Iceland Liechtenstein Norway grants

ZWIĄZEK MIAST POLSKICH

MINISTERSTWO FUNDUSZY I POLITYKI REGIONALNEJ

Sprawozdanie z ankiety „Razem naprawmy nasz Urząd" przeprowadzonej wśród NACZELNIKÓW I KIEROWNIKÓW Urzędu Miasta w Stalowej Woli

Stalowa Wola, 29 czerwca 2020 r.

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

Ankieta badająca opinie naczelników i kierowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli z zakresu organizacji i funkcjonowania urzędu, została przeprowadzona w formie elektronicznej z wykorzystaniem aplikacji Mentimeter, w dniu 4 czerwca 2020 r. Ankieta została przygotowana w efekcie rozszerzenia badania, z dnia 15.05.2020 r. o dobór odpowiedniej próby i szczegółowych zagadnień.

Zastosowano badania sondażowe nazywane również metodą sondażową lub sondażem. Celem przeprowadzenia ankiety było pozyskanie wiedzy na temat tego, jak kadra zarządzająca ocenia organizację i funkcjonowanie Urzędu Miasta Stalowej Woli pod kątem:

1. efektywności,
2. komunikacji wewnętrznej,
3. zarządzania zasobami ludzkimi,
4. zarządzania strategicznego,
5. zarządzania 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 2014-2021, którego głównym celem jest wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej, poprzez podniesienie jakości środowiska naturalnego, dostępności oraz standardu życia mieszkańców.

Ankieta skierowana została do naczelników i kierowników Urzędu Miasta w Stalowej Woli. Zgodnie ze schematem organizacyjnym w Urzędzie Miasta w Stalowej funkcjonuje 14 wydziałów. Na stanowiskach kierowniczych zatrudnionych jest 22 osoby. W ankiecie wzięło udział 13 pracowników Urzędu Miasta w Stalowej Woli, reprezentujących stanowiska kierownicze urzędnicze, co stanowi 59,9%.

Ankietowani odpowiedzieli na 24, niżej wymienione pytania:

1. Co Twoim zdaniem jest najważniejsze w pracy zespołu?
2. Jakich działań ze strony kierownictwa oczekujesz, aby lepiej Ci się pracowało?
3. Jakie umiejętności, cechy według Pana/i powinien posiadać skuteczny kierownik?
4. Który styl kierowania pasuje najbardziej do Pana/i Naczelnika/Kierownika?
   - ✓ Demokratyczny - zakłada, że najważniejsza jest grupa jako całość.
   - ✓ Lider demokratyczny liczy się z sugestiami członków grupy.
   - ✓ Autokratyczny - zakłada, że najważniejszy w strukturze grupy jest lider.
   - ✓ Sam podejmuje decyzje za grupę, nie bierze udziału w pracach grupy.
   - ✓ Bierny – zakłada, że szef daje dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu zadań członkom grupy, którą kieruje.
   - ✓ Stara się nie podejmować żadnych decyzji.
   - ✓ Zróżnicowany (po trochu z każdego).
5. Jak mieszkańcy widzą (oceniają) Twoją pracę jako naczelnika/kierownika zespołu? Krótko uzasadnij odpowiedź.

6. Według Pana/i jaką rolę w urzędzie pełni naczelnik/kierownik?
7. Jaką osobą Pana/i zdaniem jest dobry kierownik?
8. Naczelnik/Kierownik w Urzędzie:
   - ✓ samodzielnie podejmuje decyzje,
   - ✓ konsultuje się z przełożonymi,
   - ✓ konsultuje się z podwładnymi,
   - ✓ korzysta z pomocy specjalistów.
9. Co Twoim zdaniem jest najważniejsze dla mieszkańca/przedsiębiorcy w działaniach urzędu?
10. W jaki sposób Pan/i motywuje pracowników do pracy?
11. Jak Twoim zdaniem zarządzenia organizacyjno – porządkowe powinny być wprowadzane w urzędzie, żeby Twoi pracownicy chcieli je realizować?
12. Jak sądzisz, czy pracownicy Twojego wydziału mają wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego?
13. Jak sądzisz, dlaczego niektórzy pracownicy urzędu nie mają wiedzy z zakresu obowiązujących w urzędzie wewnętrznych uregulowań?
14. Jak sądzisz, dlaczego niektórzy pracownicy urzędu nie mają poczucia odpowiedzialności za budżet miasta?
15. Wymień nie więcej niż 3 cechy pracowników, które bierzesz pod uwagę tworząc zespoły zadaniowe.
16. Co Twoim zdaniem najpilniej należałoby poprawić w sferze zarządzania zasobami ludzkimi? Wymień 3 najważniejsze.
17. Z czego w urzędzie wynikają problemy w zakresie komunikacji, przepływu informacji – podaj max 3 powody.
18. Jakie zachowania pracowników najtrudniej jest Ci zaakceptować?
19. Jak rozwiązujesz problem nierównomiernego rozłożenia bagażu obowiązków Twoich pracowników?
20. Jakimi zasadami kierujesz się w sytuacji wystąpienia konfliktu na linii pracownik - interesant?
21. Czy starasz się poznać opinię pracowników zanim podejmiesz jakąś decyzję?
22. Jakie znaczenie ma dla Ciebie monitorowanie projektów strategicznych w mieście?
23. Jak wykorzystujesz zarządzanie ryzykiem w swojej pracy?
24. Co rozumiesz pod pojęciem rozwój instytucjonalny?

Biorąc pod uwagę formę pytań w większości przypadków zastosowano pytania otwarte, określane również jako nieskategoryzowane.

Ze względu zaś na zasięg badań i stopień ogólności wyszczególniono 2 rodzaje hipotez: hipotezy ogólne i szczegółowe. Do problemu głównego założono odpowiednią hipotezę ogólną, a do każdego problemu szczegółowego odpowiednie hipotezy szczegółowe. W ten sposób hipoteza ogólna jest konkretyzowana kilkoma hipotezami szczegółowymi.

Dodać należy, że hipoteza to (tymczasowe) przypuszczenie mające ułatwić wyjaśnienie zjawiska, domysł; założenie oparte na prawdopodobieństwie, a wymagające sprawdzenia.

Wracając do przykładowych wcześniej wymienionych problemów badawczych można sformułować następujące hipotezy badawcze.

Hipoteza ogólna (główna):

- Zakłada, że dobre zarządzanie strategiczne jest kluczem do sukcesu administracji lokalnej.

Hipotezy szczegółowe:

- H1: Uważa się, że najważniejszą cechą w pracy zespołu jest komunikacja i dobra współpraca.
- H2: Przyjmuje się, że szczebel kierowniczy oczekuje od wykonawczego dobrej współpracy i częstych spotkań koordynacyjnych w celu poprawy efektywności pracy.
- H3: Przypuszcza się, że kadra zarządzająca Urzędu Miasta Stalowej Woli ma kompleksowe podejście do zarządzania personelem, który jest najcenniejszym zasobem organizacji.
- H4: Domniemywa się, że pracownicy magistratu nie mają dostatecznej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.
- H5: Sądzi się, że naczelnicy/ kierownicy znają procedury kontroli zarządczej.
- H6: Kadra zarządzająca stalowowolskiego magistratu prawidłowo definiuje rozwój instytucjonalny.

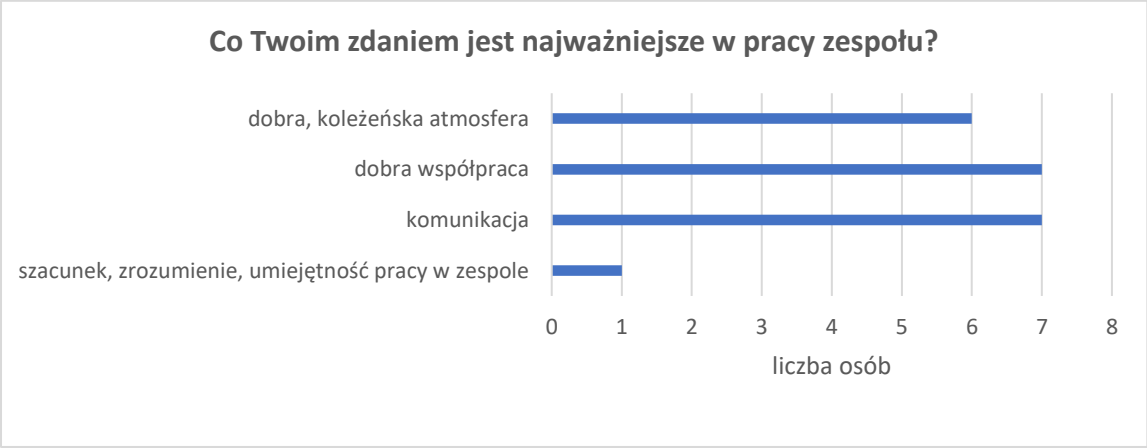
Do potwierdzenia (odrzucenia) hipotez sformułowanych powyżej, posłużono się formą argumentacji opartą na analizie danych uzyskanych w badaniu. W analizie wykorzystano głównie metodę opisową.

ANALIZA DANYCH UZYSKANYCH W BADANIACH

1. Co Twoim zdaniem jest najważniejsze w pracy zespołu?

Na powyższe pytanie odpowiedziało 12 osób. Postawione pytanie miało charakter otwartych odpowiedzi.

Rysunek 1



Praca w zespole jest ważną cechą jaką powinien posiadać naczelnik /kierownik zarządzający zespołem. Dobra praca w zespole to przede wszystkim dobra komunikacja, co wiąże się z jasnym i zrozumiałym przekazem komunikatów, słuchaniem współrozmówców, pełnym szacunkiem do grupy jak również chęcią kompromisu. Z uzyskanych odpowiedzi można wnioskować, iż naczelnicy/kierownicy pełniący tę funkcję w urzędzie znają doskonale wagę dobrej pracy w zespole. Zdaniem ankietowanych najważniejszą cechą pracy w zespole jest dobra komunikacja, oparta na koleżeńskiej atmosferze i wzajemnym szacunku.

Wobec wyżej wymienionego pytania i postawionej hipotezy, która zakładała, że najważniejszą cechą w pracy zespołu jest komunikacja i dobra współpraca przyznać należy, że hipoteza ta potwierdziła trafność tego założenia.

2. Jakich działań ze strony kierownictwa oczekujesz, aby lepiej Ci się pracowało?

Na pytanie odpowiedziało 12 osób

Rysunek 2

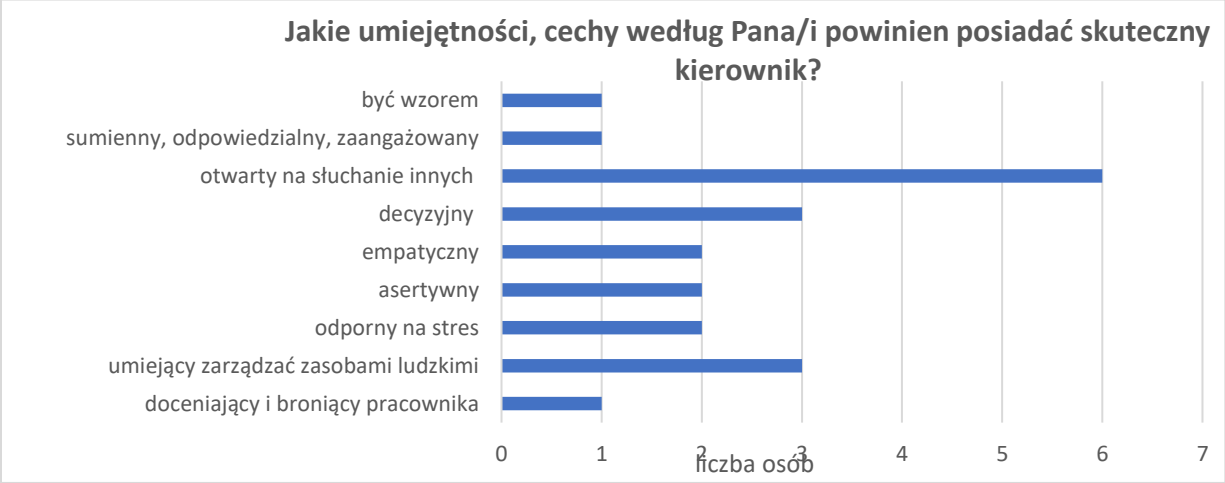
Z analizy uzyskanych odpowiedzi naczelnicy/ kierownicy oczekują od strony kierownictwa ogólnie tzw. dobrej współpracy. Widzą istotną potrzebę organizowania spotkań i narad koordynacyjnych z kierownictwem. Zwracają uwagę na zbyt długotrwały proces reorganizacji urzędu.

Biorąc pod uwagę analizę opisową powyższego pytania zauważyć należy, że kolejna hipoteza szczegółowa uległa pozytywnej weryfikacji. Hipoteza ta zakładała, że szczebel kierowniczy oczekuje od szczebla wykonawczego dobrej współpracy i częstych spotkań koordynacyjnych w celu poprawy efektywności pracy.

3. Jakie umiejętności, cechy według Pana/i powinien posiadać skuteczny kierownik?

Na osobach, które zajmują kierownicze stanowiska, ciąży ogromna odpowiedzialność nie tylko za pracę zespołu, lecz także funkcjonowanie całej firmy. Niektóre z nich są niemalże urodzonymi przywódcami, inni jednak muszą się nauczyć sztuki zarządzania, która przecież nie należy do najłatwiejszych. Na powyższe pytanie odpowiedzi udzieliło 13 ankietowanych (100%). Pytanie miało charakter odpowiedzi otwartych.

Rysunek 3



Skuteczny kierownik wg ankietowanych to kierownik otwarty na słuchanie innych, decyzyjny, umiejący prawidłowo zarządzać. Ankietowani wskazywali również na inne cechy kierownika, jak: empatia, asertywność, odporność na stres itp.

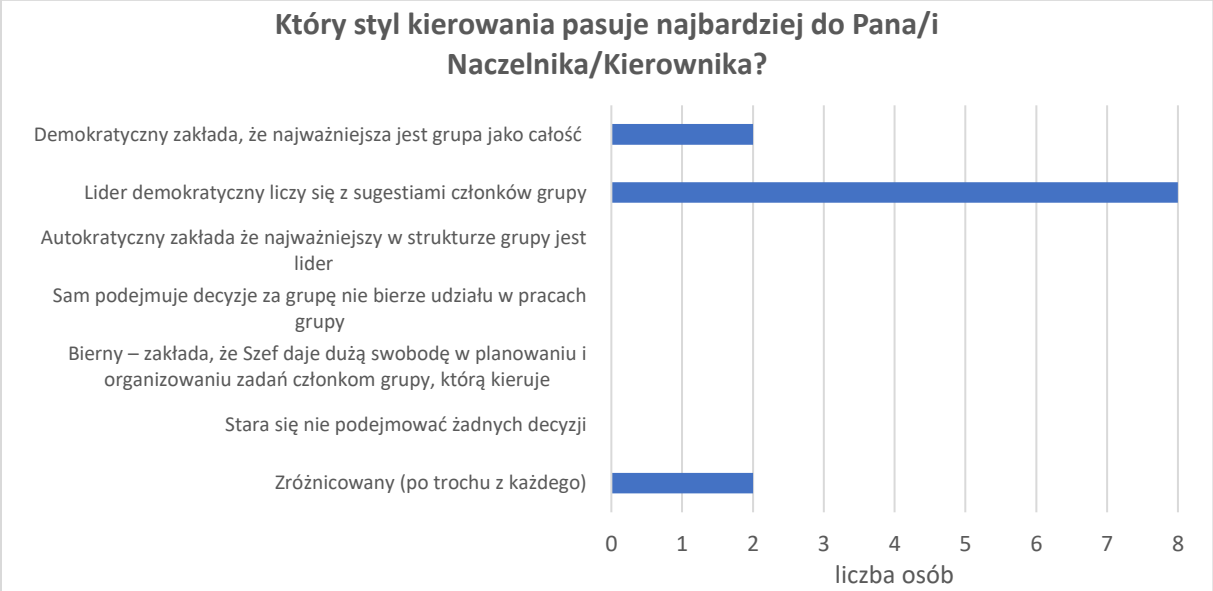
Przyznać należy, że do najważniejszych cech dobrego kierownika należy: samodyscyplina i samodzielność, asertywność, zdolność motywowania innych, empatia, zdolność łagodzenia konfliktów, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, pewność siebie, odporność na stres, sumienność. Pasja i zaangażowanie to także są cechy dobrego kierownika, które powinien posiadać każdy menadżer. Kierownik powinien naprawdę pasjonować się tym, co robi i przekazywać tę pasję współpracownikom. Dzięki temu będą oni czuli, że pracują z człowiekiem zaangażowanym, który wkłada w wykonywanie swoich zadań całe serce. Pracowitość jest istotna, jednak jeżeli kierownik będzie zniechęcony, trudno wymagać entuzjazmu i pełnego zaangażowania u innych.

W tym przypadku nie sposób byłoby pominąć pytania o sposób przywództwa (styl kierowania), który odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

4. Który styl kierowania pasuje najbardziej do Pana/Pani Naczelnika/Kierownika?

- Demokratyczny - zakłada, że najważniejsza jest grupa jako całość.
- Lider demokratyczny liczy się z sugestiami członków grupy.
- Autokratyczny - zakłada, że najważniejszy w strukturze grupy jest lider.
- Sam podejmuje decyzje za grupę, nie bierze udziału w pracach grupy
- Bierny – zakłada, że szef daje dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu zadań członkom grupy, którą kieruje.
- Stara się nie podejmować żadnych decyzji.
- Zróżnicowany (po trochu z każdego).

Rysunek 4



Zgodnie z definicją, istnieje szereg stylów kierowania, w jakie przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to - osiągania celów stojących przed organizacją. W powyższym pytaniu przedstawiono kilka stylów kierowania. Z uzyskanych odpowiedzi 10 naczelników/kierowników odpowiedziało, że stylem którym kierują się w zarządzaniu jest styl lidera demokratycznego, 2 osoby zaś podzieliło pogląd, iż utożsamiają się do stylu tzw. zróżnicowanego. Z uzyskanych odpowiedzi należy wnioskować, iż wiodącym stylem zarządzania kadry kierowniczej w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli jest styl demokratyczny oparty na tym, że pracownicy mają dużą samodzielność – mogą wykazać się inwencją twórczą, kreatywnością w rozwiązywaniu problemów.

Zgodnie z tym stylem, przełożony nakreśla główne cele, jakie grupa powinna zrealizować. W grupie zarządzanej w sposób demokratyczny panuje swoboda wymiany poglądów i duża samodzielność. W stylu demokratycznym podwładni mają duży zakres swobody w podziale zadań i określenia sposobu ich wykonania. Dominuje komunikacja dwukierunkowa pomiędzy szczeblem kierowniczym i wykonawczym. Styl ten sprawdza się, kiedy kadra jest odpowiednio wykwalifikowana i ma predyspozycje do partycypowania w podejmowaniu decyzji. Istnieją jednak pewne zagrożenia takiego stylu zarządzania jak niższa efektywność. Wadą stylu demokratycznego jest też to, że proces decyzyjny jest zdecydowanie dłuższy niż w wypadku, kiedy kierownik musiałby decyzję podejmować sam. Partycypacyjny sposób podejmowania decyzji jest czasochłonny. Zaletą tego stylu jest fakt, że sprzyja zaangażowaniu pracowników poprzez stworzenie możliwości udziału w podejmowaniu decyzji.

5. Jakie znaczenie ma dla Ciebie, jak mieszkańcy widzą (oceniają) Twoją pracę jako Naczelnika/Kierownika zespołu? Krótko uzasadnij odpowiedź.

Na powyższe pytanie odpowiedzi udzieliło 100% ankietowanych. Pytanie miało charakter odpowiedzi otwartych.

Rysunek 5 ?

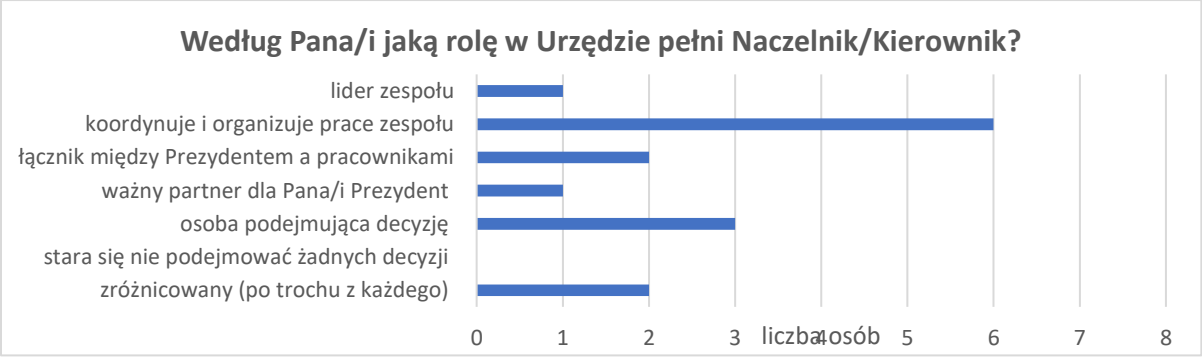
Udzielając odpowiedzi na powyżej postawione pytanie, praktycznie wszyscy ankietowani wypowiedzieli się, że ocena ich pracy w opinii mieszkańców ma duże znaczenie i jest bardzo ważna, wręcz istotna. Tylko jedna osoba odpowiedziała, że ważniejsza dla niego jest ocena samego pracodawcy i ocena taka motywuje do dalszych działań.

Z analizy uzyskanych odpowiedzi należy wnioskować, że naczelnicy/kierownicy biorą ogromną odpowiedzialność za cały zespół, którym kierują. Mają również poczucie wielkiej odpowiedzialności za wizerunek urzędu na zewnątrz, co może świadczyć o fakcie utożsamiania się z nim.

6. Według Pana/i jaką rolę w Urzędzie pełni Naczelnik/Kierownik?

Na powyższe pytanie odpowiedziało 12 osób.

Rysunek 6



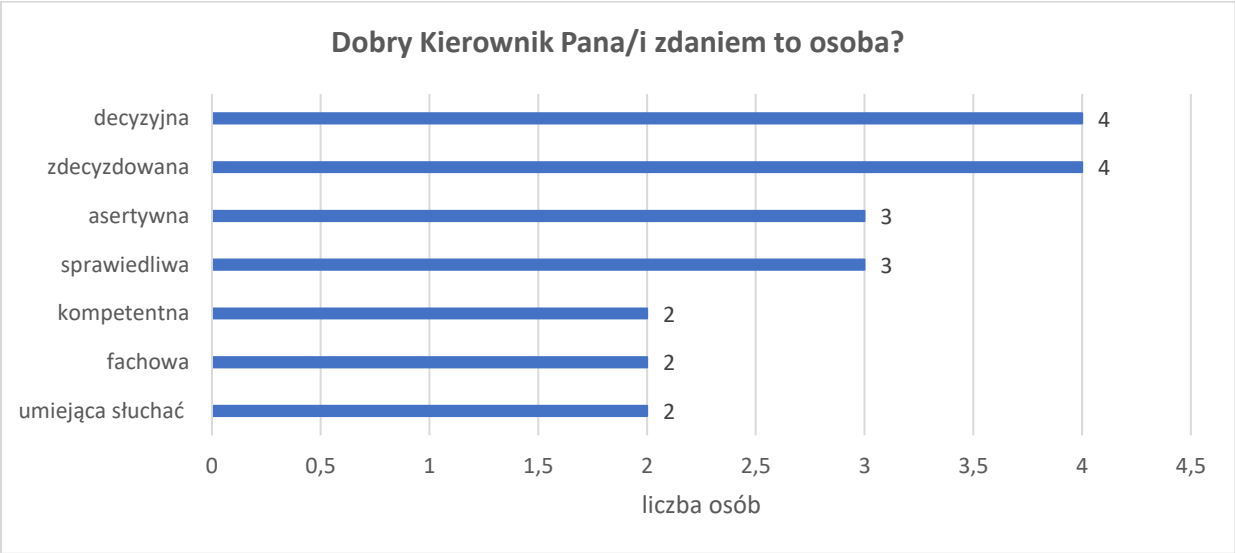
Rola naczelnika/kierownika w urzędzie pełni istotną funkcję w procesie zarządzania, na które składa się planowanie i podejmowanie decyzji (określanie sposobu ich wykonania), organizowanie (racjonalne rozdzielenie działań i zasobów), przewodzenie/kierowanie (zachęcanie ludzi do współpracy na korzyść interesów organizacji), kontrolowanie (śledzenie postępów wydziałów w realizacji jej celów).

W pojęciu ankietowanych, rola naczelnika/kierownika odnosi się do koordynowania i organizowania pracy zespołu oraz podejmowania decyzji. Znalazły się też odpowiedzi, iż rola urzędnika/kierownika to łącznik pomiędzy Prezydentem, a pracownikiem, ważny partner dla Pana Prezydenta. Biorąc pod uwagę uzyskane odpowiedzi, należy stwierdzić iż kadra zarządzająca prawidłowo rozumie rolę naczelnika/kierownika w procesie zarządzania urzędem.

7. Dobry Kierownik Pana/i zdaniem to osoba.

Na pytanie odpowiedziało 100% ankietowanych (13 osób)

Rysunek 7



Odpowiednie kompetencje „kierownika" mają istotne znaczenie w skutecznym kierowaniu zespołem tak, aby praca wykonywana przynosiła jak najlepsze efekty.
Zgodnie z definicją (manager) kierownik to planista, organizator, przywódca, kontroler danej organizacji. Jest politykiem reprezentującym zespół, trenerem motywującym i pomagającym zespołowi rozwinąć skrzydła, strategiem oraz administratorem umożliwiającym zespołowi pracę.
W pojęciu kadry zarządzającej Urzędem Miasta Stalowej Woli „dobry kierownik" to osoba decyzyjna, zdecydowana, asertywna, sprawiedliwa, kompetentna, fachowa, umiejąca słuchać.

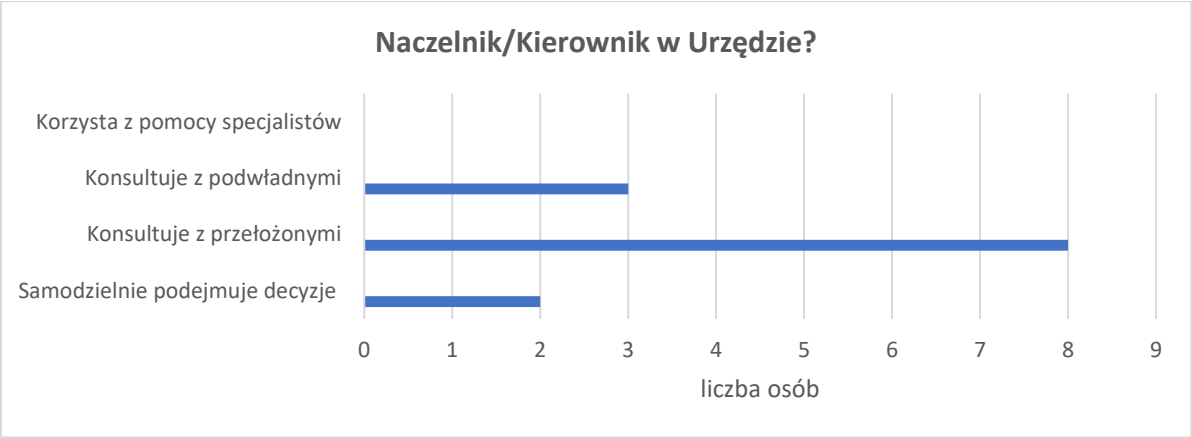
Biorąc powyższe pod uwagę można wnioskować, iż osoby pełniące funkcję naczelników/kierowników rozumieją prawidłowo znaczenie pojęcia „dobrego kierownika", umieją prawidłowo zarządzać zasobami ludzkimi i nadają się na liderów zespołu.
Zarządzanie zasobami ludzkimi można określić, jako strategię działania organizacji ukierunkowanej na kształtowanie umiejętności pracowników. Dzięki tym umiejętnościom organizacja nabywa nową wartość na rynku, nie tylko z punktu widzenia klientów, ale także konkurentów. Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi stanowić może o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a nawet traktowane jest jako jedyne pewne źródło przewagi konkurencyjnej.

8. **Naczelnik/Kierownik w Urzędzie**:

- samodzielnie podejmuje decyzje
- konsultuje się z przełożonymi
- konsultuje się z podwładnymi
- korzysta z pomocy specjalistów

Na powyższe pytanie odpowiedziało 100% ankietowanych (13 osób). Pytanie miało charakter odpowiedzi otwartych.

Rysunek 8



Z analizy uzyskanych odpowiedzi należy stwierdzić, iż zdecydowana większość naczelników/kierowników (8 osób) ostateczne decyzje podejmuje na podstawie konsultacji z przełożonymi. Niewielka grupa osób przy podejmowaniu decyzji konsultuje się z podwładnymi, zaś śladowa liczba osób podejmuje decyzje samodzielnie. Zauważyć należy, iż żadna osoba z ankietowanych, przy podejmowaniu decyzji nie korzysta z pomocy fachowców.

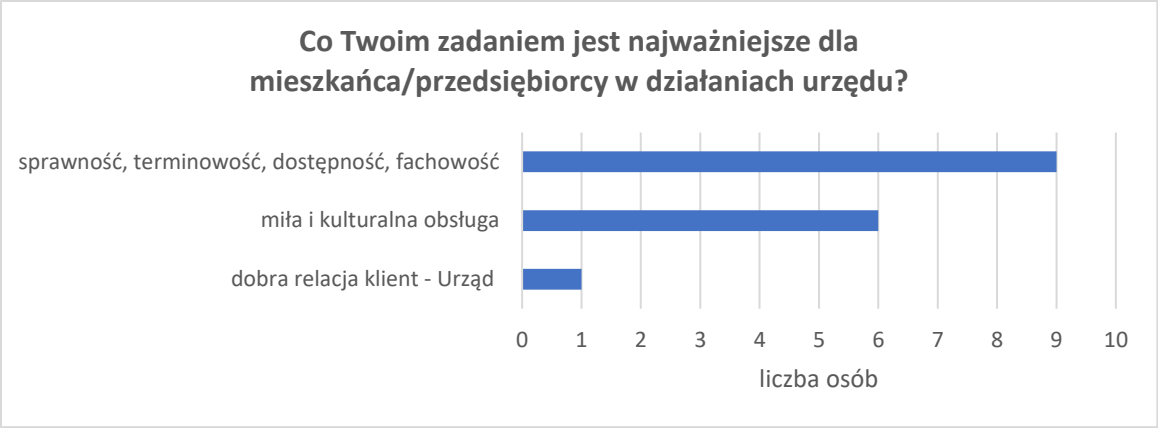
Zwrócić należy również uwagę na pewną niezgodność wypowiedzi, wręcz przeczącą wcześniejszym deklaracjom dot. sposobu przywództwa. Grupa trzech osób wskazała, że decyzje podejmuje w konsultacji z podwładnymi, pomimo iż udzielając odpowiedzi z zakresu stylu kierowania, przeważająca większość ankietowanych opowiedziała się za stylem demokratycznym, gdzie decyzje podejmowane są w oparciu o konsultację z pracownikami. Kierownik deleguje znaczący zakres władzy, ale zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji, które mają zapewnić realizację celów zespołu.

Dobry kierownik powinien postępować w taki sposób, aby podległych pracowników traktować z szacunkiem i zapewnić im poczucie użyteczności, zwracać uwagę na ich potrzeby, informować pracowników o swoich planach i brać pod uwagę ich zastrzeżenia. Ponadto powinien pozwalać podwładnym na pewien zakres swobody w realizacji trudnych zadań.

9. **Co Twoim zdaniem jest najważniejsze dla mieszkańca/przedsiębiorcy w działaniach Urzędu?**

Na powyższe pytanie odpowiedziało 100% ankietowanych (13 osób). Pytanie miało charakter odpowiedzi otwartych.

Rysunek 9



Zdaniem kadry zarządzającej najważniejszym dla mieszkańca/przedsiębiorcy w działaniach urzędu jest sprawność, terminowość, dostępność i fachowość urzędników. Takiej odpowiedzi udzieliła większość ankietowanych (9 osób). Na drugim miejscu jest miła i kulturalna obsługa (6 osób), na kolejnym miejscu dobra relacja klient - urząd). Z dogłębnej analizy uzyskanych odpowiedzi można wnioskować, iż naczelnicy/kierownicy mają świadomość, że klient odbiera pracownika holistycznie tzn. całościowo. Nie różnicuje sytuacji, w których ma do czynienia z kompetencjami twardymi czy miękkimi pracownika, ale łączy wszystkie trzy (zawodowe, osobiste, organizacyjne) komponenty w jedną całość. Należy pamiętać, że klient widzi instytucję przez pryzmat jej przedstawiciela. Jeśli urzędnik i jego działania odbierane są pozytywnie, to cały urząd również tak jest odbierany.

10. W jaki sposób Pan/i motywuje pracowników do pracy?

Postawione pytanie miało charakter otwarty. Odpowiedzi udzieliło 100% ankietowanych.

Rysunek 10

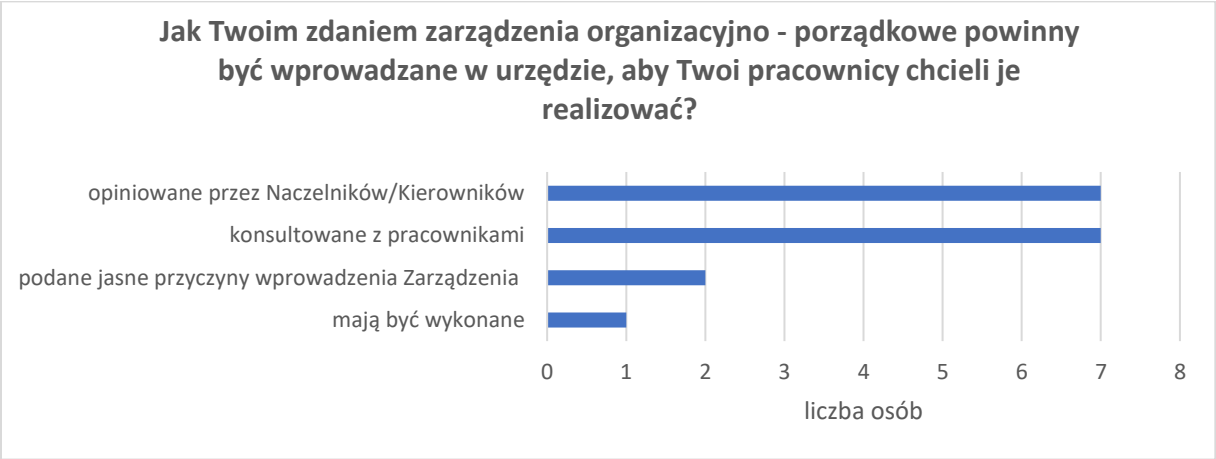
Zdolność motywowania innych to całkiem normalne, że zespołowi czasami brakuje motywacji do działania. Kierownik potrafi jednak sprawić, że pracownicy poczują się zmotywowani do wykonywania kolejnych działań. Przy okazji warto, by motywował zarówno podwładnych, jak i siebie. Motywacja pracowników do pracy to podstawa działania każdej firmy. Brak motywacji u pracowników może prowadzić (i zwykle prowadzi) do obniżenia efektywności pracy. Skuteczne zmotywowanie pracowników do pracy przez kadrę zarządzającą to: pochwała, jasny zakres obowiązków, dobra komunikacja, jasna droga awansu, finansowe systemy motywacyjne pracowników. Na bazie powyższego stwierdzenia kadrze zarządzającej Urzędu Miasta w Stalowej Woli postawiono pytanie:

w jaki sposób motywuję swoich pracowników do pracy? Najwięcej odpowiedzi (7 osób) wypowiedziało się, że narzędziem do motywowania pracowników jest forma pochwały. Na drugim miejscu (4 osoby) podziękowanie i przyjazna atmosfera. Kolejne formy motywacji (3 osoby) to wnioskowanie o nagrody, wyróżnienia i gratyfikacje finansowe. Zwrócić należy również uwagę na 2 osoby spośród naczelników/kierowników, którzy stosują metodę polecenia służbowego plus wyjaśnienia jako narzędzie do motywacji pracy.

11. Jak Twoim zdaniem zarządzenia organizacyjno – porządkowe powinny być wprowadzane w Urzędzie, żeby Twoi pracownicy chcieli je realizować?

Na pytanie odpowiedziało 100 % ankietowanych (13 osób)

Rysunek 11



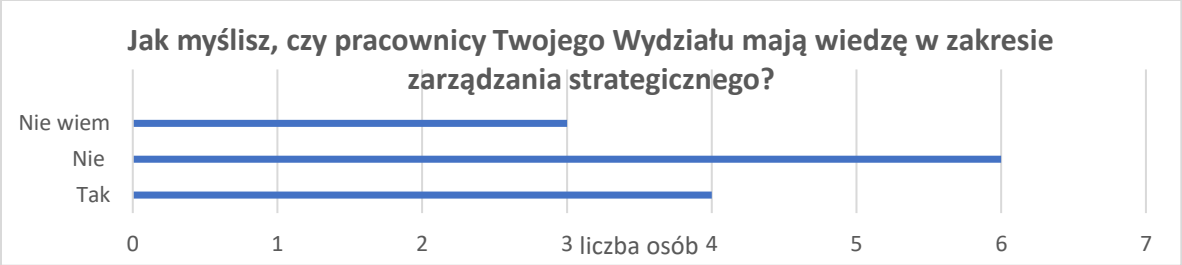
Zarządzenia organizacyjno – porządkowe wydane przez Prezydenta Miasta określają sprawy dotyczące organizacji i funkcjonowania urzędu oraz gminnych jednostek organizacyjnych, a także inne sprawy z zakresu tzw. kierownictwa wewnętrznego. Forma ta wynika z uprawnień prezydenta jako kierownika urzędu wykonującego uprawnienia zwierzchnika służbowego w stosunku do pracowników urzędu oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych. W ankiecie zadano naczelnikom/kierownikom pytanie. Co według nich powinno być wprowadzone w urzędzie, aby zarządzenia organizacyjno - prawne były realizowane przez pracowników? Zdaniem kadry zarządzającej, aby wprowadzone zarządzenia były stosowane w praktyce przez pracowników, powinny być przed wprowadzeniem konsultowane z pracownikami i opiniowane przez naczelników/kierowników. Zwrócono również uwagę na fakt wprowadzania zarządzeń w sposób jasny i klarowny, możliwy do stosowania w praktyce.

Wnikliwa analiza pytań od nr 3 – 11 i pytań od 19 – 21 pozwoliła na pozytywną weryfikację hipotezy, zakładającej, że kadra zarządzająca UM Stalowa Wola ma kompleksowe podejście do zarządzania personelem, który jest najcenniejszym zasobem organizacji. Postawiona hipoteza została w całości zweryfikowana pozytywnie gdyż zdecydowana większość kierowników/ naczelników potrafi książkowo wymienić dobre cechy kierownika, zna podstawowe kompetencje kierownicze, preferuje demokratyczny styl kierowania, który jest jednym z najlepszych procesów przywództwa. Nie bez znaczenia jest dla nich opinia oceny mieszkańców na temat świadczonych usług całego zespołu. Ponadto kadra zarządzająca w odpowiedni sposób potrafi zmotywować swoich pracowników do efektywnej pracy używając odpowiednich wzmocnień pozytywnych, z wykorzystaniem różnych bodźców, jak: pochwały, wyróżnienia i odpowiednie gratyfikacje finansowe. Ważna jest dla nich sprawność działania całości urzędu, terminowość w załatwianiu różnych spraw, dostępność, fachowość (profesjonalizm), który odgrywa kluczową rolę na obecnym rynku pracy. Ponadto warto zwrócić uwagę, że kadra zarządzająca prawidłowo rozwiązuje problemy nierównomiernego rozłożenia bagażu obowiązków, umie stanąć na wysokości zadania w przypadku wystąpienia konfliktu na linii pracownik – interesant. Stara się też poznać opinię pracowników zanim podejmie ostateczną decyzję.

12. Jak sądzisz, czy pracownicy Twojego Wydziału mają wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego?

Na pytanie odpowiedziało 13 ankietowanych (100%)

Rysunek 12



Blisko połowa ankietowanych naczelników/kierowników (6 osób) udzieliła informacji, że pracownicy nie mają wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, niewielka grupa osób wypowiedziała się bardziej wymijająco w tej kwestii, twierdząc, że nie posiadają wiedzy z tego zakresu. Trochę większa grupa naczelników/kierowników (4 osoby) uważa, że ich pracownicy posiadają wystarczającą wiedzę w zakresie zarządzania strategicznego miasta.

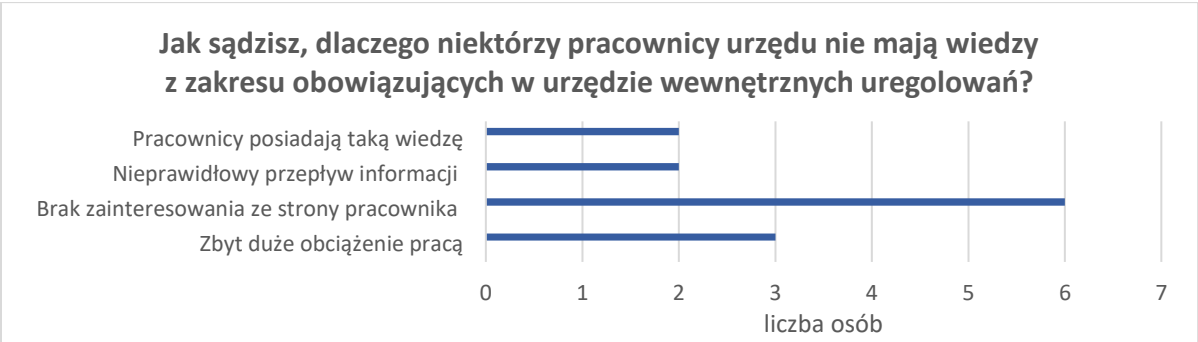
Zarządzanie strategiczne to proces informacyjno - decyzyjny wspomagany funkcjami planowania organizacji i kontroli, którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego. Zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji jest zadaniem zarządzania strategicznego.

Hipoteza, która zakładała, że pracownicy magistratu nie mają dostatecznej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego nie potwierdziła się w całości tylko w części. Blisko połowa ankietowanych udzieliła odpowiedzi twierdzącej, że pracownicy nie mają podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, a trochę większa grupa respondentów udzieliła odpowiedzi przeczącej bądź wymijającej, twierdząc, że nie ma zdania w powyższej kwestii.

13. Jak sądzisz, dlaczego niektórzy pracownicy urzędu nie mają wiedzy z zakresu obowiązujących w urzędzie wewnętrznych uregulowań?

Na powyższe pytanie odpowiedzieli wszyscy respondenci 13 osób (100%).

Rysunek 13



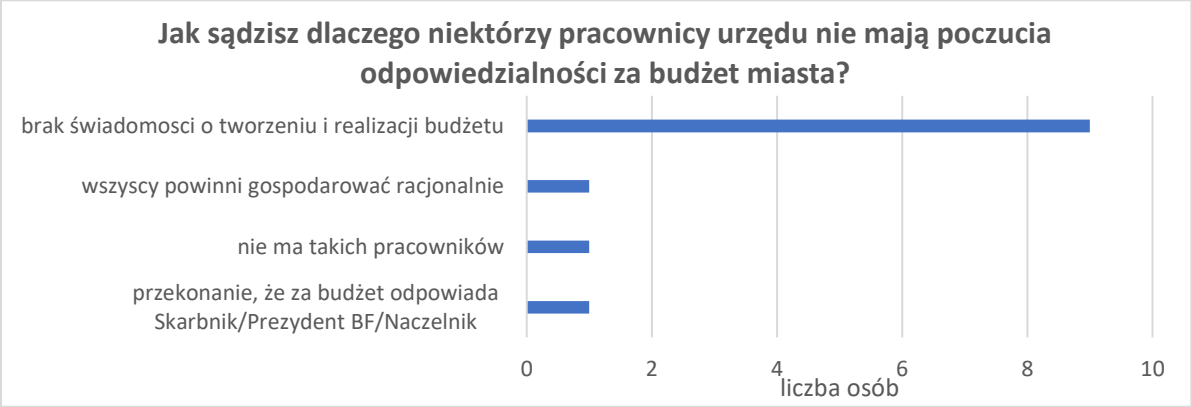
Zdaniem ankietowanych, brak wiedzy pracowników z zakresu obowiązujących w urzędzie wewnętrznych uregulowań, leży po stronie pracowników i ma przyczynę w braku ich zainteresowania tym tematem. Tak twierdzi prawie połowa kierowników/naczelników (6 osób). Niewielka grupa ankietowanych (3 osoby) uważa, że przyczyna leży w kwestii dużego obciążenia pracownika pracą,

a tylko nieliczne osoby upatrują bezpośredniej przyczyny w nieprawidłowym przepływie informacji. Również taka sama liczba naczelników/kierowników nie widzi problemu, twierdząc iż pracownicy posiadają wiedzę dotyczącą obowiązujących uregulowań prawnych.

14. Jak sądzisz, dlaczego niektórzy pracownicy urzędu nie mają poczucia odpowiedzialności za budżet miasta?

Na postawione pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter pytania otwartego.

Rysunek 14

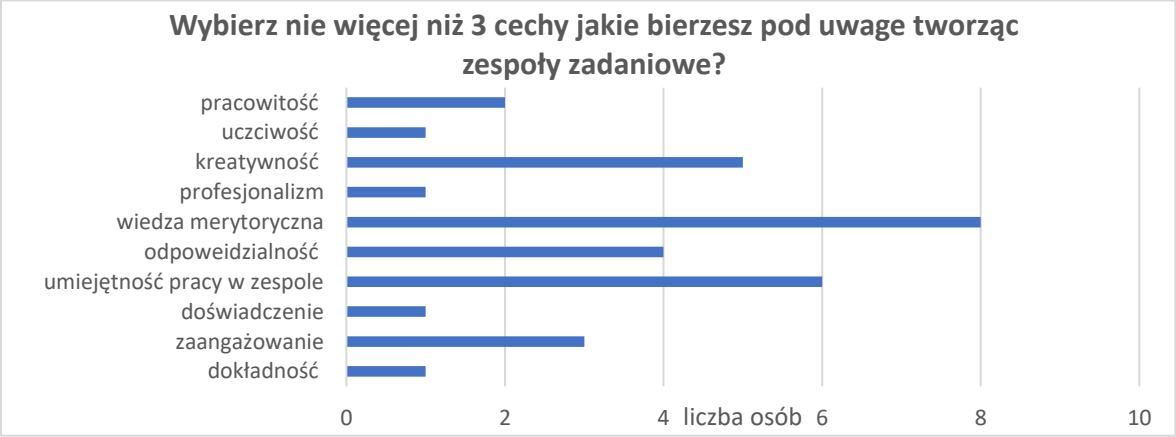


Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, iż naczelnicy/kierownicy uważają w większości przypadków (9 osób), że brak poczucia odpowiedzialności pracowników za budżet miasta płynie z braku świadomości o jego tworzeniu i realizacji. Wnioskować należy, iż w rzeczywistości pracownicy nie uczestniczą w tworzeniu budżetu i nie mają realnego wpływu na jego powstawanie.
Taki układ odpowiedzi nie powinien zaskakiwać w większym stopniu, gdyż tylko nieliczni pracownicy danej komórki organizacyjnej wspólnie z kierownikiem/naczelnikiem planują budżet i czuwają nad prawidłowością jego wydatkowania i realizacji.

15. Wymień nie więcej niż 3 cechy pracowników, które bierzesz pod uwagę tworząc zespoły zadaniowe.

Na pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter pytania otwartego.

Rysunek 15

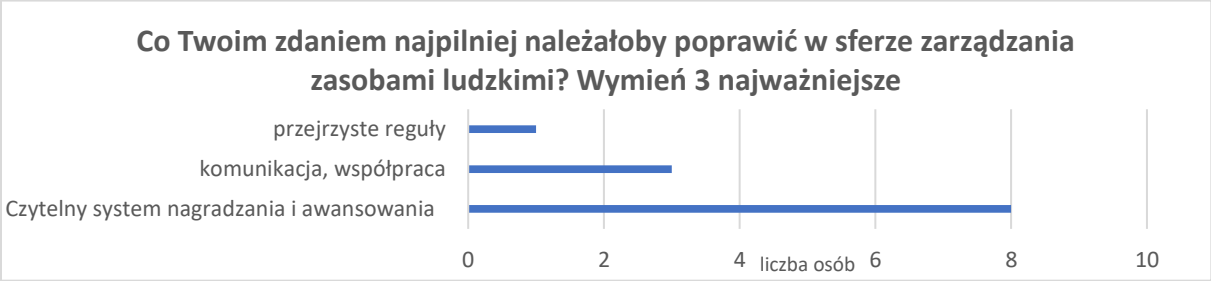


Zespoły zadaniowe najczęściej powoływane są do realizacji określonych, nowych zadań, lub niestandardowych problemów organizacyjnych. W kontekście przytoczonego sformułowania, zadano kadrze kierującej zespołami ludzi pytanie: jakie cechy pracowników biorą pod uwagę , tworząc zespoły zadaniowe? Zdecydowana większość odpowiedziała, że zasadniczą cechą jaką biorą pod uwagę, to wiedza merytoryczna i umiejętność pracy w zespole oraz kreatywność. Duże znaczenie dla nich ma też odpowiedzialność i zaangażowanie. Nieco mniejsze znaczenie ma doświadczenie, dokładność, profesjonalizm oraz uczciwość.

16. Co Twoim zdaniem najpilniej należałoby poprawić w sferze zarządzania zasobami ludzkimi? Wymień 3 najważniejsze.

Na postawione pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter pytania otwartego.

Rysunek 16

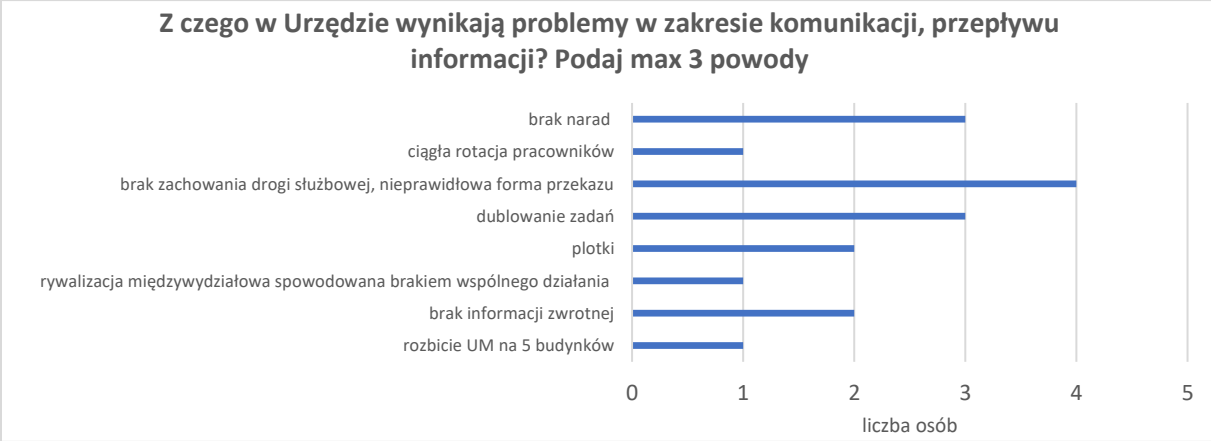


Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga rozumienia całości zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji, dostosowania strategii i polityki personalnej do potrzeb strategii organizacji. W ankiecie kadrze zarządzającej zadano zasadnicze pytanie. Co Twoim zdaniem najpilniej należałoby poprawić w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli? Poproszono o wskazanie trzech najważniejszych rozwiązań. Pytanie miało charakter otwarty. Udzielone odpowiedzi jasno wskazują, że w sferze zarządzania zasobami ludzkimi naczelnicy/kierownicy widzą konieczność wprowadzenia czytelnego systemu nagradzania i awansowania. Na drugim miejscu poprawę komunikacji i współpracy. Trzecim elementem jest wprowadzenie jasnych reguł zarządzania.

17. Z czego w urzędzie wynikają problemy w zakresie komunikacji, przepływu informacji – podaj max 3 powody.

Na pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter pytania otwartego.

Rysunek 17

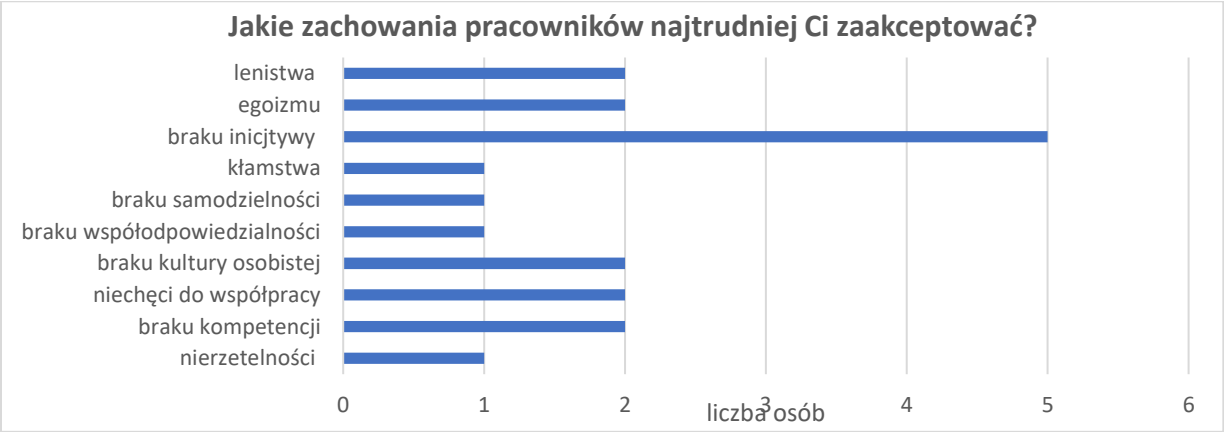


Naczelnicy/ kierownicy widzą istotny problem w zakresie komunikacji i przepływu informacji w obrębie JST. Na pytanie, z czego wynika ten problem, ankietowani wskazali na brak zachowania drogi służbowej oraz nieprawidłowy przekaz, brak organizowania narad, dublowanie zadań, brak informacji zwrotnej i ciągła rotacja pracowników. Często też pod uwagę brano plotki, które są nieodłącznym elementem komunikacji międzyludzkiej i mają miejsce niemalże w każdym zakładzie pracy, stanowiąc istotny problem w zakresie prawidłowego przepływu informacji i komunikacji.

18. Jakie zachowania pracowników najtrudniej jest Ci zaakceptować?

Na postawione pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter otwarty.

Rysunek 18



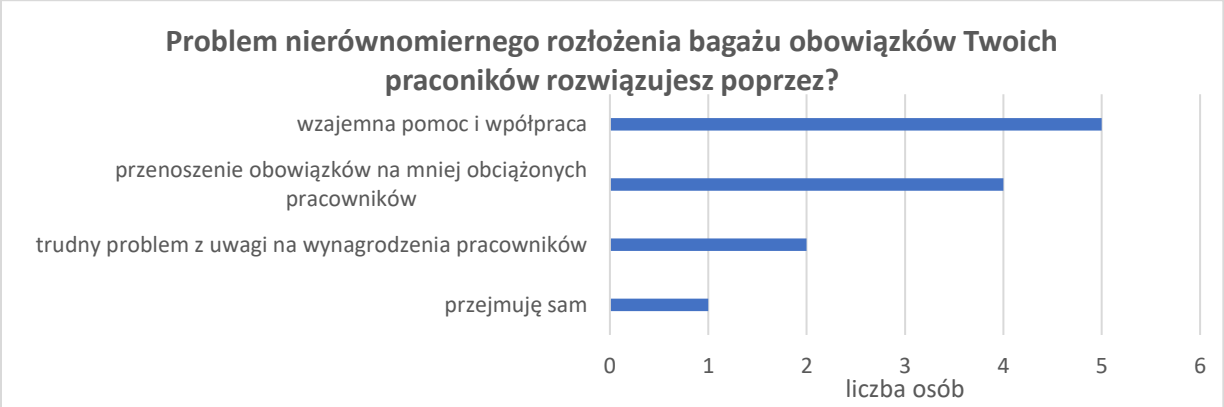
Zachowanie poszczególnych pracowników ma istotny wpływ na zarządzanie grupą gdyż ludzie tworzący zespół wzajemnie oddziałują na siebie i można wskazać zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty funkcjonowania grupy. W kontekście tym poproszono naczelników/kierowników o odpowiedź na pytanie: jakie zachowania pracowników najtrudniej jest Ci zaakceptować?

Prawie połowa ankietowanych udzieliła odpowiedzi, że najtrudniej jest im zaakceptować u pracowników brak inicjatywy. Na drugim miejscu znalazło się lenistwo, brak kultury osobistej, niechęć do współpracy, brak odpowiednich kompetencji. W dalszej kolejności wskazano na kłamstwo, egoizm, brak samodzielności i nierzetelność.

19. Problem nierównomiernego rozłożenia bagażu obowiązków Twoich pracowników rozwiązujesz poprzez:

Na powyższe pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter otwarty.

Rysunek 19

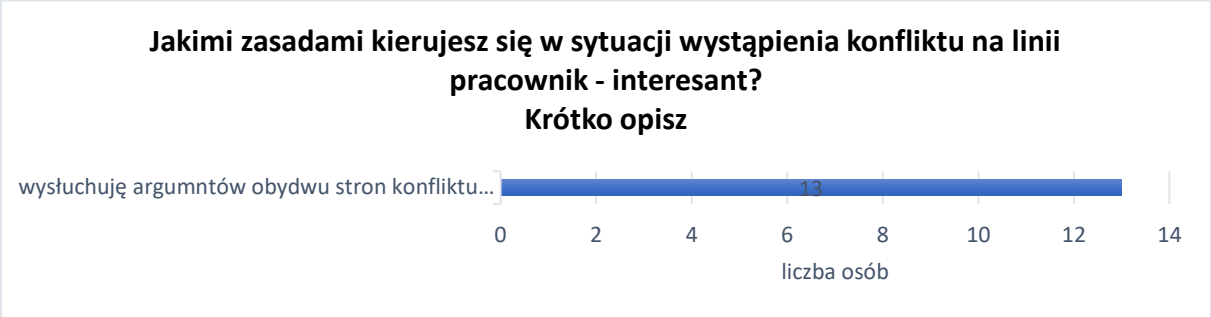


Z analizy uzyskanych odpowiedzi problem nierównomiernego rozłożenia bagażu obowiązków naczelnicy/kierownicy w przeważającej większości rozwiązują poprzez wzajemną pomoc i współpracę. Starają się przenosić obowiązki na mniej obciążonych pracowników. Widzą przy tym niskie wynagrodzenia pracowników urzędu oraz brak narzędzi motywujących w formie wynagrodzenia.

20. Jakimi zasadami kierujesz się w sytuacji wystąpienia konfliktu na linii pracownik-interesant? Krótko opisz.

Na powyższe pytanie odpowiedzi udzieliło 13 osób (100 %). Pytanie miało charakter otwarty.

Rysunek 20



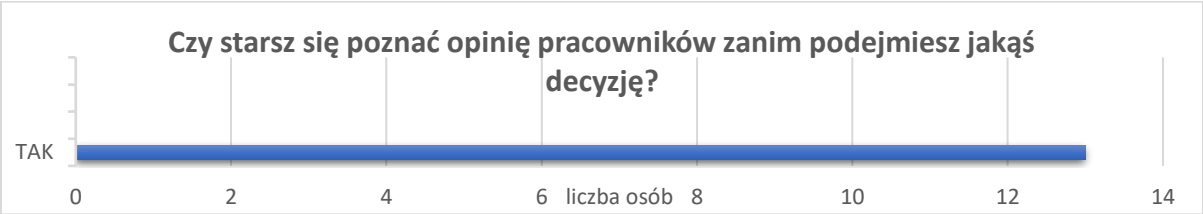
Na zadane pytanie 100 % ankietowanych udzieliło jednomyślnej odpowiedzi, iż w sytuacji konfliktu na linii pracownik - interesant kierują się zasadą polegającą na wysłuchaniu argumentów obu stron.

Jest to dobre rozwiązanie, bo pozwala poznać stanowisko obu stron.

21. Czy starasz się poznać opinię pracowników zanim podejmiesz jakąś decyzję?

Na pytanie odpowiedziało 13 osób tj. 100% ankietowanych

Rysunek 21



Na powyższe pytanie odpowiedzi twierdzącej udzielili wszyscy ankietowani. Podejmowanie decyzji wraz z podwładnymi, uwzględnianie opinii pracowników, silne pozytywne więzi z podwładnymi wskazują na rządzenie tzw. stylem partycypacyjnym.

Przyznać należy, że twierdzący rozkład odpowiedzi nie powinien wcale dziwić, gdyż ważną cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest:

- dążenie do pełnego zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji i przyczynienia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej organizacji;
- zaangażowanie kierowników najwyższego szczebla w wypracowanie założeń zarządzania zasobami ludzkimi i kierowników liniowych w realizację tych założeń.
- łączenie interesów organizacji z potrzebami pracowników;
- inwestowanie w pracowników poprzez rozwijanie programów szkoleniowych.

22. Jakie znaczenie ma dla Ciebie monitorowanie projektów strategicznych w mieście?

Na pytanie odpowiedziało 9 osób. Poniżej zaprezentowano udzielone odpowiedzi.

Tabela 1

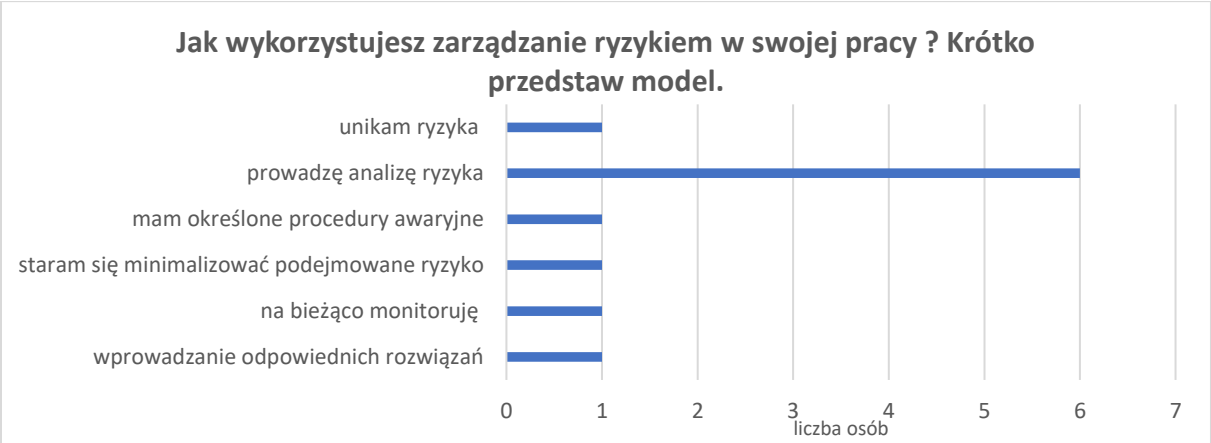
• Pozwala na określenie kierunków zmian i rozwoju w którym zmierza miasto
• Staram się być na bieżąco z projektami dotyczącymi mojego zakresu działań
• Bardzo ważne gdyż identyfikuję się z tym
• Ma znaczenie ponieważ pozwala lepiej zrozumieć realizację celów
• Bardzo ważne ponieważ pokazuje czy dany projekt wyczerpuje nasze oczekiwania i czy możemy coś jeszcze poprawić
• Pozwala na przygotowanie projektów do realizacji z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym
• Duże znaczenie, jest to nasza wizytówka i jesteśmy częścią miasta
• Jest istotne przy realizacji, zawsze są jakieś uwagi bądź sugestie pozwalające na poprawę lub wprowadzenie innych rozwiązań bardziej przyjaznych do tych do których jest kierowany
• Dotyczy współpracy merytorycznej, nie chcę ominąć tematyki moich działań

Monitorowanie projektów strategicznych w mieście ma ogromne znaczenie dla kadry zarządzającej. Z uzyskanych odpowiedzi można wnioskować, iż grupa ta ma świadomość jak duże znaczenie ma znajomość strategii rozwoju miasta w podejmowaniu kluczowych decyzji na stanowiskach kierowniczych.

23. Jak wykorzystujesz zarządzanie ryzykiem w swojej pracy? Krótko przedstaw model.

Na pytanie odpowiedziało 12 osób.

Rysunek 22



Zarządzenie ryzykiem jest jednym z elementów kontroli zarządczej i stanowi centralny element tego systemu kontroli. Wiąże się to bezpośrednio z faktem, że proces zarządzania ryzykiem jest zdeterminowany przez środowisko wewnętrzne, wizję, misję i cele organizacji. Jednocześnie w wyniku zarządzania ryzykiem uzyskuje się mechanizmy kontroli, monitoringu, które umożliwiają ocenę systemu kontroli zarządczej. W rezultacie zarządzanie ryzykiem pozostaje w ciągłej interakcji z wszystkimi komponentami systemu kontroli zarządczej. Zamierzeniem standardów kontroli zarządczej, ujętych w grupie „Cele i zarządzanie ryzykiem" jest pomoc w ustaleniu hierarchii celów i zadań, co pozwoli na efektywne zarządzanie potencjalnym i realnym ryzykiem. Aby proces ten przebiegał w miarę sprawnie, do obowiązków kierownika jednostki należy przeprowadzenie

przynajmniej corocznej identyfikacji ryzyka, jego analiza oraz podejmowanie działań sprzyjających jego minimalizacji. W tym kontekście zadano naczelnikom/kierownikom pytanie: jak wykorzystujesz zarządzanie ryzykiem w swojej pracy?

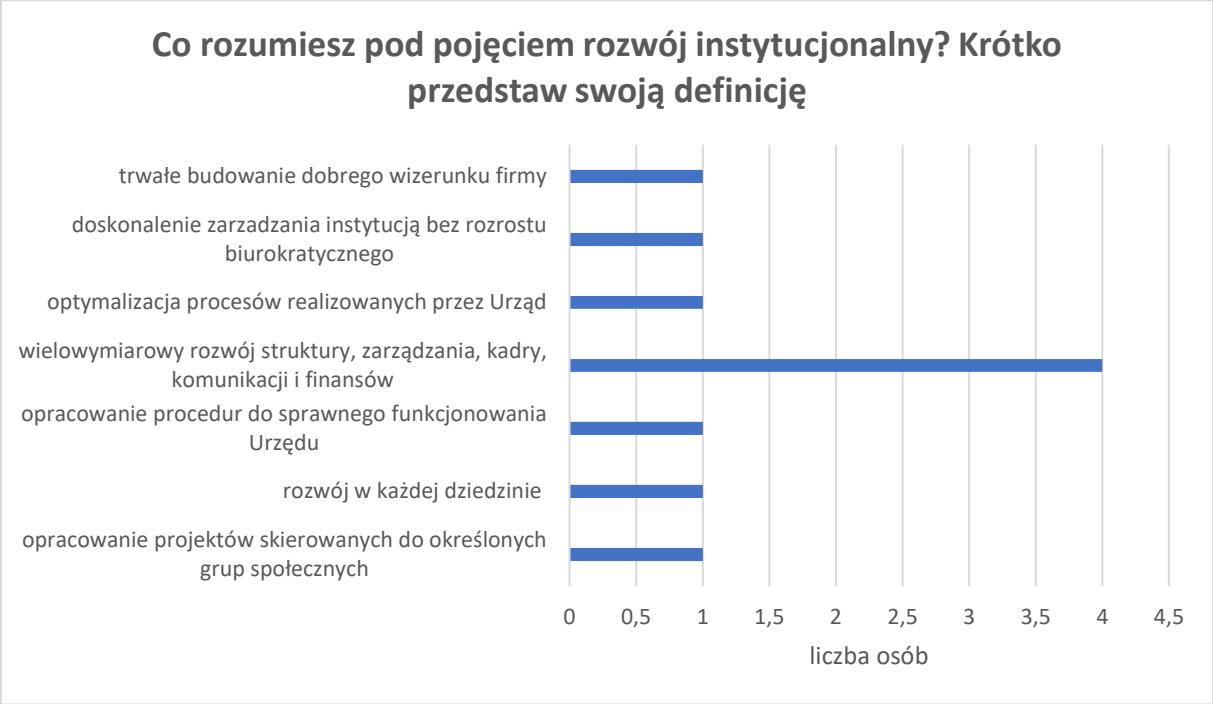
Z analizy uzyskanych odpowiedzi stwierdzić należy, iż połowa kadry zarządzającej prowadzi analizę ryzyka. Druga natomiast połowa udzieliła różnych odpowiedzi, jak: wprowadza odpowiednie rozwiązania, na bieżąco monitoruje, stara się minimalizować podejmowane ryzyko i unika ryzyka.

Po wnikliwej analizie postawionego pytania można stwierdzić, że kolejna hipoteza, zakładająca, iż naczelnicy/ kierownicy znają procedury kontroli zarządczej uległa pozytywnej weryfikacji.

24. Co rozumiesz pod pojęciem rozwój instytucjonalny? Krótko przedstaw swoją definicję.

Na pytanie odpowiedziało 12 osób.

Rysunek 23



Na powyższe pytanie 4 osoby odpowiedziały iż przez rozwój instytucjonalny rozumieją wielowymiarowy rozwój struktury, zarządzania, kadry, komunikacji i finansów. Pozostałe osoby odpowiedziały, że jest to trwałe budowanie dobrego wizerunku firmy, doskonalenie zarządzania instytucją, optymalizacja procesów realizowanych przez urząd , opracowanie procedur do sprawnego funkcjonowania urzędu, opracowanie projektów skierowanych do określonych grup społecznych. Zgodnie z definicją rozwój instytucjonalny oznacza wielowymiarowy rozwój PFWB gwarantujący profesjonalizację i stabilizację funkcjonowania partnerstwa. Wymiarami rozwoju instytucjonalnego są m.in. struktury, zarządzanie, kadra, członkostwo, komunikacja wewnętrzna oraz finansowanie. Stwierdzić należy, iż kadra zarządzająca posiada wiedzę z zakresu rozwoju instytucjonalnego.

Biorąc pod uwagę rozkład odpowiedzi na powyższe pytanie należy zasygnalizować pozytywną weryfikację kolejnej i ostatniej hipotezy szczegółowej. Hipoteza ta zakładała, że kadra zarządzająca stalowowolskiego magistratu prawidłowo definiuje rozwój instytucjonalny.

Na zakończenie warto zasygnalizować trafność założenia i pozytywną weryfikację hipotezy głównej zakładającej, że dobre zarządzanie strategiczne jest kluczem do sukcesu administracji lokalnej.

Zauważyć należy, że zarządzanie strategiczne to proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspierany przez takie funkcje przedsiębiorstwa, jak: planowanie, organizacja, motywacja i kontrola. Ma wspomagać rozwiązywanie problemów dotyczących jego rozwoju i przetrwania, uwzględniając przy tym wpływ otoczenia. Ponadto zarządzanie strategiczne jest cyklem organizacyjnym złożonym z trzech etapów, tj. planowania, wdrażania i nadzoru strategicznego. Do zarządzania strategicznego zalicza się:

- formułowanie wizji, misji i celów strategicznych organizacji,
- konkretyzację strategii, zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa,
- zapewnienie kluczowych zasobów: finansowanie organizacji, zapewnienie personelu, kształtowanie harmonijnych relacji z kluczowymi kontrahentami społecznymi,
- formułowanie strategii walki konkurencyjnej i kierowanie (albo co najmniej nadzór nad) realizacją tej strategii,
- zarządzanie ryzykiem, często zaliczane do zarządzania finansowego,
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie rozwojem organizacji,
- zarządzanie z wizją,
- zarządzanie kryzysowe,
- zarządzanie wartością firmy,
- formułowanie polityki przejęć i fuzji oraz realizacja tej polityki.

Niekiedy do zarządzania strategicznego zaliczana jest także rachunkowość zarządcza, która właściwie jest metodologią oceny stanu zarządzania, stosowaną także do symulacyjnej analizy planów strategicznych i średnioterminowych organizacji. Rozpowszechniony jest tradycyjny pogląd, że do zadań zarządzania strategicznego należy także kształtowanie struktur organizacji, które – ponoć – mają być podporządkowane strategii (celom strategicznym). Na zakończenie warto dodać, że kluczem do sukcesu administracji lokalnej jest nie tylko dobre zarządzanie strategiczne ale także inne elementy, czy zagadnienia problematyczne, które zostały wyeksponowane w ankiecie i uległy prawidłowej weryfikacji.

PODSUMOWANIE WNIOSKÓW (ANALIZA EMPIRYCZNA)

- W ankiecie wzięło udział 13 pracowników Urzędu Miasta w Stalowej Woli, reprezentujących stanowiska naczelników i kierowników oraz ich zastępców, co stanowi 59,9% kadry kierowniczej.

- Zgodnie ze schematem organizacyjnym w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli funkcjonuje 14 wydziałów. Na stanowiskach kierowniczych zatrudnionych jest 22 osoby.

- W sferze zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta w Stalowej Woli naczelnicy/kierownicy widzą konieczność wprowadzenia czytelnego systemu nagradzania i awansowania, poprawę komunikacji i współpracy oraz jasnych reguł zarządzania. Kadra zarządzająca widzi istotny problem w zakresie komunikacji i przepływu informacji w obrębie urzędu jak i jednostek podległych. Przykładem jest większość wskazań na brak zachowania drogi służbowej oraz nieprawidłowego przekazu, braku organizowania narad, dublowania zadań, braku informacji zwrotnej oraz ciągłej rotacji pracowników.

- Naczelnicy/kierownicy utożsamiają się w zdecydowanej większości ze stylem zarządzania lidera demokratycznego, preferują ten styl, podkreślając jego zalety i wady.

- Zdaniem kadry kierowniczej skuteczny kierownik to kierownik otwarty na słuchanie innych, decyzyjny, umiejący zarządzać zespołem.

- Naczelnicy/kierownicy uważają, że rola kierownika sprowadza się do koordynowania i organizowania pracy zespołu.

- Naczelnicy/kierownicy uważają, że osoba kierująca zespołem ludzi powinna posiadać zdolność słuchania, umiejętność zarządzania i podejmowania racjonalnych decyzji.

- Zdaniem naczelników/kierowników najważniejszą cechą pracy w zespole jest dobra komunikacja oparta na koleżeńskiej atmosferze i wzajemnym szacunku.

- Naczelnicy/kierownicy w większości przypadków decyzje podejmują na podstawie konsultacji z przełożonymi. Zwrócić należy również uwagę na fakt, że pomimo deklaracji i utożsamianie się z liderem demokratycznym niewielu naczelników swoje decyzje podejmuje po konsultacji z pracownikami. Żaden z ankietowanych kierowników/naczelników nie korzysta z pomocy fachowców przy podejmowaniu decyzji.

- Naczelnicy/kierownicy w przypadku powoływania zespołów zadaniowych dobierają pracowników biorąc pod uwagę przede wszystkim ich wiedzę merytoryczną i umiejętność pracy w zespole. Duże znaczenie przy doborze zespołów ma kreatywność, odpowiedzialność i zaangażowanie pracownika. Nieco mniejsze znaczenie zdaniem ankietowanych ma doświadczenie, dokładność, profesjonalizm oraz uczciwość.

- Skutecznym narzędziem do motywowania pracowników jest forma pochwały. Na drugim miejscu podziękowanie i przyjazna atmosfera. Kolejne formy motywacji to wnioskowanie o nagrody, wyróżnienia i gratyfikacje finansowe. Zwrócić należy również uwagę na wypowiedzi naczelników/kierowników, którzy stosują metodę polecenia służbowego, jako narzędzie motywacji do pracy.

- Naczelnikom/kierownikom najtrudniej jest zaakceptować u pracowników brak inicjatywy. Na drugim miejscu znalazło się lenistwo, a następnie brak kultury osobistej, niechęć do współpracy, brak kompetencji. W dalszej kolejności kłamstwo, egoizm, brak samodzielności i nierzetelność.

- W sytuacji konfliktu na linii pracownik - interesant wszyscy ankietowani naczelnicy/kierownicy kierują się zasadą polegającą na wysłuchaniu argumentów obu stron.

- Zdaniem kadry zarządzającej, aby wprowadzone zarządzenia prawne były stosowane w praktyce przez pracowników, powinny być przed wprowadzeniem konsultowane z pracownikami i opiniowane przez naczelników/kierowników. Kadra zarządzająca uważa, że uregulowania wewnętrzne w formie regulaminów, zarządzeń powinny być jasne i klarowne, możliwe do stosowania w praktyce.

- Zdaniem naczelników/kierowników słaba znajomość obowiązujących regulaminów wewnętrznych wynika z braku zainteresowania i chęci ich poznania przez pracowników. Część kadry zarządzającej uważa, że pracownicy nie zapoznają się z regulaminami z powodu dużego obciążenia pracą oraz nieprawidłowego przepływu informacji.

- Naczelnicy/ kierownicy połowicznie twierdzą, że pracownicy nie mają wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, niektórzy nie mają wiedzy na ten temat lub też nie chcą się wypowiadać twierdząco. Niewielka część jest zdania przeciwnego, twierdząc, że ich pracownicy posiadają wiedzę w tym zakresie.

- Brak poczucia odpowiedzialności pracowników za budżet miasta zdaniem kadry zarządzającej wynika z braku świadomości jego tworzenia i realizacji. W większości pracownicy nie uczestniczą w tworzeniu budżetu i nie mają realnego wpływu na jego powstawanie.

- Naczelnicy/kierownicy biorą ogromną odpowiedzialność za cały zespół którym kierują. Mają poczucie wielkiej odpowiedzialności za wizerunek urzędu na zewnątrz. Zdaniem kadry zarządzającej najważniejszym dla mieszkańca/przedsiębiorcy w działaniach urzędu jest sprawność, terminowość, dostępność i fachowość urzędników. Na drugim miejscu jest miła i kulturalna obsługa, na kolejnym miejscu dobra relacja klient - urząd. Naczelnicy/kierownicy mają świadomość, iż klient odbiera pracownika holistycznie tj. całościowo. Nie różnicuje sytuacji, w których ma do czynienia z kompetencjami twardymi czy miękkimi pracownika, ale łączy wszystkie trzy komponenty (zawodowe, osobiste, organizacyjne) w jedną całość.

- Analizę ryzyka prowadzi tylko połowa kadry zarządzającej, zgodnie ze standardami kontroli zarządczej. Zgodnie z treścią standardów kontroli zarządczej: „nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka". Druga połowa ankietowanych udziela zróżnicowanych odpowiedzi, takich jak: wprowadza odpowiednie rozwiązania, na bieżąco monitoruje, stara się minimalizować podejmowane ryzyko i unika ryzyka. Analiza wypowiedzi wskazuje na nieznajomość zagadnień w zakresie prawidłowego rozumienia tego zagadnienia.

- Kadra zarządzająca prawidłowo definiuje „rozwój instytucjonalny" i przedstawia go w sposób wielowymiarowy.

WERYFIKACKA POSTAWIONYCH HIPOTEZ (HIPOTEZY GŁÓWNEJ I HIPOTEZ SZCZEGÓŁOWYCH)

L.P.	Hipoteza	Sposób weryfikacji
1.	**Hipoteza ogólna (główna):** Zakłada, że dobre zarządzanie strategiczne jest kluczem do sukcesu administracji lokalnej.	Weryfikacja **pozytywna**
2.	**H1:** Uważa się, że najważniejszą cechą w pracy zespołu jest komunikacja i dobra współpraca.	Weryfikacja **pozytywna**
3.	**H2:** Przyjmuje się, że szczebel kierowniczy oczekuje od wykonawczego dobrej współpracy i częstych spotkań koordynacyjnych w celu poprawy efektywności pracy.	Weryfikacja **pozytywna**
4.	**H3:** Przypuszcza się, że kadra zarządzająca UM Stalowa Wola ma kompleksowe podejście do zarządzania personelem, który jest najcenniejszym zasobem organizacji.	Weryfikacja **pozytywna**
5.	**H4:** Domniemywa się, że pracownicy magistratu nie mają dostatecznej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.	Hipoteza zweryfikowana **w części pozytywnie**
6.	**H5:** Sądzi się, że naczelnicy/ kierownicy znają procedury kontroli zarządczej.	Weryfikacja **pozytywna**
7.	**H6:** Kadra zarządzająca stalowowolskiego magistratu prawidłowo definiuje rozwój instytucjonalny.	Weryfikacja **pozytywna**

Podsumowanie wyników ankiety opracowała:

dr Renata Knap – Zastępca Prezydenta Miasta Stalowej Woli,

przy współpracy z:

- dr Małgorzata Kołecka - Komornik administracyjny, Kierownik Biura ds. Windykacji Należności Pieniężnych
- Mirosława Fryc - Główny specjalista ds. kontroli jednostek organizacyjnych Miasta