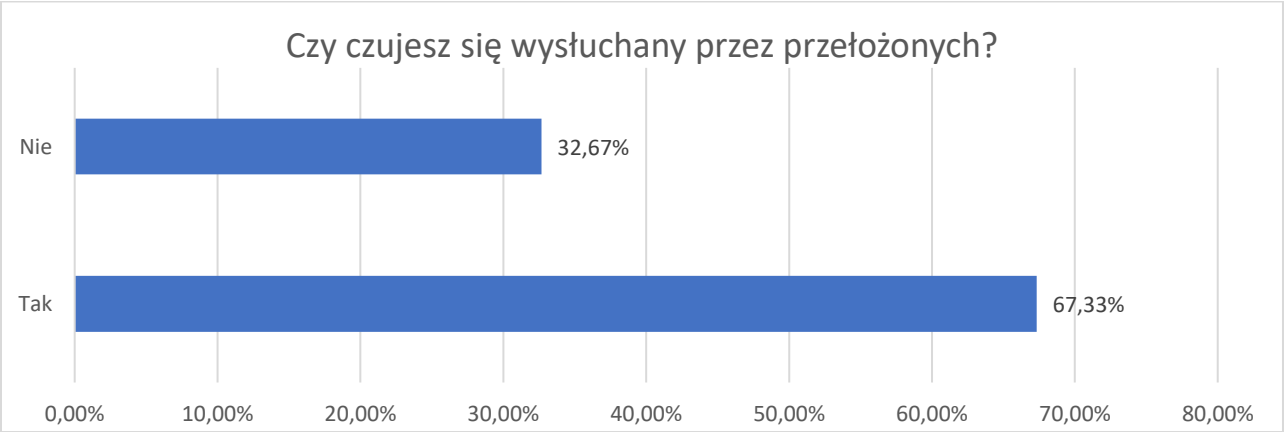
Rysunek 1



Pracownicy Urzędu Miasta Stalowej Woli, jak wynika z udzielonych odpowiedzi, uważają swoje relacje z przełożonym za zadawalające i raczej zadawalające. Wskazało na to aż 84% ankietowanych. Jedynie 16% stwierdziło, że relacje nie są zadawalające. Tak wysoki, pozytywny wynik, jaki uzyskali przełożeni, świadczy o dobrej współpracy z zespołem.

2. Czy czują się wysłuchani przez przełożonych?

Rysunek 2



Na bazie tego pytania uzyskano informację, iż 67,33% (101 osób) ankietowanych, czuje się wysłuchanych przez swoich przełożonych. Uzyskane powyższe wyniki, świadczą o nienajgorszej komunikacji z przełożonym,

co z pewnością usprawnia pracę i pozytywnie wpływa na jej efekty. Odpowiedź przeczącą zaznaczyło 32,67% (49 osób) respondentów.

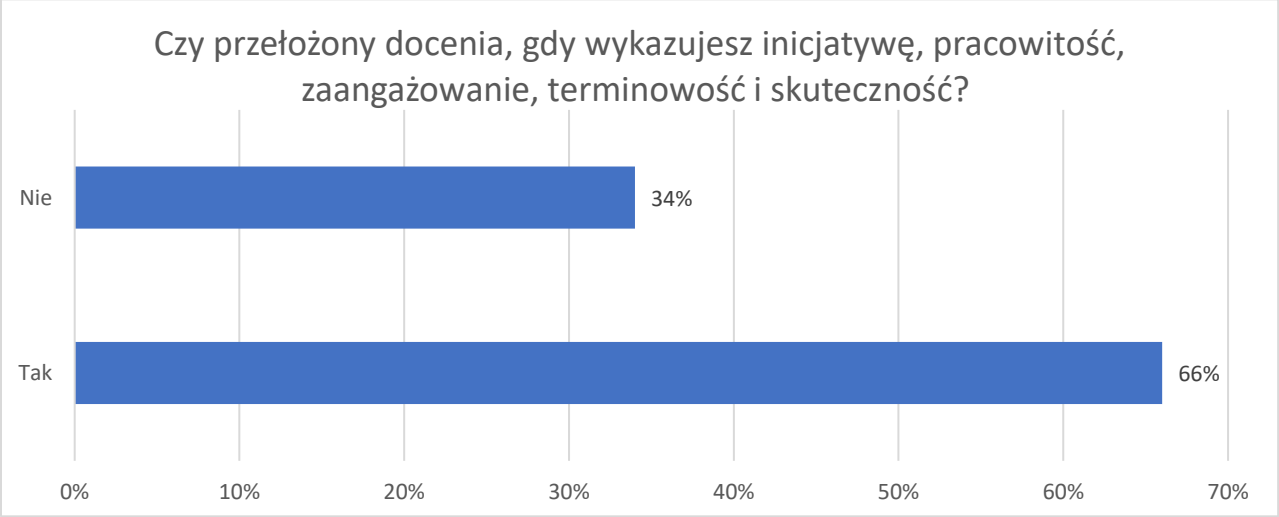
3. Czy przełożony potrafi konstruktywnie krytykować ich i czy robi to w sposób kulturalny?

Rysunek 3

120 (80%) pracowników oceniło pozytywnie zachowanie przełożonych w temacie konstruktywnej krytyki i sposobu jej przekazywania, 30 osób (20%) załogi wypowiedziało się negatywnie w tym temacie. Wnioskować należy, iż wysoka ocena konstruktywnej krytyki, jest pozytywną cechą przełożonych w Urzędzie, która przekłada się na budowanie szacunku do przełożonego.

4. Czy przełożony docenia inicjatywę, pracowitość, zaangażowanie, terminowość i skuteczność pracowników?

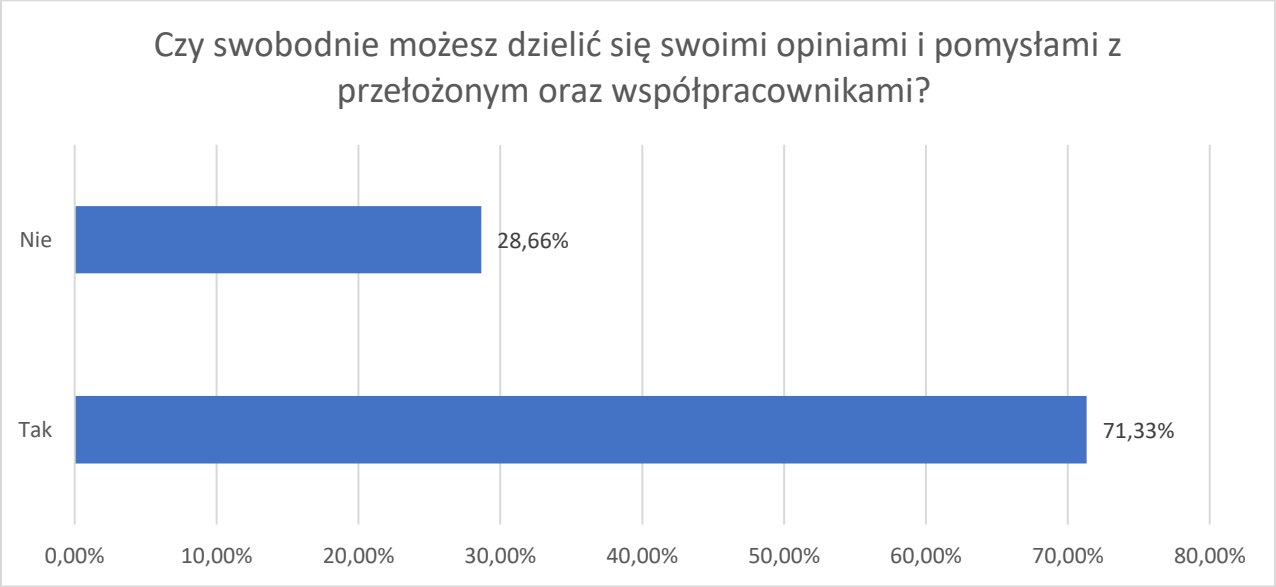
Rysunek 4



Na pytanie „Czy przełożony docenia, gdy wykazujesz inicjatywę, pracowitość, zaangażowanie terminowość i skuteczność?" odpowiedzi udzieliło 150 ankietowanych. Odpowiedź twierdzącą zaznaczyło 66% (99 osób), natomiast odpowiedź przeczącą zaznaczyło 34% (51 osób). Wysoki odsetek pracowników, którzy czują, że są doceniani przez przełożonego, z pewnością przekłada się na motywację do pracy.

5. Czy pracownik może swobodnie dzielić się swoimi opiniami i pomysłami z przełożonym oraz współpracownikami?

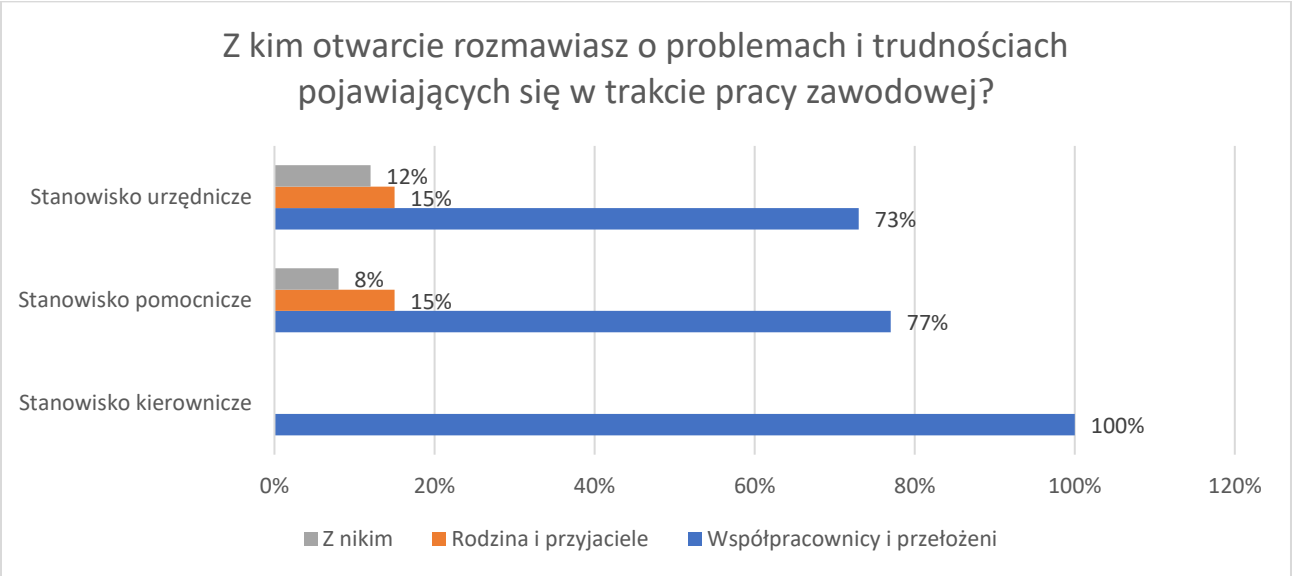
Rysunek 5



Na pytanie, „Czy swobodnie możesz dzielić się swoimi opiniami i pomysłami z przełożonym oraz współpracownikami?" odpowiedzi udzieliło 150 ankietowanych. Odpowiedź twierdzącą zaznaczyło 71,33% (107 osób), natomiast odpowiedź przeczącą zaznaczyło 28,66% (43 osoby). Podobnie jak we wcześniejszych wypowiedziach, większość pracowników nie ma problemu z wyrażaniem swoich opinii i pomysłów zarówno z przełożonym jak i współpracownikami. Wyniki świadczą o poprawnej komunikacji na linii pracownik – przełożony.

6. Z kim otwarcie rozmawiasz o problemach i trudnościach pojawiających się w trakcie pracy zawodowej (np. z przełożonym, współpracownikami w Wydziale, z pracownikami innych wydziałów, z rodziną itp.).

Rysunek 6



Na pytanie „Z kim otwarcie rozmawiasz o problemach i trudnościach pojawiających się w trakcie pracy zawodowej (np. z przełożonym, współpracownikami w wydziale, z pracownikami innych wydziałów, z rodziną

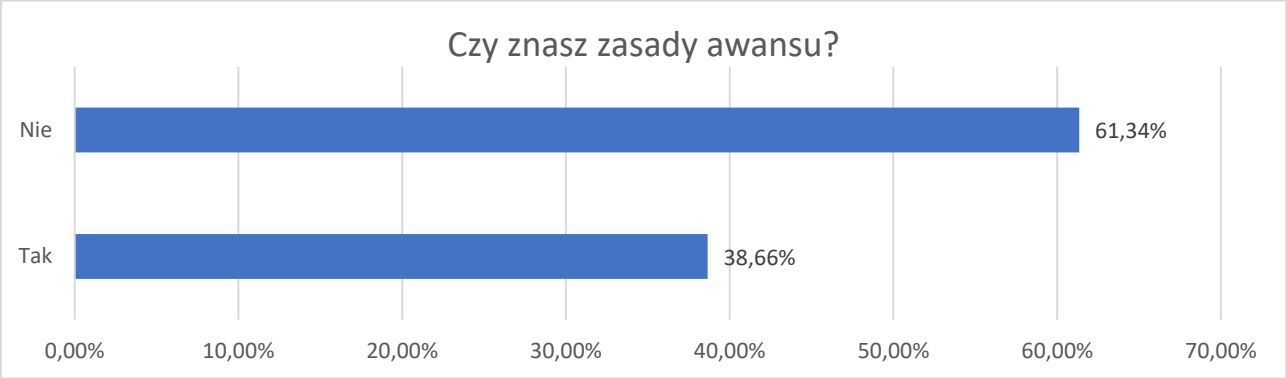
itp.)" odpowiedziało 150 pracowników. Wśród nich 15 osób na stanowisku kierowniczym, 96 osób na stanowisku urzędniczym, 39 osób na stanowisku pomocniczym. Zdecydowana większość, a wśród osób zajmujących stanowisko kierownicze, aż 100% odpowiadających w ankiecie, rozmawia o problemach zawodowych ze współpracownikami i przełożonymi. Wśród osób na stanowisku pomocniczym postępuje tak prawie 77%, a pośród osób na stanowisku urzędniczym aż 73% respondentów. Z rodziną i przyjaciółmi o problemach pojawiających się w trakcie pracy zawodowej rozmawia 15% odpowiadających, zarówno w kadrze pomocniczej jak i na stanowisku urzędniczym. 8% osób zatrudnionych na stanowisku pomocniczym oraz 12% osób na stanowisku urzędniczym nie rozmawia z nikim na temat problemów w pracy.

II Zasady zatrudniania i awansu

Skutecznie zarządzanie awansami pracowników to jeden z najważniejszych czynników, który może wpłynąć na sukces całej jednostki. Pracownicy przekonani o efektywności systemu awansów w swoim zakładzie, są skłonni wkładać w pracę więcej wysiłku i planować swoją długoletnią przyszłość z firmą. Na bazie tego stwierdzenia postawiono pracownikom pytania:

7."Czy znasz zasady awansu?"

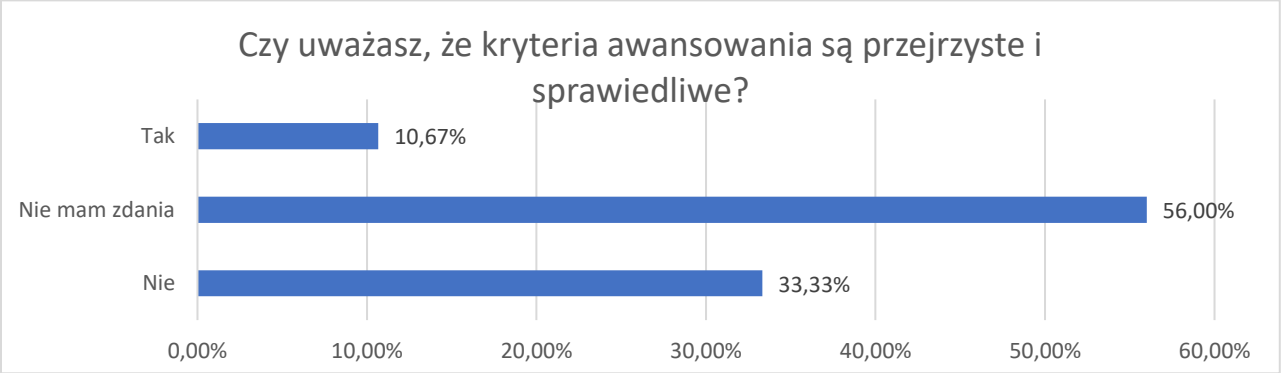
Rysunek 7



Na pytanie „Czy znasz zasady awansu" odpowiedzi udzieliło 150 osób. Z analizy odpowiedzi ankietowych wynika, że zdecydowanie większa część badanych 61,34% (92 osoby) nie zna zasad awansu, z kolei 38,66% (58 osób) te zasady zna. Tak wysoki procent pracowników, którzy nie znają zasad awansu w urzędzie świadczy o tym, że zasady te nie zostały w jasny sposób opisane i upowszechnione.

8. Czy uważasz, że kryteria awansowania są przejrzyste i sprawiedliwe?

Rysunek 8



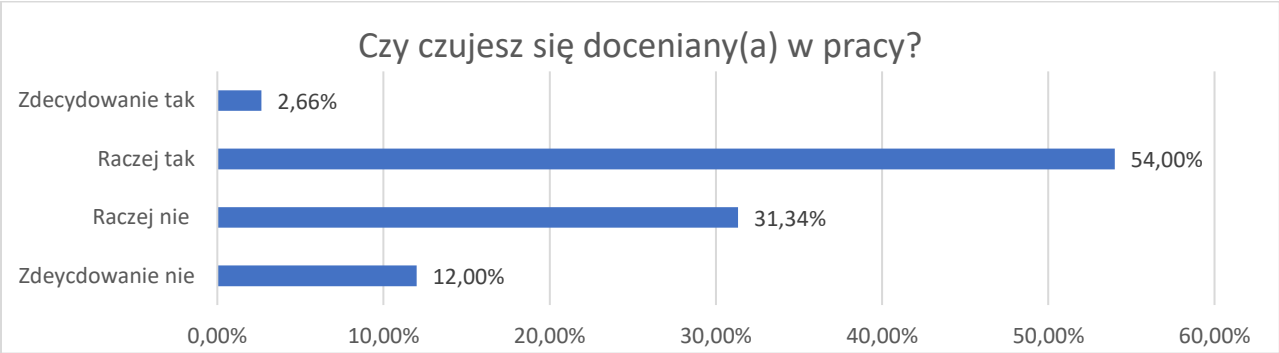
Na pytanie odpowiedzi udzieliło 150 osób. Z analizy odpowiedzi wynika, że 33,33% (50 osób) odpowiedziało, iż kryteria awansowania nie są przejrzyste i sprawiedliwe, ponad połowa 56,00% (84 osoby) nie ma w tym temacie zdania, tylko 10,59% (16 osób) uważa, że kryteria te są przejrzyste i sprawiedliwe. 33,33% Pracowników, którzy znają zasady awansu (wcześniejsze pytanie) wypowiedziało się, że zasady naboru na stanowiska urzędnicze nie są oparte na jasnych regułach. Istniejące procedury regulujące pracę urzędu w odniesieniu do zasobów ludzkich, nie określają przejrzystego podziału obowiązków, odpowiedzialności pomiędzy pracownikami, nie określają jasnych reguł awansu stanowiskowego.

III Motywacja

Motywowanie do pracy jest procesem, opartym na stosowaniu (wykorzystaniu) motywów oraz bodźców, które aktywizują (dynamizują) zachowanie i sprawiają, że przez dłuższy okres człowiek pragnie indywidualnie zaspakajać swoje potrzeby poprzez osiąganie i realizację zadań organizacyjnych, związanych z wykonywaną pracą. W obrębie tego zagadnienia postawiono pracownikom zasadnicze poniższe pytania:

9. Czy czujesz się doceniany w pracy?

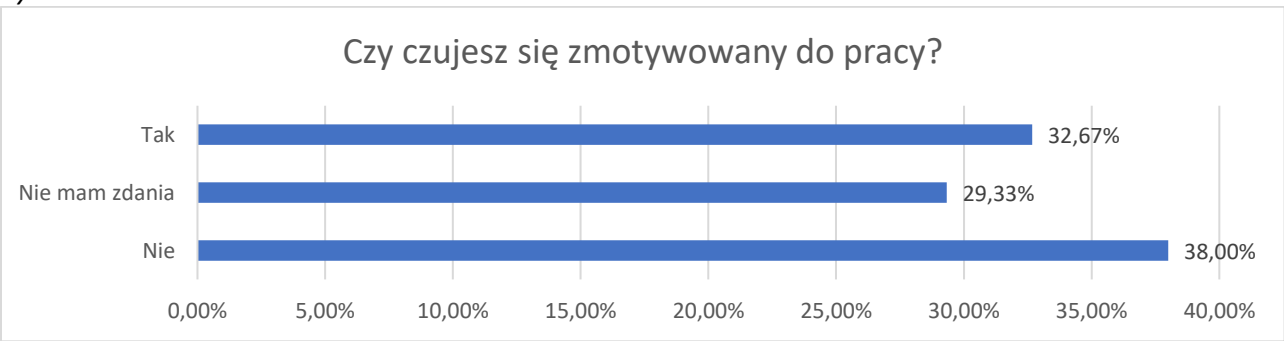
Rysunek 9



Na pytanie, „Czy czujesz się doceniony(a) w pracy", odpowiedzi udzieliło 150 osób. 43,34% (65osób) odpowiedziało, iż nie czują się doceniani w pracy, 56,66% (81 osób) ankietowanych czuje, że są doceniani. Uczucie doceniania przekłada się na satysfakcję i zadowolenie, co wyznacza pozytywną postawę pracownika wobec pracy, zawodu, czy organizacji. Zwrócić trzeba jednak uwagę, że dość wysoki procent załogi nie czuje się doceniany, co w efekcie może przełożyć się na sytuację, że wykwalifikowani pracownicy mogą odchodzić z pracy. Pracownicy, którzy z zaangażowaniem podejmują nowe wyzwania, są doceniani i dobrze wynagradzani odchodzą rzadko. Jeśli jednak zabraknie choćby jednego z tych kluczowych elementów, to rozstanie z pracodawcą jest kwestią czasu.

10. Czy czujesz się zmotywowany do pracy?

Rysunek 10



Na pytanie „Czy czujesz się zmotywowany do pracy?” - odpowiedzi udzieliło 150 osób. Z analizy odpowiedzi wynika, że 38,00% (57osób) odpowiedziało, iż nie czuje się zmotywowanych do pracy, co może mieć przełożenie, na jakość i wiele innych negatywnych czynników wpływających na wykonywanie pracy. 29,33% (44 osoby) nie ma w tym temacie zdania, z kolei 32,67% (49 osób) czuje się zmotywowanych.

11. Które, z poniższych działań i w jakim stopniu wpływają na Twoją motywację do pracy?

- **Odpowiednie wynagrodzenie podstawowe**
- **Podwyżki**
- **Nagradzanie zaangażowania (premie/nagrody)**
- **Sprawiedliwe wynagradzanie**
- **Dobra organizacja pracy**
- **Jasno określone cele**
- **Poszanowanie wykonywanej pracy**
- **Rzetelne oceny pracowników**
- **Pochwała przełożonego**
- **Docenienie przez współpracowników**
- **Możliwość rozwoju zawodowego (szkolenia, kursy itp.)**
- **Możliwość awansu**
- **Dobra komunikacja wewnątrz organizacji**
- **Atmosfera zaufania i koleżeństwa**
- **Dobra współpraca z innymi pracownikami urzędu**

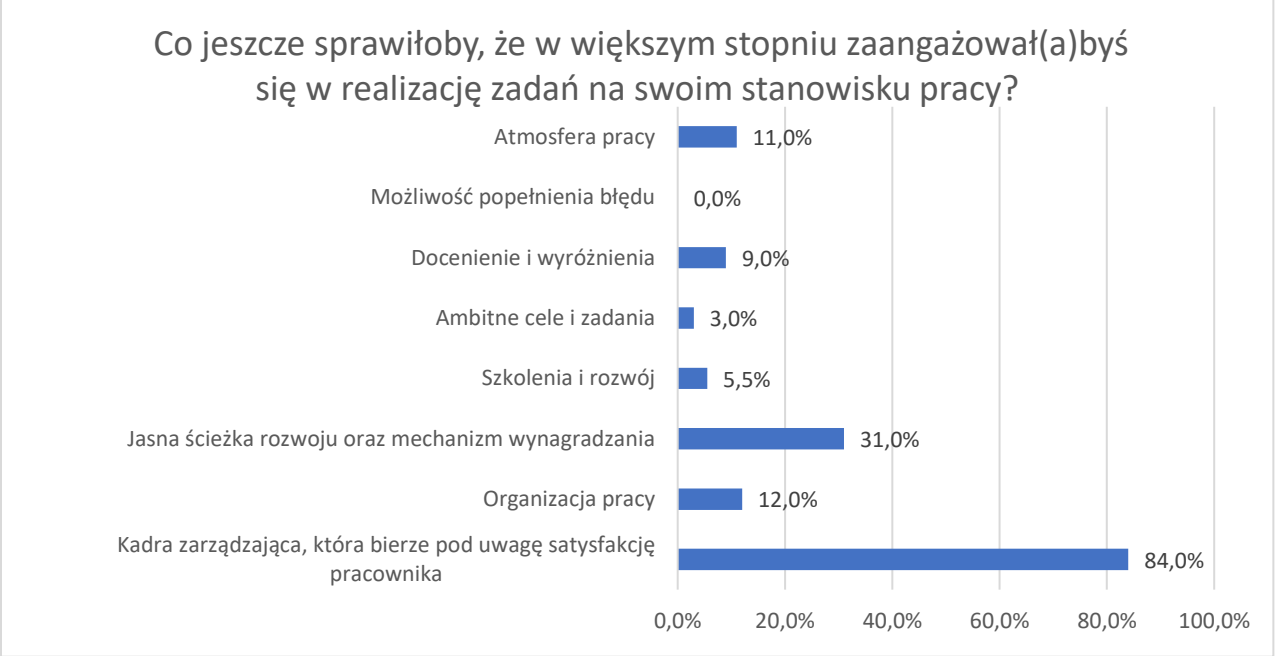
Rysunek 11

W powyższych odpowiedziach pracowników pojawiły się środki motywowania materialne i niematerialne. Jak pokazują wyniki ankiety, bodźce niematerialne nigdy nie zastąpią materialnych czynników motywujących, ale stanowią niezbędny element przyczyniający się do intensyfikacji efektywności pracy. Pracownik zainteresowany określoną pracą chętnie ją wykonuje i jednocześnie osiąga satysfakcjonujące wyniki, zdecydowanie wyższe niż wymagane minimum. Narzędzia materialne stanowią główny, tradycyjnie wykorzystywany element systemu motywowania. Priorytetowym sposobem motywowania pracowników jest niewątpliwie zastosowanie materialnych środków motywacji, które obejmują m.in. wynagrodzenie oraz benefity (dodatkowe świadczenia o charakterze materialnym). Na to narzędzie wskazało 74% ankietowanych

pracowników Urzędu Miasta Stalowej Woli. Do priorytetowych niematerialnych środków niewątpliwie należy zaliczyć: szacunek, uznanie oraz pochwały, które mogą przybierać formę pozytywnych informacji zwrotnych ze strony pracodawcy oraz współpracowników, awansu oraz publicznych pochwał. Jasne kryteria awansu, satysfakcjonująca treść pracy, dobra atmosfera w pracy, odpowiednia komunikacja i ocena pracowników, partycypacja pracowników i zwiększenie udziału pracowników w decyzjach odnoszących się do ich pracy, stanowi wszechstronny instrument motywowania pracowników Urzędu do wydajniejszej pracy. Dzięki integracji celów zarówno osobistych, zespołowych jak i społecznych, kreuje motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Za tym narzędziem opowiedziało się ponad 40% pracowników Urzędu.

12. Co jeszcze sprawiłoby, że w większym stopniu zaangażował(a) byś się w realizację zadań na swoim stanowisku pracy?

Rysunek 12



Oddani pracownicy wpływają na wzrost poziomu świadczonych usług, rozwój innowacji oraz zmniejszenie liczby konfliktów i absencji. Pracownicy emocjonalnie związani z urzędem nie zawiodą w sytuacjach kryzysowych. Zaangażowanie pracowników jest i będzie metodą na zwiększenie efektywności i profesjonalizmu świadczonych usług przez urząd. W przeprowadzonej ankiecie wypowiedzi pracowników zostały przypisane do 8 grup czynników zwiększających zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę:

1) **Atmosfera pracy -** Chodzi przede wszystkim o relacje pomiędzy pracownikami. Kwestionariusz Gallupa zawiera pytanie dotyczące posiadania w pracy przyjaciela bądź bliskiego znajomego, z którym pracownik nawiązuje relacje sięgające poza obowiązki zawodowe. Dobrym rozwiązaniem, które pozwoli poznać współpracowników w mniej formalnych okolicznościach, jest organizowanie spotkań integracyjnych. Bardzo ważna dla pracowników jest atmosfera w pracy, 11% ankietowanych wskazało ten czynnik.
2) **Możliwość popełnienia błędu -** Strach przed konsekwencją popełnienia błędu stoi na drodze do rozwoju. Błąd popełniony przez pracownika nie powinien oczywiście zostać pominięty. Jednak lepsze od wyciągania konsekwencji będzie wyciągnięcie wniosków, jak uniknąć ryzyka popełnienia tej samej pomyłki w przyszłości. Nie stwierdzono występowania w ankiecie i odpowiedziach pracowników tego czynnika. Wynik 0%.

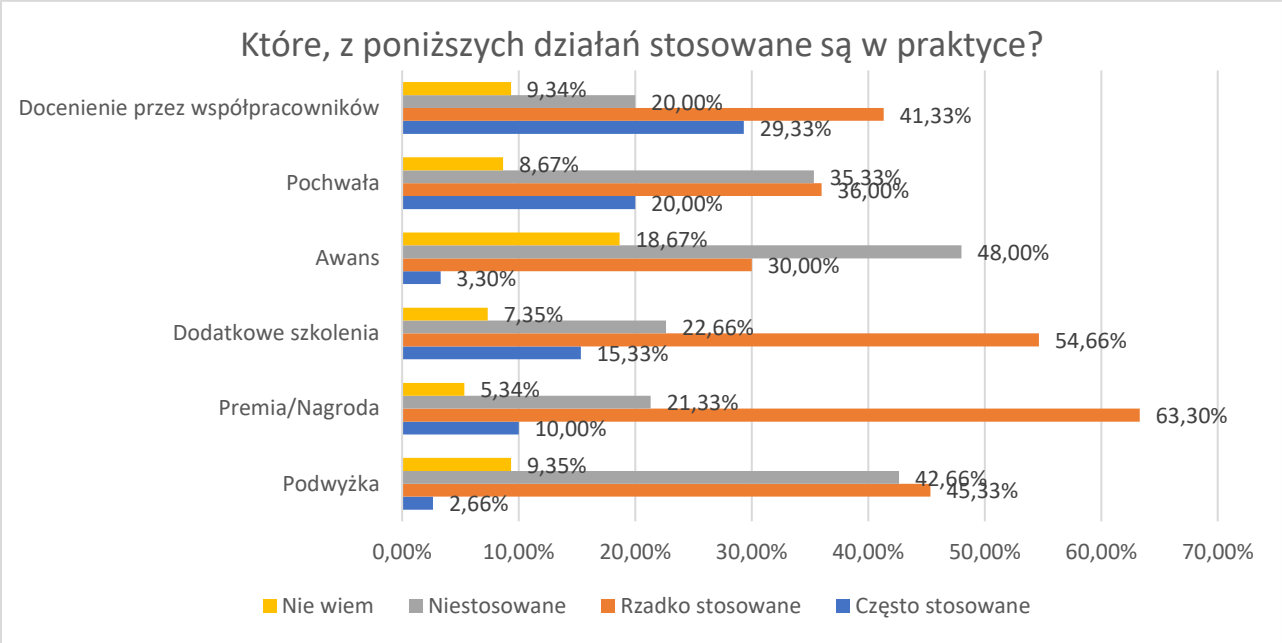
3) **Docenienie i wyróżnienia -** Wykonanie ambitnego zadania lub zaproponowanie nowych rozwiązań powinno zostać wynagrodzone i docenione – w zależności od wagi zadania. Poprzez pochwałę lub premię pracownik odczuwa pozytywny skutek swoich działań. Jeśli po raz kolejny za swój wysiłek otrzyma jedynie stałe miesięczne wynagrodzenie, jego zapał do podejmowania działań wykraczających ponad standardowe obowiązki osłabnie, a finalnie zaniknie. 9% pracowników opowiedziało się za stosowaniem motywatorów w postaci dodatkowych narzędzi twardych - premia i miękkich - pochwała.
4) **Ambitne cele i zadania -** W kwestionariuszu Gallupa jedno z 12 pytań brzmi: „Czy mam poczucie, że moja praca jest ważna?". Odpowiedź na to pytanie wskazuje, czy zadanie wykonywane przez pracownika jest wystarczająco ambitne i czy uwzględnia ono jego kompetencje. Gdy powierzony projekt jest ważny, a realizacja celu może wpływać na faktyczną sytuację w firmie, pracownik czuje się kluczową osobą, od której zależy powodzenie przedsięwzięcia. Wpływ na rzeczywistość jest istotnym wyznacznikiem poziomu zaangażowania pracownika. W tym przypadku 3% pracowników wskazało na konieczność podkreślenia wagi wykonywanych prac i kompetencji pracownika.
5) **Szkolenia i rozwój -** Pracownik powinien być w stanie skonfrontować swój poziom wiedzy z wymaganiami obowiązującymi na danym stanowisku. Gdy zechce się rozwijać i usprawniać swoją pracę, przełożony powinien zachęcić go, aby w pierwszej kolejności spróbował zdobyć wiedzę samodzielnie. Daje to większą satysfakcję aniżeli uczestnictwo w przygotowanym kursie. Oczywiście przełożony powinien także dbać o rozwój pracowników poprzez przygotowywanie rozwijających, merytorycznych kursów. Inwestycja w pracownika sprawia, iż czuje się on ważnym elementem Urzędu. Za udziałem w szkoleniach i zawodowym rozwojem, w tym dofinansowaniem kształcenia opowiedziało się 5,5% ankietowanych pracowników.
6) **Jasna ścieżka rozwoju oraz mechanizm wynagradzania -** Pracownik powinien mieć świadomość, w jaki sposób może kształtować swoją karierę w organizacji oraz w jaki sposób będą kształtowały się jego zarobki. Dzięki temu zyska jasną i konkretną motywację do rozwoju swoich kompetencji. W przeprowadzonej ankiecie wśród pracowników Urzędu 31% wskazało konieczność określenia jasnych kryteriów awansu i ścieżki kariery.
7) **Organizacja pracy -** Miejsce pracy jest niezwykle ważne, dla jakości wykonywanej pracy, dlatego zarówno techniczne, jak i organizacyjne elementy powinny spełniać potrzeby pracownika. Wszystkie kwestie dotyczące zakresu obowiązków, czasu pracy, dostępności informacji czy algorytmu rozwiązywania problemów powinny być jasno sprecyzowane. To narzędzie wskazało **12%** pracowników Urzędu, jako wpływające na zaangażowanie pracownika w pracę.
8) **Kadra zarządzająca, która bierze pod uwagę satysfakcję pracownika** - Niezależnie od zajmowanego szczebla, każdy pracownik może odczuwać zadowolenie z wykonywanej pracy. Warto zwrócić uwagę na relacje panujące na szczeblu przełożony – pracownik. Przełożony powinien być dla pracownika autorytetem, zachęcać i motywować go do pracy. Pracownicy w ankiecie stwierdzili, w 84%, że ich relacje z przełożonymi są poprawne. Jest to bardzo pozytywny obraz stosunków łączących przełożonych z pracownikami. Jednocześnie 12 % ankietowanych pracowników wskazało, że ich zaangażowanie w pracy zależy od postrzegania przez przełożonego.

Podsumowując, co jeszcze sprawiłoby, że w większym stopniu pracownicy Urzędu Miasta Stalowa Wola angażowaliby się jeszcze bardziej w realizację zadań na swoim stanowisku pracy, warto zwrócić uwagę, że wśród udzielonych odpowiedzi pojawiły się stwierdzenia pracowników ok.16,5 %, w których twierdzą, że angażują się w 100% i nie widzą możliwości zwiększenia swojego zaangażowania w wykonywaną pracę.

13. Które, z poniższych działań stosowane są w praktyce?

- **Docenienie przez współpracowników**
- **Pochwała**
- **Awans**
- **Dodatkowe szkolenia**
- **Premia/Nagroda**
- **Podwyżka**

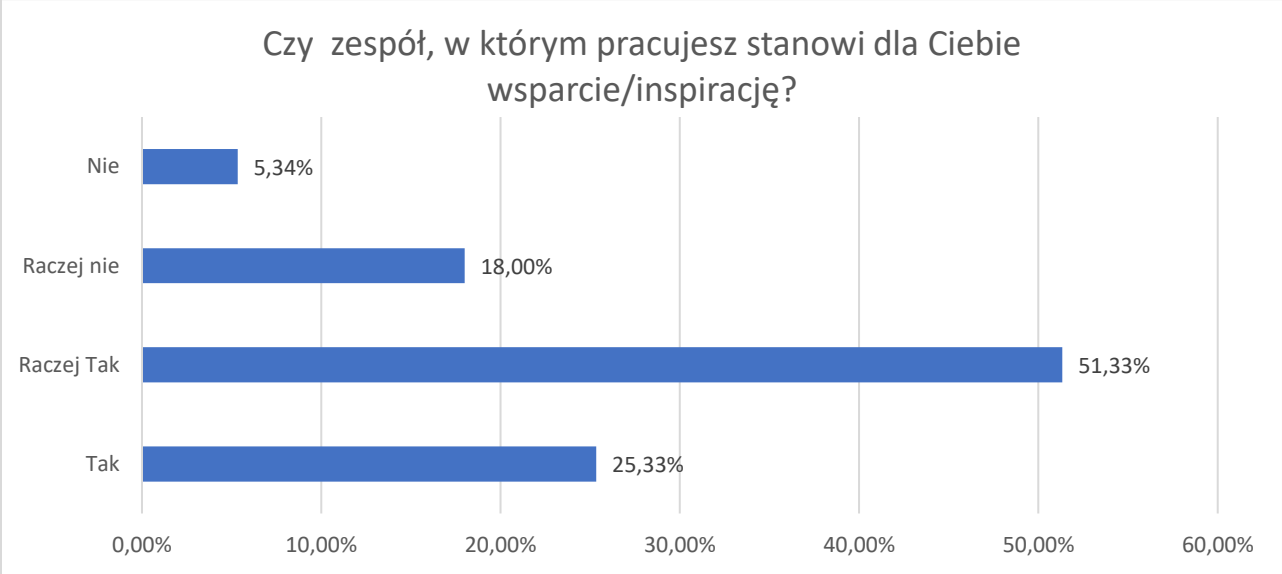
Rysunek 13



Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, że środki materialne motywujące do pracy są przez przełożonych bardzo rzadko stosowane. Wskazało na nie 12,66 **%** ankietowanych pracowników Urzędu. 67,99% pracowników uważa, że znacznie cześciej stosowane są niematerialne środki motywujące pracowników do pracy. Według ankietowanych przłożeni stosują narzędzia mające słabszy wpływ na motywacje pracownika do pracy.

14.Czy zespół, w którym pracujesz stanowi dla Ciebie wsparcie/inspirację?

Rysunek 14



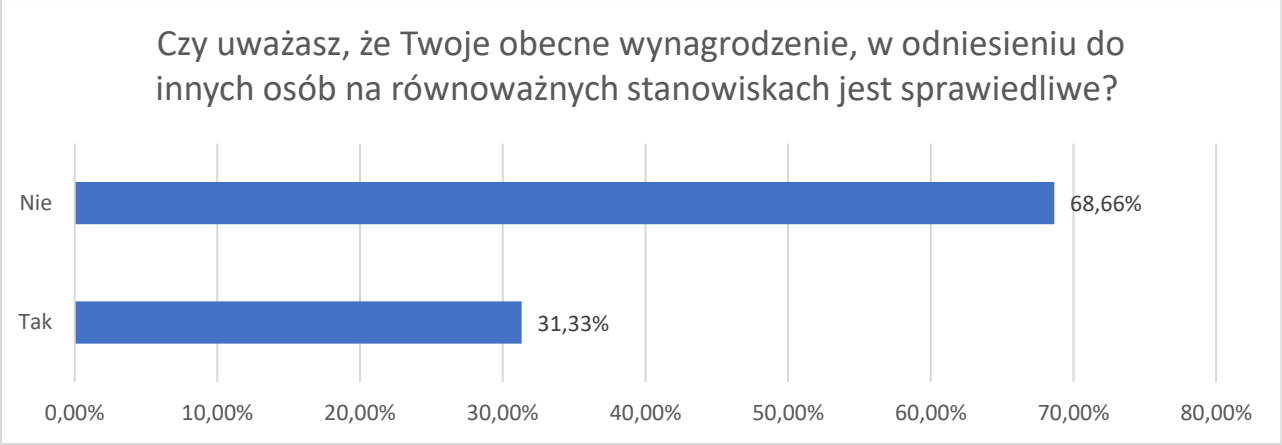
Na pytanie „Czy zespół, w którym pracujesz stanowi dla Ciebie wsparcie/ inspirację?" odpowiedziało 150 pracowników. 76,66% (115 osób) wskazało, że zespół, z którym pracują stanowi dla nich wsparcie. 23,34% wypowiedziało się, że nie. Analizując wyniki, nasuwa się stwierdzenie, że zgrany zespół jest ogromnym potencjałem urzędu, do realizowania zadań.

IV System wynagradzania

System wynagradzania jest narzędziem zarządzania wspomagającym procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne w jednostce. Jest to metoda ustalenia wysokości i składników wynagrodzenia za pracę, jaką wykonuje pracownik. Jest to sposób określenia ilości i jakości wykonanej pracy oraz przełożenie tego na wymiar ekonomiczny. W kontekście tym poproszono pracowników o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania.

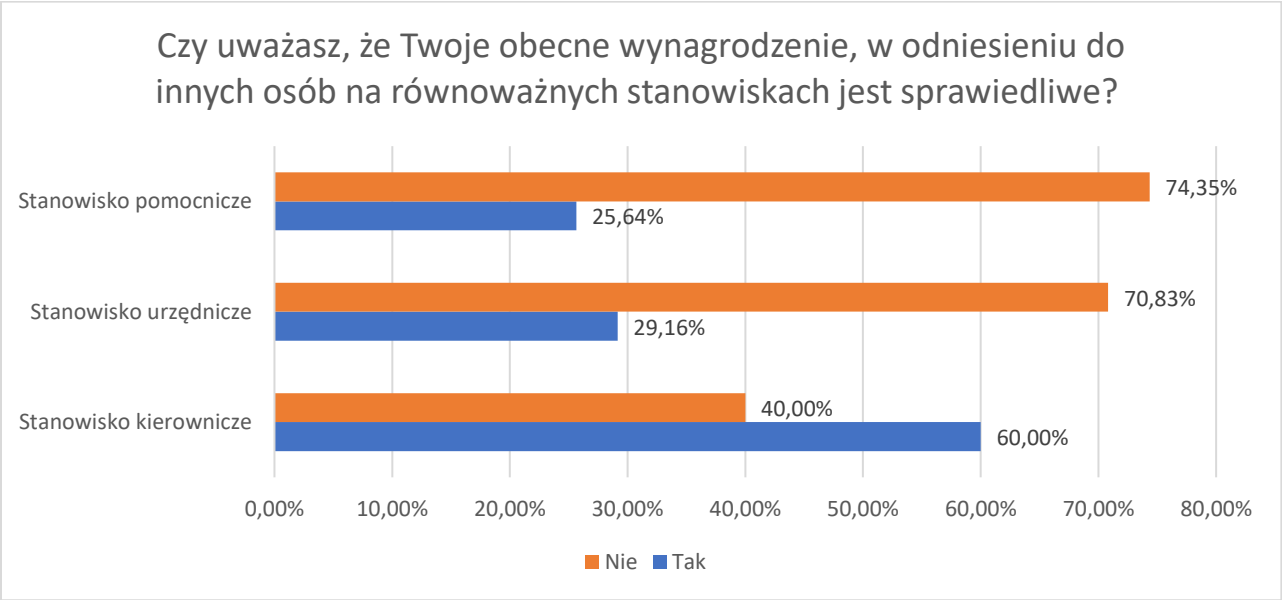
15. Czy uważasz, że Twoje obecne wynagrodzenie, w odniesieniu do innych osób na równoważnych stanowiskach jest sprawiedliwe?

Rysunek 15



Na pytanie „Czy uważasz, że Twoje obecne wynagrodzenie, w odniesieniu do innych osób na równoważnych stanowiskach jest sprawiedliwe?" 31,33% (47 osób) odpowiedziało, że „tak", a 68,66% (103) osoby udzieliło odpowiedzi „nie". Wniosek z powyższego pytania jest jednoznaczny, stanowcza większość pracowników nie jest usatysfakcjonowana ze swojego wynagrodzenia. W poczuciu ankietowanych wysokość ich uposażenia nie jest ustalona sprawiedliwie, w porównaniu do innych osób na równorzędnych stanowiskach. Analizując powyższe pytanie pod kątem zajmowanych stanowisk wyniki przedstawiają się następująco:

Rysunek 16



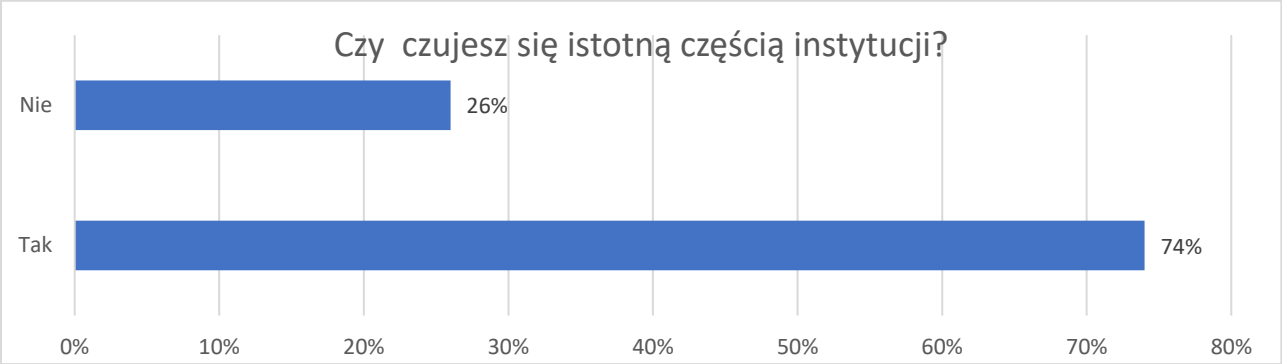
Wśród kadry kierowniczej na pytanie odpowiedziało 15 osób. 60,00% (9 osób) udzieliło odpowiedzi „tak”, 40% (6 osób) odpowiedziało „nie”. Z powyższego pytania uzyskujemy informację, że osoby zatrudnione na stanowisku kierowniczym w nieznacznej większości są usatysfakcjonowane ze swojego wynagrodzenia. Osoby zatrudnione na stanowisku urzędniczym wzięły udział w ankiecie w ilości 96 osób. Spośród ankietowanych w tej grupie 29,16% (28 osób) udzieliło odpowiedzi „tak” a 70,83% (68 osób) odpowiedziało „nie”. W tej grupie pracowników już widać znaczny wzrost odpowiedzi „nie”, z czego wynika, że osoby zajmujące stanowiska urzędnicze nie są zadowolone z otrzymywanego wynagrodzenia.
39 respondentów zajmujących stanowiska pomocnicze odpowiedziało na powyższe pytanie. 10 odpowiedzi (25,64%) było odpowiedziami twierdzącymi, a 74,35 % odpowiedziami negatywnymi. Jak wynika z powyższej analizy osoby zatrudnione na stanowiskach pomocniczych najmocniej odczuwają dysproporcję w otrzymywanym wynagrodzeniu.

V Atmosfera i satysfakcja

Rola dobrej atmosfery i satysfakcji ma ogromne znaczenie na funkcjonowanie organizacji. Poczucie satysfakcji z pracy pomaga budować pozytywną postawę pracownika wobec zespołu, działu, zmian, problemów czy całej organizacji. W kontekście tego zagadnienia postawiono ankietowanym pytania, celem uzyskania informacji, czy zatrudnieni pracownicy w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli czują satysfakcję z wykonywanej pracy.

16.Czy czujesz się istotną częścią instytucji?

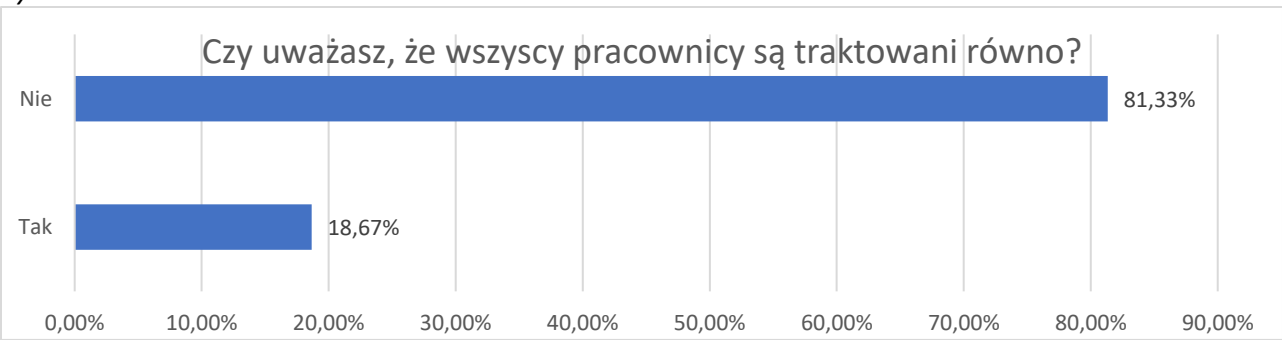
Rysunek 17



Na pytanie odpowiedziało 150 osób. Na „tak” odpowiedziało 74% (111 osób). Odpowiedzi „nie” udzieliło 26% (39 osób). Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, iż pracownicy mocno integrują się z Urzędem Miasta. Wnioskować należy, że jest to bardzo pozytywny trend, gdyż poczucie jedności i solidarności pracowników z organizacją przekłada się na lepszy obraz firmy na zewnątrz.

17. Czy uważasz, że wszyscy pracownicy są traktowani równo?

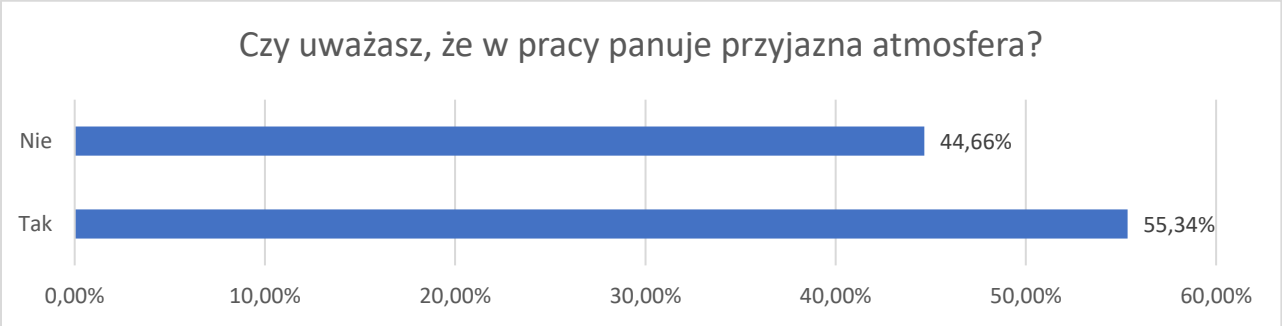
Rysunek 18



Na pytanie odpowiedziało 150 osób. Na postawione wyżej pytanie 81,33% (122 osób) jest zdania, że pracownicy nie są traktowani równo, co wnioskować może, że pracownicy mają poczucie, iż nie jest zachowana najważniejsza zasada prawa pracy wynikająca z Kodeksu pracy, iż wszyscy pracownicy, a także kandydaci na pracowników uczestniczący w procesie rekrutacji, powinni mieć równe prawa z tytułu jednakowego wykonywania takich samych obowiązków. Tylko 18,67% (28 osób) uważa, że wszyscy pracownicy są traktowani równo.

18. Czy uważasz, że w pracy panuje przyjazna atmosfera?

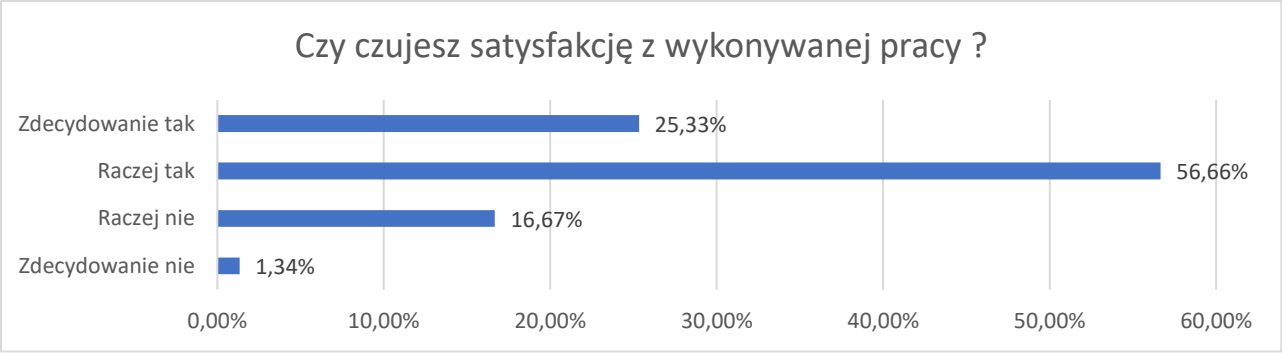
Rysunek 19



Na pytanie odpowiedziało 150 osób. 55,34% (83 osób) odpowiedziało „tak”. Ankietowani, wypowiadając się w większości, iż w urzędzie panuje dobra atmosfera jednocześnie potwierdzają fakt istnienia w zakładzie pozytywnych relacji między pracownikami oraz między pracownikami a kierownictwem, co w dalszej kolejności przekłada się na takie elementy jak: współpraca, wzajemna pomoc, brak niezdrowej rywalizacji, brak rozsiewania plotek, lojalność czy poczucie równego traktowania. Nieco mniej optymistyczne spojrzenie na panującą atmosferę ma 44,66% (67 osób) pracowników. I tu należy zwrócić uwagę na dość wysoki procent osób niezadowolonych z panującej atmosfery.

19. Czy czujesz satysfakcję z wykonywanej pracy?

Rysunek 20



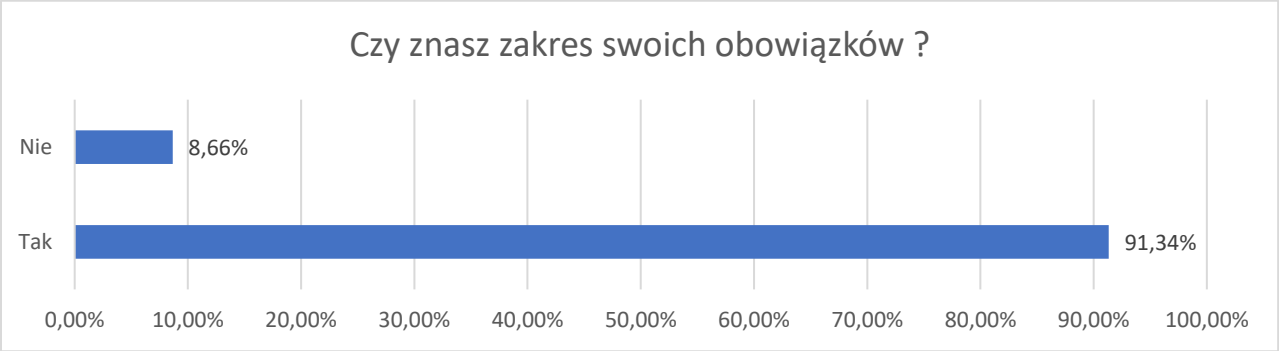
Na pytanie „Czy czujesz się satysfakcję z wykonywanej pracy? odpowiedzi udzieliło 100% badanych (150 osób). Z analizy odpowiedzi wynika, że 16,67% (25 osób) odpowiedziało, iż raczej nie czuje satysfakcji z wykonywanej pracy, 56,26% (85 osób), że raczej czuje satysfakcję. Zdecydowanie nie czuje satysfakcji tylko 1,32% (2 osoby), z kolei tylko 25,16% (38 osób) zdecydowanie odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy. Biorąc powyższe pod uwagę należy stwierdzić, iż ponad połowie badanych towarzyszy uczucie satysfakcji i zadowolenia, co wyznacza w większości pozytywną postawę pracownika wobec pracy, zawodu, czy organizacji.

VI Podział obowiązków i organizacja pracy

Organizacja pracy i wyraźny podział obowiązków, to absolutna podstawa efektywności. Podział ten musi być związany z umiejętnościami pracowników, adekwatnym do ich ilości wynagrodzeniem i ogólnie panującą w zakładzie zgodą i akceptacją takiego rozdziału pracy i płacy. W kontekście wyżej przedstawionego zagadnienia postawiono pracownikom poniższe pytania.

20. Czy znasz zakres swoich obowiązków?

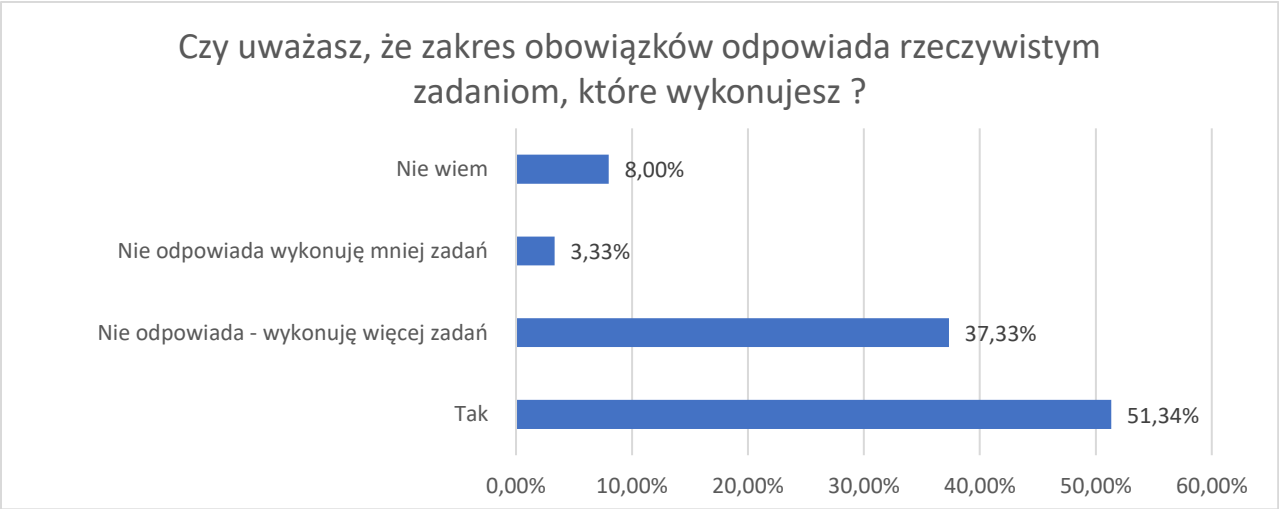
Rysunek 21



Na pytanie odpowiedziało 150 osób. 91,33% (91,34) pracowników zna swój zakres obowiązków. 8,66% (13 osób) nie zna swoich obowiązków. Pracownicy potwierdzili w większości, iż znają swoje zakresy obowiązków, co jest podstawą do sumiennej i starannie wykonywanej pracy i stosowania się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są sprzeczne z przepisami prawa.

21. Czy uważasz, że zakres obowiązków odpowiada rzeczywistym zadaniom, które wykonujesz?

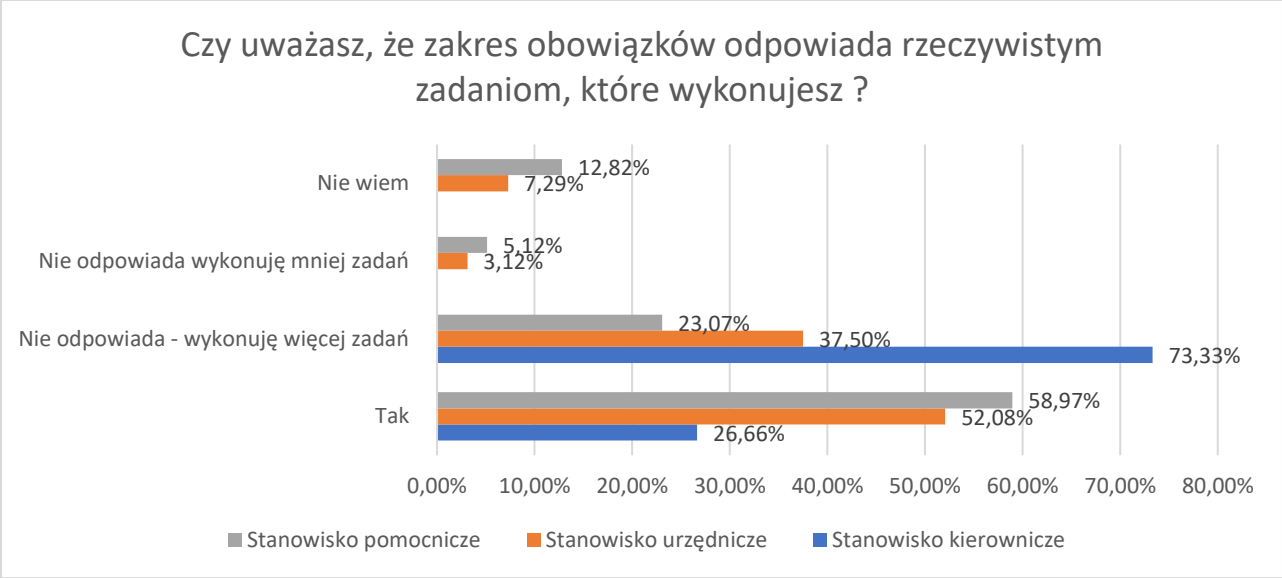
Rysunek 22



Odpowiedzi na pytanie „Czy uważasz, że zakres obowiązków odpowiada rzeczywistym zadaniom, które wykonujesz" odpowiedzi udzieliło 150 respondentów. 51,34% (77 osób) odpowiedziało, że „tak", 37,33 % (56 osób) udzieliło odpowiedzi – „nie odpowiada - wykonuję więcej zadań", 3,33% (5 osób) udzieliło odpowiedzi „nie odpowiada - wykonuję mniej zadań", a 8,00% (12 osób) odpowiedziało na powyższe pytanie „nie wiem". Z analizy wyników wysnuć należy wniosek, że lekko ponad połowa respondentów uważa , że ich zakresy obowiązków są zgodne z zadaniami wykonywanymi na stanowisku pracy. Jednak sumując wyniki

odpowiedzi: „nie odpowiada – wykonuję więcej zadań", „nie odpowiada – wykonuję mniej zdań" otrzymamy wynik 40,66%, co daje nam obraz licznej grupy osób przekonanych, że zakresy zadań nie odzwierciedlą faktycznie przez nich wykonywanych czynności. Analizując powyższe pytanie pod kątem zajmowanych stanowisk wyniki plasowały się następująco:

Rysunek 23



W ankiecie wzięło udział 15 osób zatrudnionych na **stanowisku - kierowniczym -urzędniczym.** 26,66% (4 osoby) na pytanie – Czy zakres obowiązków odpowiada rzeczywistym zadaniom, które wykonują? Odpowiedziało, że „tak''. 73,33% (11 osób) ankietowanych odpowiedziało „nie odpowiada – wykonuję więcej zadań" . Pozostałe odpowiedzi były zerowe. Z analizy jasno wynika, że wśród kadry kierowniczej zdecydowana większość jest zdania, że wykonuje więcej zadań i obowiązków niż ma określone w zakresie zadań.

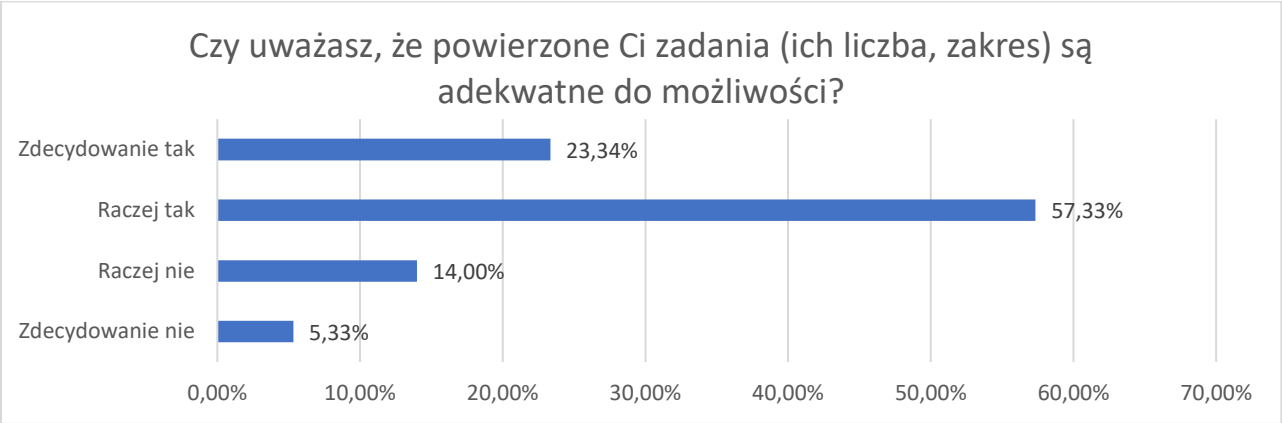
Osoby zatrudnione na stanowisku **urzędniczym** – odpowiedzi udzieliło 96 ankietowanych. 52,08% (50 osób) odpowiedziało „tak", 37,50 % (36 osób) osób udzieliło odpowiedzi „nie odpowiada – wykonuję więcej zadań", 3,12% (3 osoby) odpowiedziało „nie odpowiada wykonuję mniej zadań ", a 7,29% (7 ankietowanych) zaznaczyło odpowiedź „nie wiem". Wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych lekko ponad połowa uważa, że zakres obowiązków pokrywa się z zadaniami wykonywanymi na stanowisku, natomiast sumując odpowiedzi „nie odpowiada – wykonuję więcej zadań" i „nie odpowiada wykonuję mniej zadań" otrzymujemy wynik 40,62%, co oznacza, że spora grupa pracowników wykonuje zdania nieodpowiadające swojemu zakresowi obowiązków, przeważnie realizuje więcej zadań. 7 ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „nie wiem", sugerującą, że być może pracownicy nie znają swoich zakresów obowiązków.

Wśród osób zatrudnionych na **stanowisku pomocniczym** udział w ankiecie wzięło 39 osób. Odpowiedź „tak" zaznaczyło 58,97% (23 osoby), odpowiedzi „nie odpowiada – wykonuję więcej zadań" – udzieliło 23,07% (9 osób), a odpowiedzi „nie odpowiada- wykonuję mniej zadań" udzieliło 5,12% (2 osoby). Wynika z tego, że ponad połowa pracowników zatrudnionych na stanowiskach pomocniczych wykonuje swoje obowiązki zgodnie z określonym zakresem zadań. Odpowiedzi „nie wiem" – udzieliło 12,82% (5 osób), co budzi podejrzenie, że być może osoby te nie mają określonych zadań lub ich nie znają.

Podsumowując wyniki odpowiedzi na powyższe pytanie, pod kątem zajmowanego stanowiska, należy zauważyć, że najbardziej obciążoną grupę pod względem ilości wykonywanych zadań stanowią osoby zajmujące stanowiska - kierownicze – urzędnicze. Natomiast osoby zatrudnione na stanowiskach pomocniczych w najwyższym procencie z przebadanych grup pod kątem stanowiska, odpowiedziały na powyższe pytanie twierdząco. Wynika z tego, że ta grupa pracowników ma najbardziej adekwatne zakresy zadań do wykonywanych na stanowisku czynności.

22. Czy uważasz, że powierzone Ci zadania (ich liczba, zakres) są adekwatne do możliwości?

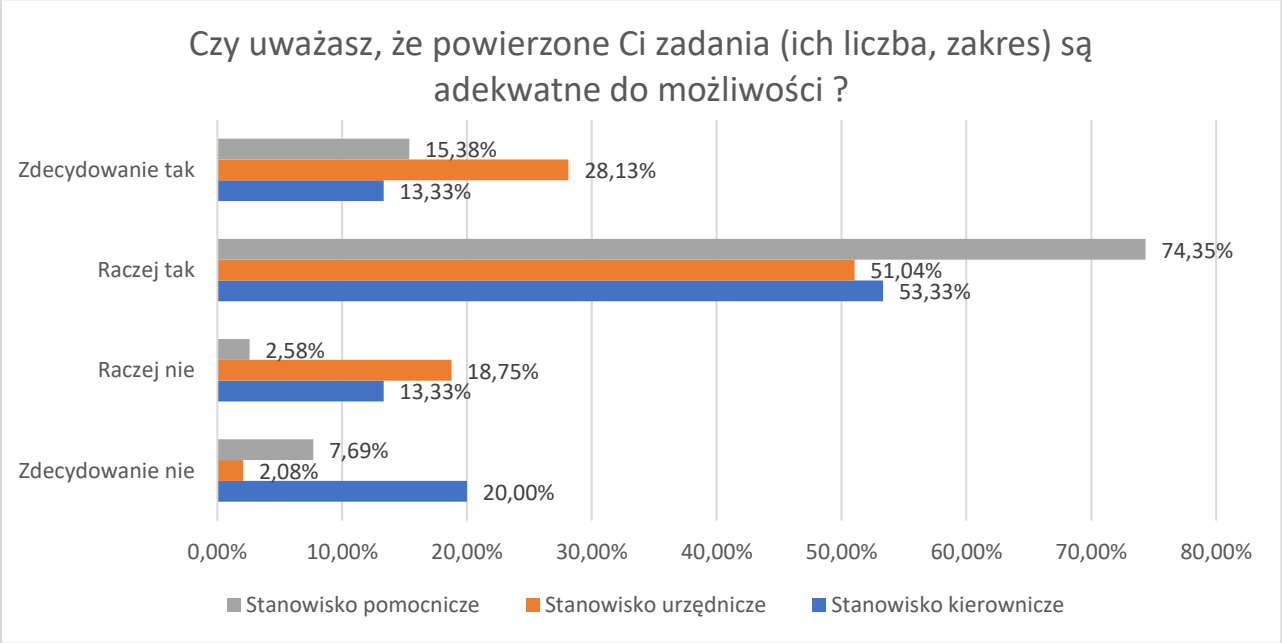
Rysunek 24



Na pytanie „Czy powierzone zadania (ich liczba, zakres) są adekwatne do możliwości" odpowiedzi udzieliło 150 ankietowanych. 14% (21 osób) uważa, że „raczej nie", a 5,33% (8 osób) odpowiedziało – „zdecydowanie nie". Stanowcza większość, bo 57,33% (86 osób) udzieliło odpowiedzi – „Raczej tak", a 23,34% (35 osób) odpowiedziało –„zdecydowanie tak". Analizując odpowiedzi na powyższe pytanie widać, że bezwzględna większość ankietowanych (80,66%) jest zdania, że powierzone im do realizacji zadania są współmierne do posiadanych kompetencji i umiejętności. Wynika z tego, że w urzędzie prawidłowo dopasowano przydzielone do wykonania pracownikom czynności zgodnie z posiadanymi przez nich kompetencjami.

Analizując powyższe pytanie pod kątem zajmowanych stanowisk wyniki plasowały się następująco:

Rysunek 25

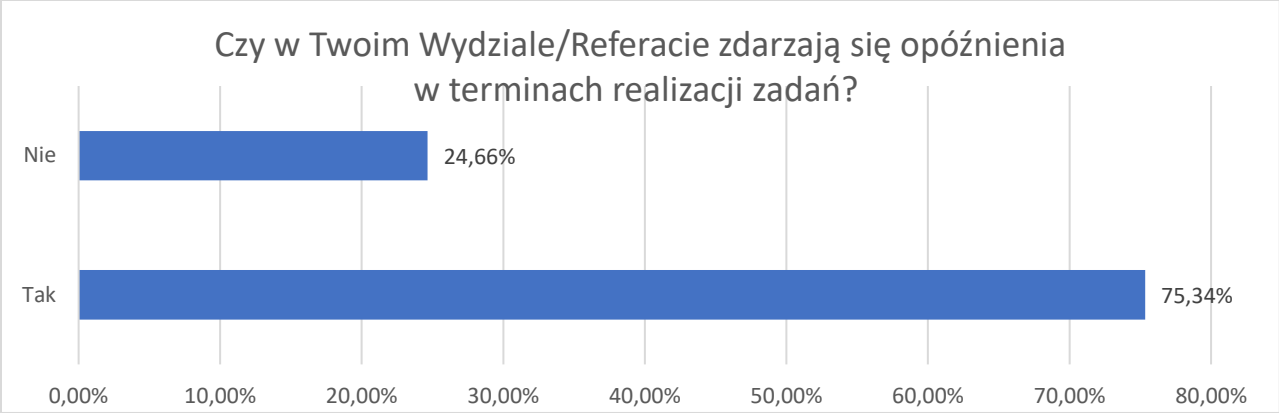


Na pytanie odpowiedziało 15 osób zatrudnionych na **stanowisku kierowniczym – urzędniczym.** 13,33% (2 osoby) odpowiedziały na pytanie „raczej nie", a 20,00% (3osoby) „zdecydowanie nie „natomiast odpowiedź „raczej tak" zaznaczyło 53,33% (8 osób), a odpowiedź „zdecydowanie tak" zaznaczyły 13,33% (2 osoby). Z analizy wynika, że znaczna część kadry kierowniczej uważa, że zadania, które wykonuje są powierzone prawidłowo, zgodnie z posiadaną wiedzą i kwalifikacjami.

W ankiecie wzięło udział 96 osób zatrudnionych na stanowisku **urzędniczym.** „zdecydowanie tak” – odpowiedziało 28,13% (27 ankietowanych), „ raczej tak” – odpowiedziało 51,04% (49 osób), „raczej nie” – zaznaczyło 18,75% (18 osób), „zdecydowanie nie” – zaznaczyło 2,08% (2 osoby). Z wyników ankiety wynika, że w większości osoby zatrudnione na stanowiskach urzędniczych wykonują pracę zgodnie ze swoimi możliwościami i kompetencjami.
W ankiecie wzięło udział 39 respondentów zatrudnionych na **stanowiskach pomocniczych.** Wśród ankietowanych „zdecydowanie tak” – odpowiedziało 15,38%(6 osób), „raczej tak” – odpowiedziało 74,35%(29 osób), „raczej nie” – zaznaczyło 2,56% (1 osoba), „zdecydowanie nie” – zaznaczyło 7,69% (3 osoby). W tej grupie pracowników, tak jak i w poprzednich, stanowcza większość odpowiedziała na pytanie pozytywnie, czyli pracownicy są zdania, że przydzielone im do realizacji zadania są dopasowane do ich umiejętności, kwalifikacji i posiadanej wiedzy.

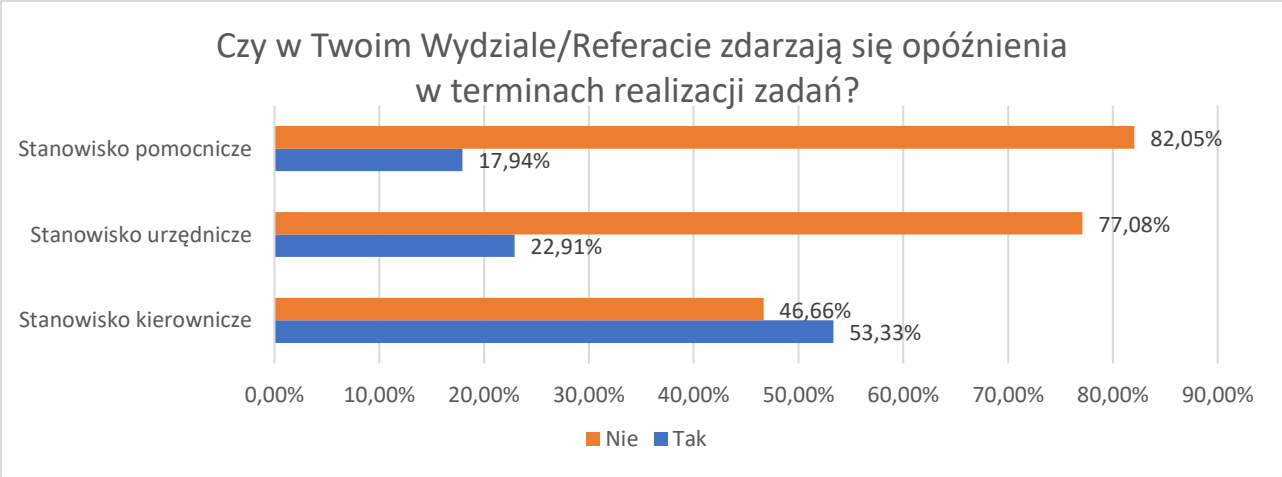
23. Czy w Twoim Wydziale/Referacie zdarzają się opóźnienia w terminach realizacji zadań?

Rysunek 26



Odpowiedzi udzieliło 150 respondentów. 75,34% (113 osób) odpowiedziało „nie”, a 24,66% (37 osób) udzieliło odpowiedzi „Tak”. Analiza wyników nie budzi wątpliwości, według ankietowanych większość zadań w urzędzie realizowana jest terminowo i bez opóźnień. Osoby, które dostrzegają problem w terminowości realizowanych w urzędzie spraw widzą możliwość rozwiązania tego problemu poprzez ulepszenie organizacji pracy zarówno na stanowiskach, wydziałach jak i w skali całego urzędu, równomierne i sprawiedliwe rozłożenie obowiązków między pracownikami, poprawę obsługi prawnej oraz komunikacji. Wiele osób wskazało na konieczność zwiększenia zatrudnienia.
Rozpatrując wyniki pod kątem zajmowanego stanowiska:

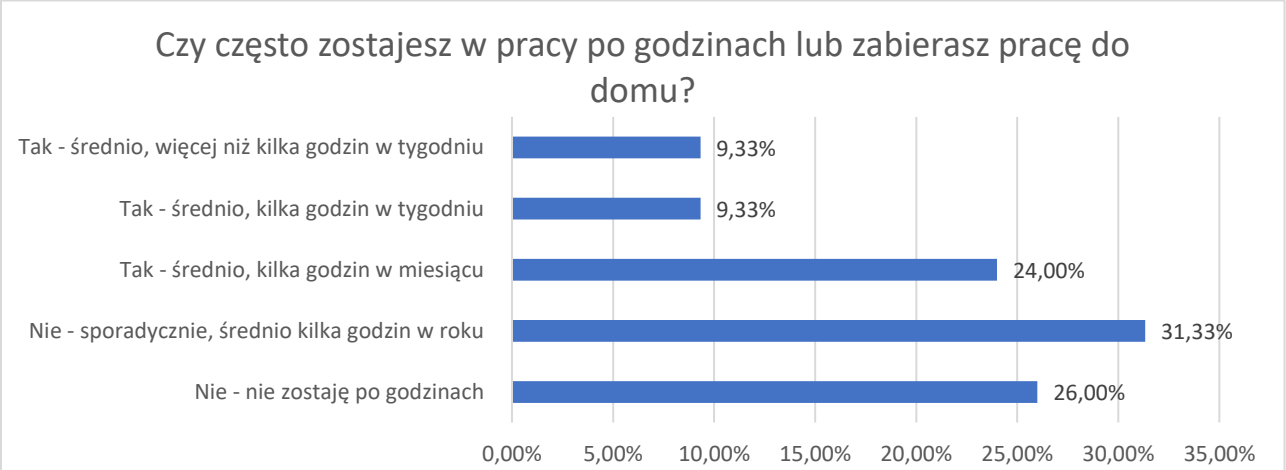
Rysunek 27



Na pytanie odpowiedziało 15 osób zajmujących **stanowiska kierownicze**. Twierdząco na pytanie odpowiedziało 53,33% (8 osób), odpowiedź „nie" wskazało 7 ankietowanych 46,66% (7 osób). Kierownicy dostrzegają możliwość poprawy terminowości realizowanych spraw przez poprawę obiegu dokumentów, zatrudnienie pracowników, wzmocnienie obsługi prawnej, usprawnienie realizacji procesu zamówień publicznych.
96 pracowników ze stanowisk **urzędniczych** wypełniło ankietę. 22,91% (22 osoby) odpowiedziało na pytanie „tak", 77,08% (74 osoby) odpowiedziały „ nie". Przeważająca większość wśród urzędników uważa, że w ich wydziałach sprawy są realizowane terminowo. Osoby, które odpowiedziały twierdząco na pytanie, szansę polepszenia terminowości widzą w poprawie organizacji pracy, równomiernym i sprawiedliwym jej rozłożeniu, usprawnieniu komunikacji, obiegu dokumentów i zatrudnienia dodatkowej kadry.
39 pracowników zatrudnionych na stanowiskach **pomocniczych** odpowiedziało na powyższe pytanie. 17,94% (7 osób) udzieliło odpowiedzi „tak", a 82,05% (32 osoby) odpowiedziało „nie". Z wyników odpowiedzi na pytanie jednoznacznie wynika, że pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pomocniczych uważają, że sprawy w Urzędzie realizowane są terminowo. Ankietowani, którzy dostrzegli nieterminowość w swoich Wydziałach/Referatach uważają, że w celu zmiany tej sytuacji należy lepiej zorganizować pracę, usprawnić obieg dokumentów, zatrudnić nowych pracowników.

24. Czy często zostajesz w pracy po godzinach lub zabierasz pracę do domu?

Rysunek 28

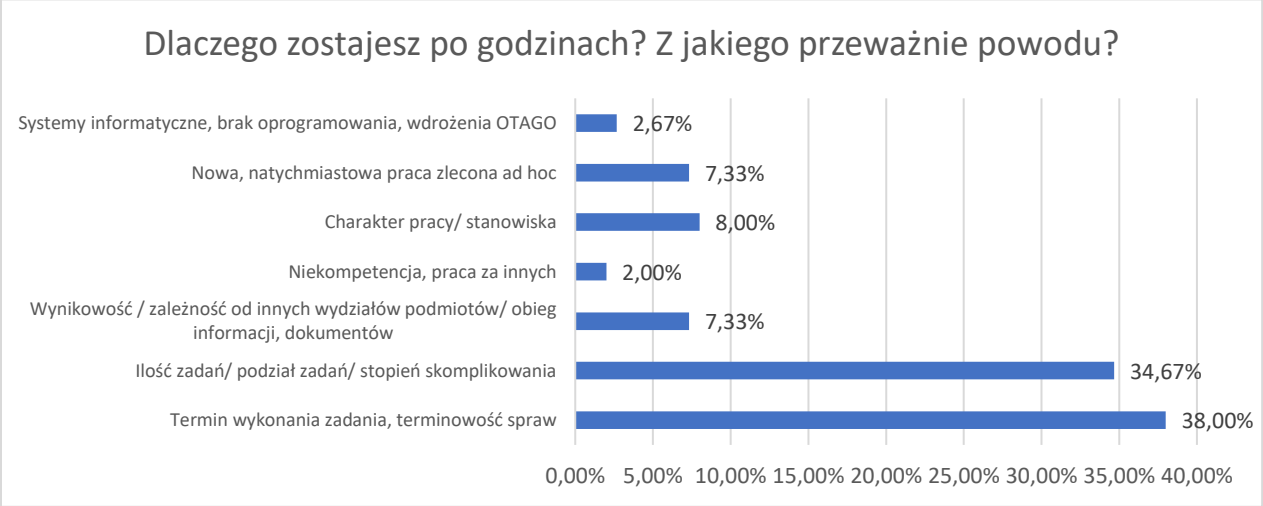


Na pytanie odpowiedzi udzieliło 150 respondentów. Blisko połowa ogółu badanych - 42,67% (64 osoby) stwierdziła, że wykonuje swoje obowiązki służbowe po godzinach pracy urzędu lub zabiera pracę do domu i tam ją wykonuje. Według tej części pracowników ilość i jakość przydzielonych zadań wymusza obowiązek świadczenia pracy poza normami czasu pracy i powoduje znaczne przeciążenia dużej grupy pracowników.
Wykonywanie obowiązków służbowych po godzinach pracy potwierdziło 100% spośród ankietowanych pracowników, zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych kierowniczych (15 osób). Natomiast 57,33% (86 osób) pracowników stwierdziło, że nie zostaje po godzinach pracy, z czego w ogóle 45,34% (39 osób) lub sporadycznie kilka godzin w skali roku 54,66% (47 osób). Stąd wniosek, że ponad połowa pracowników nie jest przeciążona ilością zadań lub nie wykonuje skumulowanych zadań terminowych i powierzone zadania wykonuje w standardowym czasie. Zdecydowana większość pracowników jest zatrudniona w podstawowym systemie czasu pracy, z wyłączeniem stanowisk zarządczych (prezydent, skarbnik, sekretarz) – zadaniowy czas pracy oraz stanowisk pomocniczo-obsługowych (dozorca) - równoważny czas pracy.

24a Jeśli „tak” to, „Dlaczego zostajesz po godzinach? Z jakiego przeważnie powodu?”

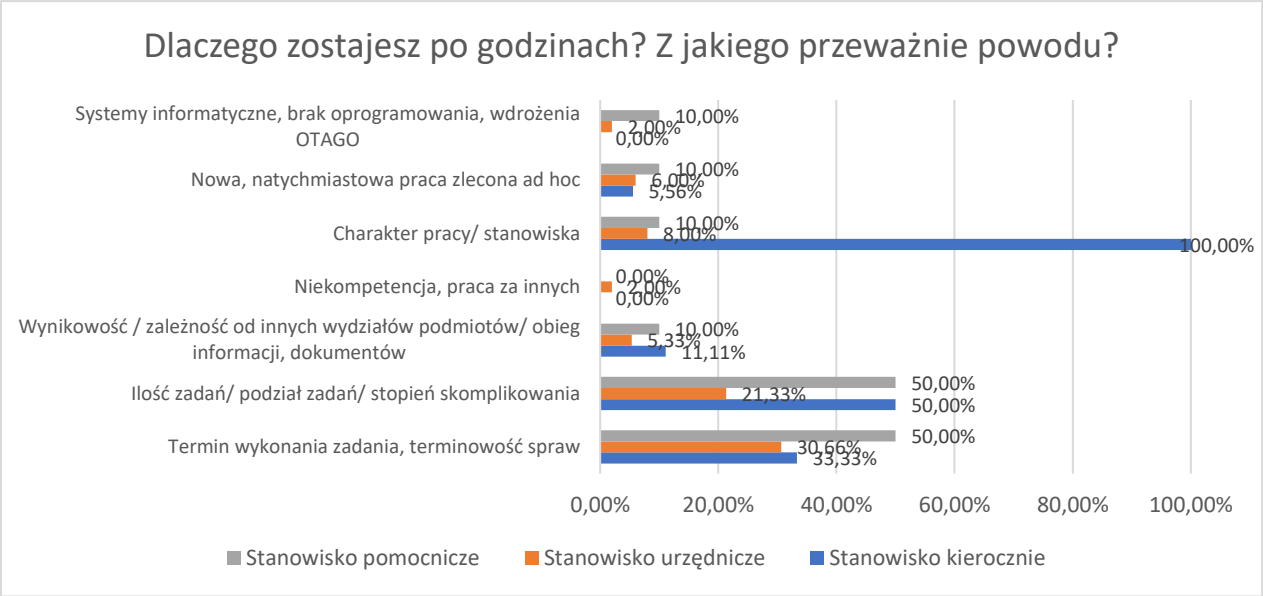
64 respondentów udzielających pozytywnej odpowiedzi na pytanie dot. wykonywania pracy po godzinach lub w domu udzieliło 151 odpowiedzi wskazujących powody tego stanu rzeczy. Pogrupowanie odpowiedzi w bloki problemowe przedstawiają się następująco.

Rysunek 29



Analiza ze względu na stanowisko:

Rysunek 30

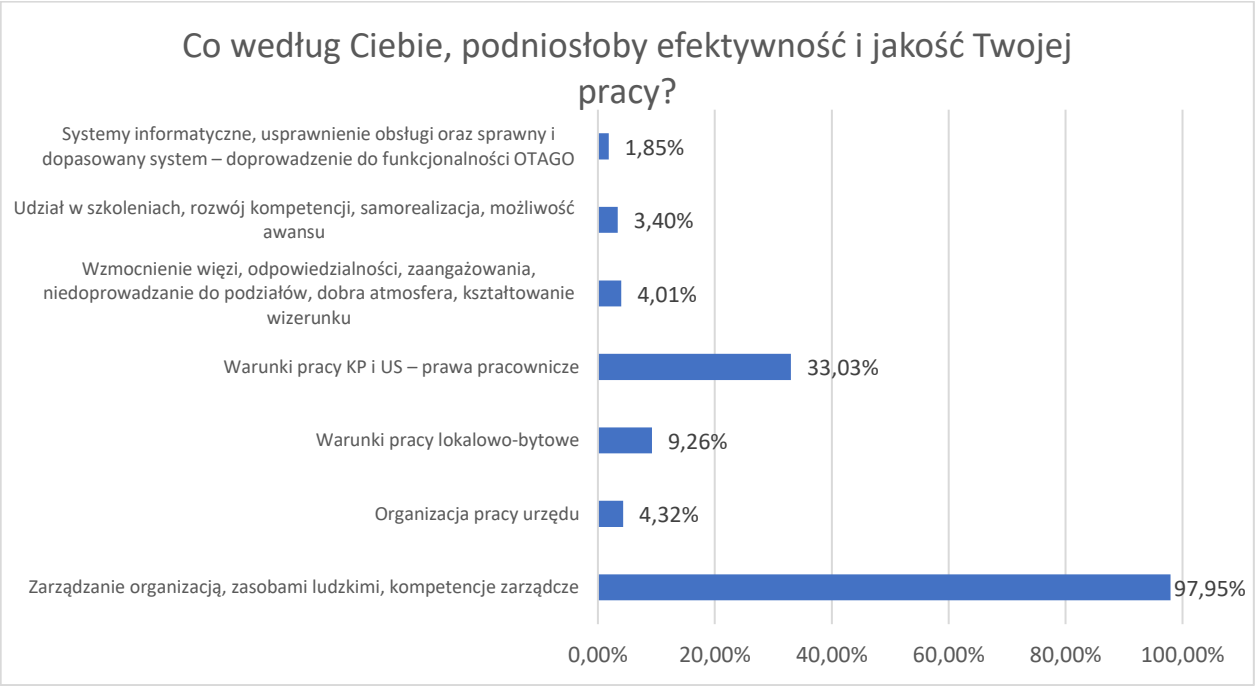


Z analizy wypowiedzi można stwierdzić, że wielu pracowników odczuwa przemęczenie i przeciążenie pracą. Zdaniem respondentów bardzo obciążające jest wykonywanie wielu zadań oraz wykonywanie zadań pod presją czasu, w ostatniej chwili, co jest spowodowane opóźnieniami w obiegu dokumentów, lub nieprawidłowym przypisaniem dokumentów. Wielu pracowników z racji odpowiedzialności i sumienności woli poświęcić swój prywatny czas, aby sprostać obowiązkom i nie dopuścić do nieterminowości, co jednak nie rozwiązuje problemu, a tylko ogranicza skutki dla organizacji. Ponadto niektóre stanowiska są mocno przeciążone obwiązkami oraz złym podziałem zadań np. ze względu na ich specyfikę, stopień skomplikowania, żmudność lub połączeniem zadań obsługowych z proceduralno-administracyjnymi.

25. Co według Ciebie, podniosłoby efektywność i jakość Twojej pracy, (jakiego typu zmiany, usprawnienia – mogą one dotyczyć różnych spraw np.: organizacyjnych, materialnych, zarządczych, sposobu kontaktu z klientami itp.)?

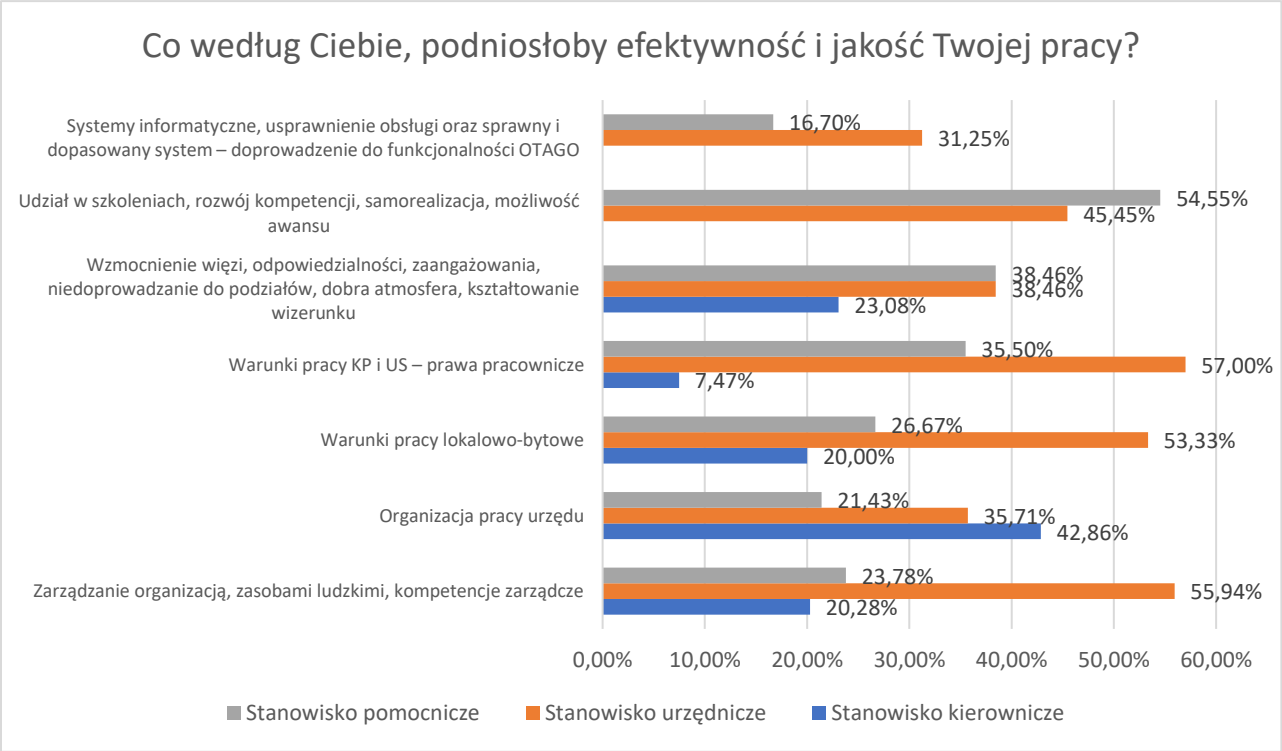
W zakresie usprawnień, które podniosłyby efektywność pracy wypowiedziało się 146 osób, podając w 324 odpowiedziach konieczność usprawnień w różnych obszarach.

Rysunek 31



Analiza ze względu na stanowisko pracy.

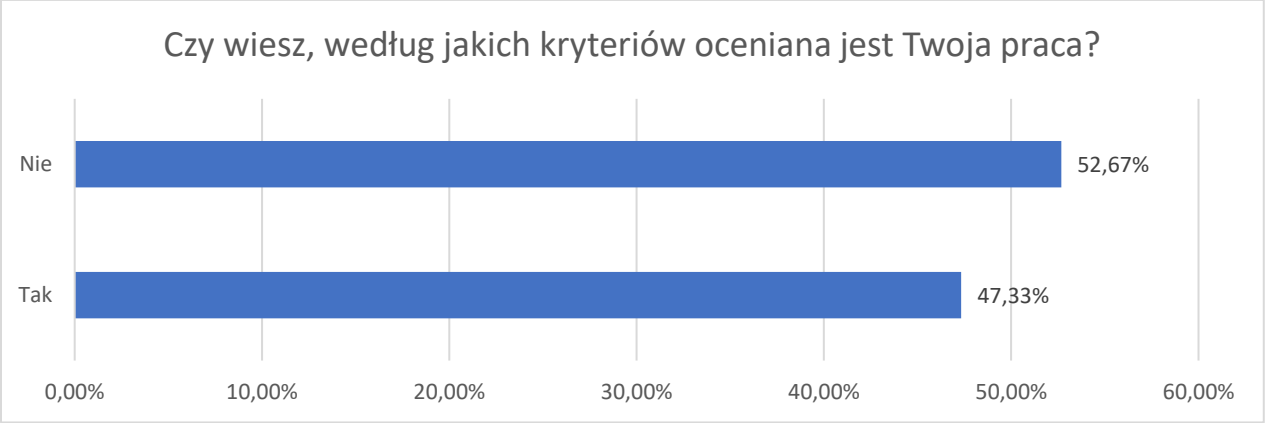
Rysunek 32



„Efektywna praca, to taka, która przynosi jak najwyższe zyski, najmniejszym nakładem” (cyt. Ankieta). Pracownicy mają poczucie zmniejszonej efektywności pracy oraz są świadomi jej powodów. Kluczowym powodem jest zarządzanie zasobami ludzkimi oraz powołanymi do funkcjonowania procesami. Zdaniem pracowników panujący chaos, dezinformacja powodują spadek motywacji do działania. Brak poczucia więzi, komunikacji zespołowej, dialogu na linii pracownik-przełożony-pracodawca oraz brak jakiegokolwiek wpływu na sytuację pracowniczą wywołuje frustrację i niezadowolenie.

26. Czy wiesz, według jakich kryteriów oceniana jest Twoja praca?

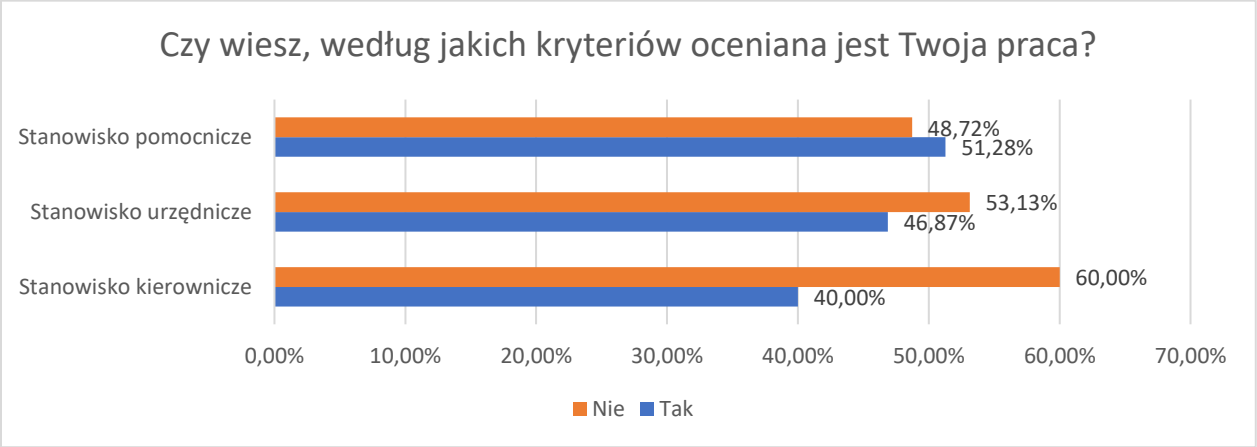
Rysunek 33



Na pytanie odpowiedzi udzieliło 150 pracowników urzędu. Dane liczbowe przedstawiają się następująco: 52,67% (79) ankietowanych nie wie wg, jakich kryteriów oceniana jest ich praca, natomiast 47,33% (71 os) je zna.

Analiza ze względu na stanowisko pracy:

Rysunek 34



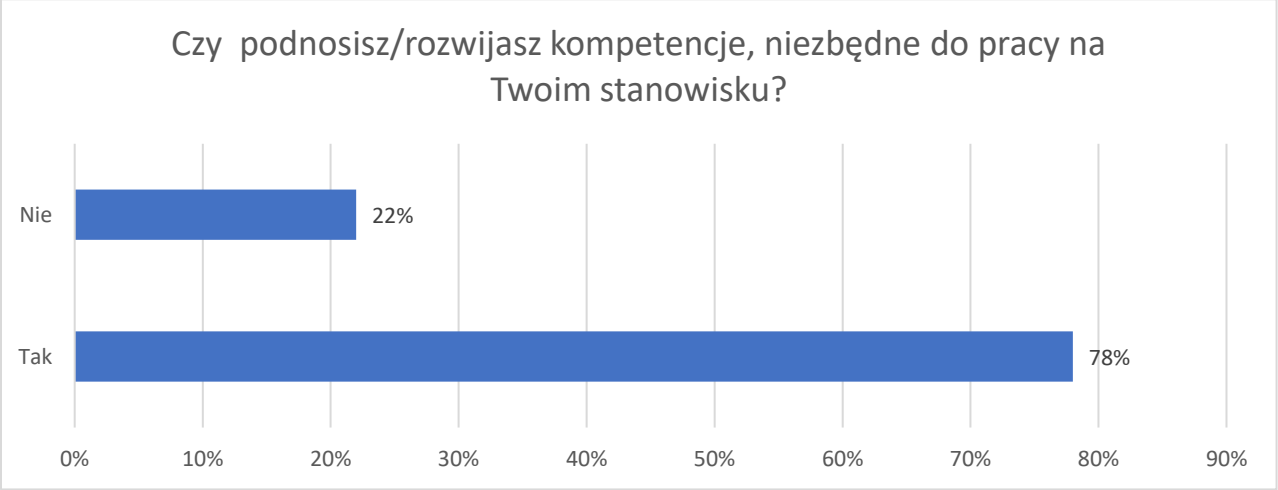
Wśród ankietowanej kadry kierowniczej nieznajomość kryteriów oceny swojej pracy deklaruje 60% (9 osób). Wiedzę na temat kryteriów oceny swojej pracy posiada 40% (6 osób) ankietowanej kadry kierowniczej UM. Wśród urzędników 53,13% (51 osób) nie zna kryteriów, według których oceniana jest ich praca, a 46,87% (45 osób) deklaruje znajomość tych kryteriów.
Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pomocniczych: 48,72% (19 osób) nie zna kryteriów, według których oceniana jest ich praca, natomiast 51,28% (20 osób) deklaruje ich znajomość.
Stwierdzić należy, że więcej niż połowa pracowników nie wie, według jakich kryteriów oceniana jest ich praca.

VII Podnoszenie kompetencji

Podnoszenie kompetencji to inwestycja w ludzi – wymaga nakładów czasu i pieniędzy (np. poświęconych godzin na szkolenia, zakupu nowego oprogramowania, czy książek), ale zwraca się w efektywniejszym realizowaniu zadań. W obrębie tego zagadnienia postawiono pracownikom wskazane poniżej pytania.

27. Czy podnosisz/rozwijasz kompetencje, niezbędne do pracy na Twoim stanowisku?

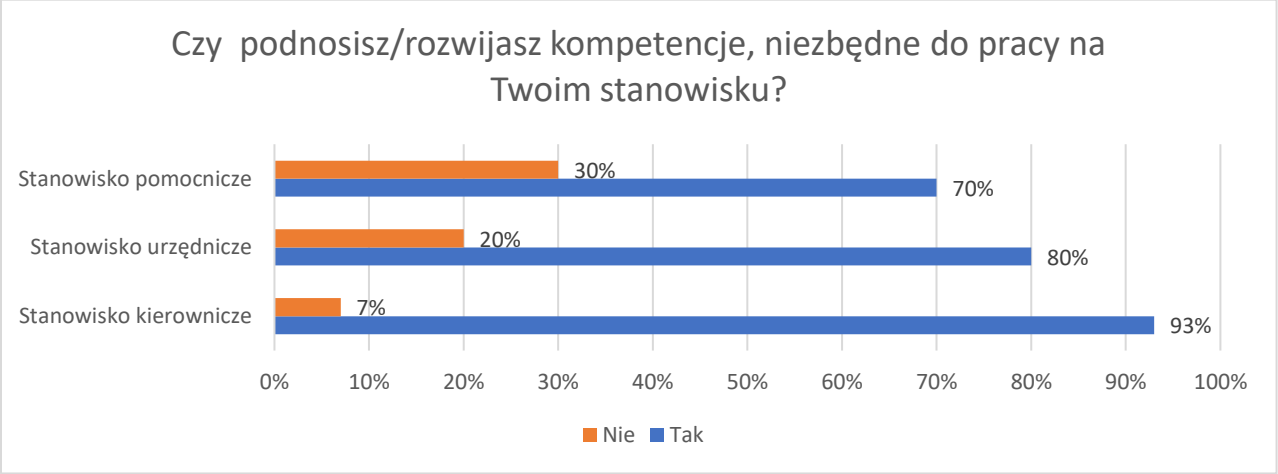
Rysunek 35



Na pytanie „Czy podnosisz/rozwijasz kompetencje, niezbędne do pracy na Twoim stanowisku?" Odpowiedziało 150 pracowników. Wśród nich 15 osób na stanowisku kierowniczym, 96 osób na stanowisku urzędniczym, 39 osób na stanowisku pomocniczym.

Analiza ze względu na stanowisko pracy:

Rysunek 36

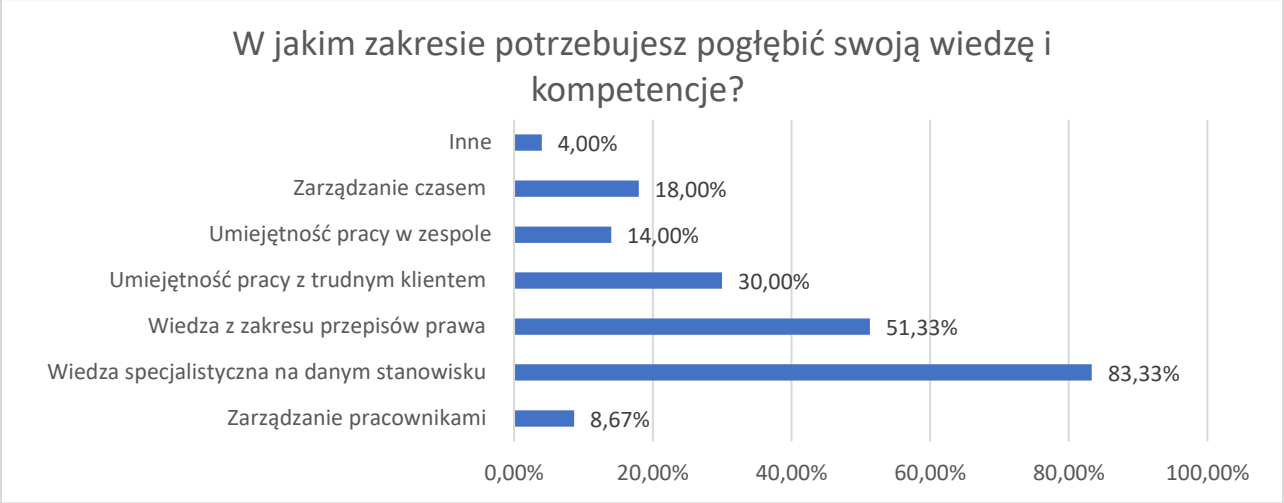


Przeważająca większość, bo 78% (117 osób) wszystkich biorących udział w ankiecie odpowiedziała twierdząco na to pytanie. Wśród kadry kierowniczej aż 93% odpowiedzi było twierdzących. Prawie 70% osób zajmujących stanowisko pomocnicze oraz 80% osób z kadry na stanowisku urzędniczym, którzy brali udział w ankiecie, także deklaruje podnoszenie kompetencji niezbędnych na stanowisku pracy. Z analizy wypowiedzi stwierdzić należy, że pracownicy Urzędu Miasta podnoszą swoje kompetencję.

28. W jakim zakresie potrzebujesz pogłębić swoją wiedzę i kompetencje?

- **Zarządzanie pracownikami**
- **Wiedza specjalistyczna na danym stanowisku**
- **Wiedza z zakresu przepisów prawa**
- **Umiejętność pracy z trudnym klientem**
- **Umiejętność pracy w zespole**
- **Zarządzanie czasem**
- **Inne**

Rysunek 37



Na pytanie „W jakim zakresie potrzebujesz pogłębić swoją wiedzę i kompetencje?" odpowiedziało 150 urzędników. Z analizy odpowiedzi wynika, iż pracownicy w największym stopniu byli zainteresowani nowymi szkoleniami z zakresu:

- Wiedza specjalistyczna na danym stanowisku - 125 odpowiedzi.
- Wiedza z zakresu przepisów prawa - 77 odpowiedzi.
- Umiejętność pracy z trudnym klientem – 45 odpowiedzi,
- Zarządzanie czasem - 27 odpowiedzi,
- Umiejętność pracy w zespole - 21 odpowiedzi,
- Zarządzanie pracownikami – 13 odpowiedzi.

Z analizy uzyskanych odpowiedzi stwierdzić należy, że pracownicy najbardziej potrzebują poszerzenia swojej wiedzy specjalistycznej, wynikającej z zakresu wykonywanych zadań. Na drugim miejscu widzą potrzebę pogłębiania wiedzy z zakresu zmieniającego się prawa. Dość duża grupa pracowników widzi także potrzebę pozyskania wiedzy z zakresu umiejętności pracy z trudnym klientem.

VIII Funkcjonowanie systemu informatycznego

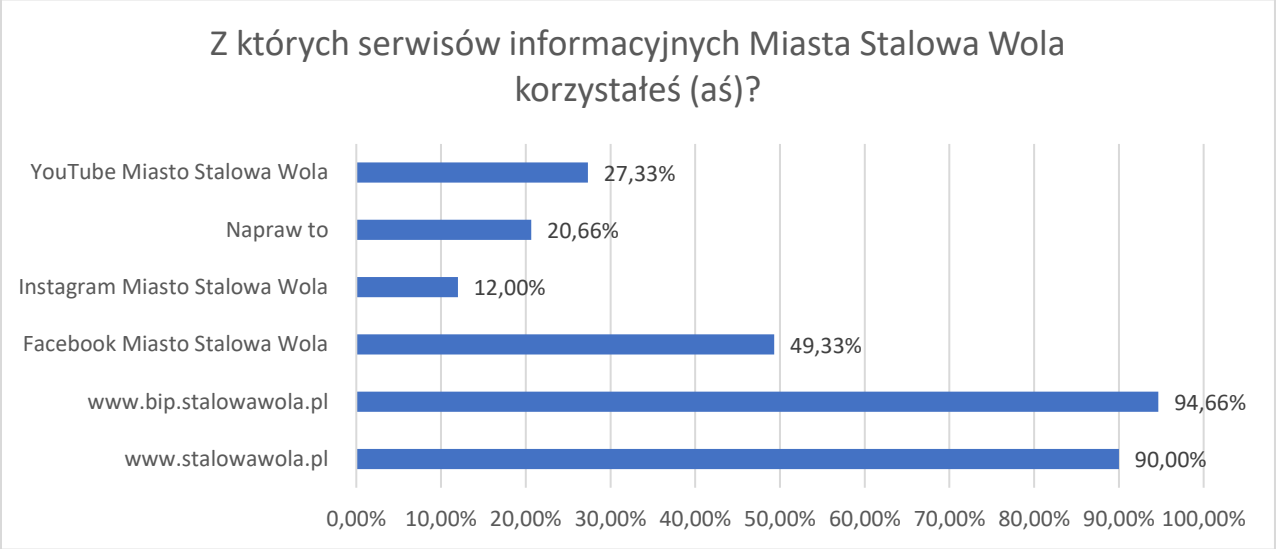
Funkcjonowanie sprawnego systemu informatycznego ma ogromne znaczenie w procesie zarządzania i prawidłowego przebiegu pracy. Przekłada się na efektywność i jakość wykonywanej pracy przez pracowników. W kontekście tym zadano następujące pytanie pracownikom Urzędu.

29. Proszę zaznaczyć, serwisy informacyjne Miasta Stalowa Wola, z których korzystałeś(aś)?

- **www.stalowawola.pl**
- **www.bip.stalowawola.pl**
- **Facebook Miasto Stalowa Wola**
- **Instagram Miasto Stalowa Wola**

- **Napraw to**
- **YouTube Miasto Stalowa Wola**

Rysunek 38



Na pytanie „Z jakich serwisów informacyjnych Miasta Stalowa Wola korzystałeś?" odpowiedziało 150 pracowników. Wśród nich 15 osób na stanowisku kierowniczym, 96 osób na stanowisku urzędniczym, 39 osób na stanowisku pomocniczym.
95% respondentów zajmujących stanowiska kierownicze, urzędnicze jak również pomocnicze w przeważającej większości, bo aż w 94,66% (142 osoby) wskazało Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Stalowej Woli – www.bip.stalowawola.pl. Ankietowani równie chętnie korzystają z informacji zawartych na oficjalnym portalu Miasta Stalowa Wola www.stalowawola.pl Portal ten wskazało 90% wszystkich ankietowanych. Popularnym portalem, z którego korzystają ankietowani jest także Facebook Miasto Stalowa Wola. Prawie połowa respondentów, bo 49,33% (74 osób) szuka informacji na temat miasta właśnie tutaj. Najrzadziej odwiedzanymi serwisami informacyjnymi dotyczącymi miasta Stalowej Woli przez ankietowanych są: YouTube Miasto Stalowa Wola – 27,33% (41 osób) odpowiedzi, Naprawmy to – 20,66% (31 osób) odpowiedzi oraz Instagram Miasto Stalowa Wola – 12% (18 osób) odpowiedzi.

IX Zarzadzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to przeprowadzanie rekrutacji, wybieranie odpowiednich ludzi do pracy w firmie ze względu na ich umiejętności oraz możliwości dostosowania się do kultury organizacyjnej, badanie zadowolenia i motywowanie do pracy, oceny pracownicze, wydobywanie potencjału poprzez odpowiednie rozmieszczanie pracowników w szeregach organizacji. W ankiecie zapytano pracowników o to, co sądzą o zarządzaniu zasobami ludzkimi w urzędzie. W tym kontekście postawiono im poniższe pytania.

30. Co podoba Ci się lub co nie podoba Ci się w systemie zarządzania zasobami ludzkimi oraz w systemie zarządzania informacją?

Na pytanie:, „Co podoba Ci się lub co nie podoba Ci się w systemie zarządzania zasobami ludzkimi oraz w systemie zarządzania informacją?" większość, bo 64,7% odpowiedzi, było raczej skupionych na negatywach w zarządzaniu zasobami ludzkimi. 12% osób było zadowolonych z poziomu zarządzania, z dobrej informacji w urzędzie oraz równego traktowania, a 23,3% odpowiedzi wyrażało brak zdania w tym temacie. Wśród w/w 64,7% negatywnych ocen:

- 30,2% odpowiedzi respondentów zwracało uwagę na brak przepływu informacji, brak komunikacji zarówno pomiędzy wydziałami, jak i pomiędzy współpracownikami, brak planowania, co przyczynia się do opieszałości w załatwianiu spraw, brak rzetelnych informacji od przełożonych, brak aktualnych informacji dla klientów, niejednoznaczne i czasem nieaktualne informacje na stronach internetowych, niejasne formularze, wnioski i druki.
- 18,2% odpowiedzi urzędników naświetla problem nieczytelności, braku jednoznaczności w przyznawaniu awansów, nagród, różnicach w wynagrodzeniach; systemie oceniania, systemie zakresu zadań i podziału obowiązków.
- 15% odpowiedzi dotyczyło nierównego traktowania, roszczeniowości i przedmiotowego traktowania przez przełożonych. Osoby te zwracały uwagę na brak współpracy i spójności w podejmowaniu decyzji na linii kierownictwo- pracownik oraz brak koordynacji czy integracji zadań i interesów urzędu i pracujących w nim ludzi. Problemem poruszanym w tych wypowiedziach był brak systemu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.
- 1,3% odpowiedzi zwracało uwagę na problemy wyposażenia miejsc pracy i niedostatecznych warunków pracy, zgodnych z zasadami BHP.

X Ogólne funkcjonowanie urzędu

Na samym końcu ankiety zapytano pracowników o ich osobiste ogólne spojrzenie na funkcjonowanie Urzędu. Postawiono im pytanie otwarte.

26. Wymień, co najbardziej przeszkadza Ci w Twojej pracy, nie funkcjonuje prawidłowo, jakie problemy dostrzegasz w działaniu urzędu, kontaktach z klientami itp.?

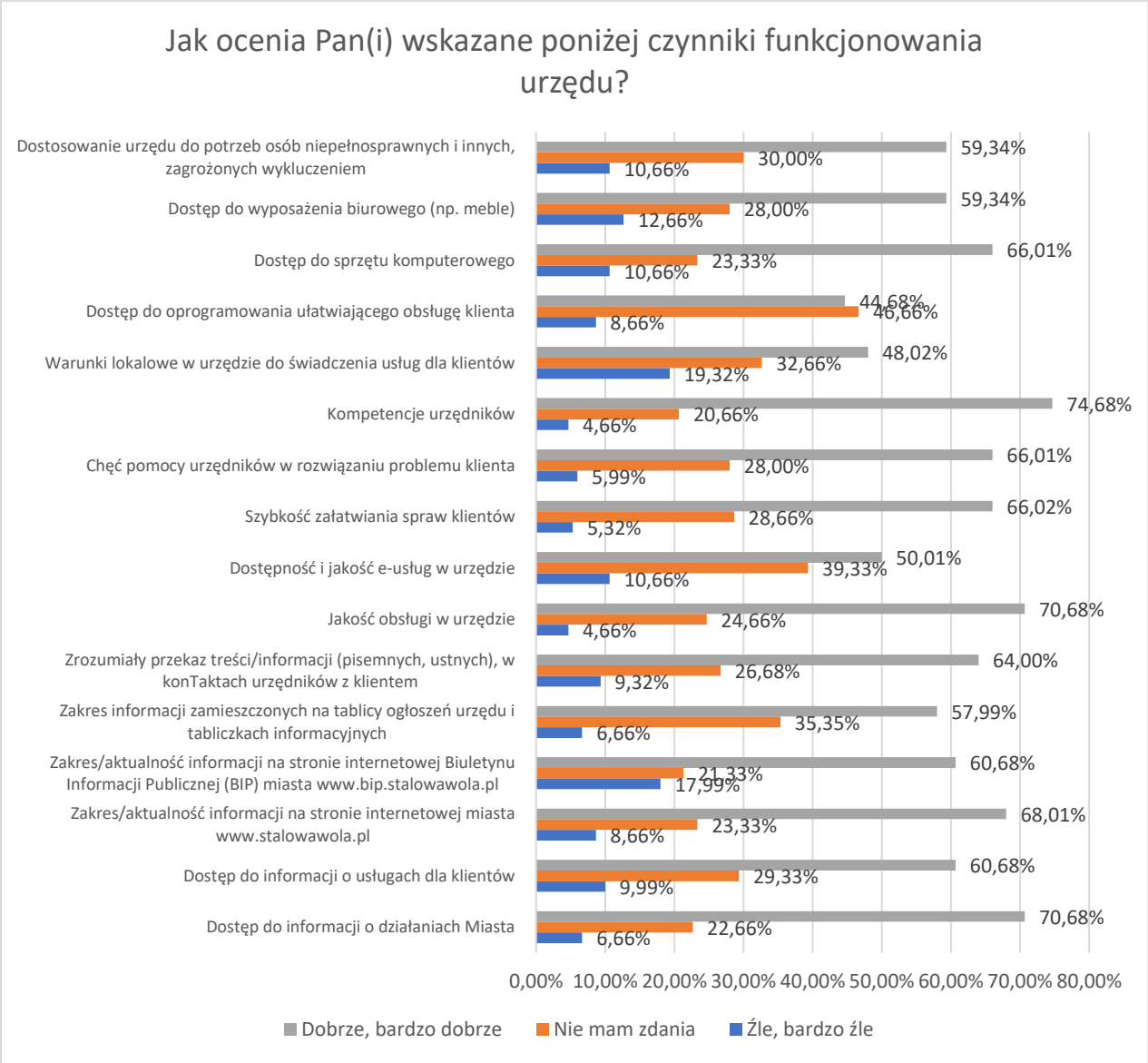
Na pytanie otwarte, „Co najbardziej przeszkadza Ci w Twojej pracy, nie funkcjonuje prawidłowo, jakie problemy dostrzegasz w działaniu urzędu, kontaktach z klientami itp.” odpowiedziało 150 urzędników. Zdecydowana większość zauważa problemy w organizacji urzędu, braku komunikacji, przepływie informacji zarówno pomiędzy wydziałami jak i braku kontaktu z przełożonymi, nieterminowością w przekazywaniu dokumentacji. Wśród osób pracujących na stanowisku urzędniczym to problem dla prawie 40% badanych, a wśród kadry kierowniczej dla prawie połowy. Ponad 25% osób na stanowiskach pomocniczych zauważa ten problem.
Istotnym dla ponad 10% osób zajmujących stanowiska urzędnicze jest nadmiar obowiązków, brak zastępstwa, częste zmiany personalne, brak szkoleń i niedostateczne kompetencje współpracowników. To samo stanowi problem dla 40% osób na stanowisku kierowniczym, które brały udział w ankiecie oraz ponad 12% osób na stanowiskach pomocniczych.
Kolejną kwestią poruszoną w ankiecie przez pracowników na stanowisku urzędniczym są relacje panujące wśród kadry. Ponad 20% respondentów, w tej grupie badanych, widzi problem w braku współpracy, nierównym traktowaniu, braku motywacji, m. in. przez niesprawiedliwe, niedostateczne wynagrodzenie, w likwidacji drobnych benefitów pracowniczych. Wśród osób pracujących na stanowisku pomocniczym 25% badanych dostrzega podobne problemy. Takich problemów nie zgłaszają natomiast osoby na stanowisku kierowniczym.
10% spośród osób na stanowisku urzędniczym, objętych ankietą, zgłasza problem w niedostatecznym wyposażeniu sprzętowym biur. To także problem dla ponad 5% osób na stanowisku pomocniczym i dla 6% respondentów na stanowisku kierowniczym, które wzięły udział w badaniu.
Ponad 14% osób na stanowisku urzędniczym uważa, iż wszystko funkcjonuje prawidłowo lub nie ma zdania w tej sprawie. Tak samo uważa 25% osób na stanowisku pomocniczym.

32.Jak ocenia Pan(i) wskazane poniżej czynniki funkcjonowania urzędu w skali od 1 do 5 (1 - bardzo źle, 2 – źle, 3 – ani dobrze ani źle, 4 – dobrze, 5 - bardzo dobrze)?

- **Dostęp do informacji o działaniach miasta**
- **Dostęp do informacji o usługach dla klientów**

- **Zakres/aktualność informacji na stronie internetowej miasta www.stalowawola.pl**
- **Zakres/aktualność informacji na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) miasta www.bip.stalowawola.pl**
- **Zakres informacji zamieszczonych na tablicy ogłoszeń urzędu i tabliczkach informacyjnych**
- **Zrozumiały przekaz treści/informacji (pisemnych, ustnych), w kontaktach urzędników z klientem**
- **Jakość obsługi w urzędzie**
- **Dostępność i jakość e-usług w urzędzie**
- **Szybkość załatwiania spraw klientów**
- **Chęć pomocy urzędników w rozwiązaniu problemu klienta**
- **Kompetencje urzędników**
- **Warunki lokalowe w urzędzie do świadczenia usług dla klientów**
- **Dostęp do oprogramowania ułatwiającego obsługę klienta**
- **Dostęp do sprzętu komputerowego**
- **Dostęp do wyposażenia biurowego (np. meble)**
- **Dostosowanie urzędu do potrzeb osób niepełnosprawnych i innych, zagrożonych wykluczeniem**

Rysunek 39



Odpowiedzi na pytanie „Jak ocenia Pan(i) wskazane poniżej czynniki funkcjonowania urzędu w skali od 1 do 5" udzieliło 150 ankietowanych. W ankiecie uczestniczyło 15 osób zajmujących stanowiska kierownicze, 96 osób zajmujących stanowiska urzędnicze oraz 39 osób zajmujących stanowiska pomocnicze.
Analizując wyniki przedstawione na wykresach można wyciągnąć wnioski, iż pracownicy w większości dobrze oceniają ogólne funkcjonowanie urzędu, w zakresie dostępu klienta do informacji publicznej, jakości obsługi w urzędzie, dostosowania urzędu do potrzeb osób niepełnosprawnych i innych, zagrożonych wykluczeniem, dostępu do sprzętu komputerowego, szybkości załatwiania spraw klientów, dostępu do informacji o działaniach Miasta. Wszystkie odpowiedzi ukształtowały się powyżej 50%. Jedynie warunki lokalowe w urzędzie do świadczenia usług dla klientów oraz dostęp do oprogramowania ułatwiającego obsługę klienta uklasyfikowały się poniżej 50%.
Analizując natomiast wyniki pod względem negatywnych odpowiedzi „źle lub „bardzo źle", można zauważyć problem z zakresu:

- aktualności informacji na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) miasta www.bip.stalowawola.pl,
- warunków lokalowych w urzędzie do świadczenia usług dla klientów,
- dostępu do wyposażenia biurowego (np. meble).

33. Jeśli mógłbyś/mogłabyś zmienić jedną rzecz w działaniu urzędu, co by to było?

Na pytanie odpowiedziało 148 pracowników. Pytanie miało formę indywidualnych wypowiedzi. Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, że pracownicy widzą wiele rzeczy, które wg nich powinny być zmienione w działaniu Urzędu. Na czołówkę wysuwa się zmiana organizacji urzędu, poprawa komunikacji pomiędzy poszczególnymi wydziałami, zmiana oprogramowania, poprawa przepływu dokumentów. Wiele osób zwróciło w ankiecie uwagę na potrzebę podnoszenia kompetencji pracowników, jasnego określenia systemu zatrudniania i awansu, w tym szeroko rozumianej zmiany zarządzania zasobami ludzkimi. Dużą potrzebę widzą odnośnie braków w wyposażeniu Urzędu i jego infrastrukturze. Zwrócić należy uwagę na fakt, iż 32 osoby tj. 21,62% badanych nie ma zdania w tym temacie.

34. Określ największą siłę Urzędu Miasta w Stalowej Woli.

Wśród wszystkich 143 osób, biorących udział w ankiecie aż **53%** największą siłę widzi w pracujących w urzędzie ludziach, ich pracowitości, kompetencjach, zaangażowaniu, rzetelności i umiejętności współpracy. Uważa tak 54,2% osób na stanowisku urzędniczym, 53,3% osób na stanowisku kierowniczym oraz 41% osób na stanowisku pomocniczym.
Na szczególną uwagę zasługuje poparcie dla Prezydenta i Pani Prezydent, którzy są postrzegani, jako siła urzędu przez **11,2%** badanych urzędników. Wśród kadry urzędniczej przez 8,3% pracowników, wśród osób pracujących na stanowisku kierowniczym przez 3,1% a pośród osób zajmujących stanowiska pomocnicze aż 12,8%.
Mocną stroną Urzędu Miasta Stalowej Woli według **9,2%** ankietowanych pracowników są wszelkie inwestycje na rzecz miasta, mieszkańców oraz projekty sprzyjające pozyskiwaniu środków poprawiających, jakość życia stalowowolan. Zdanie takie podziela 9,4% osób na stanowiskach urzędniczych, 3,1% osób na stanowisku kierowniczym oraz 2,6% osób na stanowisku pomocniczym.
5,6% ankietowanych pracowników urzędu uważa, iż siłą urzędu jest profesjonalizm i dobra, jakość obsługi klienta. W tym: 10,3% osób pracujących na stanowisku pomocniczym, 6,7% kadry kierowniczej oraz 3,1% osób na stanowisku urzędniczym.
Promocja urzędu i miasta na stronach internetowych, aktywność w sieci, aktualizacja zawartości stron internetowych Urzędu to siła, którą zauważa **3,5%** badanych urzędników, w tym: 5,1% pracowników na stanowisku pomocniczym oraz 3,1% osób na stanowisku urzędniczym. Kadra kierownicza nie wymienia tej kwestii, jako siły Urzędu Miasta Stalowej Woli.
17,5% ze 143 odpowiadających, a w tym: 21,9% z 96 osób pracujących na stanowisku urzędniczym oraz 28,2% z 39 osób, pracujących na stanowisku pomocniczym i biorących udział w powyższej ankiecie nie widzi, bądź nie wie, jakie są silne strony Urzędu Miasta w Stalowej Woli.

PODSUMOWANIE WYNIKÓW Z ANALIZY DANYCH, UZYSKANYCH W ANKIECIE:

- Pracownicy Urzędu Miasta Stalowej Woli udzielający odpowiedzi na pytania ankietowe, to osoby zatrudnione na stanowiskach urzędniczych, kierowniczych urzędniczych oraz na stanowiskach pomocniczych, w większości zatrudnione w jednostce powyżej pięciu lat.
- Pracownicy czują się istotną częścią instytucji, jednak uważają, że nie wszyscy pracownicy traktowani są równo. Prawie połowa respondentów przyznaje, że atmosfera w pracy jest przyjazna.
- Pracownicy znają zakres swoich obowiązków. Jest on adekwatny do ich możliwości, jednakże często wykonują więcej obowiązków niż wynika to z formalnego dokumentu.
- W ocenie większości pracowników ich wynagrodzenie w odniesieniu do innych osób na równoważnych stanowiskach nie jest sprawiedliwe.
- Zadania realizowane są terminowo. Zdarzające się opóźnienia w terminach realizacji zadań, zdaniem pracowników, wynikają z nierównomiernego rozłożenia zadań na stanowiskach pracy, zbyt małej obsady kadrowej, niewłaściwego planowania oraz braku dostatecznego zaangażowania pracowników. Niejednokrotnie nieterminowe wykonanie zadania jest wynikiem braku decyzyjności przełożonych, słabej współpracy międzywydziałowej, oczekiwaniem na dodatkowe informacje zewnętrzne spoza komórki organizacyjnej, czy jednostki. W ocenie pracowników, do poprawy terminowości realizacji prac, przy zachowaniu wysokiej jakości wykonywanych zadań, przyczyni się: poprawa komunikacji i usprawnienie obiegu dokumentów, szybsze podejmowanie decyzji, lepsze planowanie/analiza zadań i przedsięwzięć, odpowiedni podział obowiązków, wzmocnienie obsługi prawnej oraz cyfryzacja urzędu. Zdaniem pracowników, poprawa tego obszaru nastąpi również poprzez podnoszenie kwalifikacji, w tym szkolenia, odpowiednie motywowanie i nagradzanie.
- Pracownicy sporadycznie wykonują powierzone obowiązki poza wyznaczonymi godzinami pracy (w miejscu pracy, w terenie lub w domu). Jest to spowodowane koniecznością dotrzymania terminów zadań, dużą ilością zadań, krótkimi terminami realizacji zadań, koniecznością wykonania nagłych nieplanowanych prac, nadrobienia zaległości, opóźnionym otrzymaniem informacji oraz dokumentów z innych instytucji, komórek organizacyjnych, czy od kontrahentów. Często, bieżąca obsługa interesantów urzędu lub specyfika stanowiska pracy nie pozwala, albo nie umożliwia wykonania zadań w wyznaczonych godzinach pracy. Występuje również konieczność uczestniczenia w spotkaniach służbowych, naradach, posiedzeniach komisji etc.
- Pracownicy urzędu dostrzegają możliwość poprawy efektywności i jakości swojej pracy i chętnie dzielą się propozycjami i wskazówkami na ich realizację. Za istotne uważają: wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów, poprawę warunków lokalowych na stanowiskach obsługujących interesantów, funkcjonalny system informatyczny, motywację finansową, w tym sprawiedliwe zasady wynagradzania, poprawę organizacji pracy, zwiększenie zatrudnienia, wyposażenie w sprzęt komputerowy oraz urządzenia biurowe, możliwość uczestniczenia w szkoleniach oraz jasne procedury.
- Pracownicy czują się doceniani w pracy i czują satysfakcję z wykonywanej pracy. Jednak większości z nich, nie są znane zasady awansu, albo uważają, że kryteria awansowania nie są przejrzyste i sprawiedliwe.
- Ponad połowa respondentów nie wie, według jakich kryteriów oceniana jest ich praca oraz nie czuje się zmotywowana do pracy lub nie ma zdania w tym zakresie. Największy istotny wpływ na motywację do pracy, zdaniem badanych, mają: sprawiedliwe wynagradzanie, nagradzanie zaangażowania (premie/nagrody), jak również poszanowanie wykonywanej pracy. W ocenie pracowników, niewiele mniej istotna jest dobra organizacja pracy, jasno określone cele, podwyżki, rzetelne oceny pracowników oraz atmosfera zaufania i koleżeństwa. Docenienie za wykonywaną pracę i zaangażowanie przez przełożonego, poprawa warunków finansowych i lokalowych, stabilizacja zatrudnienia, możliwość uczestniczenia w szkoleniach, a nade wszystko adekwatne i sprawiedliwe wynagradzanie, to czynniki, które sprawiłyby, że pracownicy w większym stopniu zaangażowaliby się w realizację zadań na swoim stanowisku pracy.

- Najczęściej stosowane w praktyce działania wpływające na motywację do pracy, to docenienie przez współpracowników, czy pochwała. Premia, nagroda, czy dodatkowe szkolenia, choć równie mocno wpływają na motywację do pracy są rzadko stosowane.
- Pracownicy uważają obecne relacje z przełożonym za zadowalające i czują się przez przełożonych wysłuchani. Ich zdaniem, ewentualna krytyka przełożonych jest konstruktywna i przedstawiona w kulturalny sposób.
- Zdaniem pracowników, przełożeni doceniają wykazywaną przez nich inicjatywę, pracowitość, zaangażowanie, terminowość i skuteczność. Mogą swobodnie dzielić się z przełożonymi i współpracownikami swoimi opiniami i pomysłami.
- Dla większości ankietowanych, zespół, w którym pracują stanowi wsparcie/inspirację.
- Za najważniejsze przeszkody w pracy, pracownicy uznają m.in.: brak wyposażenia w odpowiedni sprzęt komputerowy oraz biurowy, brak wolnego dnia od przyjęć interesantów, czy wyznaczonych godzin ich przyjęć, brak komunikacji, współpracy pomiędzy wydziałami, jednostkami, zły obieg informacji, brak pomocy w rozwiązywaniu problemów, nieuzasadnione przekazywanie spraw pomiędzy komórkami do załatwienia, nadmiar obowiązków, roszczeniowych interesantów, bierność przełożonych, relacje z przełożonymi oraz brak właściwej organizacji pracy.
- Pracownicy podnoszą/rozwijają kompetencje niezbędne do pracy na ich stanowisku w większości poprzez uczestnictwo w szkoleniach oraz poprzez samokształcenie i samodoskonalenie.
- Jako powód braku podnoszenia kompetencji, pracownicy wskazują brak ofert szkoleniowych dla danego stanowiska pracy oraz brak możliwości skorzystania ze szkoleń?
- Pracownicy chcieliby podnieść swoje kompetencje i pogłębić wiedzę specjalistyczną oraz z zakresu przepisów prawa, jak również podnieść umiejętności pracy z trudnym klientem, pracy w zespole, zarządzania czasem i pracownikami.
- Serwisy informacyjne, z których pracownicy najczęściej korzystają to: www.stalowawola.pl, www.bip.stalowawola.pl Częstym źródłem informacji jest również: Facebook Miasto Stalowa Wola i You Tube Miasto Stalowa Wola.
- Oceniając system zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania informacją w urzędzie, pracownicy częściej wskazywali na braki oraz ułomności tych systemów, aniżeli pozytywne aspekty ich funkcjonowania. Zdaniem ankietowanych, system zarządzania zasobami ludzkimi nie funkcjonuje, brak jest jasnych zasad motywowania, nagradzania i awansowania. Nie są jasno określone zadania do wykonania na stanowiskach pracy i w komórkach organizacyjnych. Podobnie jest w odniesieniu do systemu zarządzania informacją. Pracownicy uważają, że przepływ informacji cechuje brak przejrzystości oraz brak jasnych zasad przekazu. „Słabość" przepływu informacji jest mocno artykułowana, a brak komunikacji jest często przez badanych wskazywany.
- Oceniając czynniki funkcjonowania urzędu, ankietowani za dobre uznali: dostęp do informacji o działaniach miasta, kompetencje urzędników, szybkość załatwiania spraw klientów oraz jakość obsługi w urzędzie. Natomiast ocena warunków lokalowych w urzędzie do świadczenia usług dla klientów oraz zakres/aktualność informacji na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej, wypadły słabo.
- Za najważniejsze do zmiany, pracownicy wskazywali: zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym: system zatrudniania, wynagradzania, awansowania i motywowania kadr, strukturę organizacyjną, przepływ informacji oraz warunki lokalowe.
- Zdaniem respondentów największą siłą urzędu są pracownicy i kadra zarządzająca, ich kompetencje, profesjonalizm, wiedza oraz doświadczenie.

Podsumowanie wyników weryfikacji postawionych hipotez:

Lp.	Hipoteza	Sposób weryfikacji
1	H.1:Pracownicy oczekują od strony kierownictwa sprawiedliwego podziału pracy, dialogu, współpracy i decyzyjności.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
2	H.2: Pracownicy są chętni do działań między zespołowych, ale na zasadzie zaufania, równego traktowania i równomiernego rozkładu pracy.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
3	H.3:Pracownicy nie znają i nie korzystają z serwisów informatycznych urzędu.	Hipoteza zweryfikowana Negatywna
4	H.4: Pracownicy pozytywnie oceniają system zarzadzania zasobami ludzkimi	Hipoteza zweryfikowana Negatywna
5	H.5: Pracownicy uważają, że wykonywana praca sprawia im satysfakcję.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
6	H.6: Pracownicy uważają, że funkcjonujący system wynagradzania nie ma charakteru motywacyjnego.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
7	H.7: Pracownicy widzą konieczność podnoszenia swoich kompetencji poprzez stałe dokształcanie.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
8	H.8: Pracownicy uważają, że zasady naboru na stanowiska urzędnicze nie są oparte na jasnych regułach.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
9	H.9: Pracownicy uważają, że istniejący system informatyczny nie wspiera pracy urzędnika.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
10	H.10: Pracownicy uważają, że istniejące procedury regulujące pracę Urzędu w odniesieniu do zasobów ludzkich nie określają przejrzystego podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy pracownikami, nie określają jasnych reguł awansu stanowiskowego, nie wspierają stałego dzielenia się wiedzą między bardziej, a mniej doświadczonymi urzędnikami.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
11	H.11: Pracownicy prawidłowo ocenili opracowane i wdrożone przez JST zasady udostępniania danych publicznych.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
12	H.12: Pracownicy uważają, że wyposażenie stanowisk pracy nie jest wystarczające do wykonywania efektywnej obsługi klienta i podmiotów.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna
13	H.13:Największą siłą Urzędu to pracownicy i kadra zarządzająca, ich kompetencje, profesjonalizm, wiedza oraz doświadczenie.	Hipoteza zweryfikowana Pozytywna

Ankietę opracowali:

1. Rębisz Renata – Audytor.
2. Patrycja Żurawska - Kierownik Referatu Gospodarki Odpadami i Ochrony Środowiska
3. Fryc Mirosława -Główny specjalista ds. kontroli jednostek organizacyjnych Miasta.
4. Magdalena Wrońska Bulec – Główny specjalista ds. zamówień publicznych SCUW.
5. Justyna Łabęcka – Inspektor ds. organizacji Urzędu Miasta.
6. Monika Dymowska – Inspektor ds. kontaktu z mieszkańcami.

7. Zuzanna Szczurek – Inspektor ds. promocji gospodarczej.
8. Jolanta Krzykwa -Inspektor ds. promocji gospodarczej.
9. Adler Izabela – Inspektor ds. gospodarki odpadami.