KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

POTRZEBY SZKOLENIOWE KADR PODLASKICH URZĘDÓW ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ - DIAGNOZA

Analiza wyników badań ankietowych przeprowadzonych w urzędach administracji samorządowej województwa podlaskiego w ramach projektu Sprawny samorząd - lepsza Polska II

ZWIĄZEK GMIN WIEJSKICH WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

POTRZEBY SZKOLENIOWE KADR PODLASKICH URZĘDÓW ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ – DIAGNOZA

Analiza wyników badań ankietowych przeprowadzonych w urzędach administracji samorządowej województwa podlaskiego w ramach projektu Sprawny samorząd – lepsza Polska II

Jerzy Paszkowski
Tadeusz Popławski

SPRAWNY SAMORZĄD – LEPSZA POLSKA II
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet V, Dobre Rządzenie. Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej. Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Nr projektu POKL.05.02.01-00-247/09

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Związek Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego
ul. Świętojańska 24, 15-277 Białystok
tel./fax: +48 85 732 37 00
e-mail: biuro@zgwwp.org.pl
www.zgwwp.org.pl

RECENZENT
prof. zw. dr hab. Leszek Kupiec

ZESPÓŁ BADAWCZY
mgr Witold Liszkowski
dr hab. Jerzy Paszkowski profesor WSFiZ
dr hab. Tadeusz Popławski profesor Politechniki Białostockiej

Badania przeprowadzono na zlecenie Związku Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego w ramach realizacji projektu „Sprawny samorząd – lepsza Polska II" współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach poddziałania 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

ZESPÓŁ PROJEKTOWY
Mirosław Lech
Iwona Masalska
Izabela Kolada
Katarzyna Toczydłowska
Wiktoria Sadkowskaja
Katarzyna Szuk
Łukasz Pruszyński

Projekt okładki i skład: Marcin Dominów

ISBN 978-83-930543-1-2

SPRAWNY SAMORZĄD – LEPSZA POLSKA II
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet V, Dobre Rządzenie. Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej. Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Nr projektu POKL.05.02.01-00-247/09

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

POTRZEBY SZKOLENIOWE KADR PODLASKICH URZĘDÓW ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ – DIAGNOZA

Gmina Korycin

Gmina Korycin to urokliwy teren wtulony między Puszczę Knyszyńską, a Biebrzański Park Narodowy. Największe atuty, to m.in.dogodne położenie komunikacyjne przy trasie S8 i przyszłej Via Carpatii z łatwym dojazdem do granicy Litwy i Białorusi, dobra infrastruktura techniczna, „silne" rolnictwo i czyste środowisko. Przeprowadzone i planowane inwestycje w uwypukleniu w niezwykłej przeszłości jak i wyjątkowych aspektów teraźniejszości, zwiększają atrakcyjność turystyczną gminy i zachęcają do inwestycji w tej dziedzinie. Gmina dysponuje malowniczo położonymi, uzbrojonymi działkami pod zabudowę mieszkalną oraz terenami przeznaczonymi dla działalności gospodarczej. Co roku w czerwcu odbywają się w Korycinie Ogólnopolskie Dni Truskawki, Półmaraton Mleczny, w którym główną nagrodą jest dorodna krowa, a w sierpniu – Dni Korycina ze Świętem Sera. „Ser koryciński" jest też efektem poszanowania tradycji przez mieszkańców oraz działań promocyjnych gminy, dzięki czemu jest w tej chwili zaliczany do sztandarowych produktów regionalnych naszego kraju.

Gmina Wasilków

Gmina Wasilków

Położona na północ od stolicy województwa, zaledwie kilka kilometrów od Białegostoku. Ze względu na bliskość miasta są to atrakcyjne tereny do osiedlania się i budownictwa mieszkaniowego. Powierzchnia gminy wynosi 127 km2, ponad 80% obszaru stanowią tereny leśne i zielone. Na koniec roku 2011 zamieszkiwało ją 14.357 osób. Przez gminę prowadzą dwie drogi krajowe do przejść granicznych: droga nr 19 (Białystok – Kuźnica Białostocka) i droga nr 8 (Białystok – Augustów – Ogrodniki) oraz linia kolejowa o znaczeniu międzynarodowym z Warszawy do St. Petersburga.

Znaczna część terenu gminy wchodzi w skład Parku Krajobrazowego Puszczy Knyszyńskiej i jego otuliny. Ze wschodu na zachód przepływa malownicza rzeka Supraśl, ze swym północnym dopływem – Czarną, co tworzy krajobraz zachęcający do turystyki i wypoczynku.

Przecinające gminę liczne szlaki turystyczne stanowią świetną ofertę dla turystyki pieszej i rowerowej.

Na skraju miasta unikatowy cmentarz z monumentalnymi figurami, wpisany do rejestru zabytków. Nieopodal Sanktuarium Matki Bożej Bolesnej Święta Woda (kilkuwiekowa tradycja), z grotą przy cudownym źródle i Górą Krzyży. Inne zabytki: cerkiew prawosławna z poł. XIX w., kościół katolicki z końca XIX w. Wasilków prawa miejskie otrzymał w 1566 roku.

Mały Płock

Gmina Mały Płock znajduje się w zachodniej części województwa podlaskiego, w powiecie kolneńskim. To kraina malowniczych krajobrazów, można znaleźć tu strefy chronionego krajobrazu pradoliny Narwii i Pisy. Oprócz walorów krajobrazowych możemy poszczycić się ciekawymi zabytkami, takimi jak dworek wybudowany w XIX wieku czy tez kościół z 1888 roku. Władze gminy podejmują ciągłe starania, aby podnosić jakość życia mieszkańców poprzez pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację inwestycji w sferze infrastruktury, oświaty i kultury, a także podejmowane są działania prowadzone do rozwoju kapitału ludzkiego. Tworzony jest tu aj również dobry klimat dla przedsiębiorczości. infrastruktury z zakresu sportu, rekreacji i wypoczynku.

Nowogród

Gmina Nowogród ma znakomite warunki przyrodniczo – krajobrazowe. Jej największą atrakcją jest Skansen Kurpiowski, na którego terenie znajdują się pozostałości średniowiecznego grodu Piastów mazowieckich. Położenie nad Narwią sprzyja rozwojowi turystyki wodnej: kajakarstwa, wypraw gondolami. Miłośnicy militariów mają okazję przejść szlakiem schronów bojowych SGO „Narew". Od Nadleśnictwa Nowogród do wiaty nad Pisą wiedzie ścieżka edukacyjna, na której można zapoznać się z przyrodą Puszczy Kurpiowskiej. Narew, Pisa i starorzecza stanowią raj dla wędkarzy. Na terenie gminy organizowane są liczne imprezy kulturalne.

Perlejewo

Gmina Perlejewo jest gminą rolniczą położoną w południowej części województwa podlaskiego nad rzeką Bug. Wyraźny rozwój gminy rozpoczął się po roku 2000. Duże znaczenie miały i mają nadal fundusze pozyskane przez Gminę. Początkowo z programów przedakcesyjnych a obecnie programy unijne. Dzięki temu wykonano wiele kilometrów dróg, zmodernizowano hydrofornię, zwodociągowano wsie, powstały nowe obiekty kulturalno-oświatowe, centra turystyczne oraz ścieżki rowerowe.

Główne kierunki rozwoju gminy w przyszłości to dalszy rozwój rolnictwa i turystyki.

LISTA UCZESTNIKÓW PROJEKTU

Urząd Miasta Brańsk
ul. Rynek 8, 17-120 Brańsk,
czynny: pon.-pt. 7.30-15.30,
tel. 85 73 75 005, 85 73 75 940,
fax. 858 73 75 363,
e-mail: um.bransk@bransk.podlaskie.pl,
www.bransk.podlaskie.pl

Urząd Miejski w Choroszczy
ul. Dominikańska 2, 16-070 Choroszcz,
tel. 85 713 22 00, fax. 85 719 18 39,
e-mail: urzad@choroszcz.pl,
www: http://choroszcz.pl/

Urząd Gminy w Ciechanowcu
ul. Mickiewicza 1, 18-230 Ciechanowiec,
tel. 86 277 11 45, fax 86 277 10 66,
info@ciechanowiec.pl,
www.ciechanowiec.pl

Urząd Miejski w Czarnej Białostockiej
ul. Traugutta 2, 16-020 Czarna Białostocka,
tel. 85 713 13 40, fax 85 713 13 49,
e-mail: um@czarnabialostocka.pl,
www.czarnabialostocka.pl

Urząd Miejski w Dąbrowie Białostockiej
ul. Solidarności 1,
16-200 Dąbrowa Białostocka,
tel. 85 71 21 100 do 103,
fax. 85 71 21 017,
www.dabrowa-bial.pl,
e-mail: dabrowab@beep.pl

Urząd Gminy Dobrzyniewo Duże
ul. Białostocka 25,
16-002 Dobrzyniewo Duże,
tel./fax 85 742 81 55, 85 719 71 47
www.dobrzyniewo.pl

Urząd Miejski w Drohiczynie
ul. Kraszewskiego 5, 17-312 Drohiczyn,
tel. 85 656 52 60, tel./fax: 85 655 70 80

Urząd Gminy Dubicze Cerkiewne
17-204 Dubicze Cerkiewne,
ul. Główna 65,
tel. 85 682 79 81, fax. 85 682 79 80,
www.dubicze-cerkiewne.pl,
e-mail: gmina@dubicze-cerkiewne.pl

Urząd Gminy Dziadkowice
17-306 Dziadkowice,
tel. 85 656 59 00, fax. 85 656 59 04,
e-mail: ugdziadkowice@post.pl,
www.dziadkowice.com.pl

Urząd Gminy Filipów
ul. Garbaska 2, 16-424 Filipów,
tel. 87 569 60 81,
fax. 87 569 60 81 wew. 31
www.filipow.pl

Urząd Gminy Grodzisk
ul. 1 Maja 6, 17-315 Grodzisk,
tel. 85 656 80 30, fax. 85 656 80 40,
e-mail: ug@gminagrodzisk.
pl, www.gminagrodzisk.pl

Urząd Gminy Gródek
ul. Chodkiewiczów 2, 16-040 Gródek,
tel. 85 718 06 64, fax 85 718 06 84,
e-mail: sekretariat@grodek.
pl, www.grodek.pl

Urząd Gminy Hajnówka
ul. Aleksego Zina 1, 17-200 Hajnówka,
tel. 85 682 25 00; fax. 85 682 46 12,
e-mail: gmina@gmina-hajnowka.
pl, www.gmina-hajnowka.pl

Urząd Gminy Janów
ul Parkowa 3, 16-130 Janów,
tel. 85 72 16 288, fax. 85 72 16 095,
www.janow.com.pl,
gmina@janow.com.pl

Urząd Gminy w Jaświłach
Jaświły 7, 19-124 Jaświły,
tel./fax. 85 716 80 01,
85 727 80 13,
www.jaswily.pl

Urząd Gminy Juchnowiec Kościelny
ul. Lipowa 10,
16-061 Juchnowiec Kościelny,
tel. 85 713 28 80, fax. 85 713 28 81,
e-mail: sekretariat@juchnowiec.gmina.pl,
www.juchnowiec.gmina.pl

Urząd Miejski w Kleszczelach
ul. 1 Maja 4, 17-250 Kleszczele,
tel. 85 681 80 04,
e-mail: kleszczeleue@
fr.pl, www.kleszczele.pl

Urząd Gminy Klukowo
ul. Mazowiecka 14, 18-214 Klukowo,
tel. 86 277 45 20, 86 277 45 43,
86 478 22 22, fax. 86 277 45 42,
e-mail: ug@klukowo.pl, www.klukowo.pl

Urząd Miejski w Knyszynie
ul. Rynek 39, 19-120 Knyszyn,
tel. 85 727 99 71, fax. 85 727 99 70,
um@knyszyn.pl, www.knyszyn.pl

Urząd Gminy Kobylin-Borzymy
ul. Główna 11, 18-204 Kobylin-Borzymy,
tel. 86 274 30 03, fax. 86 274 30 26,
e-mail: kobylinb@wp.pl

Urząd Gminy Kolno
ul. Wojska Polskiego 20, 18-500 Kolno,
tel. 86 278 91 20, fax. 86 278 91 36,
ugkolno@gminakolno.
pl, www.gminakolno.pl

Urząd Miasta Kolno
ul. Wojska Polskiego 20, 18-500 Kolno,
tel. 86 278 21 33, fax 86 278 31 00,
www.umkolno.pl, e-mail: kolno@home.pl

Urząd Gminy Korycin
ul. Knyszyńska 2a, tel. 85 722 91 81,
fax 85 722 91 80,
www.korycin.pl, e-mail:
korycin@kki.net.pl

Urząd Gminy Krasnopol
ul. Wojska Polskiego 4, 16-503 Krasnopol,
tel. 87 516 40 10, ugkras@op.pl

Urząd Gminy Łomża
ul. Marii Skłodowskiej Curie 1a,
18-400 Łomża,
tel. 86 216 52 63, fax 86 216 52 64,
e-mail: sekretariat@gminalomza.pl,
www.gminalomza.pl, www.
gminalomza.eu

Urząd Gminy w Małym Płocku
ul. Kochanowskiego 15,
18-516 Mały Płock,
tel. 279 13 12, fax. 86 279 12 50,
e-mail: ugmplock@4lomza.
pl, www.malyplock.pl

Urząd Gminy Miastkowo
ul. Łomżyńska 32, 18-413 Miastkowo,
tel: 86 217 48 78, fax: 86 217 48 29,
www. miastkowo.pl

Urząd Miejski w Mońkach
19-100 Mońki, ul. Słowackiego 5a,
tel.: 85 716 25 87, fax: 85 716 25 87,
e-mail: monki@um.pl, www.monki.um.pl

Urząd Gminy w Narewce
ul. Białowieska 1, 17-220 Narewka,
tel./fax. 85 682 98 80, 85 682 98 85,
gmina@narewka.pl, www.
turystyczna.narewka.pl

Urząd Gminy w Nowych Piekutach
ul. Główna 8,
18-212 Nowe Piekuty,
tel./fax. 86 476 15 20, 86 476 15 22,
ugpiekuty@pro.onet.pl,
www.nowepiekuty.pl

Urząd Miejski w Nowogrodzie
ul. Łomżyńska 41, 18-414 Nowogród,
tel./fax. 86 217 55 28, 86 217 55 20,
umnowogrod@wp.pl,
www.nowogrod.com, www.
um-nowogrod.pbip.pl/

Urząd Gminy Nowy Dwór
ul. Plac Rynkowy 21, 16-205 Nowy Dwór,
tel./fax 85 722 60 32,
email: ugnd@poczta.onet.pl

Urząd Gminy Perlejewo
17-322 Perlejewo, woj. podlaskie,
tel. 85 657 85 02, fax. 85 657 85 15,
e-mail: ugperlejewo@wp.pl,
www.perlejewo.pl

Urząd Gminy Piątnica
ul. Stawiskowska 53,
18-421 Piątnica Poduchowna,
tel. 86 216 24 76, fax. 86 215 21 13,
ugpiatnica@doc.pl,
www.ugpiatnica.doc.pl, www.
gminapiatnica.pl

Urząd Gminy Przytuły
ul. Supska 10, 18-423 Przytuły,
tel./fax 86 217 70 13,
e-mail: gmina@przytuly.powiatlomzynski.pl,
www.przytuly.powiatlomzynski.pl

Urząd Gminy Raczki
Plac Kościuszki 14, 16-420 Raczki,
tel. 87 56 85 925, fax. 87 56 86 410,
e-mail: ug_raczki@pro.onet.pl

Urząd Miasta Rajgród
ul. Warszawska 32, 19-206 Rajgród,
tel. 86 272 19 40, faks. 86 272 19 41,
e-mail: 20000018@pro.onet.
pl, www.um.rajgrod.pl

Urząd Gminy Rutka-Tartak
ul. 3 maja 13, 16-406 Rutka-Tartak,
tel. 87 568 72 56, faks 87 568 72 55,
www.rutkatartak.pl, e-mail:
ug_rutka_tartak@pro.onet.pl

Urząd Gminy Rutki
ul. 11 Listopada 7, 18-312 Rutki,
tel.: 86 276 31 61, fax: 86 276 31 60,
e-mail: ug.rutki@wp.pl

Urząd Gminy Sejny
ul. Świerczewskiego 1, 16-500 Sejny,
tel. 87 516 20 45, fax. 87 516 26 76,
email: ugsejny@op.pl

Urząd Miasta Sejny
ul. Józefa Piłsudskiego 25, 16-500 Sejny,
tel. 87 516 20 73, 516 20 74,
fax: 85 516 20 55,
www.sejny.home.pl, sejny@home.pl

Urząd Gminy Sidra
ul. Rynek 5, 16-124 Sidra,
tel./fax 85 722 09 80,
www.sidra.bho.pl, e-mail:
ug_sidra@zetobi.com.pl

Urząd Gminy Sokoły
ul. Rynek Mickiewicza 10, 18-218 Sokoły,
tel. 86 476 30 10, 86 476 30 11,
fax. 86 476 30 12,
e-mail. ugsokoly@poczta.onet.pl

Urząd Miejski w Sokółce
Plac Kościuszki 1, 16-100 Sokółka,
tel./fax. 85 711 09 00, 85 711 09 11,
sokolka@sokolka.pl, www.sokolka.pl

Urząd Miejski w Suchowoli
Plac Kościuszki 5, 16-150 Suchowola,
tel./fax. 85 722 94 00, 85 722 94 19,
um@suchowola.com.pl,
www.suchowola.com.pl

Urząd Miejski w Supraślu
ul. Piłsudskiego 58, 16-030 Supraśl,
tel./fax. 85 713 27 00, 85 713 27 20,
www.um.suprasl.wrotapodlasia.pl

Urząd Miejski w Surażu
ul. 11 Listopada 16, 18-105 Suraż,
tel. 85 650 31 84,
umsuraz@zetobi.com.pl, www.suraz.pl

Urząd Gminy w Suwałkach
ul. Kościuszki 71, 16-400 Suwałki,
tel./fax. 87 566 21 36,
sekretariat@gmina.suwalki.pl,
www.gmina.suwalki.pl

Urząd Miejski w Szczuczynie
Plac Tysiąclecia 23, 19-230 Szczuczyn,
tel./fax. 86 273 50 80, 86 273 50 81,
www.um.szczuczyn.pl

Urząd Miejski w Szepietowie
ul. Główna 6, 18-210 Szepietowo,
tel. 86 476 01 32, fax. 86 476 01 10,
um@szepietowo.pl, www.szepietowo.pl

Urząd Gminy Szypliszki
ul. Suwalska 21, 16-411 Szypliszki,
tel. 87 565 90 40, 87 568 10 84,
fax 87 565 90 49,
ug_szypliszki@pro.onet.pl,
www.ug.szypliszki.wrotapodlasia.pl

Urząd Gminy w Śniadowie
ul. Ostrołęcka 11, 18-411 Śniadowo,
tel./fax. 86 217 61 69, 86 217 61 68,
sniadowo@zgwrp.org.pl

Urząd Gminy Trzcianne
ul. Wojska Polskiego 10,
19-104 Trzcianne,
tel./fax. 85 738 50 56,
www.trzcianne.pl, e-mail:
trzcianne@trzcianne.pl

Urząd Miejski w Tykocinie
ul. Złota 2, 16-080 Tykocin,
tel./fax 85 718 16 27, tel. 85 718 72 32,
www.um.tykocin.wrotapodlasia.pl,
burmistrz.tykocin.bia@gminypolskie.pl

Urząd Miejski w Wasilkowie
ul. Białostocka 7, 16-010 Wasilków,
tel. 85 71 85 400, fax 85 71 85 700,
e-mail: burmistrz@wasilkow.
pl, www.wasilkow.pl

Urząd Gminy Wiżajny
ul. Runek 1, 16-407 Wiżajny,
tel. 87 568 83 03, fax. 87 568 80 49,
e-mail: wizajny@su.home.pl

Urząd Miejski w Zabłudowie
ul. Rynek 8, 16-060 Zabłudów,
tel. 85 718 81 00, 85 718 81 22,
85 718 81 89,
um@zabludow.pl, www.zabludow.pl

Urząd Gminy Zambrów
ul. Fabryczna 3, 18-300 Zambrów,
tel.: 86 271 46 16, 271 28 88, 271 62 17,
fax: 86 271 20 69,
www.ugzambrow.pl,
e-mail: ugz@ugzambrow.pl

Urząd Gminy w Zawadach
ul. Plac Wolności 12,
16-075 Zawady,
tel./fax. 85 714 00 28,
www.zawady.pl, e-mail:
sekretariat@zawady.pl

Urząd Gmina Zbójna
Łomżyńska 64, 18-416 Zbójna,
tel./fax. 86 214 00 29,
e-mail: ugzbojna@lo.home.pl, www.
zbojna.powiatlomzynski.pl

Starsotwo Powiatowe w Hajnówce
ul. A. Zina 1, 17-200 Hajnówka
tel. 85 682 27 18, 85 682 48 37
www.powiat.hajnowka.pl,
starostwo@powiat.hajnowka.pl

□

Spis treści

1.	Wstęp i metodologia przeprowadzonych badań – umiejscowienie badań w projekcie i cele badawcze	11
2.	Charakterystyka próby badawczej – pracownicy urzędów gminnych	15
3.	Diagnoza obecnego stanu zarządzania urzędem gminnym	19
3.1.	Priorytety w działaniu urzędów	19
3.2.	Ocena działalności urzędów gminnych na rzecz środowiska lokalnego	31
3.3.	Diagnoza przywództwa w urzędach gminnych	35
4.	Kształtowanie relacji „petent – urząd gminy”	41
5.	Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o opinie pracowników badanych urzędów gminnych	45
6.	Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o ocenę organizacji i działania urzędów w opinii ich pracowników	49
7.	Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o ocenę pracy urzędu w opinii petentów badanych urzędów gminnych	55
8.	Aktywność organizacji pozarządowych w gminach wiejskich	59
9.	Najważniejsze wnioski i rekomendacje	69
10.	Załącznik – Ważniejsze dane tabelaryczne z badań	75

1. Wstęp i metodologia przeprowadzonych badań – umiejscowienie badań w projekcie i cele badawcze

Niniejszy raport został sporządzony na potrzeby realizacji projektu SPRAWNY SAMORZĄD – LEPSZA POLSKA II realizowanego przez Związek Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego jako projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet V, Dobre Rządzenie, Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej, nr projektu POKL. 05.02.01-00-247/09. Projekt oparty został na doświadczeniach Związku Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego wynikających z realizacji wcześniejszych przedsięwzięć dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników samorządowych podlaskich urzędów. Od momentu założenia stowarzyszenie aktywnie włącza się w podnoszenie jakości pracy urzędów oraz efektywności ich polityki kadrowej. Projekt „Sprawny Samorząd – lepsza Polska II" to kompleksowa odpowiedź na zdiagnozowane problemy w zakresie usprawnienia pracy urzędów administracji samorządowej. Poruszane kwestie dotyczą zarządzania w szerokim ujęciu, jakości obsługi mieszkańców, współpracy ze środowiskiem lokalnym oraz stanowienia prawa miejscowego. Do realizacji projektu został powołany zespół doświadczonych specjalistów oraz ekspertów z dziedziny prawa, ekonomii, zarządzania, współpracy z organizacjami pozarządowymi i lokalnymi liderami. Zarówno dobór kadr szkoleniowych jak i wybór wykonawcy studiów podyplomowych zagwarantował rzetelną realizację przedsięwzięcia. Projekt zakłada systemowe podejście do podniesienia jakości pracy urzędów, która zależy od wielu czynników. Dlatego też pierwszym etapem było opracowanie metodologii badań, która pozwoli na przeprowadzenie szczegółowej diagnozy w tym zakresie.

Badania są częścią projektu składającą się głównie na rozpoznanie i diagnozę potrzeb w zakresie usprawnienia pracy urzędów opartą na metodologii Model Doskonałości EFQM. Szczegółowe cele całego projektu to:

- wzmocnienie działów kadrowo-szkoleniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- przygotowanie kadr zarządzających 60 podlaskich urzędów do opracowywania, wdrażania i ewaluacji strategii o charakterze lokalnym,
- przygotowanie i pilotażowe wdrożenie standardów obsługi klienta w wybranych urzędach,
- podniesienie kwalifikacji i kompetencji kadr 60 podlaskich urzędów w odniesieniu do zadań stawianych samorządom w oparciu o standardy kompetencyjne,
- przygotowanie kadr 60 podlaskich urzędów do aktywnej współpracy z partnerami.

2. Diagnoza potrzeb w zakresie usprawnienia pracy urzędu oparta na metodologii Model Doskonałości EFQM.

Po zakończeniu rekrutacji urzędów do udziału w projekcie na podstawie funkcjonowania pięciu wybranych urzędów opracowany został przy udziale specjalistów ds. HR, specjalisty ds. zarządzania procesami i specjalisty ds. diagnozy i spraw wdrożenia Modelu Doskonałości EFQM wzorcowy model zarządzania organizacją, jaką jest urząd gminy. Na podstawie opracowanego wzorca poprzez porównanie z obecnym działaniem urzędów zgłoszonych do wzięcia udziału w projekcie została przeprowadzona diagnoza i określone kierunki zmian oraz zaprojektowano konkretne działania zmierzające do poprawy stanu obecnego w urzędach.

Realizacja badań, których efektem jest niniejszy raport koncentrowała się przede wszystkim na diagnozie potrzeb szkoleniowych, rozpoznaniu potrzeb i luk kompetencyjnych pracowników urzędów. W konsekwencji służyć ma podniesieniu kwalifikacji i kompetencji kadr podlaskich urzędów w odniesieniu do zadań stawianych samorządom w oparciu o standardy kompetencyjne zgodne z modelem EFQM. Wyniki badań posłużyły więc między innymi również do opracowania systemu szkoleń pracowników urzędów, dopracowania szczegółowych ich programów, podobnie jak i studiów podyplomowych. Oba rodzaje doskonalenia kadr są istotnym elementem poprawy standardów i efektywności pracy zakładanym w projekcie mającym oczywiście długookresowe i względnie trwałe oddziaływania.

Badawcza część projektu zakładała przygotowanie narzędzi badawczych w postaci kilku wzorów ankiet będących załącznikiem do niniejszego raportu. W oparcie o nie przeprowadzone zostały badania pilotażowe na dużej próbie (375 pracowników w 24 urzędach gmin).

Tabela 1: Liczba i udział respondentów i (pracowników) poszczególnych urzędów gmin, biorący udział w badaniu pilotażowym

Kategoria	Liczność	Udział
Choroszcz	32	8,5%
Sokółka	28	7,5%
Dąbrowa Białostocka	25	6,7%
Łomża	25	6,7%
Czarna Białostocka	24	6,4%
Wasilków	24	6,4%
Piątnica	21	5,6%
Zbójna	19	5,1%
Tykocin	18	4,8%
Zawady	17	4,5%
Juchnowiec Kościelny	15	4,0%
Nowogród	14	3,7%
Mały Płock	13	3,5%
Grodzisk	12	3,2%
Knyszyn	12	3,2%
Korycin	12	3,2%
Kobylin-Borzymy	11	2,9%
Sejny	10	2,7%
Perlejewo	10	2,7%
Dobrzyniewo Duże	9	2,4%
Krasnopol	8	2,1%
Nowy Dwór	8	2,1%
Sidra	7	1,9%
Supraśl	1	0,3%
Braki	0	0,0%
Suma	375	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Realizacja badań pilotażowych pozwoliła na przede wszystkim dopracowanie narzędzi badawczych, ich wzbogacenie o narzędzia nowe ankiety, kwestionariusze wywiadu, arkusze rozmów i obserwacji oraz pozwoliła przeszkolonym wcześniej ankieterom na zapoznanie się z terenowymi uwarunkowaniami przeprowadzania badań, szczególnie w zakresie ograniczeń i dopracowania, doprecyzowania szczegółowych pytań i kafeterii odpowiedzi. W tej części prac uczestniczyli eksperci oraz ankieterzy.

Badania główne zostały przeprowadzone w 60 urzędach na próbie 895 pracowników. Badani byli także petenci w każdym z urzędów na losowej próbie (od 6 do 12 osób w każdym z urzędów). Badaniami objęto przede wszystkim urzędy w gminach wiejskich: 38 urzędów gmin, 16 urzędów miast (małych) i jedno starostwo powiatowe.

Niezależnie od badań pilotażowych i później badań głównych założono wizyty ekspertów w urzędach gmin. Zarówno otrzymywane wyniki badań (pilotażowych i głównych), jak i statystyczne uwarunkowania dotyczące przeprowadzania badań i realizacji osobistych wizyt w urzędach określiły ich wielkość na minimum 10%, to jest wizyty ekspertów miały miejsce w kilku losowo wybranych urzędach. Efekty wizyt w postaci rozpoznanych (a właściwie potwierdzonych problemach we wcześniejszych badaniach) okazały się na tyle zbieżne i potwierdzone wynikami badań ankietowych, że nie było konieczności wizytowania przez ekspertów większej liczby urzędów. Niewątpliwie można jednak wyciągnąć wniosek dotyczący pracy ekspertów, konsultantów względem funkcjonowania urzędów gmin. Dotyczy on wsparcia przez ekspertów funkcjonowania urzędu gminy w jego podstawowych obszarach, głównie dotyczących strategii rozwoju lokalnego, zarządzania zasobami ludzkimi, realizacji projektów i specyficznych dla danej gminy i urzędu lokalnych problemów. Wniosek ten potwierdzony jest doświadczeniami praktyki biznesowej, gdzie wsparcie doradców, konsultantów jest rzeczą naturalną. Wydaje się, że w przypadku urzędów problemem może okazać się finansowanie. Być może jego źródłem mogą być środki i nowe projekty zewnętrzne.

Docelowe efekty wdrożenia modelu EFQM zakładanego w projekcie mają zapewnić zwiększenie gospodarności, efektywności i skuteczności funkcjonowania urzędów gmin, poprawę jakości świadczonych przez nie usług oraz lepsze ich dopasowanie do zróżnicowanych i zmieniających się potrzeb społecznych. Realizacja zaplanowanych w projekcie działań, których częścią były badania w urzędach i niniejszy raport zakładamy wspomaganie osiągnięcia twardych i miękkich rezultatów projektu, w szczególności:

- wdrożenie w urzędach systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów na podstawie aktualnych opisów stanowisk,
- opracowanie i wdrożenie procedury aktualizowania „mapy aktywności" organizacji pozarządowych na terenie gmin,
- podniesienie kompetencji i umiejętności kadr podlaskich urzędów,
- podniesienie jakości pracy urzędów objętych wsparciem w tym obsługi klientów,
- podniesienie kompetencji działów kadrowo – szkoleniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w urzędach objętych wsparciem projektu,

- wyposażenie kadr zarządzających podlaskich urzędów w wiedzę do opracowywania, wdrażania i ewaluacji strategii o charakterze lokalnym,
- przygotowanie kadr podlaskich urzędów do aktywnej współpracy z partnerami społecznymi.

Podsumowując, metodyczną stronę badań i uwzględniając pilotażową i główną reprezentatywną próbę badawczą oraz powyżej opisane uwarunkowania **głównym celem badawczym była: diagnoza, analiza oraz określenie potrzeb szkoleniowych i w zakresie doskonalenia kadr pracowników urzędów uwzględniając opinie i ocenę w tym zakresie zarówno pracowników urzędów, jak i petentów.**

W ramach szczegółowych celów badawczych określono:

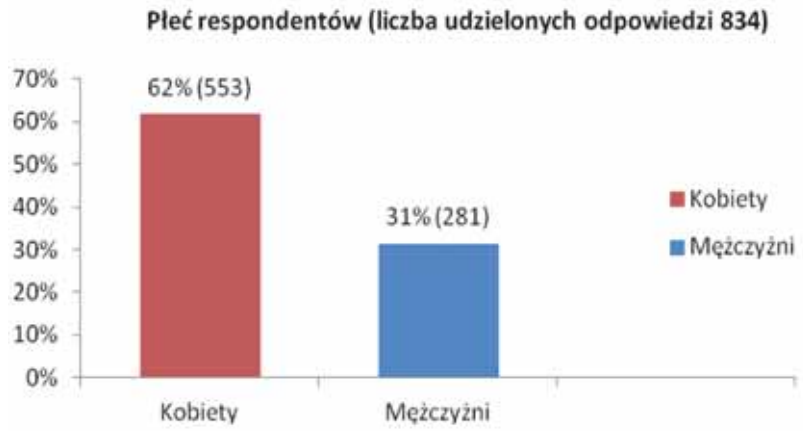
1. analizę wybranych aspektów, etapów przebiegu procesu kadrowego, głównie w zakresie zatrudniania, szkoleń, organizacji pracy, motywacji, obiegu informacji, współpracy wewnątrz urzędu i z otoczeniem, obsługi petentów, itd., jako części składowe diagnozy procesu zarządzania zasobami ludzkimi w funkcjonowaniu urzędów gmin (głównie wiejskich),
2. określenie i analizę luk kompetencyjnych pracowników urzędów,
3. wskazanie na niektóre możliwości usprawnienia pracy urzędów uwzględniając uwarunkowania Modelu Doskonałości EFQM,
4. określenie obszarów problemowych, które powinny być przedmiotem dalszych pogłębionych badań i analiz w funkcjonowaniu urzędów gmin, szczególnie uwzględniając specyfikę małych urzędów i gmin wiejskich.

Wszystkie wyniki badań w postaci elektronicznej i wydruków znajdują się w Związku Gmin Wiejskich w Białymstoku, część z nich stanowi załącznik do niniejszego raportu.

2. Charakterystyka próby badawczej – pracownicy urzędów gminnych

W próbie docelowej dominującą grupę stanowią kobiety (prawie 2/3 respondentów – zob. wykres 1), co może przekładać się na specyfikę uzyskanych wyników badań (np. mniej kategoryczne oceny niż miałoby to miejsce w przypadku męskiej dominacji, ale też prawdopodobnie większą otwartość na stały rozwój umiejętności zawodowych) .

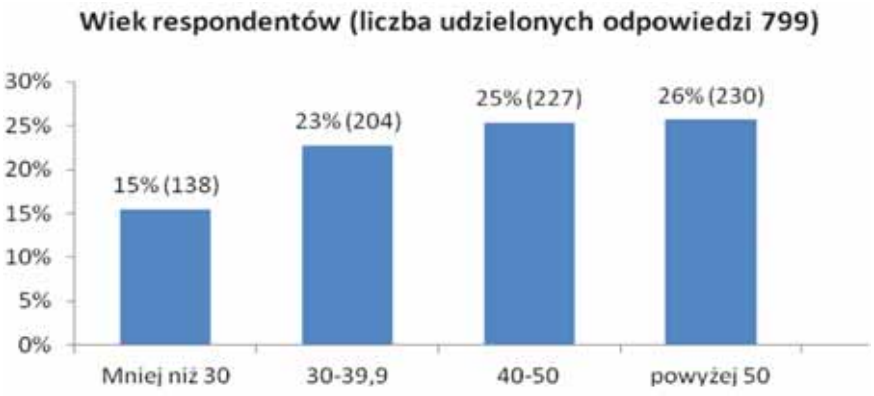
Wykres 1[1]**:**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród pracowników badanych urzędów gmin zaznacza się przewaga osób w średnim wieku i starszych (powyżej 40 roku życia, łącznie – 51%), co wydaje się być niepokojącym zjawiskiem w zestawieniu z niskim odsetkiem młodej kadry (zob. wykres 2). Taka struktura wiekowa dowodzić może traktowanie dojrzałego sposobu myślenia i działania, a przez to doświadczenia urzędniczego (por. wykres 3) jako priorytetu w procesie kadrowym, ale jednocześnie wskazuje na możliwość znacznego odmłodzenia kadry pracowniczej w perspektywie najbliższych 10 lat, ze względu na przejście dużej grupy pracowników (kobiet po 60-tym roku życia) na emeryturę.

Wykres 2[2]**:**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

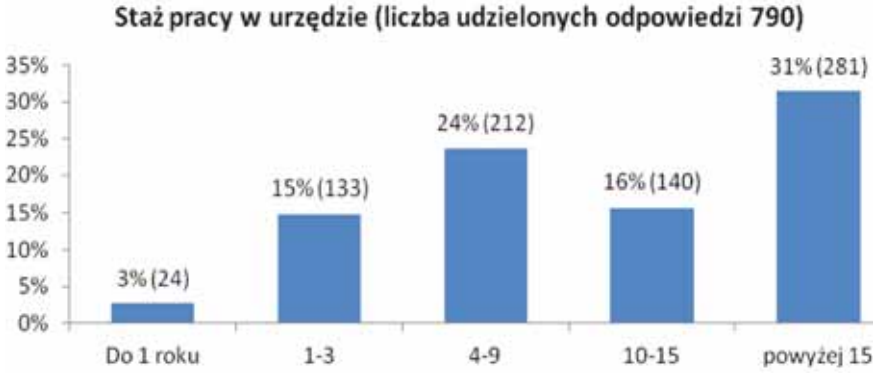
1 *Część respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie, dlatego udziały nie sumują do 100%. Braki: 61*
2 *Część respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie, dlatego udziały nie sumują do 100%. Braki: 96*

Z kategorią wieku koresponduje staż pracy w urzędzie gminy: 47% zatrudnionych w urzędach gminnych pracuje ponad 10 lat (zob. wykres 3), co z jednej strony potwierdza docenianie doświadczenia, z drugiej zaś świadczy o małej rotacji pracowników, powodowanej w znacznej mierze ograniczonym rynkiem pracy w gminach wiejskich na wschodnich peryferiach Polski. Taka zasiedziałość może sprzyjać nawykowemu traktowaniu zarówno klientów, jak i zadań, a przez to niechęci do podnoszenia własnych kompetencji. Skutkiem takiego nastawienia pracowników oraz ograniczonych w urzędach gminnych możliwości materialnej gratyfikacji, jak i awansu mogą być trudności wprowadzania modelu doskonałości EFQM. Wydaje się, iż najlepiej rokującą grupą docelową, do której należałoby adresować ofertę dydaktyczną i szkoleniową, są urzędnicy o krótkim stażu pracy (do 3 lat – łącznie 18%).

Próbę badawczą cechuje wysoki wskaźnik udziału osób z wykształceniem wyższym, zarówno pełnym, jak i niepełnym (łącznie 61% – zob. wykres 4). Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, iż pracownicy urzędów, którzy posiadają dyplom studiów licencjackich, są obecnie w trakcie zdobywania stopnia magisterskiego. Z perspektywy celu niniejszych badań istotny jest znaczny odsetek respondentów ze średnim wykształceniem (33%)[3], a zatem może istnieć duże zapotrzebowanie na:

- kształcenie urzędników (w trybie zaocznym) na kierunkach administracji i zarządzania, oferowanych przez podlaskie uczelnie;
- dokształcanie urzędników w formie kursów i szkoleń w zakresie wzrostu kompetencji i usprawniania metod pracy w administracji samorządowej.

Wykres 3[4]:

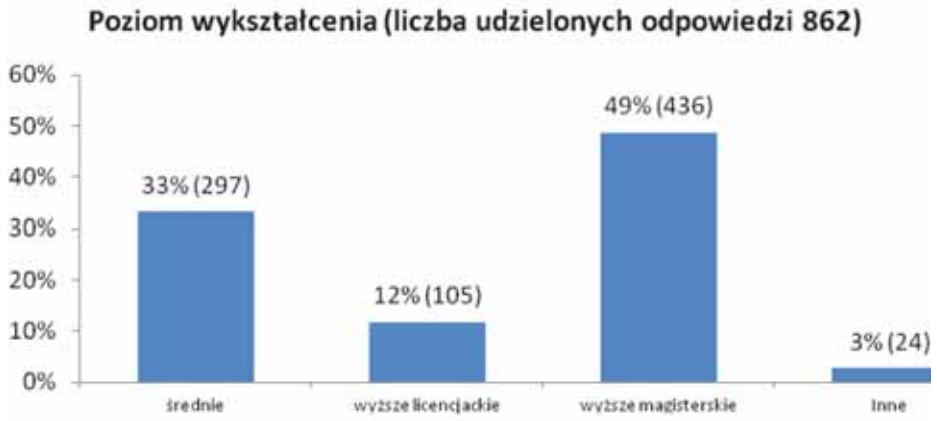


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

3 Ustawodawca wprowadził dodatkowe wymagania formalne odnoszące się do pracowników zatrudnionych w ramach poszczególnych stosunków prac. Art. 6 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych: pracownikiem samorządowym zatrudnionym na podstawie umowy o pracę na stanowisku urzędniczym mogą być osoby posiadające co najmniej wykształcenie średnie.

4 Część respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie, dlatego udziały nie kumulują do 100. Braki: 105

Wykres 4[5]**:**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pracownicy urzędów gminnych, legitymujący się tytułem magistra, ukończyli studia głównie z zakresu prawa i administracji (27%) oraz ekonomii i zarządzania (23%), co powinno być gwarantem dobrej służby publicznej. Z drugiej jednak strony niewielki odsetek badanych (15%) z wykształceniem technicznym może mieć negatywny wpływ na podejmowanie wyzwań infrastrukturalnych gmin w zakresie budowy sieci dróg, kanalizacji, czy ochrony środowiska (zob. wykres 5).

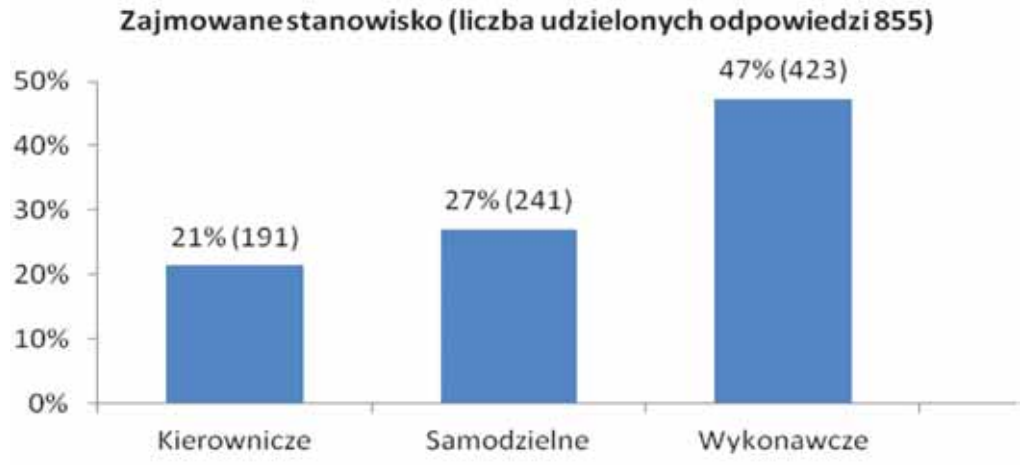
Zarządzanie publiczne wzoruje się na doświadczeniach sektora prywatnego, głównie w zakresie organizacji struktur i procesów, jednak w badanych gminach praktyka jest odmienna, gdyż strukturę zatrudnienia charakteryzuje nadwyżka stanowisk kierowniczych i samodzielnych (stosunek: 48% stanowisk kierowniczych i samodzielnych, do 47% stanowisk wykonawczych – zob. wykres 6). Można przypuszczać, iż rozkład stanowisk jest powiązany ze wskazanymi wcześniej priorytetami: wyższym wykształceniem oraz doświadczeniem.

Wykres 5[6]**:**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

5 *Część respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie, dlatego udziały nie sumują do 100%. Braki: 33*
6 *Część respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie, dlatego udziały nie kumulują do 100%. Braki: 131*

Wykres 6[7]**:**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Udział respondentów z poszczególnych gmin w badanej grupie jest zróżnicowany (zob. tabela 1) i waha się od 8.5% (w przypadku gminy Choroszcz) do nieznaczącego 0.3% (w przypadku gminy Supraśl). Dotyczy to badań pilotażowych. Udział ten wzrośnie w badaniach na próbie całkowitej i wynosi średnio ok. 4% dla każdej z badanych gmin, z pewnymi odchyleniami, związanymi ze stanem zatrudnienia, który nieznacznie się różni w zależności od wielkości gminy.

Korelacja poniżej prezentowanych wyników badań ze zmiennymi niezależnymi, charakteryzującymi profil urzędnika podlaskich gmin pozwoli na wyznaczenie kierunków kursów, szkoleń i studiów podyplomowych, niezbędnych do doskonalenia kwalifikacji i umiejętności pracowników urzędów gminnych województwa podlaskiego.

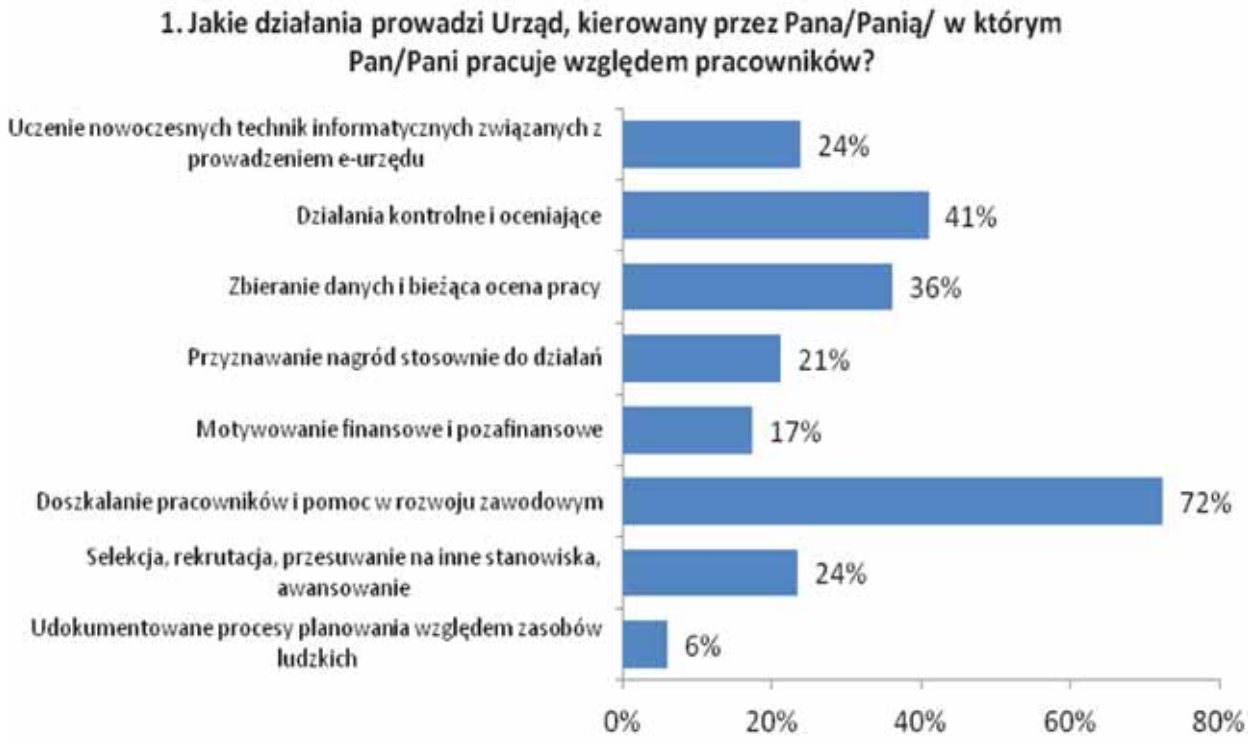
7 *Część respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie, dlatego udziały nie kumulują do 100%. Braki: 40*

3. Diagnoza obecnego stanu zarządzania urzędem gminnym

3.1. Priorytety w działaniu urzędów

Jedną z podstawowych kwestii było ustalenie hierarchii priorytetów, uznawanych przez urząd gminny względem pracowników, postrzeganych przez nich samych. Niekwestionowane pierwszeństwo zostało przypisane doskonaleniu zawodowemu (72% – zob. wykres 7), niezależnie od stażu pracy respondentów (pracownicy z rocznym stażem – 83% wskazań, pracujący powyżej jednego roku – ponad 70% wskazań w każdej grupie), co może świadczyć o dużej dbałości urzędu o kompetencje zawodowe pracowników.

Wykres 7: Priorytety urzędu w stosunku do kadry pracowniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jednak wynik ten nie jest tak oczywisty, jeżeli porównamy rozkład odpowiedzi w zależności od stanowiska. Wysoką pozycję doszkalania i pomocy w rozwoju zawodowym pracowników dostrzega 84% badanych na stanowisku kierowniczym, to wśród tych, którym taka pomoc miałaby być oferowana odsetek jest znacznie niższy (68%). Takie rozbieżności w odpowiedziach respondentów mogą z jednej strony dowodzić nadmiernie pozytywnej oceny badanej kwestii w opinii kierownictwa, która rzutuje na uśrednioną wysoką pozycję dokształcania, z drugiej zaś wskazywać wprawdzie na priorytetowe traktowanie poszerzania kompetencji pracowników, ale niewystarczające. Wniosek ten pozwala przewidywać gotowość pracowników szczebla wykonawczego do dalszego kształcenia się.

Kolejną pozycję w hierarchii działań urzędu względem pracowników, których prowadzenie potwierdza 41% respondentów (51% kierowników, 42% pracowników wykonawczych) stanowią działania kontrolne i oceniające. Wynik ten wskazuje na:

- niedocenianie znaczenia kontroli i oceny przez kierownictwo urzędów, prawdopodobnie z powodu wysokiego stopienia rutynizacji działań pracowniczych, co potwierdzają opinie pracowników;
- sporadyczność kontroli i oceny.

Stąd wynika konieczność szkoleń w tym zakresie kadry kierowniczej. Natomiast bieżąca ocena pracy zajmuje jeszcze niższą pozycję w działaniach urzędu (36% wskazań), co potwierdza zasadność szkoleń w tym zakresie.

Jedną z podstawowych pozytywnych cech organizacji biurokratycznej są ustalone zasady przyznawania nagród w zależności od efektów wykonywanych działań[8]. Wprawdzie wysoki odsetek badanych (ponad 77% wskazań w każdej z wyróżnionych kategorii respondentów) stwierdza fakt sprawiedliwego przyznawania nagród (stosownie do działań), to średnia odpowiedzi jest stosunkowo niska (21%), co pozostaje w sprzeczności z jednym z podstawowych kryteriów Modelu Doskonałości EFQM w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (organizacja dba o swoich pracowników, nagradza ich i wyraża im uznanie). Prawdopodobnie tak niski jest rezultatem:

- rzadkiej możliwości uzyskiwania nagród w badanych urzędach gminnych;
- wadliwej konstrukcji lub nieprawidłowego funkcjonowania systemu motywacyjnego.

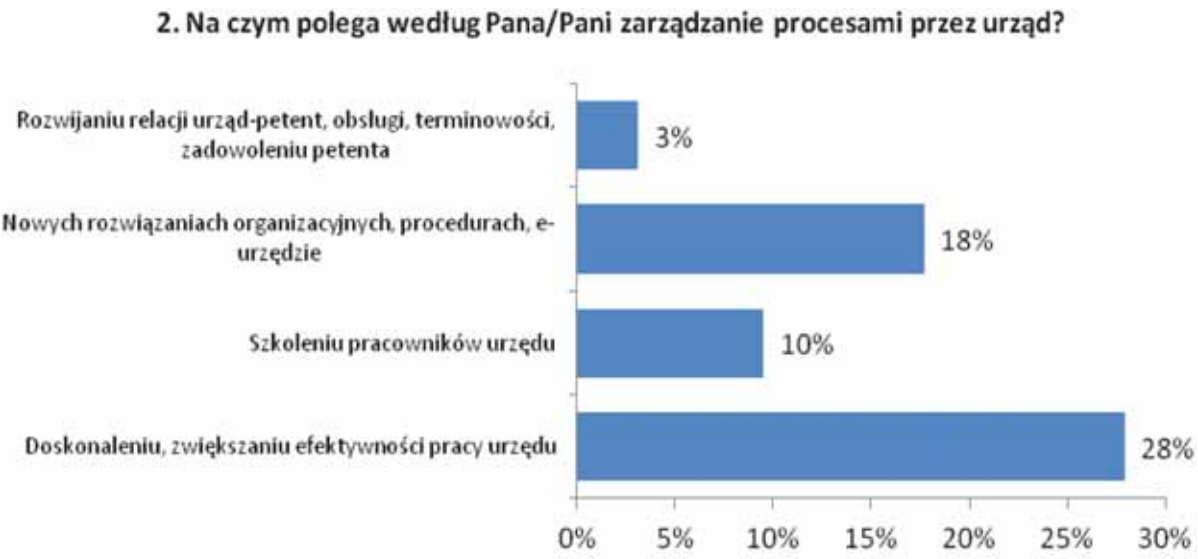
Najniższy wynik (zob. wykres 7) uzyskano odnośnie udokumentowanych procesów planowania względem zasobów ludzkich, które są istotne z perspektywy wdrażania Modelu Doskonałości EFQM w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Można by przypuszczać, iż na taki wynik ma wpływ brak zainteresowania, a przez to i brak wiedzy na temat planów zatrudnieniowych, osób już pracujących w urzędzie. Jednak proces planowania zasobów ludzkich dotyczy szerszego wachlarza zagadnień, obejmujących wszelkie ruchy kadrowe w urzędzie, w tym: również awans pracowników. Na taką interpretację wskazuje logika wypowiedzi pracowników, wśród których jedynie nieznaczny odsetek (4% – 9%) – niezależnie od stażu pracy w urzędzie – dostrzegał proces planowania w zakresie zasobów ludzkich, co może sprzyjać znacznemu spadkowi motywacji, szczególnie wśród pracowników ze średnim i dużym stażem pracy (od 2 do 15 lat). Jedynie pracownicy młodzi stażem (pracujący nie dłużej niż jeden rok w urzędzie gminnym) zauważali tego rodzaju działania urzędu. Brak precyzyjnych informacji na temat możliwości przeszeregowań i szans na awans może mieć wpływ na spadek zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, a przez to na spadek efektywności ich pracy.

To ostatnie zagadnienie koresponduje ze sposobem rozumienia zarządzania procesami w badanych urzędach gminnych. Okazuje się, iż – zdaniem respondentów – to właśnie

8 *Por. R .W. Griffin (2005), Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa s. 378; J. Borowski, J. Sikorski (2006), Organizacja, zarządzanie i finansowanie administracji państwowej, Wydawnictwo UwB, Białystok, s. 156-157, M. Weber (2002), Gospodarka i społeczeństwo, PWN, Warszawa, s. 694-696*

zwiększanie efektywności pracy jest postrzegane jako podstawowy cel zoptymalizowania i standaryzowania procesów (zob. wykres 8), aczkolwiek nie przez wszystkich badanych. Do tej grupy należą osoby na stanowiskach kierowniczych (40%), które stanowią prawie połowę ankietowanych (48% – zob. wykres 6), co wpływa na uzyskaną średnią ocen oraz pracownicy z najkrótszym stażem pracy (46%). Można przyjąć, iż w pierwszym przypadku mamy do czynienia z autokreacją kierowników lub myśleniem życzeniowym, podczas gdy w drugim – z myśleniem idealistycznym, wynikającym z braku doświadczenia w pracy urzędniczej. To takiego wnioskowania uprawniają oceny pozostałych grup pracowniczych, które można podsumować stwierdzeniem: im dłużej respondenci pracują w urzędzie (zarówno na stanowiskach samodzielnych, jak i wykonawczych), tym mniej dostrzegają działań na rzecz zwiększania efektywności pracy urzędu.

Wykres 8: Priorytety w zarządzaniu procesami



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

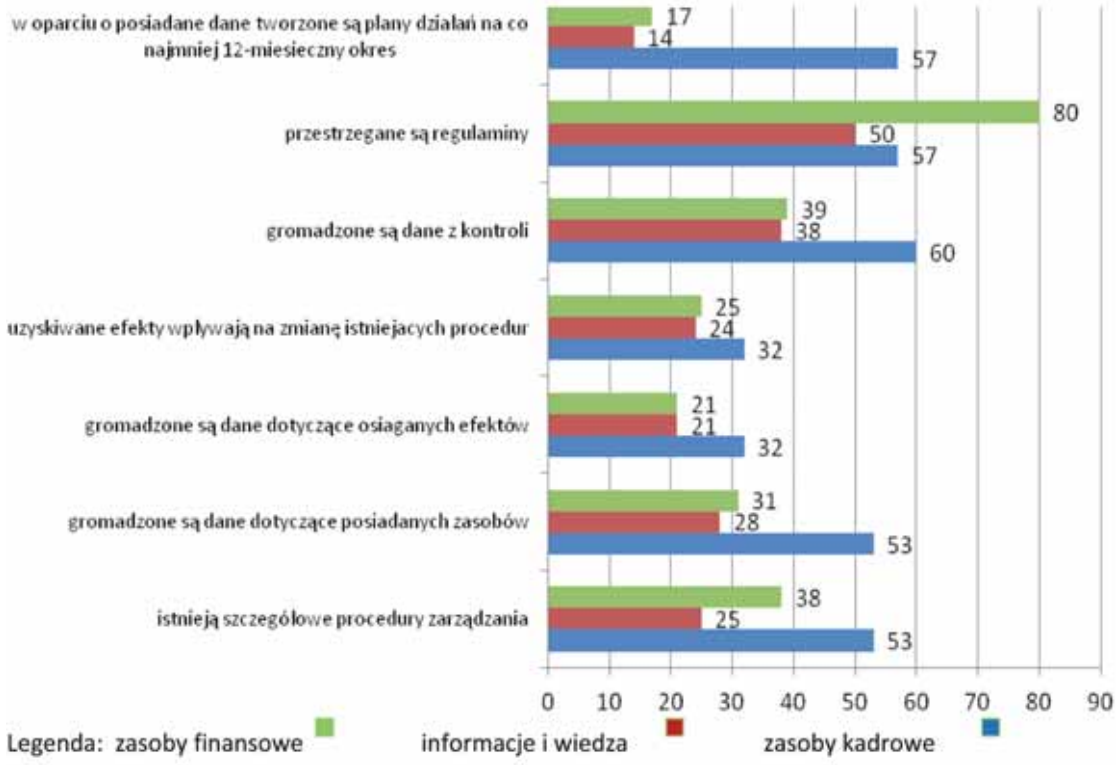
Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż podnoszenie efektywności pracy urzędu sprowadza się głównie do wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych i procedur oraz internetowej obsługi klienta (18% – zob. wykres 8). Wynik ten jest jednak niejednoznaczny w zestawieniu z niską oceną rozwijania relacji „urząd – petent" (niezależnie od stanowiska – 3%). Świadczy on raczej o koncentracji badanych urzędów na wprowadzaniu wewnętrznych zmian organizacyjnych, a nie na wdrażaniu systemu e-urząd, którego skutkiem jest poprawa relacji urzędu z klientem, co we współczesnej dobie powinno być jednym z priorytetowych zdań urzędów samorządu terytorialnego.

Wynik ten potwierdza ocena rozwijania relacji „urząd – petent" i zadowolenia klienta, który jest najniższy ze wszystkich uzyskanych (3%). Jednocześnie warto zaznaczyć, iż pracownicy o najdłuższym stażu pracy urzędniczej, którzy mają możliwość oceny porównawczej, najlepiej postrzegają zmiany w zakresie nowych rozwiązań organizacyjnych i nowych procedur te relacje: 6% wskazań, podczas gdy pozostali pracownicy – 2 – 4%

wskazań, co dowodzić może poprawy kontaktów z petentami z perspektywy ostatnich 15 lat, chociaż ich odpowiedzi również wskazują na słabość urzędu w tym względzie.

Każda jednostka administracji zobowiązana jest do archiwizowania swojej dokumentacji. Obligatoryjnie archiwizuje się zarządzenia oraz dokumenty kadrowe. Dlatego wyniki badań wskazują na pieczołowite gromadzenie danych dotyczących zasobów kadrowych i efektów osiąganych przez pracowników (zob. wykres 9).

Wykres 9: Zasoby finansowe, informacji i wiedzy oraz kadrowe w opinii kierowników urzędów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyniki badań pokazują, iż w zależności od obszaru zarządzania urzędem różny jest stosunek do gromadzenia danych, nawet wśród kadry kierowniczej, co wynika z dyspozycji odgórnych. Obowiązek archiwizacji istnieje względem danych kadrowych. Natomiast dokumenty finansowe archiwizuje się fakultatywnie na okres maksymalnie 5 lat, chyba że przepisy lub zakres działania wskazują na potrzebę przedłużenia powyższego terminu. Pozostałe dokumenty powinny zostać zniszczone po okresie korzystania z nich, za wyjątkiem tych dokumentów, które są w formie elektronicznej ogólnie dostępne a zniszczenie tych dokumentów mogłoby spowodować zniszczenie innych dokumentów[9]. Stąd też niskie wyniki uzyskuje gromadzenie danych dotyczących zasobów finansowych (31%) oraz informacji i wiedzy (28%), podczas gdy dla danych dotyczące pracowników wynik jest wysoki (53%). Podobnie niski wynik uzyskano odnośnie gromadzenia danych pokontrolnych (finansowe 39%: informacja i wiedza 38%: pracownicy 60%). Natomiast gromadzenie danych dotyczących osiąganych efektów osiągnęło najniższy wynik cało-

9 *Ł. Sobiech, Organizacja pracy i obiegu dokumentów w urzędzie, „Gazeta Prawna", z dn. 13.11.2008*

ściowy (relatywnie: 21%: 21%: 32%). Jest on prawdopodobnie rezultatem braku bezpośredniego przełożenia efektów pracy na usprawnianie procedur zarządzania.

Brak gromadzenia danych może utrudniać lub wręcz uniemożliwiać sporządzanie planów na co najmniej 12-miesieczny okres. Badani kierownicy przyznali, iż planowanie (poza planowaniem kadrowym) nie należy do priorytetów urzędu (zasoby finansowe – 17%, zasoby wiedzy – 14% – wykres 9), co potwierdza wcześniejsze ustalenia dotyczące mankamentów w planowaniu zasobów ludzkich. Stąd można wyprowadzić wniosek, że planowanie (na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji) należy do słabości urzędu, a przez to może ono stanowić przedmiot szkolenia kadry kierowniczej urzędów gminnych Podlasia.

Istotną kwestią dotyczącą posiadanych zasobów i kształtowania osiąganych efektów w urzędzie jest postępowanie pracowników w jednostce zbiurokratyzowanej, czego jednym z dowodów jest przestrzeganie regulaminów. Przestrzeganie regulaminów finansowych przez kierownictwo urzędów jest kwestią oczywistą (80% – zob. wykres 9), ale już odnośnie wiedzy i pracowników uzyskano słabsze wyniki (50%, 57%). Natomiast niepokojący wynik – nieuwzględniony na wykresie 9 – przynosi porównanie odpowiedzi osób zajmujących różne stanowiska w urzędzie odnośnie deklarowanego przez nich stosowania się do regulaminów: im niższe stanowisko pracy, tym mniejsze jest przestrzeganie zasad regulaminowych (kierownicy – 80%, pracownicy samodzielni – 73%, stanowiska wykonawcze – 61%). Takie zachowanie prawdopodobnie wynika:

- z familiarnych układów w małych urzędach gminnych, skutkujących pobłażliwością względem pracowników (zob. wykres 10);
- bądź z braku odpowiedniej kontroli zachowań pracowniczych;
- bądź też z przestarzałego regulaminu, nieadekwatnego do bieżącej sytuacji urzędu.

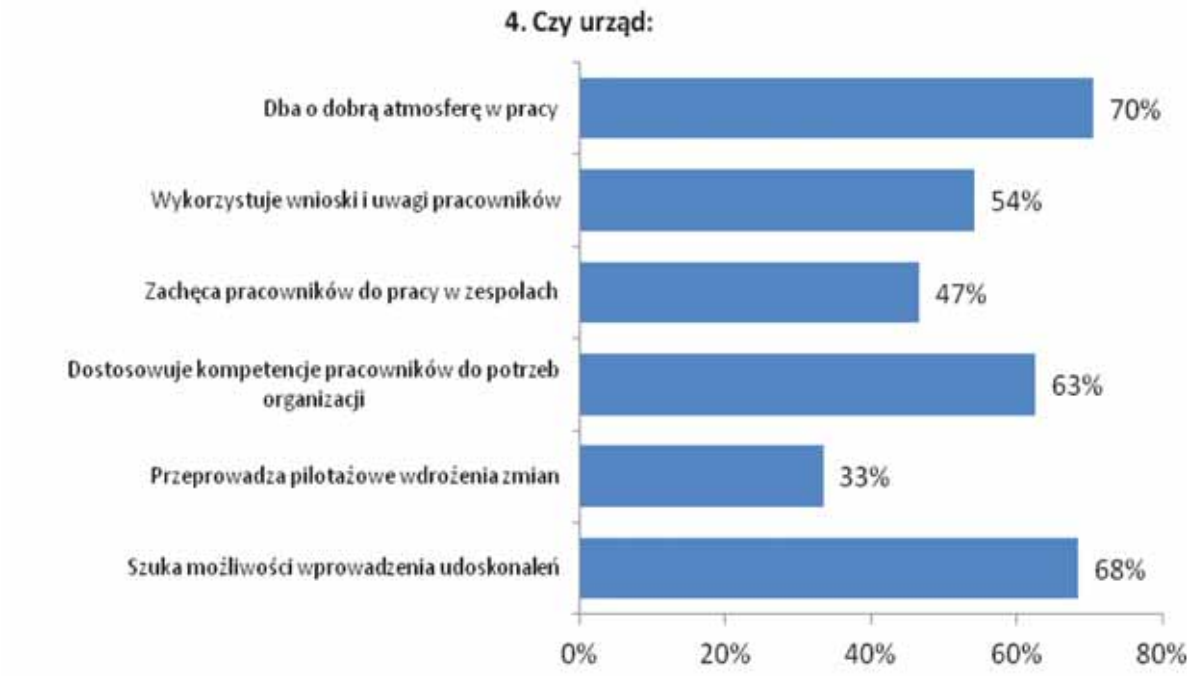
Przydatne byłoby zdiagnozowanie zarówno normatywnych jak i behawioralnych wzorów zachowań w celu ustalenia rozbieżności pomiędzy nimi oraz pomocy przy opracowaniu metod wdrażania regulaminowych zasad postępowania lub zmian w poszczególnych regulaminach wewnętrznych.

Wspomniane wyżej familiarne układy mogą być wynikiem znacznej dbałości urzędów o dobrą atmosferę, co podkreśla duży odsetek badanych (70% – zob. wykres 10). Niepokojący jest jednak fakt, iż dbałość o dobre relacje wewnątrz urzędu, traktowana jako skutek zmian wprowadzanych w urzędzie, wyprzedza inne obszary zmian, chociaż wysoką pozycję przypisano również poszukiwaniu możliwości wrażania udoskonaleń (68%) oraz dostosowywaniu kompetencji pracowników do potrzeb organizacji (63%). Tak wysoka pozycja starań urzędu o dobrą atmosferę pracy może być ryzykowna, gdyż często prowadzi do unikania konfliktów, a przez to niedostrzegania problemów istniejących w danej instytucji oraz bagatelizowania negatywnych zachowań urzędników (gdyż ważniejsze są dobre stosunki).

Zmiany w administracji (tak państwowej, jak i samorządowej) powinny być ukierunkowane na nową koncepcją administrowania (new public management), czyli tak zwane

nowe publiczne zarządzanie[10], polegające na odchodzeniu od biurokratycznej formy zarządzania. Przejawem takiego podejścia jest umożliwienie urzędnikom zgłaszania inicjatyw oraz ich wdrażanie, co ma służyć osiąganiu lepszych wyników, jak również wzrostowi satysfakcji klientów[11]. Jednak niewiele ponad połowa respondentów (54%) zauważa przydatność ich wniosków i uwag, co skutecznie może zniechęcać do dalszego ich zgłaszania. Dlatego warto byłoby zachęcić urzędy do większej otwartości względem własnych pracowników poprzez pilotażowe wprowadzanie zgłaszanych przez nich innowacji, z czym badane urzędy gminne mają problem (tylko 33% ankietowanych wskazuje na takie podejście do wdrażania różnego typu zmian).

Wykres 10: Obszary zmian w urzędach gminnych

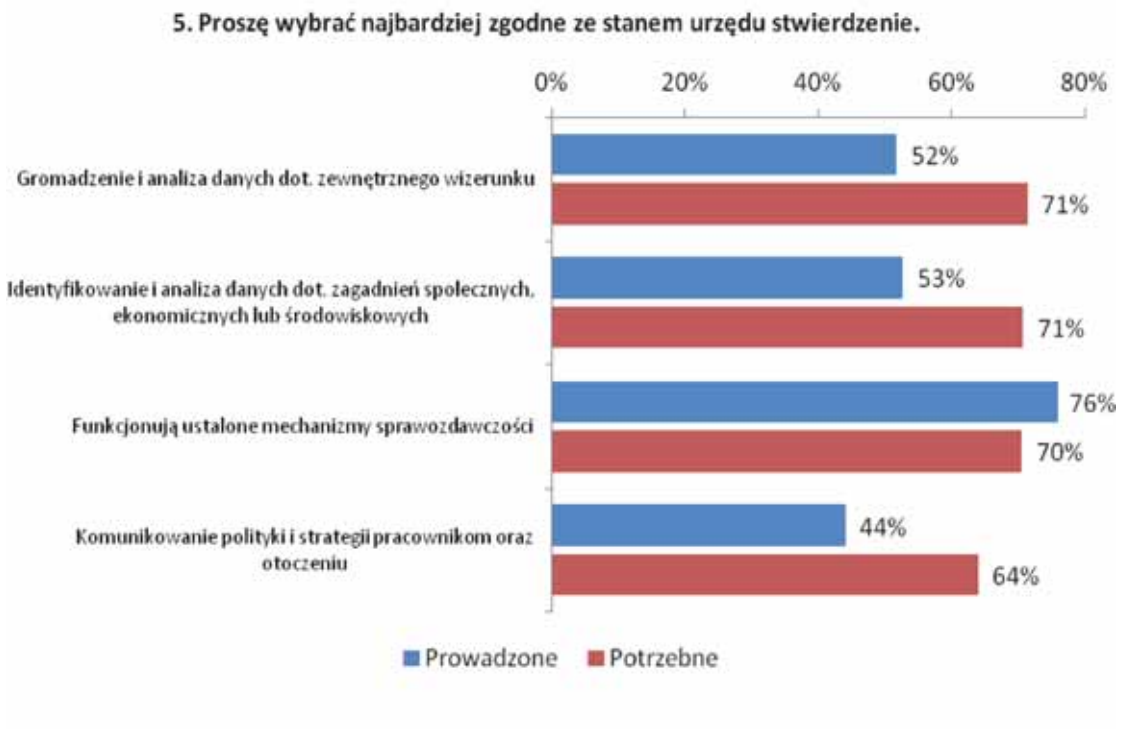


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

10 *Ch. C. Hood The New Public Management in the 1980s. Variations on a Theme, "Accounting, Organization and Society", nr 2-3/ 1994, s. 94.*

11 *L. E. Lynn, Jr., A Critical Analysis of the New Public Administration, "International Public Management Journal", nr 1/1998, s. 107*

Wykres 11: Wdrażanie zmian w urzędach (czynności poprzedzające i następujące)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wprowadzanie każdej zmiany powinno być poprzedzone gromadzeniem danych i ich analizą tak, aby możliwe było ustalenie jej optymalnego kierunku i zakresu. Zdaniem respondentów (zob. wykres 11) czyni tak niewiele ponad połowa urzędów (52-53% w zależności od obszaru planowanych zmian), podczas gdy potrzeby w tym zakresie są znacznie większe (71% wskazań). Jeszcze większą rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym a oczekiwaniami badanych można zauważyć odnośnie wewnętrznej polityki informacyjnej urzędu, która jest niewystarczająca w sytuacji zmiany. Każdorazowo wprowadzana zmiana, szczególnie w urzędzie, w którym wielu pracowników ma długi staż pracy (przypomnijmy: 47% zatrudnionych pracuje ponad 10 lat) może generować negatywne zachowania urzędników. Jedynym sposobem przeciwdziałania temu zjawisku jest właśnie przekazywanie podwładnym informacji o planowanych zmianach. Badani są świadomi potrzeby bycia poinformowanym, co zgłasza 64% ankietowanych, podczas gdy 44% takiej potrzeby nie odczuwa, uważając, iż są wystarczająco poinformowani. Korelacja tych danych z kategorią stanowisk pokazuje, iż wystarczająco poinformowani są przede wszystkim kierownicy (51%), natomiast wśród osób krytycznie oceniających przekazywanie informacji są pracownicy na stanowiskach wykonawczych: zaledwie 24% uważa, iż informacje są faktycznie przekazywane.

Taki wynik dowodzi tendencji do zatrzymywania informacji o zmianach na szczeblu kierowniczym. Warto zaznaczyć, iż z reguły wprowadzanie zmian kończy się niepowodzeniem, gdy:

1. z braku informacji pozostawia się pracownikom pole do negatywnych przypuszczeń i spekulacji,

2. o planowych zmianach pracownicy dowiadują się od osób trzecich,
3. kierownicy nie podejmują spotkań bezpośrednich z pracownikami w celu wyjaśnienia istoty wprowadzanych zmian [12].

Najmniej rozbieżności występuje w ocenie sprawozdawczości związanej z wprowadzanymi zmianami, która jest prowadzona w wystarczającym zakresie.

Priorytetem w pracy urzędu powinien być poprawny obieg informacji. Wyniki przedstawione na wykresie 12 mogą wskazywać na występowanie sprzeczności w porównaniu z poprzednio uzyskanymi wynikami (por. wykres 11). Jednak tak nie jest, ponieważ niedosyt informacji dotyczył (wykres 11) wprowadzania zmian, natomiast pracownicy urzędów gminnych mają pełny dostęp do informacji, niezbędnych przy realizacji ich zadań (ocena: 5 na skali ocen od 2 do 6 – zob. wykres 12) oraz do wymiany informacji, wystarczającej dla potrzeb ich pracy (ocena: 4,6), a zatem można stwierdzić, obieg informacji jest poprawny.

Wykres 12: Obieg informacji w urzędach gminnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

12 *P.Fortuna, M.Torój, Jak być lepszym szefem. Inspiracje psychologiczne, Difin, Warszawa 2009, s. 189; D.Frasunkiewicz, The Overcoming Employee's Resistance to Change in Post Financial Crisis Business Activity, (w:) C.Ertugrul, O.Öksuzler, A.Aydin, A.Molla (red.), Restructuring the Economy after the Global Crisis, Balikesir University, Balikesir, Erdek, 2010, s. 29-34,*

Do głównych zadań organów administracji publicznej należy załatwianie indywidualnych spraw obywateli. Jednak, aby proces ten mógł przebiegać szybko i sprawnie, konieczne jest właściwe ustalenie zasad sporządzania i obiegu dokumentów w urzędzie. W tym przypadku również uzyskano oceny pozytywne (zob. wykres 12). Dokumenty w badanych urzędach sporządzane są na prostych i czytelnych formularzach własnych urzędu (ocena: 4,9). Sam obieg jest jawny, wykorzystuje możliwie najkrótszą ścieżkę i poddawany jest weryfikacji w stałych odstępach czasowych (ocena: 4,8 dla każdego stwierdzenia).

Jednocześnie respondenci podkreślają istnienie zbiurokratyzowanego modelu obiegu dokumentacji: dla każdego dokumentu określony jest czas i ścieżka jego rozpatrywania (ocena: 4,4). Ścieżki te są identyczne (ocena: 4,4), chociaż najtrudniejsze do interpretacji rodzaje dokumentów trafiają do najbardziej doświadczonych pracowników (ocena: 4,4). Ten sprawnie funkcjonujący obieg dokumentów może być zakłócony przez przetrzymywanie dokumentów, nawet po ukończeniu pracy nad nimi (ocena: 4,2).

Wnioski

- duża dbałość urzędu o kompetencje zawodowe pracowników jest priorytetem urzędu, chociaż starania urzędu w kierunku dalszego kształcenia się bardziej dostrzegają kierownicy aniżeli pracownicy szczebla wykonawczego;
- niedocenianie znaczenia oceny i kontroli w badanych urzędach gminnych;
- sporadyczność kontroli i oceny pracowników;
- sprawiedliwe, aczkolwiek rzadko stosowane, nagradzanie, stosownie do efektów pracy;
- rzadką możliwość uzyskiwania nagród w badanych urzędach gminnych;
- wadliwa konstrukcja lub nieprawidłowe funkcjonowanie systemu motywacyjnego, przez co urząd nie spełnia podstawowych kryteriów Modelu Doskonałości EFQM w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (organizacja dba o swoich pracowników, nagradza ich i wyraża im uznanie);
- brak precyzyjnych informacji na temat możliwości awansowania pracowników może mieć wpływ na spadek ich zaangażowania w pracę (stąd możliwy spadek jakości ich pracy);
- im dłużej respondenci pracują w urzędzie, tym mniej dostrzegają działania na rzecz zwiększania efektywności pracy urzędu;
- koncentracji badanych urzędów na wprowadzaniu wewnętrznych zmian organizacyjnych, a nie na wdrażaniu systemu e-urząd, którego skutkiem jest poprawa relacji urzędu z klientem;
- słabością urzędów jest rozwijanie relacji „urząd –petent” i zadowolenie klienta, co najniżej oceniono;
- gromadzenie danych dotyczących osiąganych efektów osiągnęło najniższy wynik całościowy, będący prawdopodobnie rezultatem braku bezpośredniego przełożenia efektów pracy na usprawnianie procedur zarządzania;gminy archiwizują dokumenty kadrowe, co jestem zadaniem obligatoryjnym;
- planowanie jest słabą stroną zarządzania urzędem gminnym;

- fakultatywne podejście do gromadzenia zasobów finansowych oraz zasobów wiedzy, zgodne z wymogami;
- im niższe stanowisko pracy, tym mniejsze jest przestrzeganie regulaminów;
- wysoka pozycja dbałości urzędu o dobrą atmosferę pracy, co może prowadzić do unikania konfliktów, a przez to niedostrzegania problemów oraz bagatelizowania negatywnych zachowań urzędników;
- urzędy nie wykorzystują potencjału pracowników (niewiele ponad połowa dostrzega przydatność ich wniosków i uwag);
- niewystarczająca wewnętrzna polityka informacyjna urzędu, w przypadku wprowadzania zmian (tendencja do zatrzymywania informacji o zmianach na szczeblu kierowniczym);
- poprawny obieg informacji niezbędnych do realizacji zadań;
- stosunkowo poprawny, zbiurokratyzowany obieg dokumentów, chociaż zdarzają się ich nieuzasadnione zatrzymania na jednym z etapów procesu opracowywania.

Rekomendacje

Szkolenia z zakresu:

- nowoczesnych funkcji zarządzania, adresowane do kadry kierowniczej urzędów gminnych (ze szczególnym zwróceniem uwagi na aspekt planowania);
- oceny i kontroli pracy urzędników (bieżące działania, ocena okresowa);
- metod pozytywnego wzmacniania pracowników urzędów;
- narzędzi motywacji finansowej i pozafinansowej;
- opracowania ścieżek rozwoju kariery pracowniczej;
- zarządzania procesami;
- podnoszenia efektywności pracy urzędu
- wdrażaniu systemu e-urząd;
- zarządzania konfliktem, z naciskiem na pozytywne funkcje konfliktu;
- *new public mamagement*;
- zarządzania kadrami (z naciskiem na odchodzenie od instruktażowego modelu zarządzania, a przez to na zmianę sposobu myślenia kierownictwa urzędów o pracownikach);
- wprowadzania zmian (uwzględniając psychologiczne skutki zmian i przełamywanie oporu pracowników).

Inne:

- konieczna poprawa działań przynoszących ustaloną jakość wyników poprzez opracowanie odpowiednich narzędzi sprawnego zarządzania wiedzą o procesach i mierzenia efektywności procesów;

- przydatne byłoby zdiagnozowanie wzorów zachowań pracowników badanych urzędów gminnych w celu ustalenia wytycznych do opracowania metod wdrażania regulaminowych zasad postępowania oraz zmian w regulaminach;
- konieczne usprawnienie wewnętrznego obiegu dokumentów.

3.2. Ocena działalności urzędów gminnych na rzecz środowiska lokalnego

Podstawowym celem działań urzędów gminnych jest rzetelna służba publiczna na rzecz społeczności lokalnej. Jak okazuje się, jest ona możliwa dzięki współpracy z partnerami i środowiskiem społecznym w gminie (ponad 70% wskazań na stanowiskach kierowniczych, samodzielnych i wykonawczych – zob. wykres 13). Natomiast niepokoić może fakt, że zaledwie 29% badanych urzędów gminnych podejmuje działania promocyjne na rzecz przyciągnięcia inwestorów i turystów, a tym samym tworzenia nowych miejsc pracy, przy czym zdecydowanie lepiej wypadają tu kobiety (47%) aniżeli mężczyźni (23%).

Wykres 13: Rola urzędu tworzeniu w społeczności lokalnej

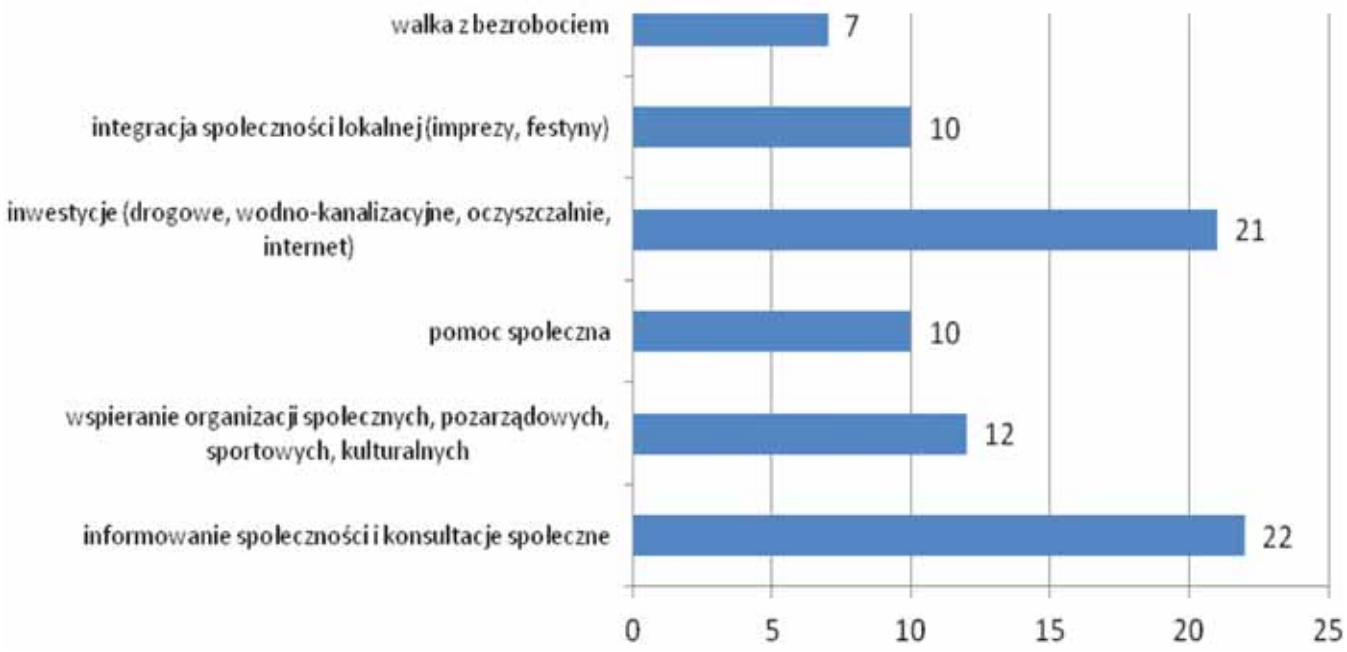
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Uszczegółowione pytanie dotyczące obszarów działań urzędów gminnych na rzecz społeczności lokalnych potwierdzają współpracę ze środowiskiem społecznym w gminie (22% – zob. wykres 14) w formie spotkań (zebrań) z mieszkańcami, dzięki którym możliwe jest ich informowanie o podejmowanych inicjatywach oraz konsultowanie tych inicjatyw, co stanowi dobrą prognozę dla rozwoju samorządności w badanych gminach. Inicjatywy te dotyczą głównie nowych inwestycji, związanych zarówno z infrastrukturą, jak i komunikacją społeczną.

Do zadań własnych gminy należy zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej, w tym: wspomniane prowadzenie inwestycji, ale również wspieranie placówek upowszechniania kultury i sportu, czy działalności istniejących na terenie gminy organizacji społecznych, co czyni zaledwie 12% badanych urzędów. Podobnie niski odsetek respondentów wskazywał na skromne możliwości (lub wysiłki) urzędu w zakresie pomocy społecznej (10%) i walki z bezrobociem (7%). Tak niski wynik można:

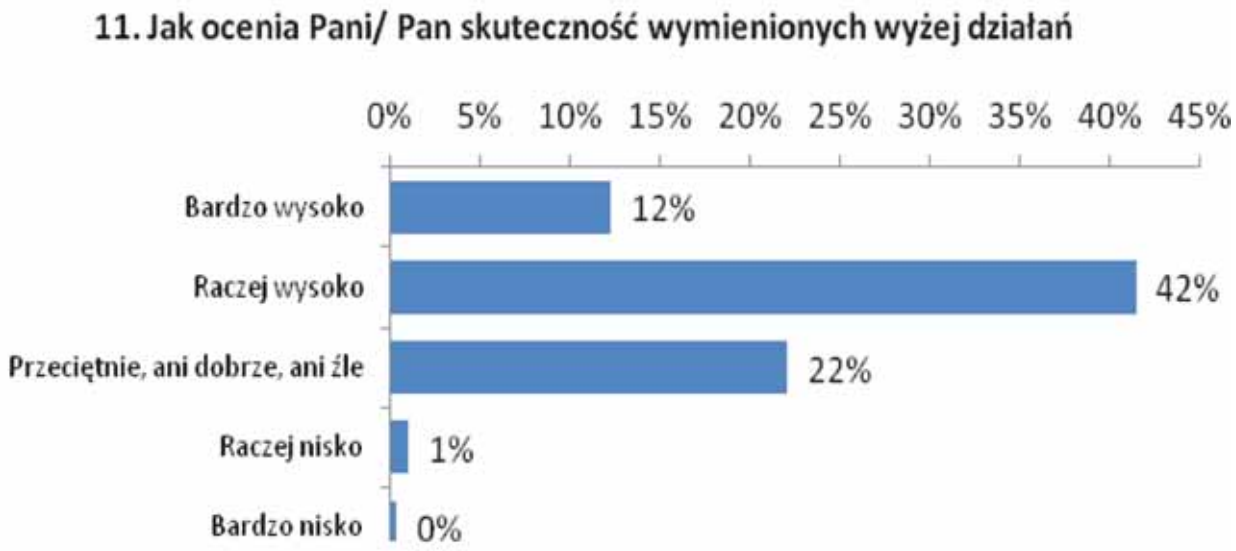
- usprawiedliwić brakiem funduszy lub
- zanegować, upatrując przyczyn w złym gospodarowaniu środkami finansowymi bądź w bierności przy zdobywaniu dodatkowych funduszy, np. ze środków unijnych.

Wykres 14: Działania podejmowane przez urząd na rzecz społeczności lokalnej



Źródło:opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 15: Ocena skuteczności działań w opinii pracowników urzędów gminnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Działania podejmowane przez urząd na rzecz środowiska lokalnego są przez pracowników oceniane raczej wysoko (42% – zob. wykres 15), przy czym częściej przez kierowników (51%) aniżeli przez osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych (37%), niezależnie od stażu pracy, chociaż pracownikom zatrudnionym przez 10-15 lat zdarzały się negatywne wypowiedzi (raczej nisko – 3%).

W świetle ogółu opinii respondentów można uznać urząd za skuteczny w swoich działaniach szczególnie, gdy te oceny zestawi się z niewielkim, bo prawie niepostrzeganym przez ankietowanych (2% – zob. wykres 16) pozyskiwaniem informacji o skuteczności działań na podstawie skarg i zażaleń na działalność urzędu. Jednocześnie skuteczność tę – zdaniem badanych – potwierdzają dokumenty formalne (protokoły z sesji, rankingi i inne), chociaż odsetek wskazań jest w tym przypadku niewielki. Nie dowodzi to braku udokumentowanych wskaźników skuteczności urzędu, a raczej może wskazywać na brak wiedzy urzędników w tym zakresie (tylko 24% pracowników na stanowiskach wykonawczych ma świadomość istnienia takich wskaźników).

Wykres 16: Udokumentowane wyznaczniki skuteczności urzędów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wnioski:

- dobra współpracy z partnerami i środowiskiem społecznym w gminie;
- dobra współpraca ze środowiskiem lokalnym (informowanie, konsultowanie), co jest gwarantem rozwoju samorządności i co dobrze rokuje na przyszłość;
- w ramach zadań własnych gminy prowadzone są przede wszystkim inwestycje infrastrukturalne, przy jednoczesnym niewielkim stopniu zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych w innych obszarach: wspierania placówek upowszechniania kultury i sportu, czy działalności istniejących na terenie gminy organizacji społecznych. Wykazano też skromne możliwości lub starania urzędu w zakresie pomocy społecznej oraz walki z bezrobociem;
- pracownicy uznają swoje urzędy za skuteczne w podejmowanych działaniach.

Rekomendacje

Szkolenia z zakresu:

- promocji gminy;
- zdobywania funduszy ze środków zewnętrznych – unijnych lub pozaunijnych (ustanowionych na mocy międzynarodowej umowy pomiędzy rządami Polski i innych krajów) oraz pisania projektów unijnych;

3.3. Diagnoza przywództwa w urzędach gminnych

Sprawne funkcjonowanie urzędu w dużej mierze zależy od sprawności osoby kierującej urzędem (wójta, burmistrza, starosty). Sami kierujący wykonywanie roli przywódcy oceniali bardzo wysoko i stosunkowo wysoko uważając, iż dobrze wypełniają swoje obowiązki, zarówno wyprzedzając możliwość zaistnienia problemów i przewidując ich skutki (41% – zob. wykres 17), jak i rozwiązując bieżące problemy (35%). Uzyskane wyniki pozwalają na wykazanie pewnych prawidłowości dotyczących tej oceny:

- im respondenci są starsi, tym lepiej oceniają wypełnianie przez siebie roli przywódcy;
- im dłużej pracują w urzędzie, tym lepiej oceniają swoją rolę przywódcy.

Wykres 17: Ocena wypełniania roli przywódczej w opinii kierowników urzędów gminnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 18: Ocena wypełniania roli przywódczej w opinii pracowników urzędów gminnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podobnie wysoka jest ocena roli przywódczej w opinii pracowników urzędów gminnych, chociaż akcenty są inaczej rozłożone, gdyż dominuje opcja umiarkowanie pozytywna (42% – zob. wykres 18). W tym przypadku również można wskazać na istnienie prawidłowości w ocenie:

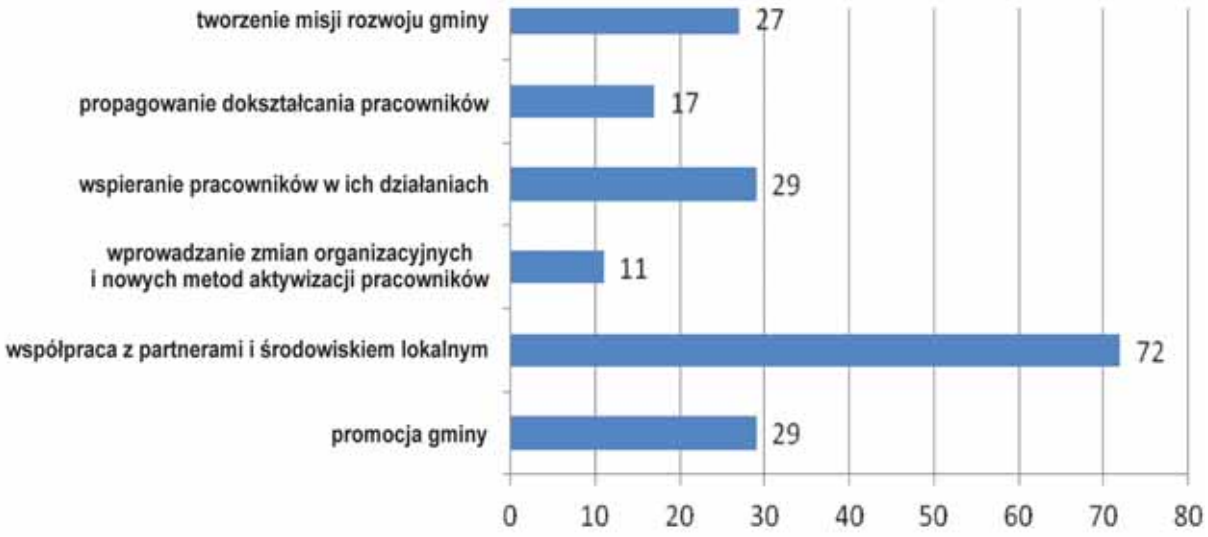
- pracownicy, posiadający wykształcenie z kierunku prawno-administracyjnego i technicznego (po 43% w każdej grupie) oraz ekonomicznego (40%) częściej przyznają wypełnianiu roli przywódczej bardzo wysokie noty niż pracownicy o wykształceniu humanistycznym (25%);
- pracownicy ze średnim wykształceniem (40%) częściej od pozostałych przyznają oceny bardzo wysokie;
- kobiety (40%) nieznacznie częściej bardzo wysoko oceniają wypełnianie roli przywódcy niż mężczyźni (34%).

Na podstawie uzyskanych wyników można też stwierdzić, iż kierownicy badanych urzędów gminnych są nieznacznie bardziej krytyczni w ocenie swojej roli niż ich podwładni. Łączne oceny pozytywne (wysokie i raczej wysokie) przyznało sobie 76% respondentów, podczas gdy 80% podwładnych pozytywnie oceniło ich pracę.

Kierownicy urzędów gminnych wskazali również działania, które składają się na ich rozumienie roli przywódczej. Wyniki badań dowodzą, iż zasadnicze pole ich aktywności tworzą działania zewnętrzne względem urzędu (zob. wykres 19): współpraca z partnerami i lokalnym środowiskiem (72% – por. wykres 13), promocja gminy (29%) oraz tworzenie wizji rozwoju gminy (27%). Zasadnicze zatem okazało się rozumienie roli przywódczej jako roli popularyzatora spraw lokalnych, który odpowiada za współpracę ze środowiskiem odnośnie istotnych aspektów i uwarunkowań jego funkcjonowania

oraz który dokonuje identyfikacji istotnych wartości w życiu społeczności lokalnej (pod warunkiem, że odzwierciedlają potrzeby całej społeczności, a nie ograniczone interesów wybranych grup). Przez zbudowanie silnej sieci połączeń ze społecznością lokalną urząd gminny może odpowiedzieć na jej oczekiwania.

Wykres 19: Składowe roli przywódczej w opinii kierowników urzędów gminnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Natomiast działania wewnątrz urzędu polegają głównie na wspieraniu pracowników (29% – zob. wykres 19), zachęcaniu ich do dalszego kształcenia (17%) oraz wprowadzaniu zmian organizacyjnych i aktywizowaniu pracowników (11%). Z perspektywy celu niniejszego raportu ważny jest stosunkowo niski wynik propagowania dokształcania, szczególnie w zestawieniu z działaniami podejmowanymi przez urząd (zdaniem 10% respondentów stwierdza, że szkolenie i dokształcanie pracowników należy do działań urzędu – por. wykres 8). Wskazuje on na konieczność zaistnienia inicjatywy oddolnej (wychodzącej od samych pracowników), co jest oczywiste w przypadku chęci podjęcia studiów, ale niepokojące w stosunku do organizacji szkoleń.

Badani kierownicy ocenili również jeden z elementów roli przywódczej, jakim jest polityka i strategia kierowanych przez nich urzędów. Prawie połowa z nich (45% – zob. wykres 20) przyznała, iż nieliczne zmiany w tym zakresie byłyby przydatne, co pozwala przypuszczać, iż brak pełnego samozadowolenia może być stymulatorem dalszego dokształcania się. Dziwić jednak może fakt, iż zdecydowana większość badanych stwierdza wystarczające planowanie i koordynację działań urzędu (jedynie 2% uznaje, iż działania te nie są wystarczająco zaplanowane i skoordynowane). Taki wynik można tłumaczyć nieprecyzyjną formą pytania. Prawdopodobnie respondenci w większym stopniu wyrażali tu opinię o koordynacji aniżeli o planowaniu, które – jak wcześniej stwierdzono (por. wykres 7) – nie jest mocną stroną badanych urzędów gminnych.

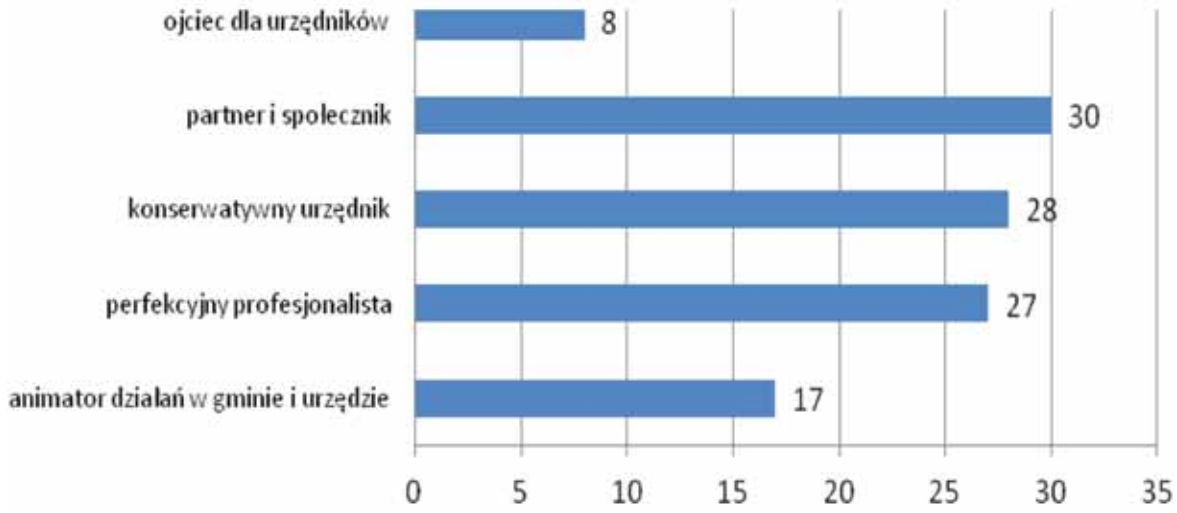
Wykres 20: Ocena polityki i strategii urzędu w opinii ich kierowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdefiniowanie roli przywództwa w urzędach gminnych, umożliwiające pełniejszą charakterystykę tej roli. Respondenci, niezależnie od zajmowanego stanowiska, jednoznacznie (różnice na poziomie 3-4 punktów procentowych) uznali (30% – zob. wykres 21), iż rola kierownicza w urzędzie gminnym polega przede wszystkim na działania na rzecz innych, przez co jest zgodną z misją urzędu (służba publiczna), co szczególnie podkreślają:

- młodzi pracownicy (44% respondentów do 30 roku życia);
- pracownicy z najdłuższym stażem (35%).

Wykres 21: Charakterystyka roli przywódczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rola ta jest uregulowana szeregiem przepisów i z tego względu nie może mieć charakteru rewolucyjnych działań. Stąd dominuje pogląd, iż do roli przywódcy w urzędzie należy konserwatyzm (28%) oraz profesjonalizm połączony z perfekcyjnym wykonywaniem powierzonych zadań (27%), przy czym najniżej (13%) tę cechę oceniają osoby z niepełnym wykształceniem wyższym, co może być skutkiem sprzeczności pomiędzy ich formalnym wykształceniem a aspiracjami (i przekonaniami o własnej wizji urzędu). Konserwatyzm i profesjonalizm pozostają w zgodzie z zasadą fachowości i przewidywalności działań kierowniczych. Taki wynik mógłby prowadzić do wniosku o preferowaniu administrowania aniżeli zarządzania w podejściu do wykonywanych zadań. Jednak ze względu na wcześniej uzyskane oceny wypełniania roli przywódczej (por. wykres 17 i 18) wniosek ten nie jest uprawomocniony. Niemniej jednak w wykonywaniu roli przywódcy nie ma miejsca na kreatywność, co przekłada się 17% wynik w ocenie roli animatora.

Najniżej ocenionym elementem charakterystyki przywództwa jest paternalizm (8%), który polega na przekonaniu o konieczności kontrolowania jednostek (lub grup) i kierowania nimi, ponieważ nie są one wystarczająco kompetentne do kierowania własnym postępowaniem. W praktyce paternalizm oznacza całkowite uzależnienie pracowników od zwierzchnika, a zatem niski wskaźnik tej cechy może dowodzić jej odrzucania we współcześnie funkcjonujących urzędach gminnych i sugerować partnerskie relacje na linii „podwładny – zwierzchnik". Korelacja tych odpowiedzi z cechami charakterystyki respondentów wskazuje na dwie grupy, które wpisuję „ojcowskie podejście" w rolę przywódcy w urzędzie gminnym:

- pracownicy z niepełnym wyższym wykształceniem 49%;
- pracownicy na stanowiskach wykonawczych (30%).

W obydwu tych przypadkach prawdopodobnie są to jednostki ambitne, które mogą czuć się niedoceniane w pracy i z tego względu krytycznie oceniają rady i sugestie przełożonych, traktując je jako narzucanie np. sposobu działania.

Wnioski

- kierujący urzędami jak i ich podwładni wysoko oceniają wykonywanie roli przywódcy w urzędzie;
- prawidłowością jest: im starszy wiekiem kierownik oraz im z dłuższym stażem pracy, tym lepiej ocenia wypełnianie przez siebie roli przywódcy;
- rola ta jest rozumiana przede wszystkim jako popularyzowanie spraw lokalnych;
- kierownicy badanych urzędów gminnych są nieznacznie bardziej krytyczni w ocenie wypełniania swojej roli przywódczej w porównaniu z ocenami ich podwładnych;
- pracownicy z wykształceniem prawno-administracyjnym, technicznym i ekonomicznym częściej przyznają wypełnianiu roli przywódczej bardzo wysokie no-

ty niż pracownicy o wykształceniu humanistycznym, co dowodzi ich większych oczekiwań;

- pracownicy ze średnim wykształceniem (40%) częściej od pozostałych przyznają oceny bardzo wysokie;
- kobiety (40%) nieznacznie częściej bardzo wysoko oceniają wypełnianie roli przywódcy niż mężczyźni (34%).
- kierownicy urzędów gminnych w niewielkim zakresie propagują dokształcanie się pracowników, co może budzić niepokój odnośnie organizacji szkoleń, co – w zestawieniu z ogólną oceną działaniami podejmowanymi przez urząd – może źle rokować organizacji szkoleń w przyszłości;
- kierownicy stosunkowo wysoko oceniają politykę i strategię kierowanych przez nich urzędów, uznając jednocześnie konieczność wprowadzenia nielicznych zmian w tym zakresie;
- zdecydowana większość kierowników jest zadowolona z planowania i koordynacji działań urzędu, chociaż wcześniejsze wyniki badań, iż ponieważ planowanie jest mocną stroną badanych urzędów gminnych;
- w rolę przywódcy w urzędzie wpisany jest – zdaniem badanych – konserwatyzm i profesjonalizm działań, co pozostaje w zgodzie z zasadą fachowości i przewidywalności;
- rolę przywódcy w urzędzie gminnym cechuje niewielka kreatywność, chociaż w wielu przypadkach byłaby ona pożądana;
- partnerskie relacje na linii „podwładny- zwierzchnik".

Rekomendacje

Szkolenia z zakresu:

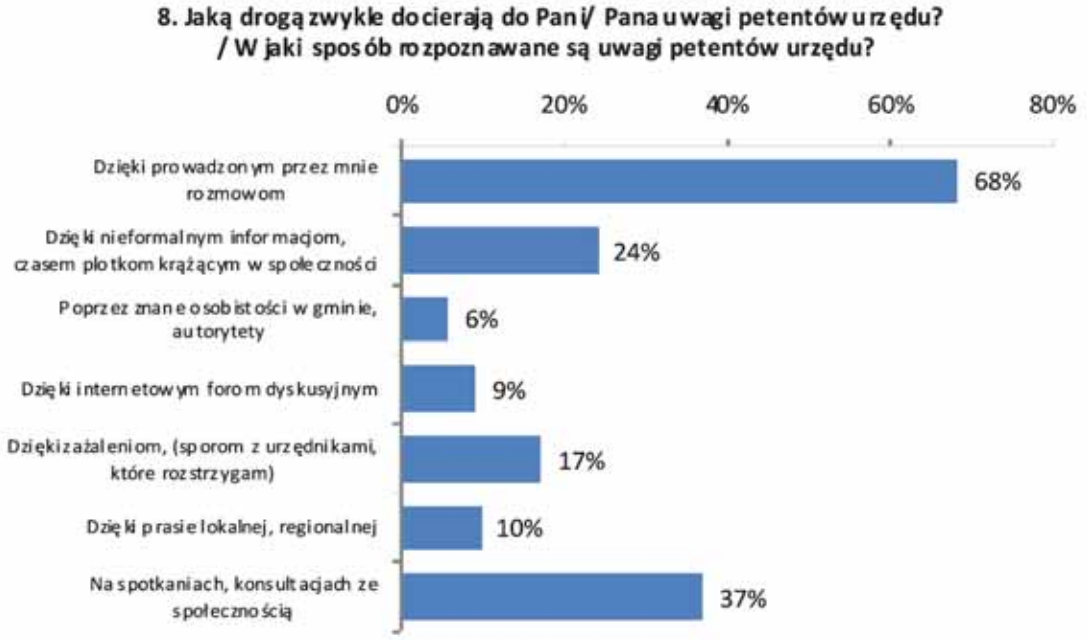
- rozwoju strategii i polityki urzędu;
- planowania i koordynacji pracy urzędu;
- kreatywnego myślenia.

4. Kształtowanie relacji „petent – urząd gminy"

Truizmem będzie przypomnienie, iż pod przedmiotowo-podmiotowym pojęciem administracji publicznej najczęściej rozumie się zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje na podstawie umowy i w określonych prawem formach[13]. Jest to zatem zaspokajanie przez państwo, poprzez jego zawisłe organy, zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia społecznego. Z tego względu uwagi środowiska lokalnego odnośnie jego potrzeb i oczekiwań oraz niedociągnięć urzędników powinny być uwzględniane w organizacji działań bieżących i planowaniu działań przyszłych urzędów.

Podstawowym źródłem informacji w tym zakresie są bezpośrednie rozmowy z przedstawicielami społeczności lokalnej, przede wszystkim prowadzone w urzędzie (68% – zob. wykres 22), szczególnie w przypadku osób na kierowniczych (77%) i samodzielnych (73%) stanowiskach. Następnym w kolejności są rozmowy prowadzone w ramach wspomnianych wcześniej konsultacji społecznych (por. wykres 14), które są jednym z podstawowych działań podejmowanych przez urząd na rzecz społeczności lokalnej (37% – w tej grupie dominują kierownicy urzędów). Jednocześnie stosunkowo istotne okazały się informacje nieformalne (w tym: plotki), wskazywane przez 24% badanych.

Wykres 22: Pozyskiwanie uwag od petentów



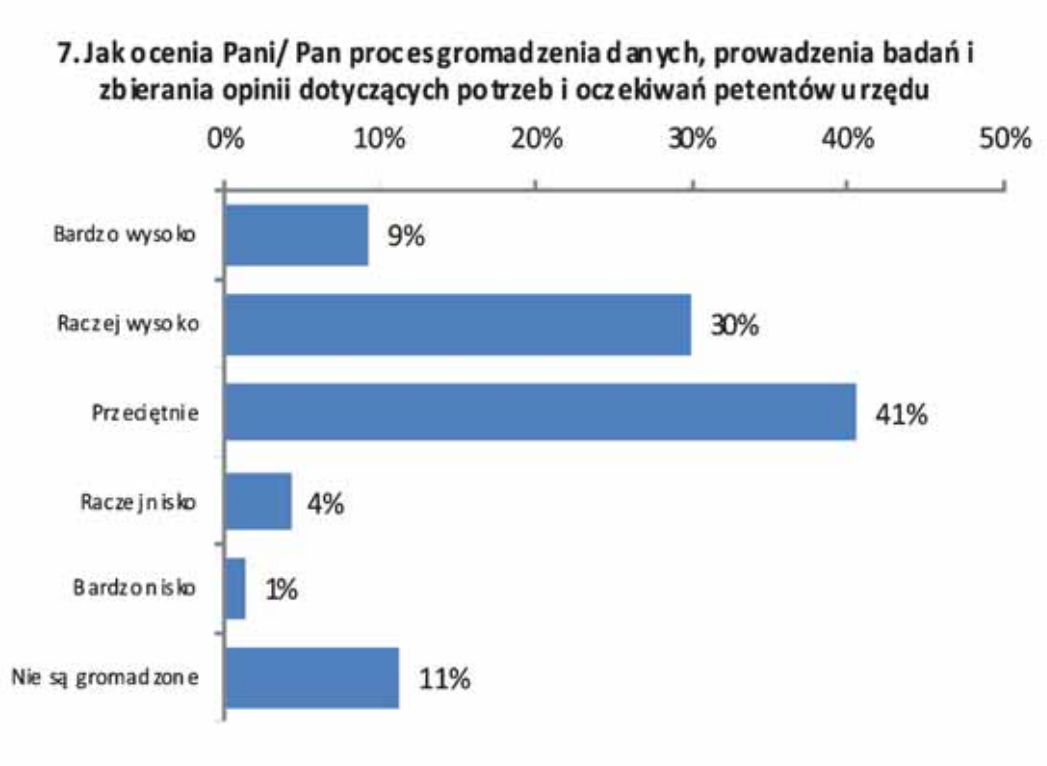
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

13 *H.Izdebski, M.Kulesza, Administracja publiczna, Wyd. Liber, Warszawa 1999, s. 79, por. B. Kożuch, Zarządzanie publiczne a rozwój gospodarki regionu, Materiały konferencyjne SGH, Kazimierz Dolny-Warszawa 2002, s. 343; cit. za: D.Frasunkiewicz, Etyka urzędnicza w administracji publicznej, [w:] W.Kieżun, L.Ciborowski, J.Wołejszo (red.), Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych, Akademia Obronności Narodowej, Warszawa, 2010, 1, s. 166-177,*

Kształtując relacje z klientami urzędów gminnych pracownicy odpowiadają za wysłuchanie zróżnicowanych interesów w otoczeniu organu administracyjnego, dlatego może dziwi fakt, iż tylko 17% ankietowanych zapoznaje się z formalnymi zażaleniami na pracę urzędu (wykres 22). Jest on jednak skutkiem istnienia niewielu udokumentowanych skarg petentów (2% – por. wykres 16) w badanych urzędach gminnych oraz prawdopodobnie specyfiki małych środowisk lokalnych, w których większą wagę przywiązuje się do nieformalnych kontaktów bezpośrednich.

W urzędach gminnych w niewielkim stopniu wykorzystywane są nowoczesne formy komunikacji z petentami takie jak internetowe fora dyskusyjne (9%), z których częściej korzystają kierownicy (14%) w porównaniu z pracownikami na stanowiskach wykonawczych (8%).

Wykres 23: Ocena pozyskiwania informacji zwrotnych od petentów



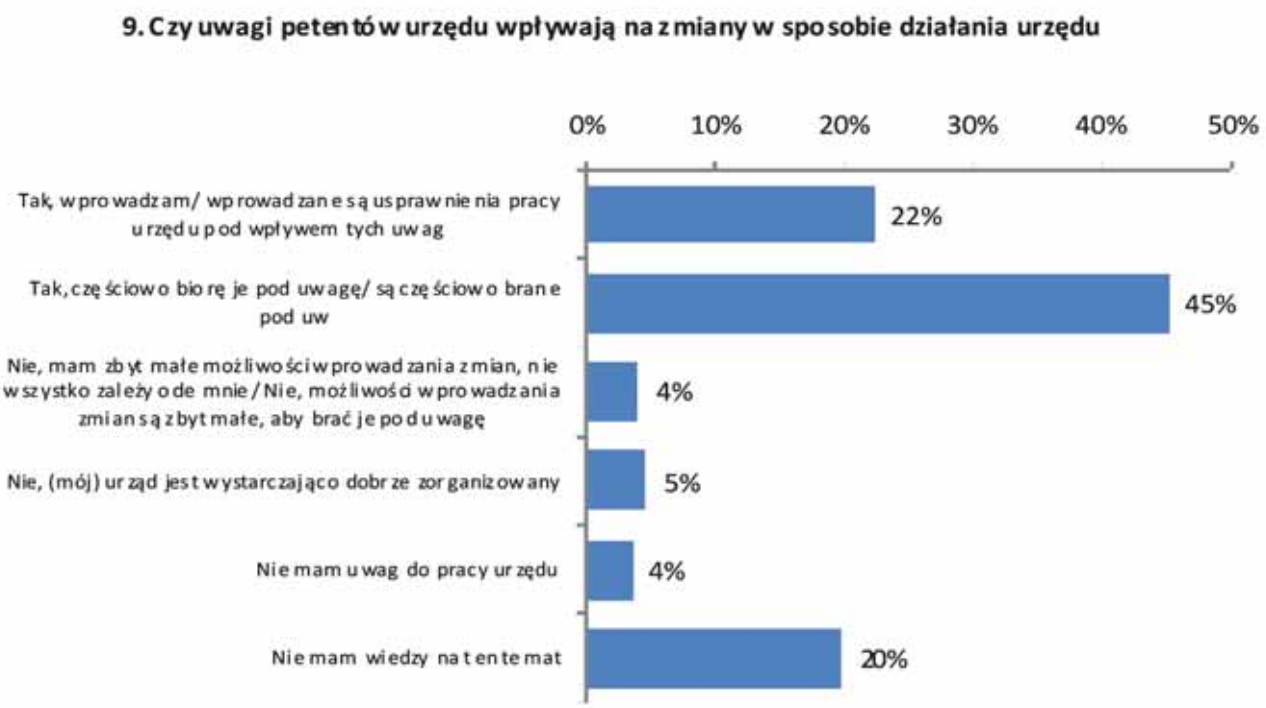
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Gromadzenie danych, koniecznych do rozpoznania potrzeb i oczekiwań petentów, jest oceniane na poziomie przeciętnym (41% wskazań – zob. wykres 23), przy czym taką opinię zgłaszają w nieznacznie większym stopniu kobiety (43%) niż mężczyźni (39%) oraz na poziomie „raczej wysokim". Natomiast bardzo wysoką ocenę procesowi zbierania opinii od petentów przypisują głównie pracownicy z niewielkim stażem (17%).

Wizerunek administracji publicznej kreowany jest w świadomości obywateli przez jej pracowników, dlatego uwagi petentów winny być wykorzystywane do zmian w sposobie działania urzędów gminnych. Wyniki badań dowodzą, iż istotnie znajdują one zastosowa-

nie w praktyce urzędów (67% – zob. wykres 24), co jest zgodne z Modelem Doskonałości EFQM, którego jednym z warunków wdrożenia jest koncentracja na spełnieniu wymagań klienta[14]. Jednak w zdecydowanej większości (45%) traktowane są wybiórczo, co może wskazywać na racjonalną selekcję uwag, głównie w przypadku kierowników (55%).

Wykres 24: Wpływ uwag petentów na zmianę sposobu działania urzędu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wnioski

- do podstawowych źródeł informacji o potrzebach i oczekiwaniach społeczności lokalnej należą bezpośrednie rozmowy z jej przedstawicielami, prowadzone w urzędzie oraz ramach konsultacji społecznych. Ważne okazały się także informacje nieformalne;
- udokumentowane skargi petentów na działania urzędu nie stanowią istotnego źródła pozyskiwania informacji, ze względu na ich niewielką liczbę;
- gromadzenie informacji zwrotnych na temat niedociągnięć urzędów oraz potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej oceniane jest na poziomie średnim;
- uwagi petentów są wykorzystywane do zmian w sposobie działania urzędów, co jest zgodne z Modelem Doskonałości EFQM;
- uwagi petentów, mające na celu usprawnienie działania urzędu w zdecydowanej większości (45%) traktowane są wybiórczo, co może wskazywać na racjonalną selekcję uwag, głównie w przypadku kierowników (55%)

14 *T.Skierniewski, Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, IBC Group, Homo Homini, Istytut Badania Opinii, Warszawa 2008, s. 30*

Rekomendacje

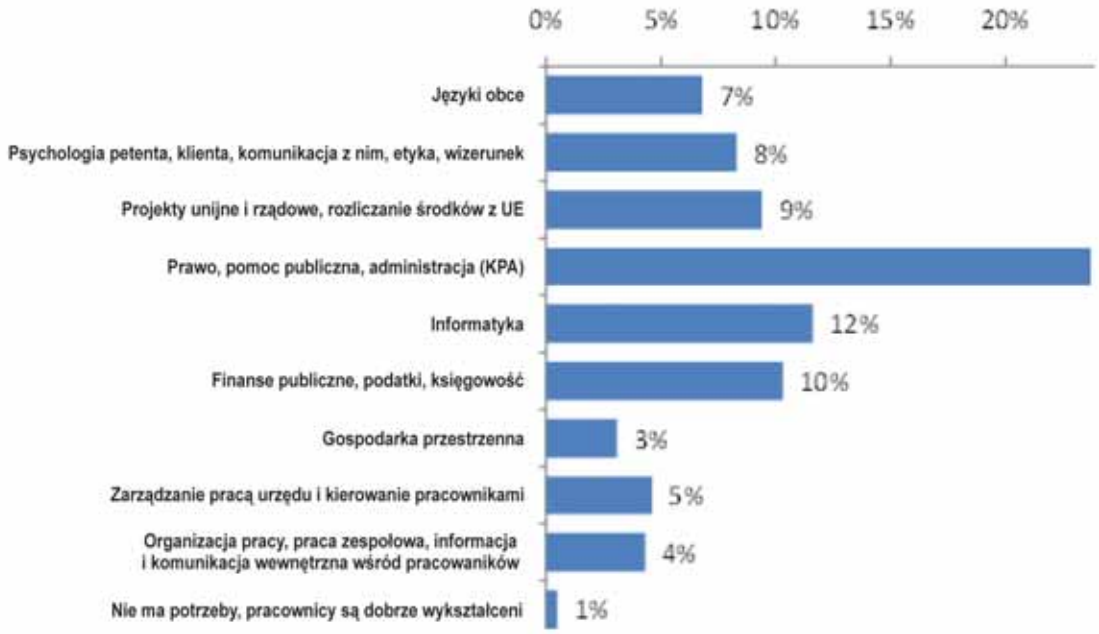
Szkolenia z zakresu:

- pozyskiwania i wykorzystywania uwag petentów w pracy urzędu

5. Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o opinie pracowników badanych urzędów gminnych

Wprawdzie, jak zostało wykazane (por. wykres 8), zaledwie w opinii 10% ankietowanych szkolenie pracowników należy do priorytetów urzędów gminnych, to sami pracownicy chcą podnosić zakres swojej wiedzy i kompetencji (82% – zob. wykres 25). Szczególnie w zakresie prawa, pomocy publicznej i administracji (24%). Wśród chętnych dominują dwie grupy wiekowe: pracownicy najmłodsi (25%) i najstarsi wiekiem (23%) oraz pracownicy z wyższym wykształceniem (27%) z zakresu nauk humanistycznych (29%), ekonomii i zarządzania (28%), jak również nauk technicznych (17%). Mają oni prawdopodobnie większą świadomość wartości nauki, ale też w ramach ukończonych przez nich kierunków studiów nie było przedmiotów związanych z prawem administracyjnym. Stąd we własnym zakresie muszą zdobywać wiedzę, a przez to kursy i szkolenia z prawa, pomocy publicznej i administracji cieszyłyby się ich zainteresowaniem.

Wykres 25: Zgłaszane potrzeby szkoleniowe

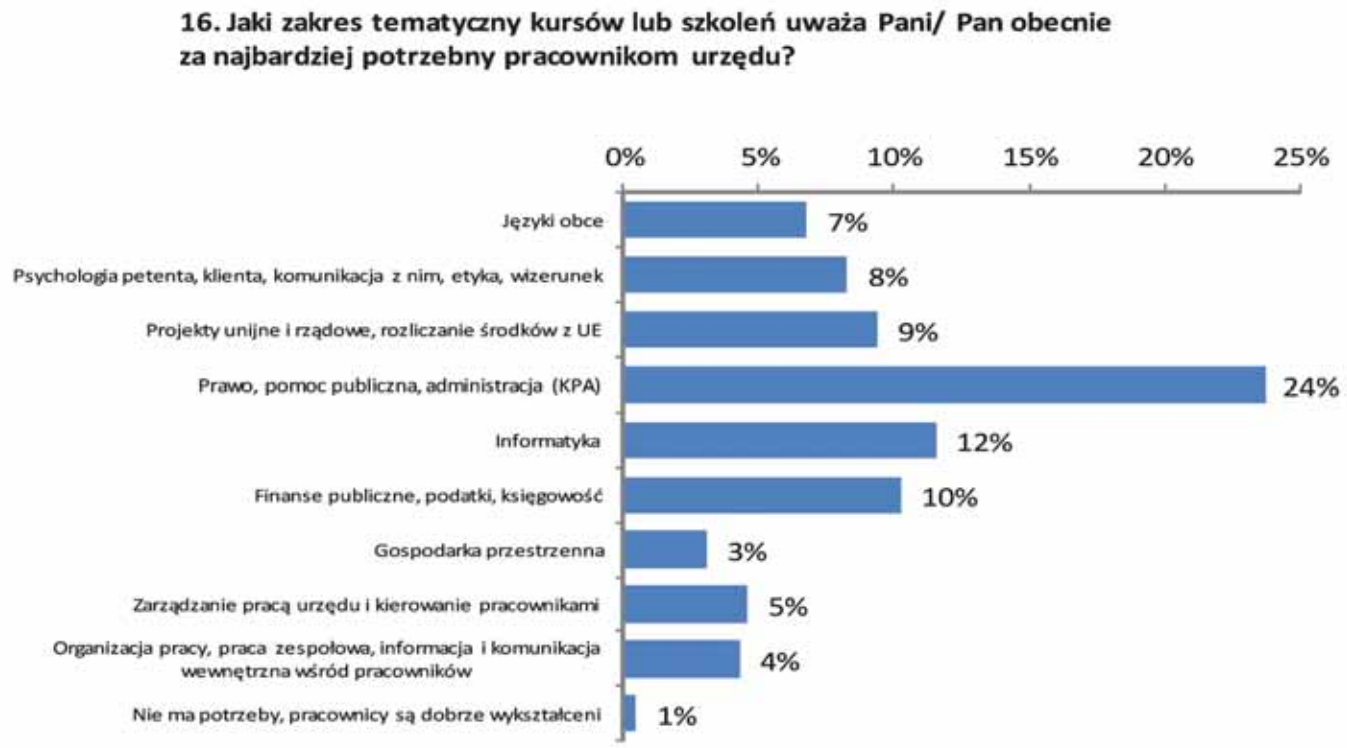


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ponadto zainteresowanie byłoby kursami i szkoleniami z zakresu informatyki (adresowane głównie do osób w wieku poniżej 30 lat – 19%) oraz szkoleniami z finansów publicznych, podatków i księgowości (głównie osoby po 40 roku życia – 16%, z wykształceniem wyższym z zakresu ekonomii i zarządzania). Pewnym zainteresowaniem cieszyłyby się szkolenia dotyczące pisania projektów unijnych i rządowych oraz rozliczania uzyskanych środków zewnętrznych (młodzi pracownicy – 13%, z wyższym wykształceniem – 10%).

Identyczne wyniki uzyskano, pytając respondentów o ich najpilniejsze potrzeby szkoleniowe (zob. wykres 26). Stąd można wnioskować, iż zgłaszane aktualnie potrzeby szkoleniowe są jednocześnie tymi, które badani postrzegają jako szczególnie przydatne w pracy zawodowej, które powinny być zorganizowane w jak najkrótszym czasie.

Wykres 26: Najpilniejsze potrzeby szkoleniowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wnioski

- pracownicy chcą podnosić zakres swojej wiedzy i kompetencji**,** chociaż ich szkolenie nie należy do priorytetów urzędów gminnych;
- najwięcej potrzeb szkoleniowych zgłaszanych jest w zakresie prawa, pomocy publicznej i administracji;
- dalszy wzrost wiedzy i kompetencji jest przedmiotem zainteresowania głównie najstarszych i najmłodszych pracowników, z wykształceniem wyższym, innym niż z zakresu prawa i administracji;
- zgłaszane potrzeby szkoleniowe dotyczą najbardziej koniecznych obszarów tematycznych; szkolenia te powinny być zorganizowane w jak najkrótszym czasie.

Rekomendacje

Szkolenia z zakresu:

- prawa, pomocy publicznej i administracji (studia podyplomowe, szkolenia)
- informatyki (adresowane do ludzi młodych) i finansów publicznych, podatków i księgowości;
- pisania projektów unijnych i rządowych oraz rozliczania środków unijnych (w mniejszym stopniu).

6. Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o ocenę organizacji i działania urzędów w opinii ich pracowników

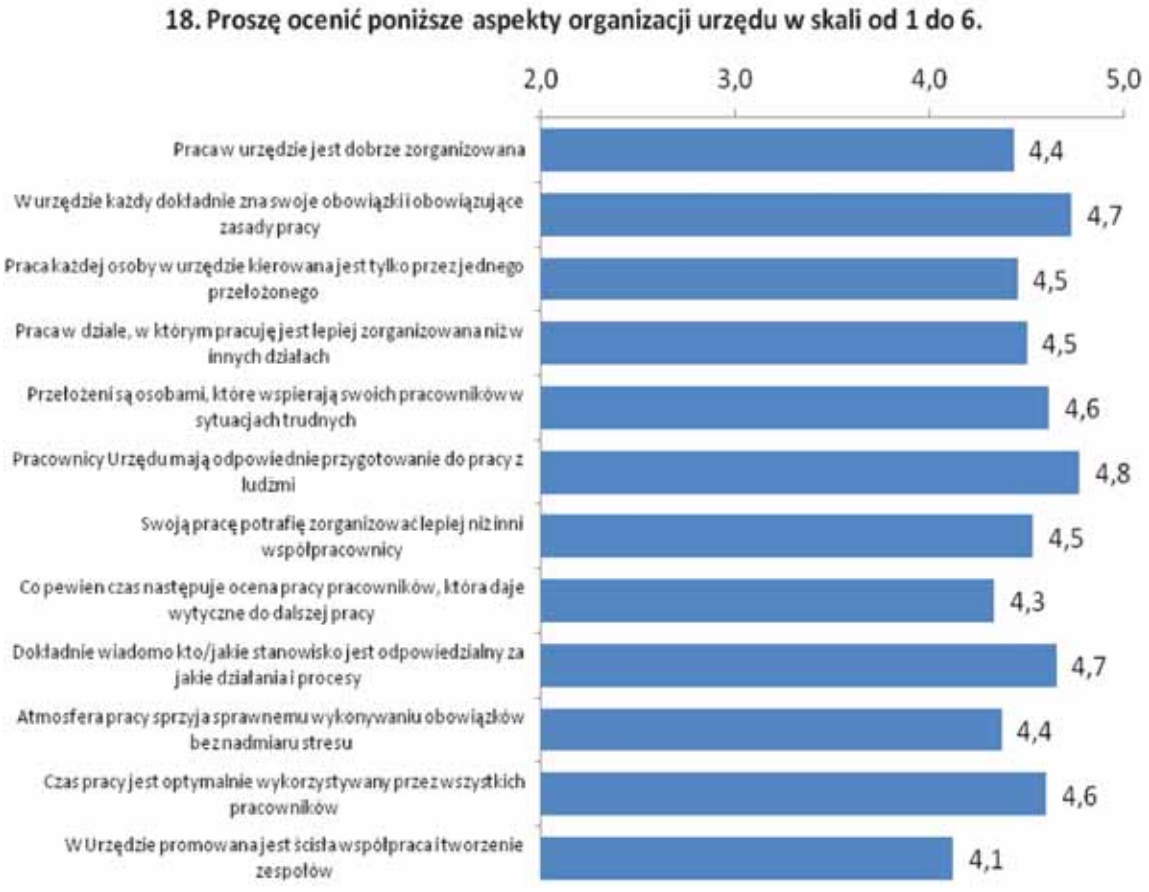
Dokumentami określającymi organizację urzędu i pracy urzędniczej są przede wszystkim ustawy, a następnie zarządzenia, które należy traktować jako polecenia i które powinny być stosowane wprost. Uzyskane wyniki wskazują, iż organizacja pracy, a przez to i warunki pracy oceniane są w średnich wartościach na skali ocen (skala od 2 do 6): żaden aspekt nie został oceniony w górnych granicach (na ocenę „5" i „6" – zob. wykres 27). Jednocześnie warto podkreślić, iż w ocenę organizacji pracy wpisana jest ocena organizacji pracy własnej, stąd uzyskane wyniki cechuje subiektywizm odpowiedzi. Z tego względu uznanie ocen z wykresu 27 za średnie jest uzasadnione.

Organizacja pracy urzędu opiera się na zasadzie hierarchicznego służbowego podporządkowania, podziału kompetencji i obowiązków oraz indywidualnej odpowiedzialności za wykonywanie przydzielonych zadań. Dlatego nie dziwi fakt, iż najniżej oceniono promowanie przez urząd współpracy między jednostkami oraz tworzenie zespołów (ocena: 4,1). Równie niskie noty przyznano przeprowadzaniu ocen okresowych (ocena: 4,3), co można wyjaśniać dwojako:

1. niechęcią respondentów do bycia ocenianym (jeżeli ocena miała charakter emocjonalny);
2. brakiem odpowiednich procedur, które zapewniałyby rzetelną ocenę (jeżeli ocena miała charakter racjonalny).

Oceny okresowe w administracji publicznej służą przede wszystkim do stwierdzenia kwalifikacji i przydatności pracownika do wykonywania zadań na danym stanowisku. Ocena okresowa może mieć także wpływ na przyszłe ewentualne awanse lub przeniesienia na wyższe stanowisko w tej samej lub innej jednostce organizacyjnej, ale także służy ocenie potrzeb szkoleniowych. Z tego względu sporządzenie poprawnej oceny jest kwestią zasadniczą.

Wykres 27: Ocena organizacji urzędów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najwyżej natomiast oceniono odpowiednie przygotowanie respondentów do pracy z ludźmi, czyli z petentami (ocena: 4,8 – zob. wykres 27). Ponadto stosunkowo wysoka ocenę uzyskały cechy, które są typowe dla organizacji biurokratycznej[15]:

- specjalizację, (dokładnie wiadomo, kto za co odpowiada, a zatem klarowny jest podział zadań i odpowiedzialności na poszczególne, jednorodne i wyspecjalizowane części organizacji – ocena: 4,7);
- profesjonalizację (każdy zna swoje obowiązki i obowiązujące zasady i każdy jest posłuszny rzeczowym obowiązkom urzędowym[16] – ocena: 4,7);
- hierarchizację (praca kierowana przez jednego przełożonego – ocena: 4,5)

W omawianym pytaniu nie było wprawdzie twierdzenie, dotyczącego kolejnej cechy organizacji biurokratycznej, a mianowicie formalizacji, czyli stosunku badanych do pisemnie sformułowanych standardów i regulaminów. Jednak stosunek do regulaminów był już wcześniej określony (im niższe stanowisko pracy, tym słabsze jest przestrzeganie zasad regulaminowych – por. wykres 9). Jednocześnie takie podejście do regulaminu potwierdza problem wykorzystywania czasu pracy. Z reguły w ogólnych postanowieniach regulaminów organizacyjnych zawarte są zasady planowania pra-

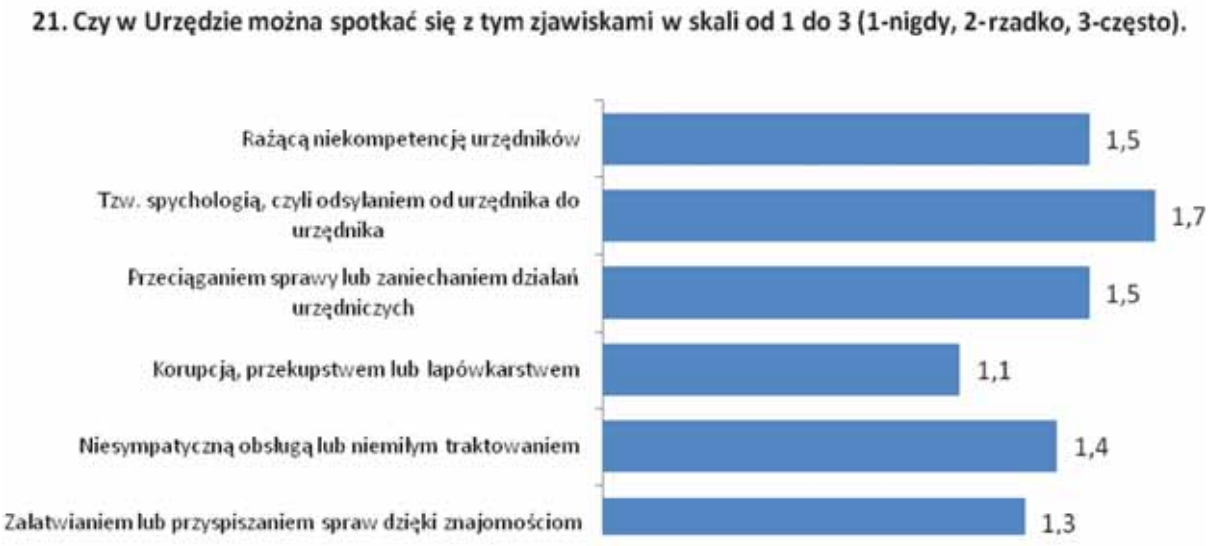
15 *K. Szczerski (2004), Porządki biurokratyczne, Księgarnia Akademicka, Kraków, s. 20-21*
16 *M. Weber (2002), Gospodarka i Społeczeństwo, PWN, Warszawa, s. 158-192*

cy, co oznacza, że regulamin ściśle określa czas pozostawania pracownika w urzędzie oraz czas, w jakim powinno zostać wykonane określone zadanie. Umiarkowany poziom oceny optymalnego wykorzystywania czasu przez wszystkich pracowników (ocena: 4,6) wskazuje ponownie na niezbyt rygorystyczne przestrzeganie regulaminów.

Podobnie umiarkowaną ocenę wystawili pracownicy bezstresowej atmosferze pracy, która mogłaby sprzyjać dobremu wykonywaniu obowiązków służbowych (ocena: 4.4), co pozostaje w sprzeczności z wcześniejszymi ustaleniami (70% respondentów twierdziło, iż urząd dba o dobrą atmosferę w pracy – por. wykres 10). Być może na taki wynik wpływ miał kontekst obydwu pytań (wykres 10 i wykres 27). W pierwszym przypadku ważniejsza była prawdopodobnie pochwała urzędu za spokojne wprowadzanie zmian (co pozostaje w zgodzie z konserwatywnym podejściem do przywództwa – por. wykres 21), w drugim – bardziej istotna okazała się organizacja pracy urzędniczej, która w pewnych obszarach nie jest zadowalająca, co potwierdza ostateczna ocena organizacji pracy urzędu, również na poziomie 4,4.

Ocenie poddano również dysfunkcje urzędu, wśród którym najczęściej spotykanym zjawiskiem, chociaż ocenionym na poziomie niskim, a zatem bardzo rzadko spotykanym (ocena: 1,7 na 3-punktowej skali – zob. wykres 28) jest tak zwana „spychologia", często traktowana jako naturalna cecha administracji, czyli w miejsce załatwienia sprawy petenta odsyłanie go do kolejnych urzędników, a przez to unikanie obowiązków i odpowiedzialności. Takie podejście może skutkować przeciąganiem spraw lub zaniechaniem działań urzędowych, które również ocenione zostały na poziomie umiarkowanym (ocena: 1,5), podobnie jak rażąca niekompetencja urzędników (ocena: 1,5). Zachowania te nie wynikają jednak z niekompetencji czy złej woli pracowników, ale raczej są skutkiem wypalenia zawodowego (zgłasza je najwięcej, bo 49% – 50% respondentów, pracujących dłużej niż 15 lat)

Wykres 28: Negatywne zachowania pracowników urzędów gminnych w ocenie własnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prawie nigdy w badanych urzędach gminnych nie występuje załatwianie lub przyśpieszanie spraw dzięki znajomościom (ocena: 1,3) oraz korupcja, przekupstwo i łapówkarstwo (ocena: 1,1).

Wnioski

- organizacja pracy, a przez to i warunki pracy oceniane są w średnich wartościach na skali ocen;
- najniżej oceniono promowanie przez urząd współpracy między jednostkami oraz tworzenie zespołów, co może wynikać z niechęci do bycia ocenianym lub z braku odpowiednich procedur, które zapewniałyby rzetelną ocenę;
- stosunkowo wysoka ocena cech typowych dla organizacji biurokratycznej (specjalizacja, profesjonalizacja, hierarchizacja);
- umiarkowany poziom oceny optymalnego wykorzystywania czasu przez wszystkich pracowników wskazuje ponownie na niezbyt rygorystyczne przestrzeganie regulaminów;
- umiarkowaną ocenę pracownicy wystawili atmosferze pracy, która mogłaby sprzyjać dobremu wykonywaniu obowiązków służbowych oraz organizacji pracy urzędu;
- w ocenie pracowników do negatywnych działań, chociaż bardzo rzadko spotykanym, należy:

1. tak zwana „spychologia", skutkująca unikaniem obowiązków i odpowiedzialności,
2. przeciąganie spraw lub zaniechaniem działań urzędowych,
3. rażąca niekompetencja urzędników, której przyczyną mogłaby być, jak się wydaje, na przykład, wypalenie zawodowe;

- prawie nigdy w badanych urzędach nie występuje załatwianie lub przyśpieszanie spraw dzięki znajomościom oraz korupcja, przekupstwo i łapówkarstwo.

Rekomendacje

Szkolenia z zakresu:

- sporządzania ocen okresowych;
- organizacji pracy urzędu;
- eliminacji negatywnych zachowań pracowniczych;
- syndromu wypalenia zawodowego

Inne

- pomoc w stworzeniu systemu karania za nieprzestrzeganie regulaminów i okresowego nagradzania za ich przestrzeganie i jednocześnie wytycznych dla konsekwentnych zachowań kierownictwa
- pomoc w stworzeniu zasad odpowiedzialności indywidualnej za załatwiane sprawy. Wprawdzie w Sejmie trwają obecnie prace nad tzw. „metryczkami administracyjnymi", które mają zagwarantować szybkie rozpoznanie kto i kiedy zajmował się daną sprawą w celu szybszego załatwiania spraw i możliwości szybszego weryfikowania, kto personalnie w danej sytuacji dopuścił się zaniedbania. Istnieje jednak szereg zarzutów do idei „metryczek" (mogą skutkować nadmierną biurokracją, czy przeciąganiem spraw). Dlatego warto jest opracować inne, wewnętrzne zasady odpowiedzialności.

7. Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o ocenę pracy urzędu w opinii petentów badanych urzędów gminnych

Sprawdzianem jakości pracy urzędu jest zadowolenie petentów (przebadano 534 petentów). Badane było ono na 5-punktowej skali ocen. Okazuje się, iż cenione najwyżej są dwie kategorie (zob. wykres 29):

1. osobowe:
   - urzędnicy są mili i przyjaźni w kontakcie (ocena: 4,9), co jest typową oceną w małych społecznościach lokalnych, gdzie stosunki interpersonalne mają często charakter rodzinno-towarzyski, chociaż taką opinię częściej zgłaszali petenci płci męskiej (58%);
   - pracownicy urzędu chętnie pomagają petentom w zrozumieniu procedur i zasad postępowania (ocena: 4,8), przy czym im badani petenci byli starsi, tym wyżej oceniali pomoc urzędników;
2. organizacyjne:
   - godziny pracy urzędu ułatwiają petentom załatwianie spraw (ocena: 4,9), co szczególnie cenili sobie petenci w wieku 31-60 lat, a zadem prawdopodobnie osoby pracujące zawodowo lub rolnicy dojeżdżający do urzędu;
   - w urzędzie dostępne są pisemne informacje, ułatwiające petentom kierowanie się do właściwego wydziału lub urzędnika (ocena: 4,8). Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż najrzadziej wysoką ocenę w tej kwestii wystawiali najstarsi petenci (powyżej 61 roku życia – 12%), co może dowodzić niedostosowania informacji do tej grupy wiekowej;

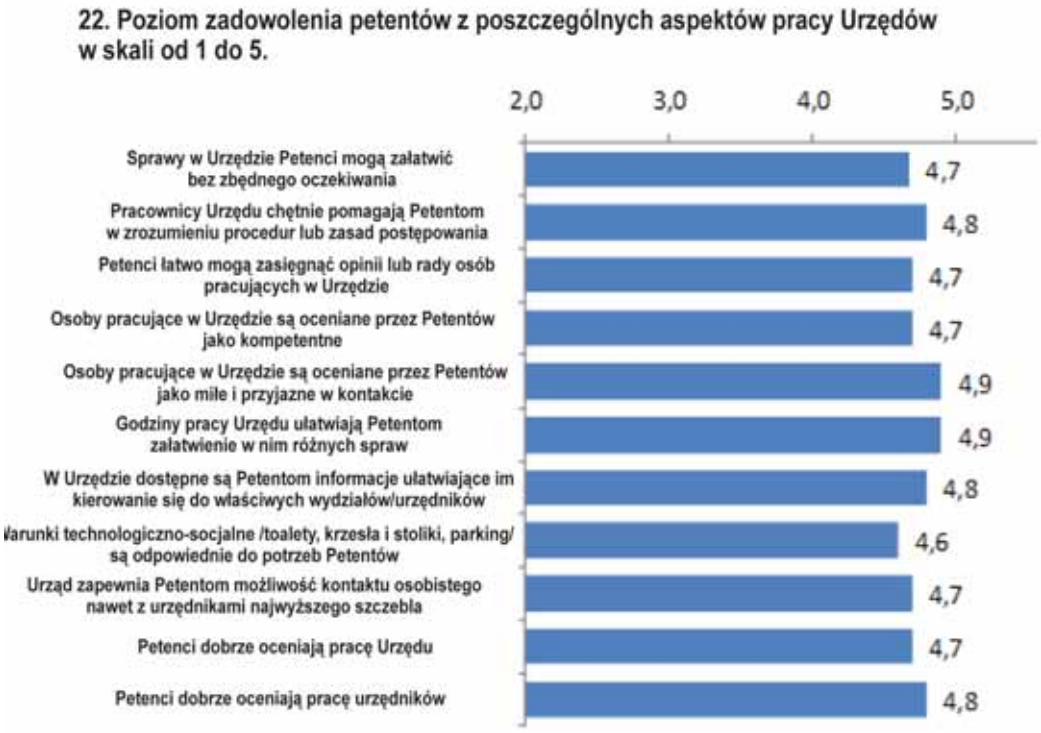
Nieco niższe oceny petenci wystawili pracy urzędu (ocena: 4,7) aniżeli pracy urzędników (ocena: 4,8).

Petenci równie rzadko jak urzędnicy widzą negatywne cechy urzędów i praktyki urzędowej (zob. wykres 30). Podobieństwo ocen urzędników i petentów jest wręcz zadziwiające. W analizie porównawczej tych ocen (por. wykres 28 i wykres 30) nieznaczne różnice zaznaczają się w następujących płaszczyznach:

- urzędnicy nieznacznie częściej dostrzegają „spychologię" niż petenci;
- petenci nieznacznie częściej wyrażają przekonanie o przeciąganiu spraw lub zaniechaniu działań urzędniczych;
- petenci nieznacznie częściej wyrażają przekonanie o załatwianiu lub przyśpieszaniu spraw dzięki znajomościom.

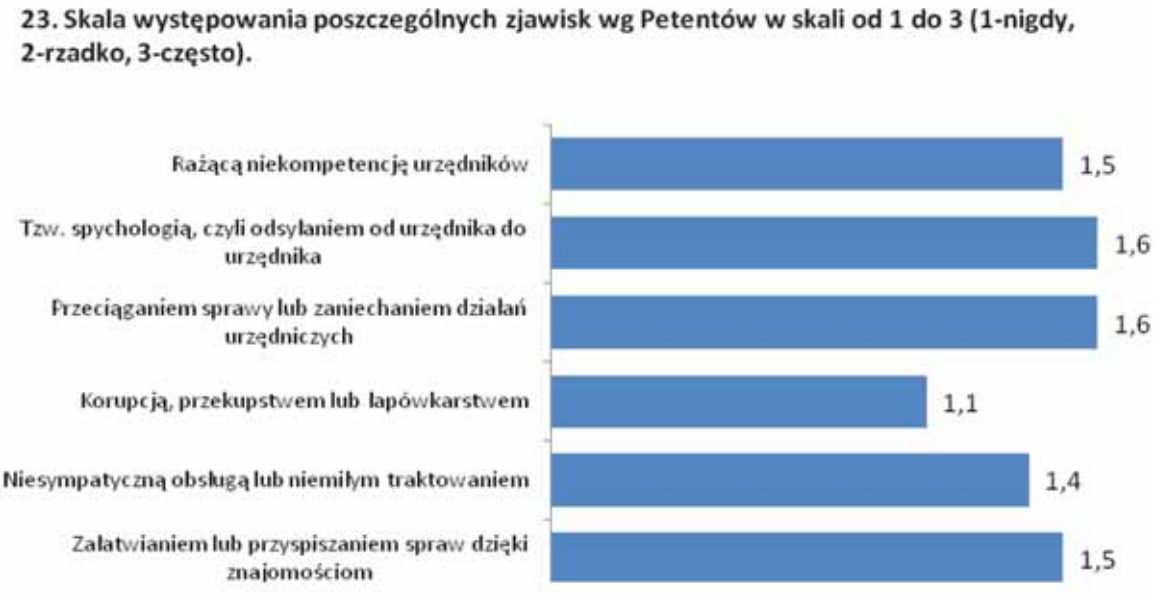
Podobieństwo opinii mogą wyjaśniać prawdopodobne rodzinne lub towarzyskie relacje miedzy urzędnikami i petentami w małych miejscowościach, natomiast nieznaczne różnice – funkcjonowaniem ogólnopolskiego stereotypu urzędnika.

Wykres 29:



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 30:



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wnioski:

- w ocenie petentów do osobowych atutów urzędów należy 1) miła obsługa, przyjacielska relacja w kontakcie oraz 2) chęć pomocy petentom w zrozumieniu procedur i zasad postępowania, czym im starsi petenci, tym wyżej oceniali pomoc urzędników;
- do organizacyjnych atutów urzędu należy – w ocenie petentów – 1) czas otwarcia urzędów, co jest szczególnie ważne dla osób pracujących zawodowo i rolników oraz 2) dostępność informacji, ułatwiających petentom kierowanie się do właściwego wydziału lub urzędnika, chociaż tę kwestię najniżej ocenili najstarsi wiekiem petenci (ocena: 4,8);
- funkcjonowanie tradycyjnego stereotypu urzędnika, który należałoby zmienić.

Rekomendacje

Szkolenia z zakresu:

- grafiki komputerowej (do opracowania czytelnej pisemnej informacji, adresowanej do petentów);
- perswazji niewerbalnej (dotyczące psychologicznych aspektów rozmieszczania informacji pisemnych tak, aby były dostrzegalne);
- kształtowania i zmiany stereotypu urzędnika.

8. Aktywność organizacji pozarządowych w gminach wiejskich

Organizacje pozarządowe pojawiły się w Polsce już w okresie międzywojennym. Z początku pełniły głównie funkcje charytatywne, z czasem jednak tego typu stowarzyszenia zajęły się również działalnością kulturalną, edukacyjną a także społeczną. W okresie tym pełniły one również ważną rolę w organizowaniu życia społecznego w odbudowującym się kraju a także związane były z propagowaniem socjalnej solidarności. Okres socjalizmu zupełnie zniszczył ten kapitał społeczny, gdyż komunistyczne władze zdelegalizowały większość organizacji pozarządowych oraz znacjonalizowały ich majątek[17]. Wyzwolenie z socjalizmu w latach 90. przyniosło ponowny rozkwit organizacji pozarządowych, zwanych również trzecim sektorem, które w zaawansowanych gospodarkach rynkowych pełnią bardzo ważną rolę pośredniczącą we wdrażaniu polityki społecznej wyznaczanej przez państwo, usprawniając i łagodząc w ten sposób działanie mechanizmów rynkowych, szczególnie ich negatywne społecznie skutki. Do pierwszych tego typu stowarzyszeń, które osiągnęły sukces a także spotkały się z przychylną reakcją opinii publicznej należały organizacje takie jak MONAR – przeciwdziałająca patologiom społecznym, Biuro Służby Krajowej Anonimowych Alkoholików czy też Fundacja imienia Brata Alberta zajmująca się opieką nad osobami niepełnosprawnymi[18].

W najważniejszych państwach europejskich rola organizacji pozarządowych jest znacznie doceniona, gdyż rządy zachodnich państw wiedzą, że trzeci sektor może być skutecznym wykonawcą zamierzeń państwowych. Pełni bardzo istotną rolę w nagłaśnianiu istotnych problemów społecznych oraz tworzeniu kampanii informacyjnych komunikujących społeczeństwu istotę problemów[19]. Organizacje swoją działalnością wzmacniają też poczucie wspólnotowości, tworząc fundamenty więzi społecznych i wzmagając w ten sposób kapitał zaufania społecznego. Ich obecność wpływa też na poprawę jakości dóbr i usług publicznych. Państwo nie musi wykonywać wszystkich funkcji społecznych, gdyż w wielu obszarach dużo skuteczniejsze jest dofinansowanie organizacji, która w bardziej efektywny sposób zmierzy się z danym problemem. Coraz powszechniejsze jest także tworzenie tak zwanych przedsiębiorstw społecznych, które polegając na strategiach zaczerpniętych z biznesu starają się realizować funkcje społeczne i charytatywne.

Według polskiego prawa organizacje pozarządowe muszą posiadać dwie właściwości prawne. Po pierwsze – nie mogą być jednostkami sektora finansów publicznych, a po drugie – nie mogą się kierować w swojej działalności chęcią osiągnięcia zysku[20]. Jednostki takie ponadto nie muszą mieć osobowości prawnej.

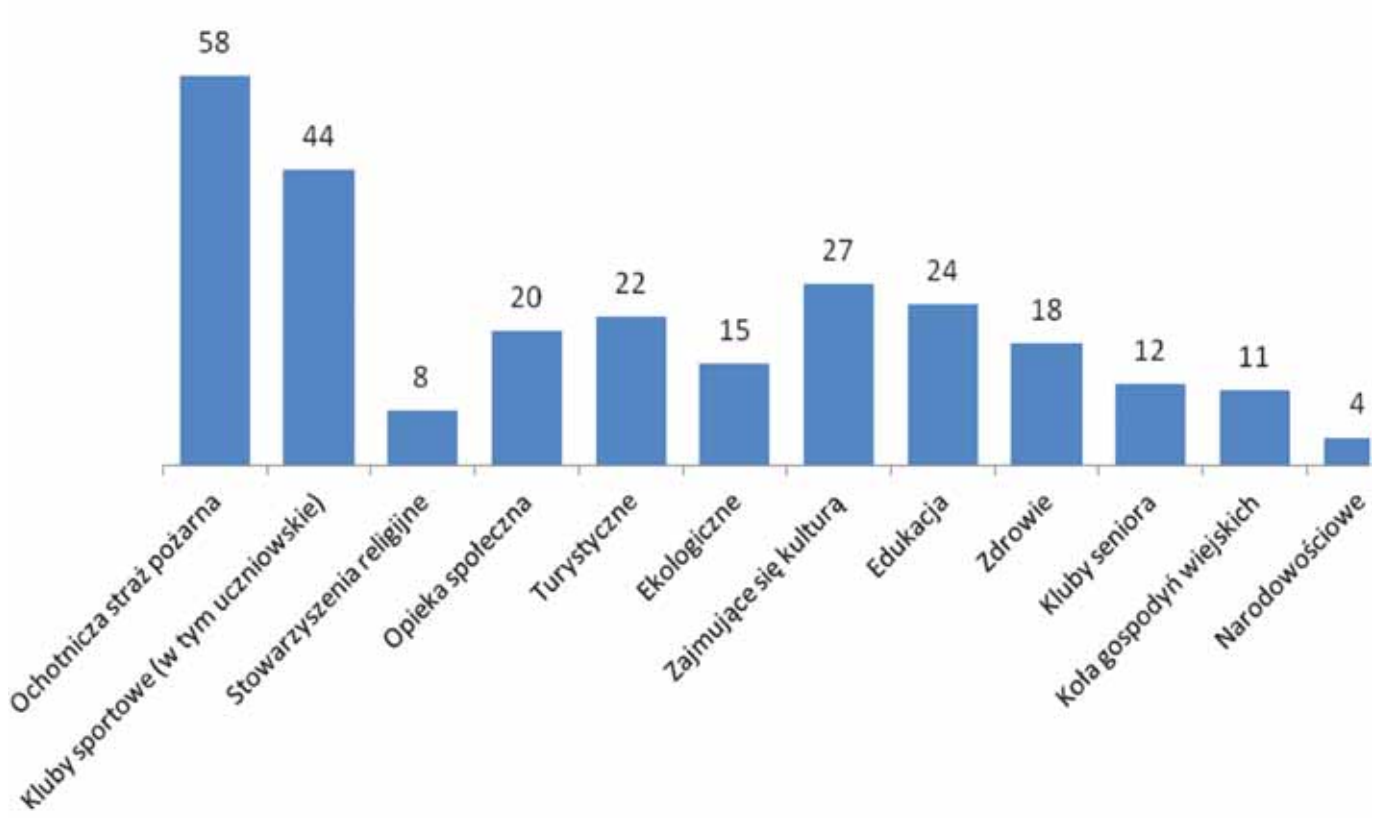
W województwach wschodnich naszego kraju, jak wskazują analizy Ireny Machaj zawarte w jej książce porównującej wschodnie i zachodnie pogranicza Polski występuje znacznie mniejsza liczba i aktywność organizacji pozarządowych[21]. Z ustaleń Regionalnego Instytutu Społeczno-Ekonomicznego wynika, że mało jest niektórych rodzajów pod-

17 *http://www.poland.gov.pl/organizacje,pozarzadowe,128.html*
18 *http://www.poland.gov.pl/organizacje,pozarzadowe,128.html*
19 *http://www.official-documents.gov.uk/document/cm71/7189/7189.pdf*
20 *http://administracja.ngo.pl/x/436176;jsessionid=545D05990899277AB4447D533AE6639D*
21 *I. Machaj, Wschodnie i zachodnie pogranicza w perspektywie porównawczej, Szczecin 2002, A. Sadowski, Białystok. Kapitał społeczny mieszkańców miasta, Białystok 2006, s.198 i dalsze, Z. Kurcz, J. Tutaj red., Problemy społeczno-gospodarcze na pograniczach, Wałbrzych 2001, s.56*

miotów, zwłaszcza w sferze ekonomii społecznej. Jest ona stosunkowo słabo rozwinięta w stosunku do np. Wielkopolski, zaś z drugiej strony brakuje partnerstwa w sferze lokalnej, zwłaszcza z jednostkami samorządu terytorialnego. W woj. podlaskim jest zarejestrowanych około 1500 organizacji pozarządowych, z których połowa jest aktywna. W gminach wiejskich ta aktywność jest mniejsza. Niektóre organizacje pozarządowe działające na terenach wiejskich woj. podlaskiego odniosły sukces na skalę ogólnopolską. Do takich zaliczyć można stowarzyszenie „Edukator" z Łomży, które przejmuję pod swoją kuratelę wygaszane przez gminy małe szkoły wiejskie, w których zmniejsza się liczba uczniów i które są utrzymywane przy życiu dzięki rodzicom. Aktywnie na terenach wiejskich działają fundacje, takie jak Fundacja im. Jacka Kuronia w Teremiskach, czy Fundacja „Pogranicze" z Sejn, ale i stowarzyszenia kulturalne, religijne oraz pomagające rodzinom i charytatywne. Osobną rolę należy przypisać o organizacjom pozarządowym mniejszości narodowych – białoruskiej, litewskiej, ukraińskiej oraz tatarskiej. Stowarzyszenia regionalne stanowią oddzielny element pejzażu NGO-sów w woj. podlaskim. Warto zwrócić uwagę na Ochotnicze Straże Pożarne i ich różnorodną działalność, zwłaszcza w dziedzinie organizacji imprez z zakresu kultury i rozrywki w gminach wiejskich. Stowarzyszenia i organizacje religijne w ramach wspólnot parafialnych, zarówno katolickich jak i prawosławnych stanowią specyfikę województwa położonego na pograniczach. Cechą charakterystyczną współcześnie powstających organizacji pozarządowych nie tylko na wsiach jest swoiste uzależnienie czasu ich funkcjonowania od trwania projektów unijnych, stanowiących podstawę zdobywania funduszy na działalność w zakresie realizacji misji. Stąd wynika duża fluktuacja liczby aktywnych stowarzyszeń i zawieszanie działalności na rzecz społeczności w momencie zakończenia projektu unijnego. Najczęściej stosunkowo niskie są także umiejętności zarządzania finansami tych organizacji przez ich liderów[22].

22 *W. Czemiel-Grzybowska (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań, Białystok 2010, ss. 79-87*

Wykres 31: Organizacje działające na terenie podlaskich gmin według respondentów



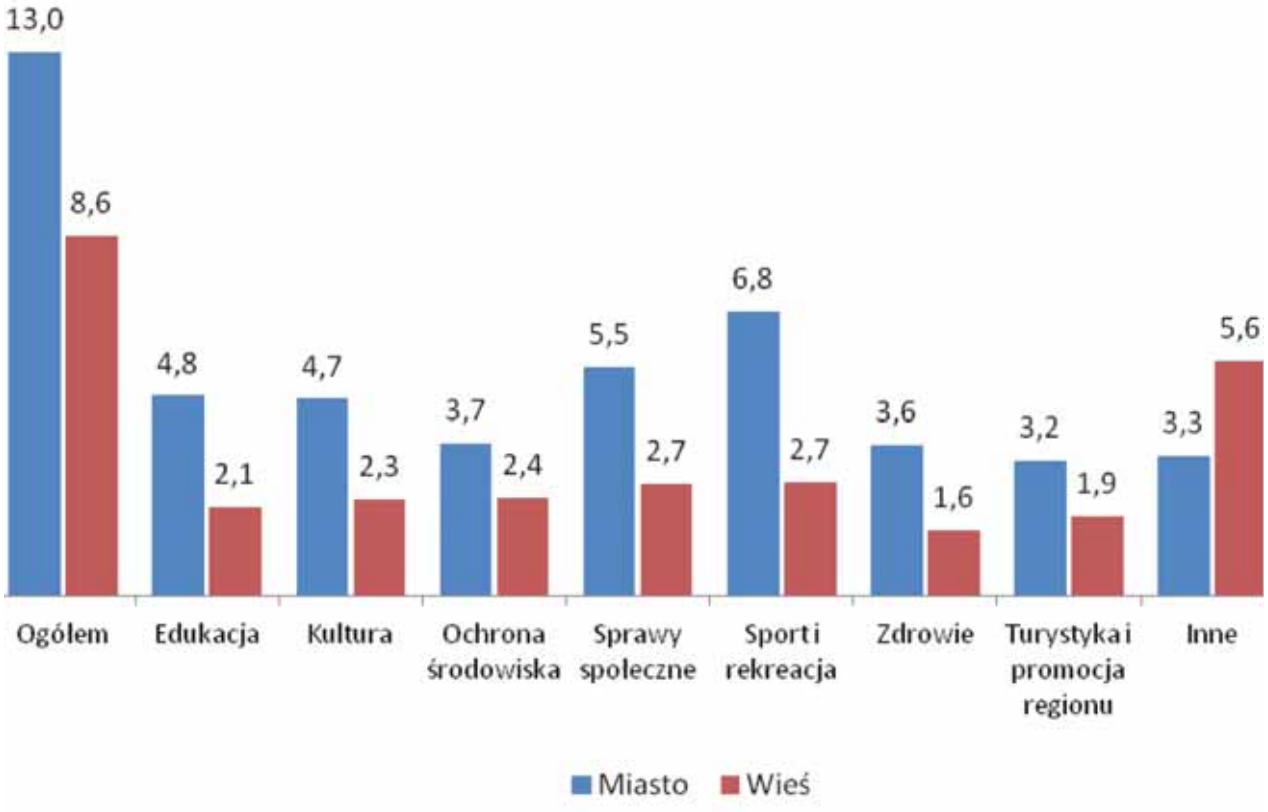
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci wskazali na istnienie na terenie ich gmin i urzędów 263 organizacji pozarządowych o różnorodnym charakterze od OSP, które są najliczniejsze na terenach wiejskich i małych miasteczkach w wiejskiej okolicy (58), poprzez kluby sportowe (44) do najmniej licznych organizacji religijnych (zaledwie 8) i mniejszości narodowych (zaledwie 4). W podlaskich gminach najczęściej spotykanymi formami organizacji pozarządowych są ochotnicze straże pożarne oraz uczniowskie kluby sportowe. Te dwa rodzaje stowarzyszeń zdecydowanie dominują nad pozostałymi organizacjami. Interesujący jest fakt, że na kolejnych miejscach są organizacje związane z kulturą i edukacją. Bardzo wysoko plasują się stowarzyszenia związane z turystyką, co może wyróżniać Podlasie w skali całej Polski. Bardzo podobny profil mogą mieć również organizacje związane z ekologią, co może świadczyć, że stowarzyszenia turystyczne są jeszcze powszechniejsze w podlaskich gminach. Organizacje o profilu społecznym znalazły się w 20 gminach, co było dopiero szóstym wynikiem. Jak się wydaje, liczba takich organizacji jest zdecydowanie za mała wobec wzrastających potrzeb starzejącej się wiejskiej populacji. Jeszcze mniej, bo zaledwie 18 jest organizacji aktywnych w dziedzinie zdrowia, a tu potrzeby są znacząco większe, gdyż populacja wiejska jest bardzo schorowana, a także wielu migrantów wraca do swoich gmin z zagranicy często z bardzo poważnymi urazami i przewlekłymi chorobami.

Bardzo ciekawe wyniki daje porównanie średniej ilości organizacji pozarządowych w gminach wiejskich i miejskich woj. podlaskiego. Okazuje się bowiem, że aktywność

mieszkańców typowo wiejskich gmin mierzona liczbą działających organizacji tego typu jest znacząco większa niż na terenach urzędów miejskich w woj. podlaskim. Szczegółowy opis zamieszczony poniżej ukazuje ten ciekawy proces przyrastania rozmaitych form działalności społecznej, co przeczy utartej tezie, że wieś jest nieaktywna i spędza czas jedynie przed szklanym ekranem. Ożywienie w zakresie organizacji imprez kulturalnych, tzw. „iwentów", rozrywki, działalności towarzystw regionalnych, ale i dostrzeganie coraz to nowych form aktywności ożywia pejzaż życia społecznego w gminach. Już nie tylko Ochotnicza Straż Pożarna, Koło Gospodyń Wiejskich i kółka różańcowe stanowią o organizacji życia społecznego w gminie. Kapitał społeczny pomostowy wg R. Putnama, oparty na zaufaniu, który polega na organizacji więzi społecznej poprzez formy oddolne demokracji oparte na partnerstwie[23], w którym rola organizacji pozarządowych znacząco rośnie i staje się coraz bardziej widoczna w Polsce, także tej wschodniej, peryferyjnej i wiejskiej.

Wykres 32: Porównanie średniej ilości organizacji z różnych dziedzin w podlaskich miasteczkach i wsiach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zestawienie średniej ilości organizacji pozarządowych w mieście i na wsi na Podlasiu pokazuje początkowo sporą przewagę miast w tym względzie. Ogólnie w podlaskich miasteczkach istnieje bowiem średnio 13 organizacji pozarządowych, podczas gdy na wsi działa niecałe 9 takich stowarzyszeń. Najliczniejszą grupę organizacji stanowią zarówno w miastach jak i nas wsi związki sportowe, organizacje związane ze sprawami

23 *R. Putnam, Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech, Kraków-Warszawa 1995*

społecznymi oraz stowarzyszenia kulturalne. Jednak miasta w każdej z tych dziedzin mają ponad 2 razy więcej reprezentantów. Biorąc jednak pod uwagę, że populacje miasteczek z próby są znacznie liczniejsze niż wsi okazuje się, że ludność wiejska wcale nie musi odstawać w tym względzie i stara się tworzyć i utrzymywać organizacje pozarządowe spełniające różne funkcje. Statystycznie rzecz ujmując, przeciętne miasto bądź miasteczko z próby posiadało ludność rzędu 11200, natomiast w gminach wiejskich zamieszkiwało przeciętnie 1700 osób. W ten sposób uzyskujemy wynik wskazujący, że na 1 organizację w gminach miejskich przypadało ok. 864 osób, a w gminach wiejskich 199 osób. Jest to bardzo duża różnica pokazująca znacznie większą aktywność mieszkańców wsi, czego nie zmienia nawet fakt, ż w próbie miast znalazły się także dwie stolice dawnych województw, takie jak Suwałki i Łomża, co może nieco zaciemnić obraz sytuacji. Uwzględniając te wartości można wyciągnąć wniosek, że w stosunku do liczby ludności dużo bardziej zaangażowani w tworzenie organizacji pozarządowych byli mieszkańcy gmin wiejskich, dla których stanowić mogą one fundament tożsamości oraz ważne instytucje budującą kapitał społeczny wspólnotowy. Warto też podkreślić, że w przypadku wsi dominowały organizacje o innym charakterze, do których można zapewne zaliczyć organizacje religijne i parafialne, takie jak kółka różańcowe czy chóry kościelne, tworzące się wokół wiejskiej parafii. Życie parafii i gminy przenika się bowiem na terenach wiejskich, zaś w woj. podlaskim można mówić także o sporym znaczeniu parafii prawosławnych, zwłaszcza na jego południowych terenach.[24]

Wykres 33:

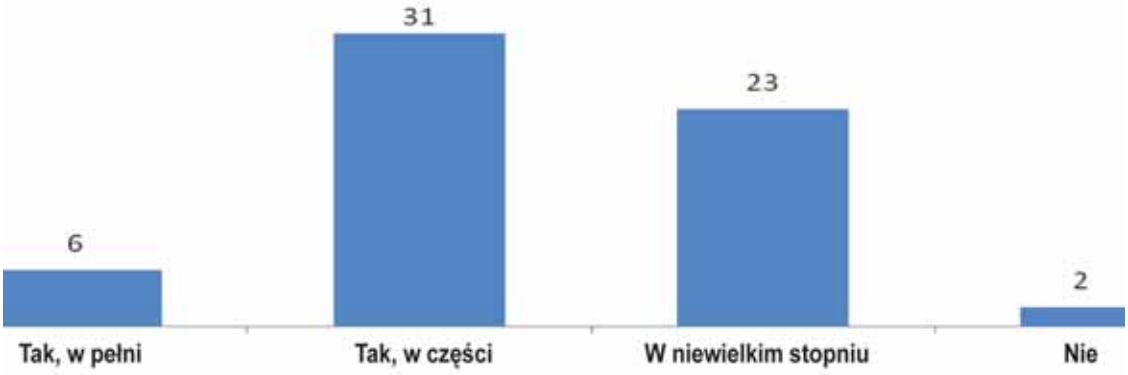
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Optymistycznie wygląda rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie, „czy istnieje osoba odpowiedzialna w gminie za kontakt z organizacjami pozarządowymi". Okazuje się, że aż 29 respondentów wie o istnieniu takiej osoby w urzędzie gminy. Problematyczne

24 *T.Popławski, Kapitał społeczny i kulturowy wsi podlaskiej. Spojrzenie przez pryzmat struktury społecznej, /w/: T.Popławski, J.Truszkowska red., Kapitał ludzki i społeczny w procesie kształcenia ustawicznego w świetle badań, Łomża 2010, s. 26 i dalsze*

jest jednak, że niewiele mniejsza liczba respondentów, bo 21 osób uważa, że za kontakty z trzecim sektorem odpowiada kilka osób, co w efekcie może powodować problemy z koordynacją. Nie wie nic na temat zaledwie 2 respondentów, zaś twierdzenie, że nie ma takiej osoby odpowiedzialnej popiera zaledwie 6 osób. Zatem można stwierdzić, że w zdecydowanej i przeważającej większości badanych gmin organizacje pozarządowe mają koordynatora z ramienia gminy i współpracują z samorządami. Również odpowiedzi pracowników urzędów pokazują tę prawidłowość, iż wójtom gmin wiejskich zależy na współpracy z wszystkimi organizacjami działającymi na terenie gminy. W miastach sytuacja może być bardziej skomplikowana ze względu na większą liczbę i różnorodność organizacji pozarządowych.

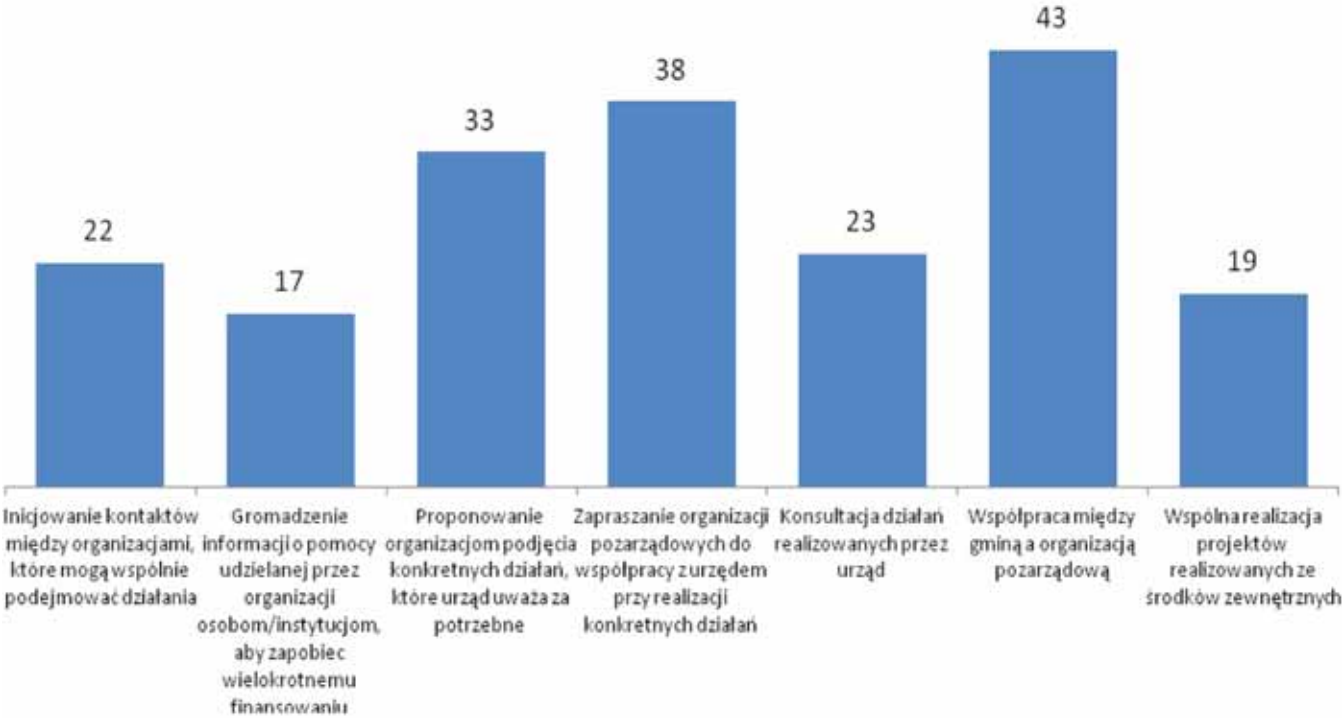
Wykres 34: Czy urząd spełnia rolę animatora działań organizacji pozarządowych?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeśli chodzi o opinie respondentów na temat aktywności gmin w animowaniu działań organizacji to przeważają opinie umiarkowanie pozytywne. Najwięcej uczestników badania była zdania, że gmina częściowo spełnią funkcję aktywizującą organizację – takiego zdania było 31 osób. Niewiele jednak mniej, bo 23 osoby uważały, że władze pełnią tę rolę jedynie w niewielkim stopniu. Jedynie 6 organizacji wskazało, że gmina w pełni realizuje swoją funkcję w tym zakresie, co pokazuje skalę wyzwań czekającą urzędy w reformowaniu swoich działań, aby zmienić postrzeganie organizacji pozarządowych. Są to opinie raczej pesymistyczne i wskazujące na małe zaangażowanie jednostek samorządowych w animację działań organizacji, które mogą mu istotnie pomóc w rozwiązywaniu problemów lokalnych i gminnych.

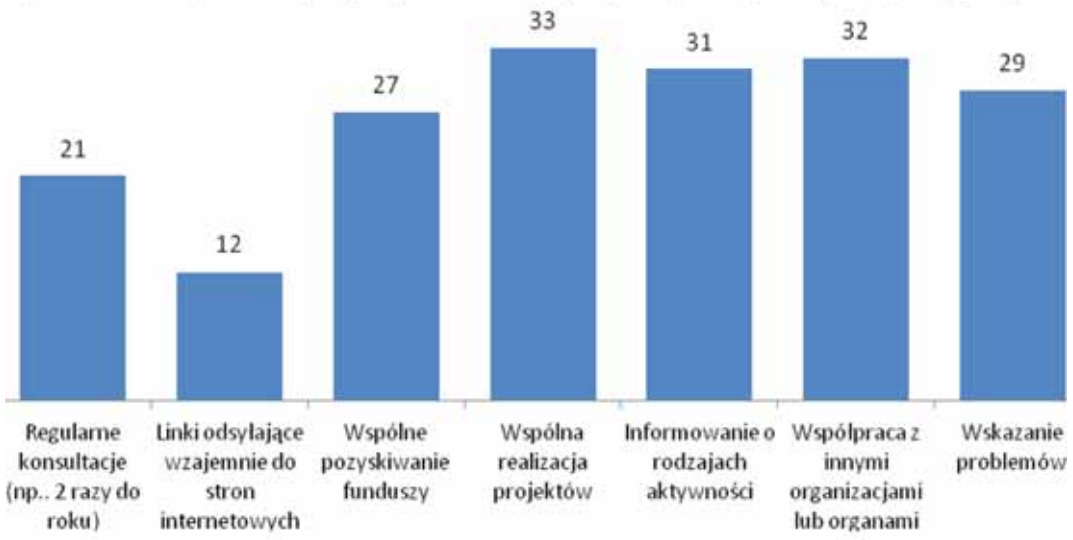
Wykres 35: Na czym polega animacja działań organizacji pozarządowych przez urząd?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Interesujące rezultaty przynoszą odpowiedzi ze strony organizacji na pytanie o rodzaj działań aktywizujących podejmowanych przez gminy. Zdaniem respondentów urzędy najczęściej próbują nawiązać współpracę z organizacjami oraz zapraszać je do realizacji konkretnych działań. Dużo rzadziej gminy konsultują się z urzędami z różnych kwestiach, czy też inicjują kontakty między organizacjami bądź wspólnie realizują projekty ze środków zewnętrznych. Takie działanie urzędów i preferowanie współpracy na względnie dużym stopniu ogólności bez wchodzenia w konkretne inicjatywy może świadczyć o małej świadomości urzędów, co do możliwości współpracy z organizacjami pozarządowymi lub też o nieufności gmin co do organizacji pozarządowych jako wiarygodnych partnerów.

Wykres 36: Proszę wskazać pożądany wzorzec współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ostatnie pytanie ujawnia preferencje organizacji pozarządowych dotyczące możliwości współpracy z urzędami. Okazuje się, że organizacje czują pewien niedosyt, jeśli chodzi o dostęp do informacji. Oczekują one także aktywniejszej postawy urzędów we współpracy z nimi. Pokrywa się to w pewien sposób z wnioskami z poprzedniego pytania. Trzeci sektor domaga się włączenia we współpracę z urzędami poprzez większy dostęp do informacji, wspólną realizację projektów oraz współpracę z innymi organami i organizacjami. Warto zwrócić uwagę, że kwestia wskazywania problemów oraz informowania o rodzajach aktywność wskazana jako oczekiwanie ze strony organizacji pozarządowych świadczy o problemach komunikacyjnych we współpracy z gminami, które prowadzą zapewne niedostateczną politykę informacyjną, co ogranicza pole współpracy z organizacjami pozarządowymi. Bardzo ważne jest także wskazywanie problemów możliwych do rozwiązania i potrzeb do zaspokojenia, które to rozeznanie można prowadzić na bazie modernizacji i uspołecznienia strategii rozwoju danej gminy. Prowadzić to powinno do zwiększenia roli liderów lokalnych w formułowaniu celów rozwoju gminy i wykorzystania instrumentów o ich realizacji.

Wnioski

- Urzędy nie zdają sobie sprawy zarówno z ogromu potrzeb ludności jak i zwłaszcza z roli organizacji pozarządowych w ich zaspokajaniu.
- Tożsamość gminy, jak również jej wizerunek zależy od liczby i jakości działających na jej terenie organizacji pozarządowych.

- Urząd powinien częściej pisać wspólnie i realizować konkretne projekty z daną organizacją pozarządową, nie ograniczać współpracy do enigmatycznej wymiany informacji, czyli informowania jedynie o możliwości złożenia projektu.
- Stworzenie odpowiedniego dla gminy i urzędu miejskiego wzorca współpracy z organizacjami pozarządowymi wydaje się pilnym i ważnym zadaniem w realizacji demokracji oddolnej.
- Urząd powinien znać organizacje pozarządowe działające na terenie gminy i wiązać ich działalność ze sobą tworząc system gminny koordynujący ich współpracę.
- Procesy społeczne takie jak migracje, starzenie się populacji, kryzys zaowocują większą liczbą adekwatnych do natężenia tych problemów na terenie miast i gmin organizacji pozarządowych.

Rekomendacje

- Wykorzystać wzrastającą liczbę organizacji pozarządowych do zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej.
- Zwiększyć rolę urzędów w animowaniu działań organizacji pozarządowych, gdyż zaledwie połowa je animuje.
- Zwiększyć liczbę projektów mających na celu organizowanie struktur pozarządowych zwłaszcza w zakresie zdrowia i opieki społecznej wobec starzenia się populacji wiejskie i małomiasteczkowej we wschodniej Polsce.
- Zaspokoić potrzeby informacyjne i w zakresie pomocy w składaniu projektów organizacji pozarządowych przez urzędy.
- Zapewnić lepszą koordynację działań organizacji i urzędów w aspekcie partnerstwa publicznego.
- Zwiększyć rolę liderów lokalnych i autorytetów w kreowaniu rozwoju lokalnego oraz wykorzystywaniu instrumentów prorozwojowych.
- Prowadzić badania potrzeb i socjalizować strategie rozwoju lokalnego gmin i miast poprzez udział liderów organizacji pozarządowych w ich formułowaniu.

9. Najważniejsze wnioski i rekomendacje

Najważniejsze diagnozy dotyczące działania urzędów gminnych

Cechy pozytywne:

1. organizacja i działalność badanych urzędów gminnych polega na przestrzeganiu cech typowych dla instytucji biurokratycznych, takich jak: specjalizacja, profesjonalizacja i hierarchizacja;
2. pracownicy uznają swoje urzędy za skuteczne w podejmowanych działaniach;
3. kierownicy stosunkowo wysoko oceniają politykę i strategię kierowanych przez nich urzędów, uznając jednocześnie konieczność wprowadzenia nielicznych zmian w tym zakresie;
4. działania urzędu cechuje poprawny obieg informacji, niezbędnych do realizacji zadań oraz stosunkowo poprawny, zbiurokratyzowany obieg dokumentów, chociaż zdarzają się ich nieuzasadnione zatrzymania na jednym z etapów procesu opracowywania;
5. dokumentacja kadrowa urzędów gminnych jest archiwizowana, co jestem zadaniem obligatoryjnym, natomiast fakultatywnie podchodzą do gromadzenia zasobów finansowych oraz zasobów wiedzy, zgodne z wymogami formalnymi;
6. głównym obszarem zmian, wprowadzanych w urzędach, są wewnętrzne zmiany organizacyjne. Badani podkreślali, iż wprowadzaniu tych zmian towarzyszy dobra atmosfera, kreowana przez kierownictwo urzędów;
7. w badanych urzędach nagrody przyznawane są stosownie do efektów pracy, a przez to sprawiedliwie, chociaż rzadko;
8. w ocenie petentów do osobowych atutów urzędów należy:
   - miła obsługa oraz przyjacielska zachowania w kontakcie z klientem;
   - oferowana petentom pomoc w zrozumieniu procedur i zasad postepowania, co szczególnie było istotne dla petentów w starszym wieku;
9. do organizacyjnych atutów urzędu należy:
   - czas otwarcia urzędów, co jest szczególnie ważne dla osób pracujących zawodowo i rolników;
   - dostępność informacji, ułatwiających petentom kierowanie się do właściwego wydziału lub urzędnika,
10. w ocenie pracowników i petentów do praktycznie niewystępujących – co jest pozytywnym aspektem badanych urzędów – zachowań negatywnych pracowników należy tak zwana „spychologia", skutkująca unikaniem obowiązków i odpowiedzialności, przeciąganie spraw lub zaniechanie działań urzędowych oraz rażąca niekompetencja urzędników, będące – co można orzec z dużym prawdopodobieństwem – skutkiem wypalenia zawodowego;

11. w badanych urzędach gminnych praktycznie nie występuje załatwianie lub przyśpieszanie spraw dzięki znajomościom oraz korupcja, przekupstwo i łapówkarstwo.

Cechy negatywne:

1. planowanie jest słabą stroną zarządzania urzędem gminnym;
2. w badanych urzędach gminnych nie jest wystarczająco doceniane znaczenie oceny i kontroli, co skutkuje sporadycznym przeprowadzaniem kontroli wewnętrznych oraz wystawianiem ocen pracownikom;
3. słabością urzędów jest system motywacyjny (wadliwa konstrukcja lub nieprawidłowe funkcjonowanie), przez co urzędy nie spełniają podstawowych kryteriów Modelu Doskonałości EFQM w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
4. z wadliwością systemu motywacyjnego wiąże się brak precyzyjnych informacji na temat możliwości awansowania pracowników, co może mieć wpływ na spadek ich zaangażowania w pracę i jakości pracy;
5. wątpliwe jest podnoszenie efektywności pracy urzędu: im dłużej respondenci pracują w urzędzie, tym mniej dostrzegają działania na rzecz zwiększania efektywności pracy;
6. gromadzenie danych, dotyczących osiąganych efektów osiągnęło najniższy wynik całościowy, będący prawdopodobnie rezultatem braku bezpośredniego przełożenia efektów pracy na usprawnianie procedur zarządzania;
7. organizacja pracy, a przez to i warunki pracy są lokowane w średnich wartościach skali ocen;
8. charakterystyczne dla badanych urzędów jest znikome promowanie współpracy między jednostkami oraz tworzenie zespołów, co może wynikać z indywidualnej odpowiedzialności urzędnika za wykonywane zadanie;
9. wprowadzanie zmian w urzędach charakteryzuje zatrzymywanie informacji o zmianach na szczeblu kierowniczym, a przez to wewnętrzna polityka informacyjna urzędu jest stanowczo niewystarczająca;
10. urzędy gminne nie wykorzystują potencjału pracowników, w znikomym stopniu dostrzegając przydatność ich wniosków i uwag;
11. niepokojącym zjawiskiem jest brak respektu dla regulaminów, szczególnie przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Jednocześnie wysoka pozycja dbałości urzędu o dobrą atmosferę pracy może prowadzić do unikania konfliktów, a przez to do bagatelizowania negatywnych zachowań urzędników;
12. rozwijanie relacji „urząd –petent" i zadowolenie klienta nie należy do mocnych stron badanych urzędów gminnych, co przekłada się na niski poziom wdrażania systemu e-urząd, którego skutkiem mogłaby być poprawa relacji urzędu z klientem;

Najważniejsze diagnozy dotyczące działania urzędów gminnych na rzecz środowiska lokalnego

Cechy pozytywne:

1. dobra współpracy z partnerami i środowiskiem społecznym w gminie oraz ze środowiskiem lokalnym (informowanie, konsultowanie), co jest gwarantem rozwoju samorządności i co dobrze rokuje na przyszłość;
2. w ramach zadań własnych gminy prowadzone są przede wszystkim inwestycje infrastrukturalne, ale jednocześnie badane urzędy gminne w niewielkim stopniu zaspokajają potrzeby społeczności lokalnych w innych obszarach: wspierania placówek upowszechniania kultury i sportu, czy działalności istniejących na terenie gminy organizacji społecznych. Wykazano też skromne możliwości lub starania urzędu w zakresie pomocy społecznej oraz walki z bezrobociem, co w znacznej mierze jest niezależne od samego urzędu;
3. do podstawowych źródeł informacji o potrzebach i oczekiwaniach społeczności lokalnej należą bezpośrednie rozmowy z jej przedstawicielami, prowadzone zarówno w urzędzie, jak i podczas spotkań z mieszkańcami gminy ramach konsultacji społecznych. Ważne okazały się także informacje nieformalne;
4. uwagi petentów są wykorzystywane do zmian w sposobie działania urzędów, co jest zgodne z Modelem Doskonałości EFQM;

Cechy negatywne:

1. udokumentowane skargi petentów na działania urzędu nie stanowią istotnego źródła pozyskiwania informacji, ze względu na ich niewielką liczbę;
2. gromadzenie informacji zwrotnych na temat niedociągnięć urzędów oraz potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej oceniane zostało na poziomie średnim, stąd można przypuszczać, że tak chwalone rozmowy i konsultacje z mieszkańcami gmin nie są efektywne;
3. uwagi petentów, mające na celu usprawnienie działania urzędu, w zdecydowanej większości traktowane są wybiórczo, co może wskazywać na racjonalną selekcję uwag, głównie w przypadku kierowników, ale też na ich ignorowanie.

Najważniejsze diagnozy dotyczące przywództwa urzędów gminnych

Cechy pozytywne:

1. przywództwo rozumiane jest przez respondentów przede wszystkim jako popularyzowanie spraw lokalnych i w tym kontekście wypełnianie tej roli zostało ocenione wysoko, zarówno przez samych kierowników, jak i ich podwładnych;
2. zdecydowana większość kierowników jest zadowolona z planowania i koordynacji działań urzędu. Takie samozadowolenie jest niepokojące w zestawieniu z innymi

odpowiedziami respondentów, które dowodzą, iż planowanie nie jest mocną stroną badanych urzędów gminnych;

3. w opinii badanych w rolę przywódcy w urzędzie wpisany jest konserwatyzm i profesjonalizm działań, co pozostaje w zgodzie z zasadą fachowości i przewidywalności. Jednocześnie konserwatyzm nie sprzyja kreatywności i ten brak samodzielnych, twórczych działań, które w wielu przypadkach byłyby pożądane, również został potwierdzony w badaniu;
4. relacje na linii „podwładny- zwierzchnik" cechuje partnerstwo.

Najważniejsze diagnozy dotyczące dokształcania pracowników urzędów gminnych

1. priorytetem urzędu jest duża dbałość o kompetencje zawodowe pracowników, chociaż starania urzędu w kierunku dalszego kształcenia się bardziej dostrzegają kierownicy aniżeli pracownicy szczebla wykonawczego;
2. kierownicy urzędów gminnych w niewielkim zakresie propagują dokształcanie się pracowników, co może budzić niepokój odnośnie organizacji szkoleń, co – w zestawieniu z ogólną oceną działaniami podejmowanymi przez urząd – źle może rokować organizacji szkoleń w przyszłości;
3. pomimo braku odczuwania przez pracowników poparcia ze strony kierownictwa urzędów gminnych dla szkoleń i kursów, pracownicy chcą podnosić zakres swojej wiedzy i kompetencji;
4. najwięcej potrzeb szkoleniowych zgłaszanych jest w zakresie prawa, pomocy publicznej i administracji. Zgłaszane potrzeby szkoleniowe dotyczą najbardziej koniecznych obszarów tematycznych; szkolenia te powinny być zorganizowane w jak najkrótszym czasie.

Rekomendacje

Postuluje się organizację następujących kursów i szkoleń:

- A. z zakresu ADMINISTRACJI

1. new public mamagement;
2. prawa, pomocy publicznej i administracji;

- B. z zakresu ZARZĄDZANIA

3. funkcje zarzadzania, ze szczególnym zwróceniem uwagi na planowanie, kontrolę i motywację (stosowanie nowoczesnych instrumentów motywacyjnych);
4. planowanie i koordynacja pracy urzędu;
5. organizacja pracy urzędu;
6. zarządzanie procesami, narzędzia mierzenia efektywności procesów;
7. zarządzanie zmianą;

8. zarządzania kadrami (z naciskiem na odchodzenie od instruktażowego modelu zarządzania, a przez to na zmianę sposobu myślenia kierownictwa urzędów o pracownikach);
9. system ocen pracowniczych;
10. kariera urzędnicza – ścieżki rozwoju kariery pracowniczej;
11. podnoszenie efektywności pracy urzędu;
12. rozwoju strategii i polityki urzędu;
13. zarządzania konfliktem w urzędzie, pozytywne funkcje konfliktu;
14. finansów publicznych, podatków i księgowości;
15. pisania projektów unijnych i rządowych oraz rozliczania środków unijnych (w mniejszym stopniu).

- C. z zakresu MARKETINGU

1. promocja gminy;
2. pozyskiwanie funduszy ze środków zewnętrznych – unijnych lub pozaunijnych (ustanowionych na mocy międzynarodowej umowy pomiędzy rządami Polski i innych krajów) oraz pisanie projektów unijnych;
3. pozyskiwanie i wykorzystywanie uwag petentów w pracy urzędu.

- D. z zakresu INFORMATYKI

1. wdrażanie systemu e-urząd;
2. grafika komputerowa (do opracowania czytelnej pisemnej informacji, adresowanej do petentów);

- E. z zakresu PSYCHOLOGII

1. wprowadzanie zmian, z uwzględnieniem psychologicznych skutków zmian i przełamywania oporu pracowników;
2. eliminacja negatywnych zachowań pracowniczych;
3. syndrom wypalenia zawodowego
4. metody pozytywnego wzmacniania pracowników urzędów;
5. perswazja niewerbalna (dotyczące psychologicznych aspektów rozmieszczania informacji pisemnych);
6. kształtowanie i zmiana stereotypu urzędnika.
7. kreatywne myślenie.

Inne

- pomoc w stworzeniu systemu karania za nieprzestrzeganie regulaminów i okresowego nagradzania za ich przestrzeganie i jednocześnie wytycznych dla konsekwentnych zachowań kierownictwa
- pomoc w stworzeniu zasad odpowiedzialności indywidualnej za załatwiane sprawy. Wprawdzie w Sejmie trwają ciągle prace nad tzw. „metryczkami administracyjnymi", które mają zagwarantować szybkie rozpoznanie kto i kiedy zajmował się daną sprawą w celu szybszego załatwiania spraw i możliwości szybszego weryfikowania, kto personalnie w danej sytuacji dopuścił się zaniedbania. Istnieje jednak

szereg zarzutów do idei „metryczek" (mogą skutkować nadmierną biurokracją, czy przeciąganiem spraw). Dlatego warto jest opracować inne, wewnętrzne zasady odpowiedzialności.

- przydatne byłoby zdiagnozowanie wzorów zachowań pracowników badanych urzędów gminnych w celu ustalenia wytycznych do opracowania metod wdrażania regulaminowych zasad postępowania lub zmian w regulaminach;
- konieczne usprawnienie wewnętrznego obiegu dokumentów.

Załącznik – Ważniejsze dane tabelaryczne z badań

A. Działania urzędu względem pracowników

1. Jakie działania prowadzi urząd, w którym Pani/Pan pracuje względem pracowników?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	299	54%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	394	71%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	298	54%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	398	72%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	428	77%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	409	74%
Działania kontrolne i oceniające	242	44%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	351	63%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	143	51%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	206	73%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	154	55%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	199	71%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	218	78%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	190	68%
Działania kontrolne i oceniające	131	47%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	189	67%

Stanowisko

Kierownicze	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	101	53%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	149	78%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	160	84%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	143	75%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	148	77%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	148	77%
Działania kontrolne i oceniające	98	51%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	143	75%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	221	52%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	302	71%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	289	68%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	299	71%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	314	74%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	283	67%
Działania kontrolne i oceniające	179	42%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	259	61%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	4	17%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	2	8%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	20	83%
Motywowanie finsanowe i pozafinansowe	5	21%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	7	29%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	8	33%
Działania kontrolne i oceniające	11	46%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	4	17%

2-3	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	5	4%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	38	29%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	100	75%
Motywowanie finsanowe i pozafinansowe	23	17%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	24	18%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	42	32%
Działania kontrolne i oceniające	52	39%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	18	14%

4-9	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	19	9%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	68	32%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	153	72%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	47	22%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	53	25%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	97	46%
Działania kontrolne i oceniające	102	48%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	54	25%

10-15	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	7	5%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	27	19%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	103	74%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	20	14%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	28	20%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	50	36%
Działania kontrolne i oceniające	66	47%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	35	25%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Udokumentowane procesy planowania względem zasobów ludzkich	12	4%
Selekcja, rekrutacja, przesuwanie na inne stanowiska, awansowanie	55	20%
Doszkalanie pracowników i pomoc w rozwoju zawodowym	211	75%
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	53	19%
Przyznawanie nagród stosownie do działań	61	22%
Zbieranie danych i bieżąca ocena pracy	98	35%
Działania kontrolne i oceniające	104	37%
Uczenie nowoczesnych technik informatycznych związanych z prowadzeniem e-urzędu	75	27%

2. Na czym polega wg Pana/Pani zarządzanie procesami przez urząd?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	152	27%
Szkoleniu pracowników urzędu	48	9%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	103	19%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	17	3%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	87	31%
Szkoleniu pracowników urzędu	32	11%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	48	17%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	11	4%

Stanowisko

Kierownicze	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	77	40%
Szkoleniu pracowników urzędu	30	16%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	52	27%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	10	5%

Samodzielne	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	68	28%
Szkoleniu pracowników urzędu	19	8%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	39	16%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	8	3%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	104	25%
Szkoleniu pracowników urzędu	36	9%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	65	15%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	10	2%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	11	46%
Szkoleniu pracowników urzędu	3	13%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	6	25%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	1	4%

2-3	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	46	35%
Szkoleniu pracowników urzędu	16	12%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	26	20%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	5	4%

10-15	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	33	24%
Szkoleniu pracowników urzędu	10	7%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	28	20%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	8	6%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	72	26%
Szkoleniu pracowników urzędu	31	11%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	45	16%
4-9	**Liczność**	**Udział**
Doskonaleniu zwiększaniu efektywności pracy urzędu	76	36%
Szkoleniu pracowników urzędu	22	10%
Nowych rozwiązaniach organizacyjnych, procedurach, e-urzędzie	45	21%
Rozwijaniu relacji urząd-petent, obsługi, terminowości, zadowoleniu petenta itd..	9	4%

3. Które z następujących warunków są spełnione w urzędzie względem zasobów finansowych, informacji i organizacji pracowników?

Płeć:

Kobiety	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	41%	19%	33%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	43%	23%	22%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	25%	19%	19%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	21%	22%	21%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	51%	27%	27%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	50%	39%	70%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	50%	14%	13%

Mężczyźni	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	46%	22%	33%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	44%	23%	25%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	27%	22%	19%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	23%	23%	19%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	46%	26%	30%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	48%	43%	67%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	50%	14%	16%

Stanowisko

Kierownicze	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	53%	25%	38%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	53%	28%	31%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	32%	21%	21%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	32%	24%	25%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	60%	38%	39%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	57%	50%	80%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	57%	14%	17%

Samodzielne	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	41%	21%	36%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	35%	25%	23%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	24%	22%	24%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	22%	26%	23%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	49%	26%	29%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	43%	39%	73%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	46%	16%	14%

Wykonawcze	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	38%	17%	28%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	41%	21%	20%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	23%	19%	17%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	19%	20%	18%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	45%	22%	24%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	49%	36%	61%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	48%	13%	13%

Staż pracy:

Do 1 roku	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	29%	33%	38%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	42%	25%	38%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	33%	29%	21%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	29%	42%	42%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	50%	42%	21%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	50%	46%	63%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	50%	38%	38%

2-3 lata	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	49%	24%	35%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	47%	30%	26%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	32%	27%	27%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	29%	29%	29%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	55%	36%	34%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	50%	41%	67%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	52%	17%	11%

4-9 lat	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	47%	22%	41%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	45%	27%	29%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	32%	28%	24%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	24%	27%	25%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	54%	29%	35%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	58%	50%	76%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	55%	19%	17%

10-15 lat	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	44%	19%	34%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	44%	25%	26%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	22%	17%	22%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	27%	22%	19%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	47%	21%	24%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	51%	34%	69%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	56%	12%	13%

Powyżej 15 lat	Finanse	Informacje wiedza	Organizacja pracowników
Istnieją szczegółowe udokumentowane procedury zarządzania	37%	17%	26%
Gromadzone są dane dotyczące posiadanych zasobów	37%	18%	17%
Gromadzone są dane dotyczące osiąganych efektów	22%	15%	13%
Uzyskiwane efekty wpływają na zmiany istniejących procedur	18%	17%	15%
Gromadzone są dane z kontroli dotyczące	46%	23%	27%
Istnieje regulamin urzędu i jest przestrzegany w zakresie	41%	37%	67%
W oparciu o posiadane dane tworzone są plany działań na co najmniej 12-miesięczne okresy	43%	10%	13%

Aneks 2:

4. Czy urząd:

Płeć:

Kobiety	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	69%	5%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	34%	22%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	65%	12%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	47%	26%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	54%	16%
Dba o dobrą atmosferę pracy	72%	12%

Mężczyźni	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	72%	4%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	35%	27%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	63%	10%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	48%	23%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	56%	16%
Dba o dobrą atmosferę pracy	72%	33%

Stanowisko

Kierownicze	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	84%	4%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	36%	30%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	79%	3%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	61%	17%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	75%	6%
Dba o dobrą atmosferę pracy	83%	6%

Samodzielne	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	72%	6%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	39%	23%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	68%	10%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	45%	22%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	55%	19%
Dba o dobrą atmosferę pracy	72%	11%

Wykonawcze	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	61%	4%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	30%	21%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	54%	15%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	42%	30%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	46%	19%
Dba o dobrą atmosferę pracy	66%	15%

Staż pracy:

Do 1 roku	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	75%	4%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	42%	8%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	75%	4%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	71%	13%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	67%	13%
Dba o dobrą atmosferę pracy	83%	4%

2-3 lata	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	70%	7%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	38%	27%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	70%	11%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	53%	27%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	56%	17%
Dba o dobrą atmosferę pracy	9%	13%

4-9 lat	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	72%	4%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	38%	25%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	67%	10%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	52%	24%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	55%	17%
Dba o dobrą atmosferę pracy	75%	11%

10-15 lat	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	74%	3%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	32%	26%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	61%	13%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	44%	29%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	50%	15%
Dba o dobrą atmosferę pracy	65%	11%

Powyżej 15 lat	Tak	Nie
Szuka możliwości wprowadzenia udoskonaleń	67%	5%
Przeprowadza pilotażowe wdrożenia zmian	32%	20%
Dostosowuje kompetencje pracowników do potrzeb organizacji	61%	9%
Zachęca pracowników do pracy w zespołach	42%	23%
Wykorzystuje wnioski i uwagi pracowników	58%	16%
Dba o dobrą atmosferę pracy	70%	12%

5. Proszę wybrać najbardziej zgodne ze stanem urzędu stwierdzenie.

Stanowisko:

Kierownicze	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	53%	78%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	52%	75%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	77%	77%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	51%	75%

Samodzielne	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	53%	70%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	60%	71%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	81%	75%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	42%	63%

Wykonawcze	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	52%	71%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	50%	71%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	46%	43%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	24%	36%

Staż pracy:

Do 1 roku	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	17%	8%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	83%	21%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	29%	33%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	46%	17%

2-3 lata	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	4%	29%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	75%	17%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	18%	32%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	39%	14%

4-9 lat	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	9%	32%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	72%	22%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	25%	46%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	48%	25%

10-15 lat	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	5%	19%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	74%	14%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	20%	36%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	47%	25%

Powyżej 15 lat	Prowadzone	Potrzebne
Gromadzenie i analiza danych dotyczących zewnętrznego wizerunku	4%	20%
Identyfikowanie i analiza danych dotyczących zagadnień społecznych, ekonomicznych lub środkowiskowych	75%	19%
Funkcjonując ustalone mechanizmy sprawozdawczości/ewaluacji	22%	35%
Komunikowanie polityki i strategii pracownikom i otoczeniu	37%	27%

6. Które z poniższych elementów realizuje przede wszystkim Wójt/Burmistrz/Starosta jako osoba kierująca urzędem?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	132	24%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	90	16%
Wspieranie pracowników w działaniach	69	12%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	57	10%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	395	71%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	161	29%
Zarządzanie realizacją całości programów	140	25%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	102	36%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	46	16%
Wspieranie pracowników w działaniach	79	28%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	36	13%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	207	74%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	90	32%
Zarządzanie realizacją całości programów	82	29%

Stanowisko

Kierownicze	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	70	37%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	30	16%
Wspieranie pracowników w działaniach	65	34%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	25	13%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	135	71%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	68	36%
Zarządzanie realizacją całości programów	57	30%

Samodzielne	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	67	28%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	44	18%
Wspieranie pracowników w działaniach	76	32%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	21	9%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	183	76%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	52	22%
Zarządzanie realizacją całości programów	72	30%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	102	24%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	68	16%
Wspieranie pracowników w działaniach	108	26%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	53	13%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	306	72%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	136	32%
Zarządzanie realizacją całości programów	104	25%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	11	46%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	3	13%
Wspieranie pracowników w działaniach	6	25%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	1	4%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	2	8%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	2	8%
Zarządzanie realizacją całości programów	6	25%

2-3	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	46	35%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	16	12%
Wspieranie pracowników w działaniach	26	20%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	5	4%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	0	0%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	12	9%
Zarządzanie realizacją całości programów	63	47%

4-9	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	76	36%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	22	10%
Wspieranie pracowników w działaniach	45	21%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	9	4%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	11	5%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	12	6%
Zarządzanie realizacją całości programów	89	42%

10-15	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	33	24%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	10	7%
Wspieranie pracowników w działaniach	28	20%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	8	6%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	9	6%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	8	6%
Zarządzanie realizacją całości programów	70	50%

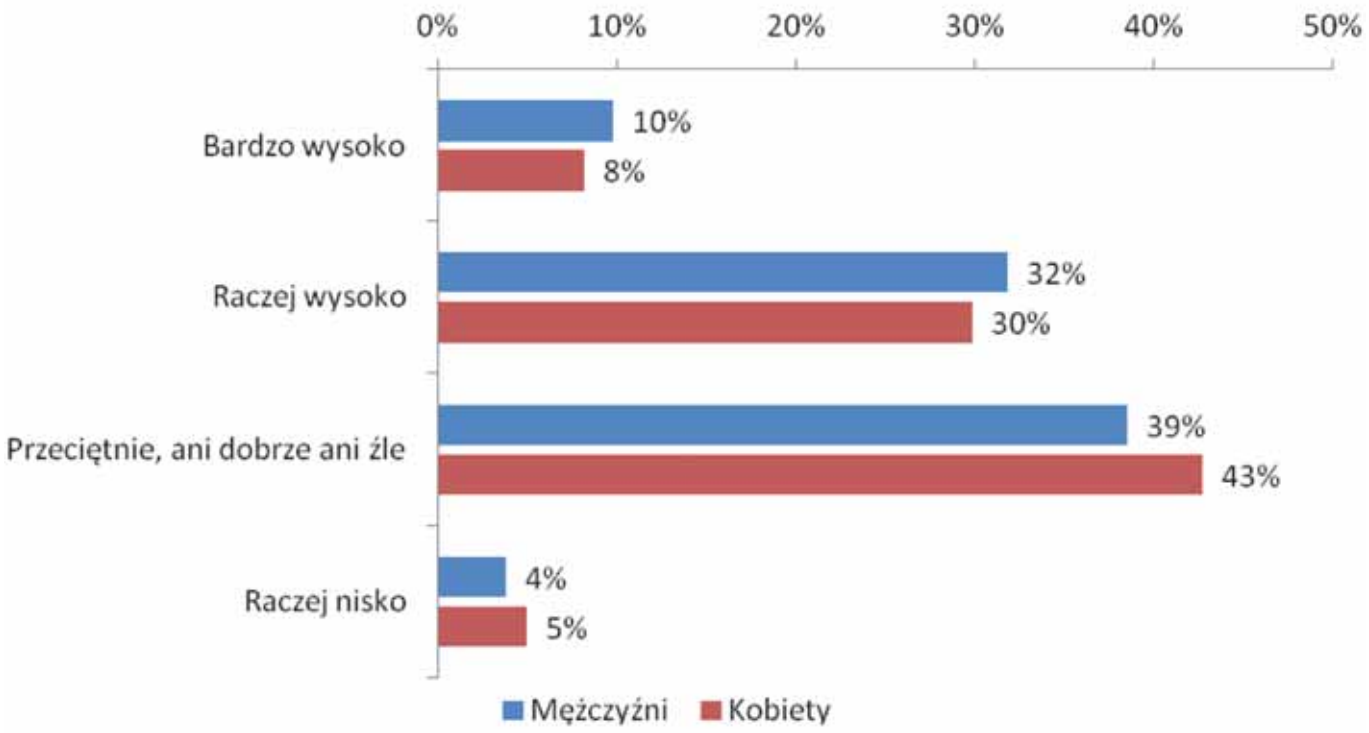
Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Tworzenie misji/wizji	72	26%
Aktywne propagowanie działań związanych z dokształcaniem się	31	11%
Wspieranie pracowników w działaniach	45	16%
Wprowadzanie zmian organizacyjnych i nowych metod aktywizacji pracowników	5	2%
Współpraca z radnymi, partnerami i środowiskiem społecznym w gminie	11	4%
Promocyjne działania na rzecz przyciągnięcia inwestorów, turystów i tworzenia nowych miejsc pracy	27	10%
Zarządzanie realizacją całości programów	143	51%

Aneks 3:

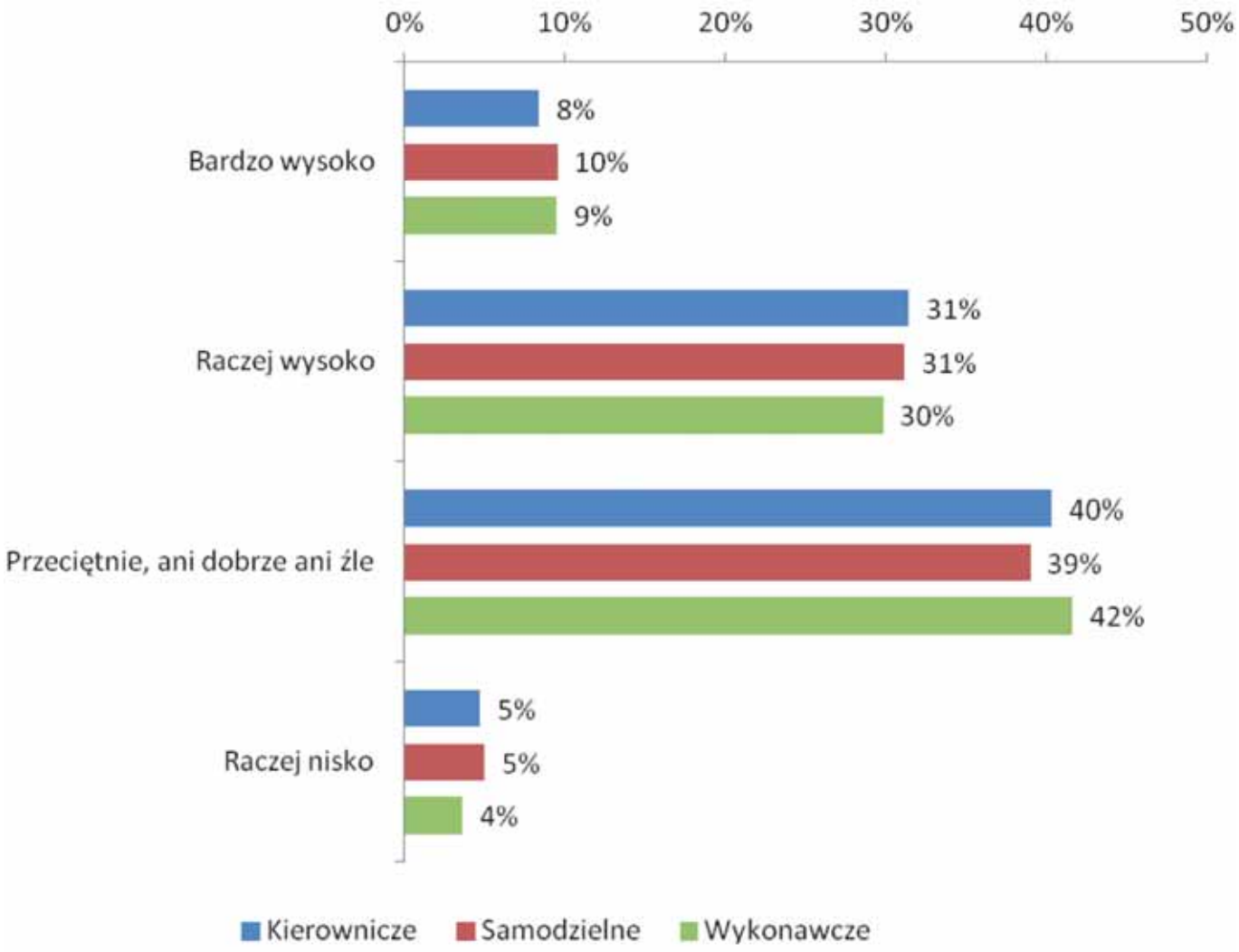
B. Urząd a petenci

7. Jak ocenia Pani/Pan proces gromadzenia danych, prowadzenia badań i zbierania opinii dotyczących potrzeb i oczekiwań petentów urzędów?

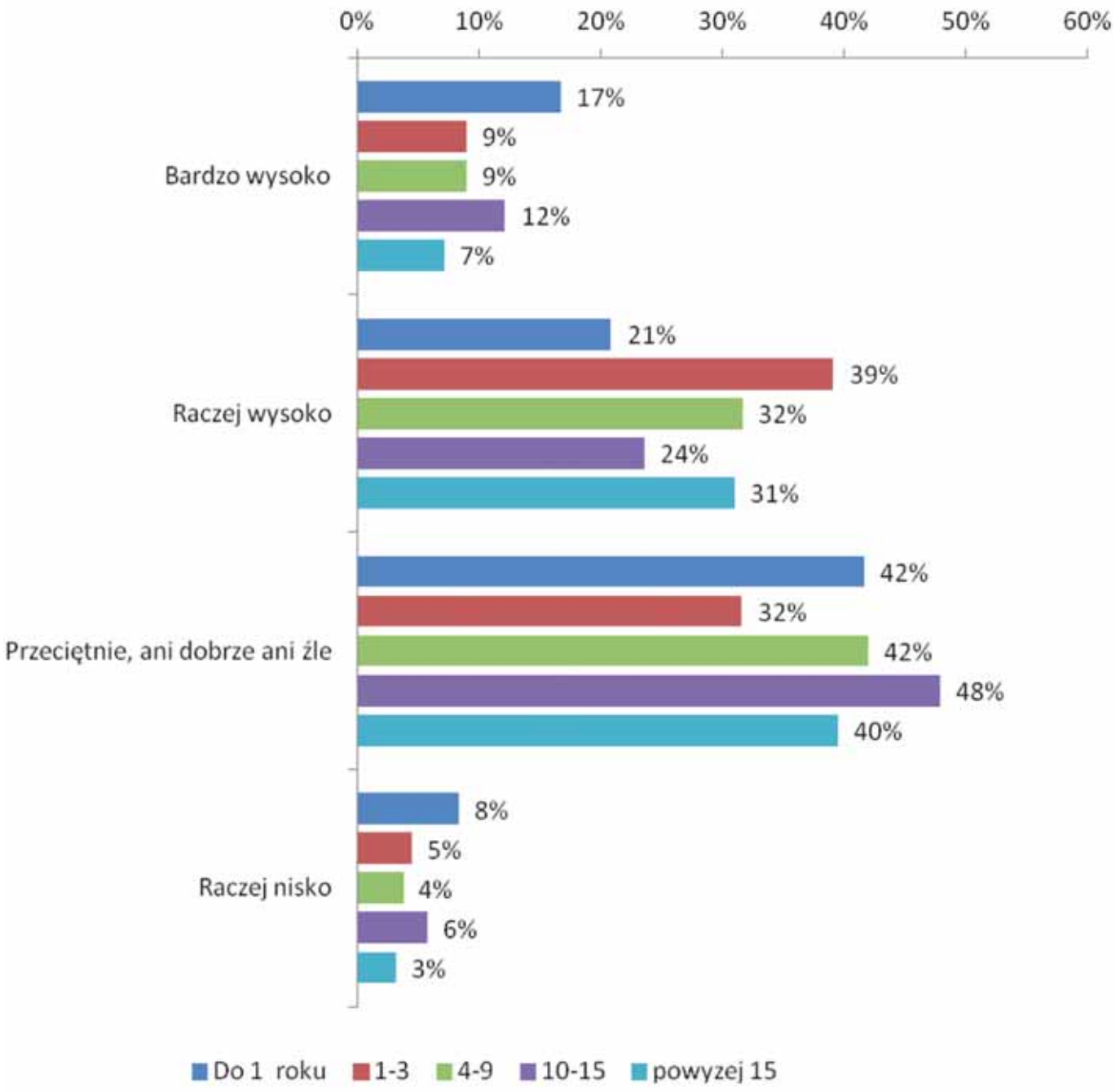
Płeć:



Stanowisko


0%
10%
20%
30%
40%
50%
Bardzo wysoko
8%
10%
9%
Raczej wysoko
31%
31%
30%
Przeciętnie, ani dobrze ani źle
40%
39%
42%
Raczej nisko
5%
5%
4%
Kierownicze
Samodzielne
Wykonawcze

Staż pracy:


0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
Bardzo wysoko
17%
9%
9%
12%
7%
Raczej wysoko
21%
39%
32%
24%
31%
Przeciętnie, ani dobrze ani źle
42%
32%
42%
48%
40%
Raczej nisko
8%
5%
4%
6%
3%
Do 1 roku
1-3
4-9
10-15
powyzej 15

C. W jaki sposób rozpoznawane są uwagi petentów urzędu?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	369	67%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	136	25%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	25	5%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	42	8%
Dzięki zażaleniom	97	18%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	55	10%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	188	34%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	210	75%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	66	23%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	25	9%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	34	12%
Dzięki zażaleniom	51	18%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	28	10%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	126	45%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	148	77%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	49	26%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	19	10%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	27	14%
Dzięki zażaleniom	40	21%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	24	13%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	94	49%

Samodzielne	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	175	73%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	49	20%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	9	4%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	18	7%
Dzięki zażaleniom	26	11%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	20	8%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	96	40%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	272	64%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	112	26%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	23	5%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	33	8%
Dzięki zażaleniom	84	20%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	40	9%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	135	32%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	15	63%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	6	25%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	2	8%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	2	8%
Dzięki zażaleniom	7	29%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	2	8%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	10	42%

2-3	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	95	71%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	32	24%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	3	2%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	9	7%
Dzięki zażaleniom	25	19%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	14	11%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	40	30%

4-9	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	152	72%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	63	30%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	21	10%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	28	13%
Dzięki zażaleniom	45	21%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	24	11%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	86	41%

10-15	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	101	72%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	29	21%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	3	2%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	11	8%
Dzięki zażaleniom	22	16%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	13	9%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	47	34%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Dzięki prowadzonym rozmowom	193	69%
Dzięki nieformalnym informacjom, czasem plotkom krążącym w społeczności	61	22%
Poprzez znane osobistości w gminie, autorytety	18	6%
Dzięki internetowym forom dyskusyjnym	26	9%
Dzięki zażaleniom	40	14%
Dzięki prasie lokalnej, regionalnej	24	9%
Na spotkaniach i konsultacjach ze społecznością	117	42%

9. Czy uwagi petentów wpływają na zmiany w sposobie działania urzędu?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	129	23%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	247	45%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	26	5%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	28	5%
Nie ma uwag do pracy urzędów	21	4%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	62	22%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	138	49%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	11	4%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	11	4%
Nie ma uwag do pracy urzędów	11	4%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	50	26%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	106	55%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	7	4%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	11	6%
Nie ma uwag do pracy urzędów	4	2%

Samodzielne	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	47	20%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	118	49%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	13	5%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	12	5%
Nie ma uwag do pracy urzędów	13	5%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	99	23%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	166	39%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	17	4%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	17	4%
Nie ma uwag do pracy urzędów	15	4%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	5	21%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	11	46%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	0	0%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	2	8%
Nie ma uwag do pracy urzędów	2	8%

2-3	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	32	24%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	63	47%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	7	5%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	5	4%
Nie ma uwag do pracy urzędów	2	2%

4-9	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	52	25%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	101	48%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	8	4%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	3	1%
Nie ma uwag do pracy urzędów	4	2%

10-15	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	29	21%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	64	46%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	5	4%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	7	5%
Nie ma uwag do pracy urzędów	7	5%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Tak, wprowadzane są zmiany w pracy urzędu pod wpływem tych uwag	62	22%
Tak, są częściowo brane pod uwagę	126	45%
Nie, możliwości wprowadzania zmian są zbyt małe, aby brać je pod uwagę	14	5%
Nie, urząd jest wystarczająco dobrze zorganizowany	18	6%
Nie ma uwag do pracy urzędów	13	5%

Aneks 4:

10. Jakie działania na rzecz społeczności podejmuje urząd?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	126	23%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	68	12%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	68	12%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	163	29%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	128	23%
Walka z bezrobociem	60	11%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	44	8%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	64	23%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	38	14%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	17	6%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	79	28%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	54	19%
Walka z bezrobociem	28	10%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	15	5%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	57	30%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	37	19%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	13	7%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	72	38%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	49	26%
Walka z bezrobociem	26	14%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	19	10%

Samodzielne	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	43	18%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	28	12%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	25	10%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	81	34%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	60	25%
Walka z bezrobociem	30	12%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	8	3%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	93	22%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	45	11%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	44	10%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	96	23%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	79	19%
Walka z bezrobociem	31	7%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	33	8%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	9	38%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	4	17%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	4	17%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	7	29%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	6	25%
Walka z bezrobociem	3	13%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	2	8%

2-3	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	31	23%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	18	14%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	20	15%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	42	32%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	35	26%
Walka z bezrobociem	14	11%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	11	8%

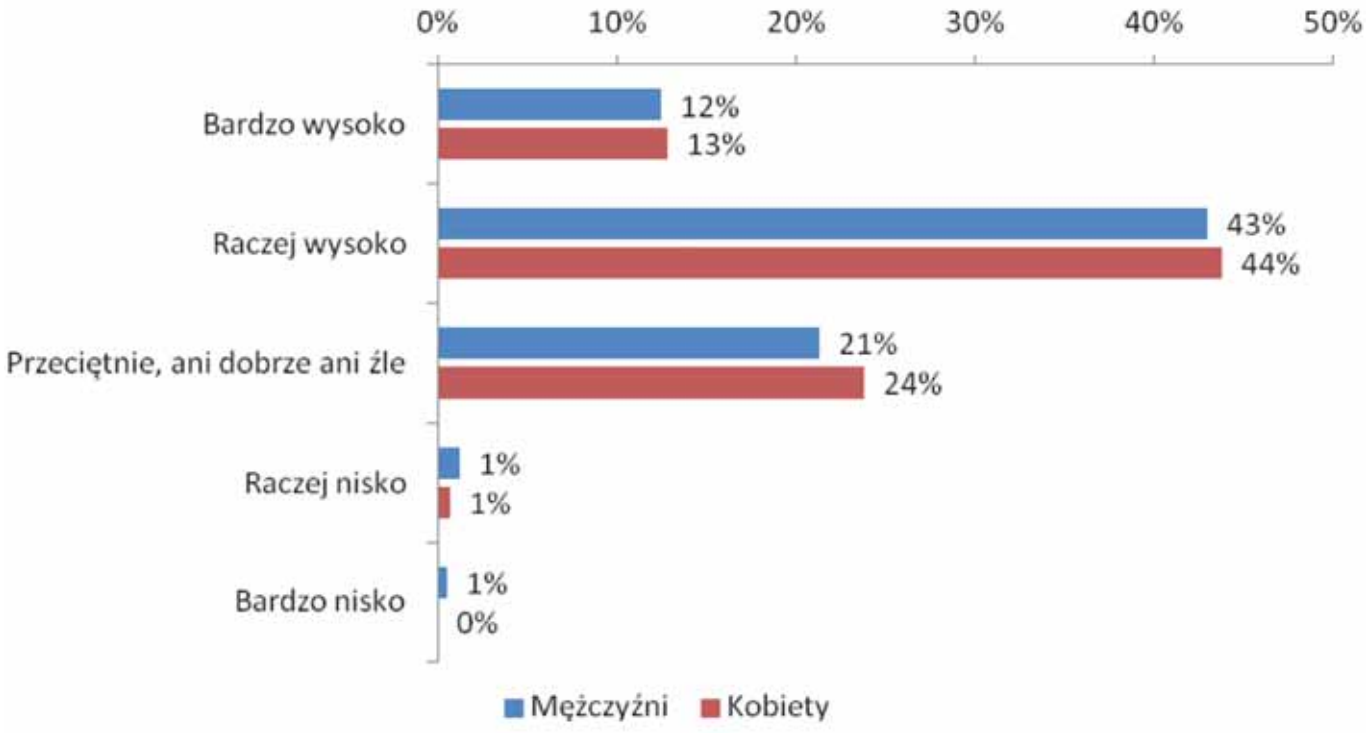
4-9	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	53	25%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	31	15%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	21	10%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	71	33%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	53	25%
Walka z bezrobociem	36	17%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	18	8%

10-15	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	40	29%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	21	15%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	15	11%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	35	25%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	34	24%
Walka z bezrobociem	8	6%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	9	6%

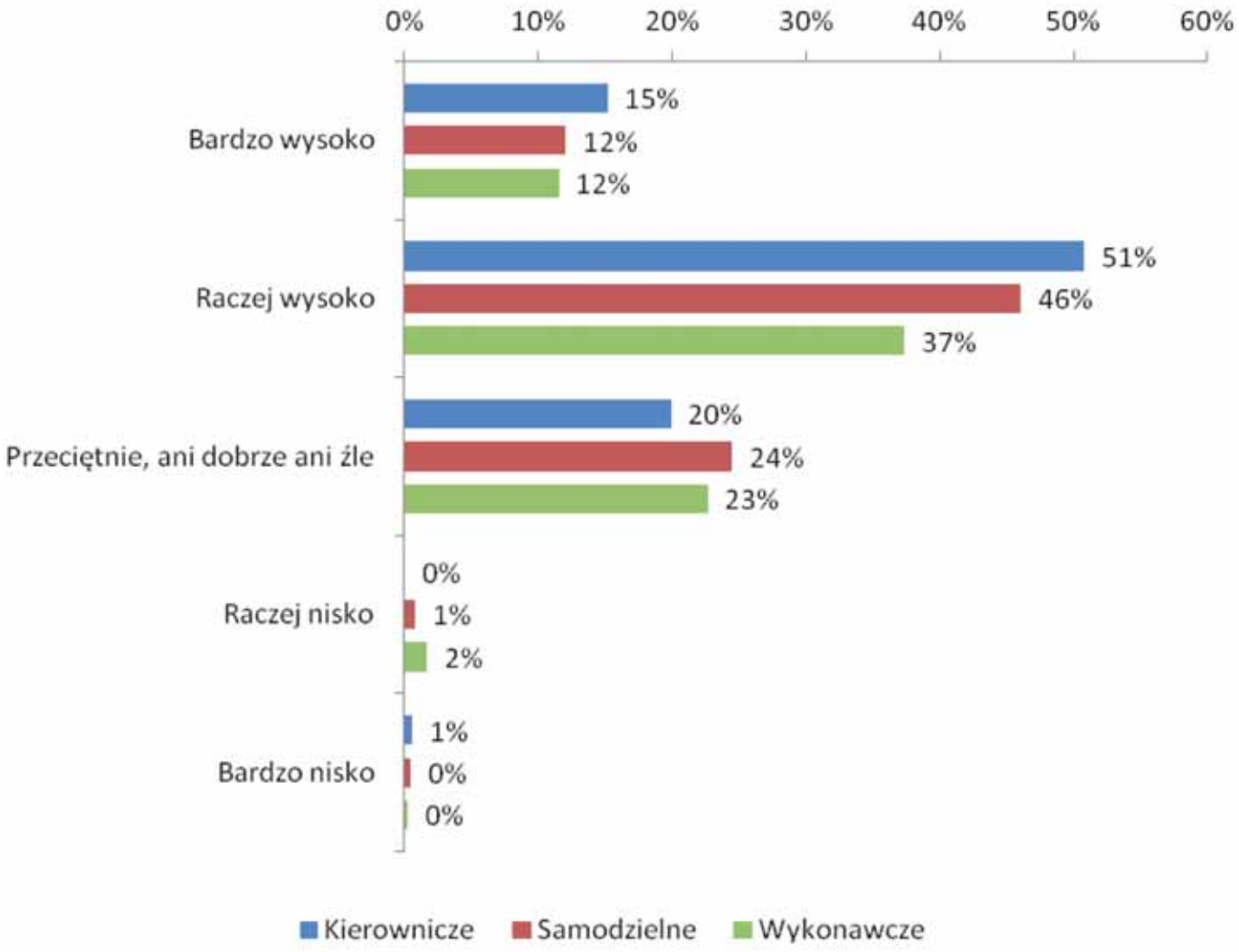
Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Zebrania wiejskie, informowanie społeczności, konsultacje z nią, rozwój samorządności	48	17%
Wspieranie organizacji społecznych, pozarządowych, kulturalnych itp.	30	11%
Pomoc społeczna, dzieciom, materialna itp.	21	7%
Inwestycje w drogi, wodno-kanalizacyjne, oczyszczalnie, Internet itp.	74	26%
Integracja społeczności, imprezy, festyny dla społeczności lokalnej, działania promocyjne	52	19%
Walka z bezrobociem	24	9%
Zdobywanie funduszy, programów unijnych, inwestycji z zewnątrz	16	6%

11. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wymienionych wyżej działań?

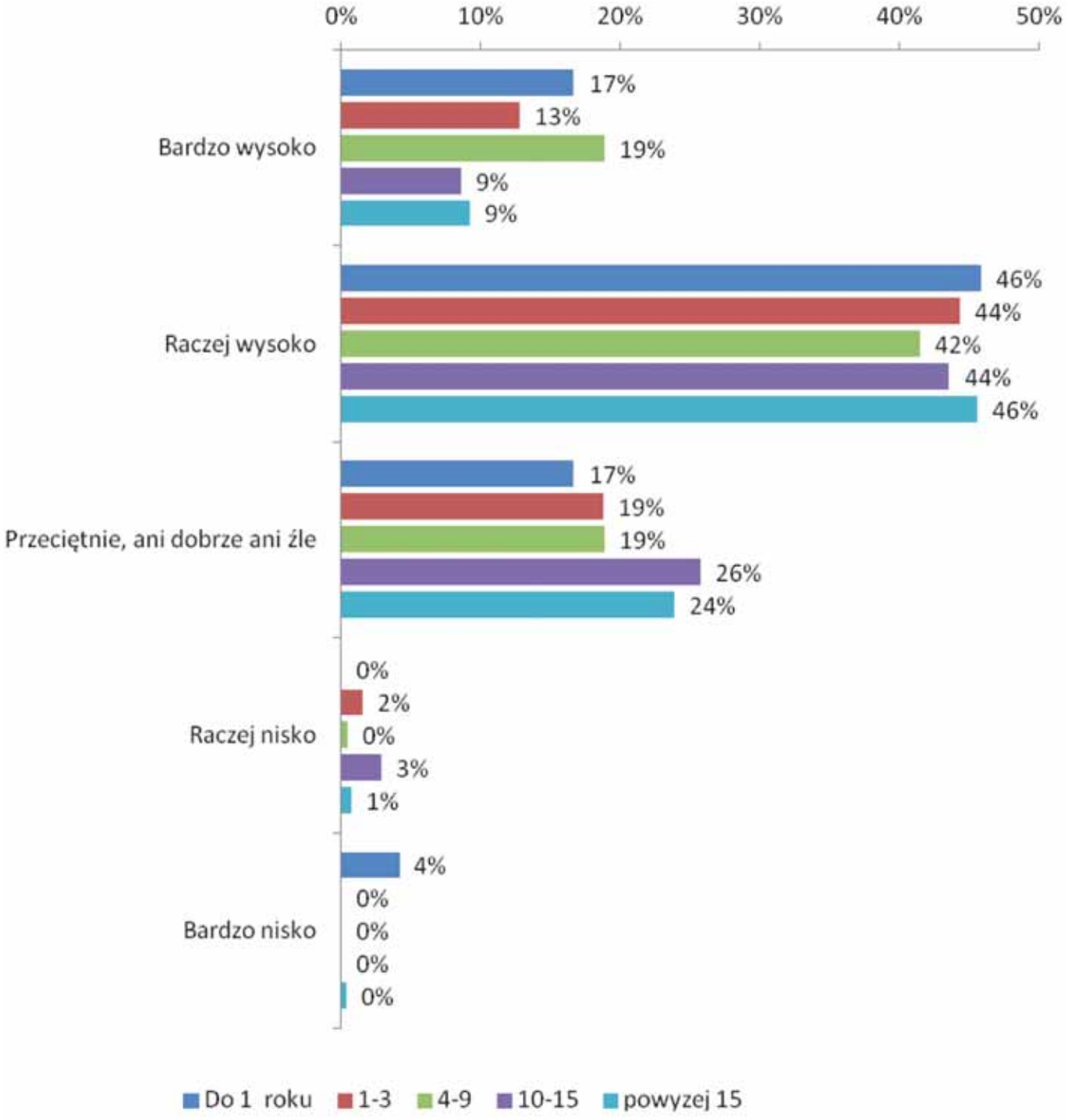
Płeć:



Stanowisko:


0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
Bardzo wysoko
15%
12%
12%
Raczej wysoko
51%
46%
37%
Przeciętnie, ani dobrze ani źle
20%
24%
23%
Raczej nisko
0%
1%
2%
Bardzo nisko
1%
0%
0%
Kierownicze
Samodzielne
Wykonawcze

Staż pracy:


0%
10%
20%
30%
40%
50%
Bardzo wysoko
17%
13%
19%
9%
9%
Raczej wysoko
46%
44%
42%
44%
46%
Przeciętnie, ani dobrze ani źle
17%
19%
19%
26%
24%
Raczej nisko
0%
2%
0%
3%
1%
Bardzo nisko
4%
0%
0%
0%
0%
Do 1 roku
1-3
4-9
10-15
powyzej 15

12. Czy istnieją udokumentowane dane, które można uznać za podstawę do oceny czy urząd jest skuteczny w swoich działaniach?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Tak	**148**	**27%**
Tak, protokoły z sesji	44	8%
Tak, rankingi	22	4%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	11	2%
Tak, liczba skarg i zażaleń	6	1%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Tak	**85**	**30%**
Tak, protokoły z sesji	19	7%
Tak, rankingi	16	6%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	8	3%
Tak, liczba skarg i zażaleń	8	3%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Tak	**75**	**39%**
Tak, protokoły z sesji	18	9%
Tak, rankingi	15	8%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	7	4%
Tak, liczba skarg i zażaleń	10	5%

Samodzielne	Liczność	Udział
Tak	**66**	**27%**
Tak, protokoły z sesji	18	7%
Tak, rankingi	11	5%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	6	2%
Tak, liczba skarg i zażaleń	0	0%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Tak	**101**	**24%**
Tak, protokoły z sesji	27	6%
Tak, rankingi	12	3%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	9	2%
Tak, liczba skarg i zażaleń	4	1%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Tak	**5**	**21%**
Tak, protokoły z sesji	1	4%
Tak, rankingi	0	0%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	0	0%
Tak, liczba skarg i zażaleń	0	0%

2-3	Liczność	Udział
Tak	**32**	**24%**
Tak, protokoły z sesji	8	6%
Tak, rankingi	4	3%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	6	5%
Tak, liczba skarg i zażaleń	1	1%

4-9	Liczność	Udział
Tak	**62**	**29%**
Tak, protokoły z sesji	18	8%
Tak, rankingi	14	7%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	2	1%
Tak, liczba skarg i zażaleń	5	2%

10-15	Liczność	Udział
Tak	**44**	**31%**
Tak, protokoły z sesji	9	6%
Tak, rankingi	10	7%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	4	3%
Tak, liczba skarg i zażaleń	4	3%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Tak	**81**	**29%**
Tak, protokoły z sesji	27	10%
Tak, rankingi	9	3%
Tak, porównanie z poprzednim okresem	5	2%
Tak, liczba skarg i zażaleń	3	1%

Aneks 5:

13. Jak ocenia Pani/Pan pracę wójta/burmistrza/starostę będącego Pani/Pana przełożonym jako przywódcę?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	221	40%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	206	37%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	77	14%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	19	3%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	6	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	9	2%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	96	34%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	115	41%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	55	20%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	5	2%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	0%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	3	1%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	79	41%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	66	35%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	37	19%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	4	2%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	1	1%

Samodzielne	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	92	38%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	102	42%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	28	12%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	8	3%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	2	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	3	1%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	150	35%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	163	39%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	71	17%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	13	3%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	4	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	8	2%

Poziom wykształcenia:

Średnie	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	118	40%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	113	38%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	48	16%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	5	2%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	2	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	2	1%

Wyższe licencjackie	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	36	34%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	37	35%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	17	16%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	4	4%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	4	4%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	3	3%

Wyższe	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	166	38%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	166	38%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	68	16%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	16	4%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	0%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	7	2%

Profil wykształcenia:

Prawo, administracja	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	64	43%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	53	36%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	23	16%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	3	2%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	1	1%

Techniczny, inżynierski	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	36	43%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	34	40%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	11	13%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	0	0%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	0	0%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	1	1%

Ekonomia, zarządzanie	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	51	40%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	42	33%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	25	20%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	4	3%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	2	2%

Humanistyczne	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	9	25%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	14	39%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	4	11%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	6	17%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	3%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	2	6%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	12	50%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	8	33%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	3	13%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	0	0%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	0	0%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	1	4%

2-3	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	51	38%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	50	38%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	17	13%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	5	4%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	3	2%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	3	2%

4-9	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	86	41%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	83	39%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	33	16%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	3	1%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	0%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	1	0%

10-15	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	51	36%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	53	38%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	23	16%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	7	5%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	1	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	1	1%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Bardzo wysoko - wyprzedza oczekiwania i potrzeby, stara się raczej zapobiegać problemom, planować i przewidywać potencjalne ich skutki dla gminy urzędu	100	36%
Dość wysoko - wypełnia rolę przywódcy dobrze, wszystkie bieżące problemy są rozwiązywane	111	40%
Średnio - część problemów rozwiązuje, a części nie udaje mu się rozwiązać	49	17%
Raczej nisko - wiele jego działań wymaga zmiany	7	2%
Bardzo nisko - większość rzeczy nie zależy od niego, raczej administruje niż przewodzi	2	1%
Nie spełnia roli przywódcy, ponieważ nie jest to przypisane do jego obowiązków, charakter jego pracy jest inny	4	1%

14. Jak ocenia Pani/Pan działania w zakresie polityki i strategii urzędu?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	108	20%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	242	44%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	158	29%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	9	2%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	10	2%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	10	2%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	45	16%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	136	48%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	88	31%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	6	2%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	1	0%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	2	1%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	27	14%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	99	52%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	59	31%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	0	0%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	1	1%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	4	2%

Samodzielne	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	40	17%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	120	50%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	68	28%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	6	2%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	1	0%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	2	1%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	89	21%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	169	40%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	125	30%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	10	2%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	10	2%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	6	1%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	7	29%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	11	46%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	5	21%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	0	0%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	0	0%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	0	0%

2-3	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	21	16%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	63	47%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	36	27%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	8	6%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	2	2%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	0	0%

4-9	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	45	21%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	93	44%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	65	31%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	2	1%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	4	2%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	1	0%

10-15	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	24	17%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	73	52%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	35	25%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	3	2%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	1	1%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	3	2%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Bardzo dobrze - trudno wskazać elementy wymagające poprawy	44	16%
Raczej dobrze - nieliczne elementy wymagają poprawy	124	44%
Przeciętnie - jak w innych gminach, urząd, w którym pracuje niczym nie wyróżnia się na ich tle	92	33%
Raczej źle - działania urzędu nie są wystarczająco skoordynowane i zaplanowane	2	1%
Bardzo źle - funkcjonowanie urzędu nie jest podporządkowane strategii ani planowaniu	3	1%
Żadna polityka i strategia na szczeblu gminy nie jest potrzebna	8	3%

15. Jakim liderem i przywódcą jest wójt/burmistrz/starosta będący Pana/Pani przełożonym?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	47	19,8%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	59	24,9%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	62	26,2%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	79	33,3%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	32	13,5%
Mężczyźni	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	24	21,2%
Profesjonalistą - zarządza perfekecyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	28	24,8%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	30	26,5%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	32	28,3%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	10	8,8%

Wiek:

Wiek poniżej 30 lat	Liczność	Udział
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	10	20,8%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	11	22,9%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	9	18,8%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	21	43,8%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	1	2,1%
Wiek 30-39	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	28	28,6%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	24	24,5%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	22	22,4%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	26	26,5%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	13	13,3%
Wiek 40-50	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	17	19,1%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	23	25,8%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	17	19,1%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	32	36,0%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	12	13,5%
Powyżej 50	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	13	12,4%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	27	25,7%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	38	36,2%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	29	27,6%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	14	13,3%

Wykształcenie:

Wykształcenie średnie	Liczność	Udział
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	18	15,5%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	32	27,6%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	36	31,0%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	35	30,2%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	18	15,5%
Wykształcenie wyższe licencjackie	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	7	18,9%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	5	13,5%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	9	24,3%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	13	35,1%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	18	48,6%
Wykształcenie wyższe	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	46	24,0%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	50	26,0%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	47	24,5%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	60	31,3%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	18	9,4%

Profil wykształcenia:

Prawo, administracja	Liczność	Udział
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	15	25,4%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	16	27,1%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	14	23,7%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	15	25,4%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	3	5,1%
Techniczny, inżynierski	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	6	20,0%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	8	26,7%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	7	23,3%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	8	26,7%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	1	3,3%
Ekonomia, zarządzanie	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	9	15,0%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	15	25,0%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	17	28,3%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	21	35,0%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	7	11,7%
Humanistyczne	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	6	35,3%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	3	17,6%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	4	23,5%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	6	35,3%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	1	5,9%
Nie podano profilu	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	28	24,1%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	28	24,1%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	24	20,7%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	37	31,9%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	22	19,0%

Staż pracy:

do 1 roku	Liczność	Udział
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	1	9,1%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	3	27,3%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	4	36,4%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	5	45,5%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	0	0,0%
2-3	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	11	20,8%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	17	32,1%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	11	20,8%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	14	26,4%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	3	5,7%
4-9	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	20	22,2%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	21	35,0%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	18	30,0%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	39	65,0%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	13	21,7%
10-15	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	14	21,5%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	16	24,6%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	14	21,5%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	19	29,2%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	8	12,3%
powyżej 15	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	23	19,3%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	29	24,4%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	36	30,3%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	28	23,5%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	15	12,6%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	22	24,4%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	23	25,6%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	23	25,6%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	30	33,3%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	11	12,2%
Samodzielne	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	14	15,6%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	23	25,6%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	23	25,6%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	30	33,3%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	15	16,7%
Wykonawcze	**Liczność**	**Udział**
Charyzmatycznym - animatorem wielu działań w gminie i urzędzie, ciągle wprowadza zmiany	40	21,7%
Profesjonalistą - zarządza perfekcyjnie, zna się na rzeczy, urząd chodzi jak zegarek	45	24,5%
Tradycyjnym - spokojny, woli gdy rzeczy mają swój bieg urzędowy - nie lubi rewolucji	45	24,5%
Partnerem i społecznikiem - lubi współpracę i partnerstwo w rozwiązywaniu problemów gminy i urzędu	55	29,9%
Ojcem - woli gdy stosunki w urzędzie są jak w rodzinie, dobrze zna każdego pracownika	18	9,8%

Aneks 6:

16. Jaki zakres tematyczny kursów lub szkoleń uważa Pani/Pan obecnie za najbardziej potrzebny pracownikom urzędu?

Płeć

Kobiety	Liczność	Udział
Języki obce	21	9%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	27	11%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	21	9%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	45	19%
Informatyka	28	12%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	23	10%
Gospodarka przestrzenna	7	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	10	4%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	14	6%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	0%
Inne	30	13%
Brak odpowiedzi	56	24%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Języki obce	12	11%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	6	5%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	8	7%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	23	20%
Informatyka	22	19%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	17	15%
Gospodarka przestrzenna	6	5%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	2	2%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	8	7%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	18	16%
Brak odpowiedzi	27	24%

Wiek:

Wiek poniżej 30 lat	Liczność	Udział
Języki obce	6	13%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	5	10%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	13%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	12	25%
Informatyka	9	19%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	2	4%
Gospodarka przestrzenna	3	6%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	2	4%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	4	8%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	2	4%
Brak odpowiedzi	9	19%

Wiek 30-39	Liczność	Udział
Języki obce	12	12%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	13	13%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	9	9%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	22	22%
Informatyka	18	18%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	9	9%
Gospodarka przestrzenna	3	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	7	7%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	4	4%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	9	9%
Brak odpowiedzi	21	21%

Wiek 40-50	Liczność	Udział
Języki obce	11	12%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	7	8%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	4	4%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	14	16%
Informatyka	12	13%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	14	16%
Gospodarka przestrzenna	3	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	3	3%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	5	6%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	15	17%
Brak odpowiedzi	25	28%

Wiek powyżej 50	Liczność	Udział
Języki obce	2	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	7	7%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	6%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	24	23%
Informatyka	13	12%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	14	13%
Gospodarka przestrzenna	4	4%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	1	1%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	7	7%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	2	2%
Inne	9	9%
Brak odpowiedzi	24	23%

Poziom wykształcenia:

Średnie	Liczność	Udział
Języki obce	6	5%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	8	7%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	5%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	12	10%
Informatyka	1	1%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	11	9%
Gospodarka przestrzenna	2	2%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	0	0%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	20	17%
Brak odpowiedzi	38	33%

Wyższe licencjackie	Liczność	Udział
Języki obce	3	8%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	2	5%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	5%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	5	14%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	2	5%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	1	3%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	3	8%
Brak odpowiedzi	13	35%

Wyższe	Liczność	Udział
Języki obce	23	12%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	21	11%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	20	10%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	51	27%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	25	13%
Gospodarka przestrzenna	10	5%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	11	6%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	24	13%
Brak odpowiedzi	35	18%

Profil wykształcenia:

Prawo, administracja	Liczność	Udział
Języki obce	12	20%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	10	17%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	10%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	13	22%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	6	10%
Gospodarka przestrzenna	3	5%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	4	7%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	3	5%
Brak odpowiedzi	13	22%

Techniczny, inżynierski	Liczność	Udział
Języki obce	4	13%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	1	3%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	4	13%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	5	17%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	3	10%
Gospodarka przestrzenna	2	7%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	0	0%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	2	7%
Brak odpowiedzi	7	23%

Ekonomia, zarządzanie	Liczność	Udział
Języki obce	4	7%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	7	12%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	5	8%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	17	28%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	12	20%
Gospodarka przestrzenna	2	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	5	8%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	5	8%
Brak odpowiedzi	10	17%

Humanistyczne	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	3	18%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	3	18%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	5	29%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	2	12%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	0	0%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	6%
Inne	2	12%
Brak odpowiedzi	0	0%

Nie podano profilu	Liczność	Udział
Języki obce	8	7%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	7	6%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	8	7%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	18	16%
Informatyka	1	1%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	10	9%
Gospodarka przestrzenna	2	2%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	3	3%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	24	21%
Brak odpowiedzi	36	31%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Języki obce	1	9%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	1	9%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	3	27%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	2	18%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	2	18%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	0	0%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	9%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	1	9%
Brak odpowiedzi	2	18%

2-3	Liczność	Udział
Języki obce	5	9%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	9	17%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	8	15%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	11	21%
Informatyka	7	13%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	2	4%
Gospodarka przestrzenna	5	9%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	4	8%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	4	8%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	3	6%
Brak odpowiedzi	11	21%

4-9	Liczność	Udział
Języki obce	15	17%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	6	7%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	7%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	23	26%
Informatyka	16	18%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	11	12%
Gospodarka przestrzenna	4	4%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	4	4%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	8	9%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	12	13%
Brak odpowiedzi	16	18%

10-15	Liczność	Udział
Języki obce	6	9%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	5	8%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	1	2%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	13	20%
Informatyka	10	15%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	8	12%
Gospodarka przestrzenna	3	5%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	3	5%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	13	20%
Brak odpowiedzi	17	26%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Języki obce	6	5%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	12	10%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	7	6%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	19	16%
Informatyka	15	13%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	16	13%
Gospodarka przestrzenna	1	1%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	2	2%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	9	8%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	19	16%
Brak odpowiedzi	34	29%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Języki obce	7	8%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	11	12%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	9	10%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	28	31%
Informatyka	16	18%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	16	18%
Gospodarka przestrzenna	6	7%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	6	7%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	18	20%
Brak odpowiedzi	10	11%
Samodzielne	**Liczność**	**Udział**
Języki obce	11	12%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	5	6%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	8	9%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	13	14%
Informatyka	11	12%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	6	7%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	3	3%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	17	19%
Brak odpowiedzi	21	23%
Wykonawcze	**Liczność**	**Udział**
Języki obce	16	9%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	18	10%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	11	6%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	32	17%
Informatyka	25	14%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	18	10%
Gospodarka przestrzenna	7	4%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	4	2%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	13	7%
Brak odpowiedzi	60	33%

17. Jaki zakres tematyczny studiów podyplomowych uważa Pani/Pan obecne za najbardziej potrzebny pracownikom urzędu?

Płeć:

Kobiety	Liczność	Udział
Języki obce	4	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	15	6%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	14	6%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	94	40%
Informatyka	3	1%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	29	12%
Gospodarka przestrzenna	6	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	17	7%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	3	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	5	2%
Inne	20	8%
Brak odpowiedzi	73	31%

Mężczyźni	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	3	3%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	4	4%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	41	36%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	5	4%
Gospodarka przestrzenna	6	5%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	14	12%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	4	4%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	7	6%
Brak odpowiedzi	43	38%

Wiek:

Wiek poniżej 30 lat	Liczność	Udział
Języki obce	1	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	3	6%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	7	15%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	17	35%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	5	10%
Gospodarka przestrzenna	4	8%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	5	10%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	3	6%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	2	4%
Brak odpowiedzi	12	25%

Wiek 30-39	Liczność	Udział
Języki obce	1	1%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	7	7%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	7	7%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	40	41%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	9	9%
Gospodarka przestrzenna	1	1%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	9	9%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	2	2%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	6	6%
Brak odpowiedzi	28	29%

Wiek 40-50	Liczność	Udział
Języki obce	2	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	5	6%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	2%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	38	43%
Informatyka	3	3%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	11	12%
Gospodarka przestrzenna	4	4%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	7	8%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	3	3%
Inne	7	8%
Brak odpowiedzi	28	31%

Wiek powyżej 50	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	1	1%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	2%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	38	36%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	9	9%
Gospodarka przestrzenna	2	2%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	6	6%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	2	2%
Inne	10	10%
Brak odpowiedzi	47	45%

Poziom wykształcenia:

Średnie	Liczność	Udział
Języki obce	1	1%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	2	2%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	2%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	36	31%
Informatyka	2	2%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	8	7%
Gospodarka przestrzenna	1	1%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	8	7%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	3	3%
Inne	7	6%
Brak odpowiedzi	37	32%

Wyższe licencjackie	Liczność	Udział
Języki obce	1	3%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	1	3%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	1	3%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	13	35%
Informatyka	1	3%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	5	14%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	3	8%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	2	5%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	0	0%
Brak odpowiedzi	16	43%

Wyższe	Liczność	Udział
Języki obce	2	1%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	13	7%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	15	8%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	81	42%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	21	11%
Gospodarka przestrzenna	9	5%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	17	9%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	4	2%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	2	1%
Inne	19	10%
Brak odpowiedzi	47	24%

Profil wykształcenia:

Prawo, administracja	Liczność	Udział
Języki obce	1	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	7	12%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	10%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	20	34%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	8	14%
Gospodarka przestrzenna	4	7%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	6	10%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	2	3%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	4	7%
Brak odpowiedzi	18	31%

Techniczny, inżynierski	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	2	7%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	3	10%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	11	37%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	1	3%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	4	13%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	3%
Inne	2	7%
Brak odpowiedzi	10	33%

Ekonomia, zarządzanie	Liczność	Udział
Języki obce	1	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	5	8%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	3%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	28	47%
Informatyka	1	2%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	7	12%
Gospodarka przestrzenna	1	2%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	6	10%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	3	5%
Brak odpowiedzi	16	27%

Humanistyczne	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	1	6%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	12%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	7	41%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	3	18%
Gospodarka przestrzenna	1	6%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	2	12%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	3	18%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	3	18%
Brak odpowiedzi	2	12%

Nie podano profilu	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	0	0%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	0	0%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	2	2%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	1	1%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	0	0%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	0	0%
Brak odpowiedzi	6	5%

Staż pracy:

Do 1 roku	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	0	0%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	18%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	5	45%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	3	27%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	2	18%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	9%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	0	0%
Inne	0	0%
Brak odpowiedzi	1	9%

2-3	Liczność	Udział
Języki obce	1	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	4	8%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	7	13%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	13	25%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	4	8%
Gospodarka przestrzenna	5	9%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	5	9%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	0	0%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	2%
Inne	4	8%
Brak odpowiedzi	18	34%

4-9	Liczność	Udział
Języki obce	1	1%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	4	4%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	4	4%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	40	44%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	10	11%
Gospodarka przestrzenna	3	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	14	16%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	2	2%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	9	10%
Brak odpowiedzi	21	23%

10-15	Liczność	Udział
Języki obce	2	3%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	3	5%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	2	3%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	29	45%
Informatyka	2	3%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	5	8%
Gospodarka przestrzenna	0	0%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	3	5%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	2	3%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	2%
Inne	4	6%
Brak odpowiedzi	25	38%

Powyżej 15 lat	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	4	3%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	3	3%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	48	40%
Informatyka	1	1%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	11	9%
Gospodarka przestrzenna	4	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	6	5%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	2	2%
Inne	10	8%
Brak odpowiedzi	46	39%

Stanowisko:

Kierownicze	Liczność	Udział
Języki obce	0	0%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	4	4%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	6	7%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	49	54%
Informatyka	0	0%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	12	13%
Gospodarka przestrzenna	5	6%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	9	10%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	14	16%
Brak odpowiedzi	16	18%

Samodzielne	Liczność	Udział
Języki obce	1	1%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	4	4%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	3	3%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	37	41%
Informatyka	1	1%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	6	7%
Gospodarka przestrzenna	1	1%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	10	11%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	1	1%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	3	3%
Inne	7	8%
Brak odpowiedzi	28	31%

Wykonawcze	Liczność	Udział
Języki obce	3	2%
Psychologia petenta, klienta, komunikacja z nim, etyka, wizerunek	10	5%
Projekty unijne i rządowe, rozliczanie środków z UE	9	5%
Prawo, pomoc publiczna, administracja (KPA)	53	29%
Informatyka	2	1%
Finanse publiczne, podatki, księgowość	17	9%
Gospodarka przestrzenna	6	3%
Zarządzanie pracą urzędu i kierowanie pracownikami	12	7%
Organizacja pracy, praca zespołowa, informacja i komunikacja wewnętrzna wśród pracowników	5	3%
Nie ma potrzeby pracownicy są dobrze wykształceni	1	1%
Inne	6	3%
Brak odpowiedzi	82	45%

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

Związek Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego
ul. Świętojańska 24, 15-277 Białystok
tel./fax: +48 85 732 37 00
e-mail: biuro@zgwwp.org.pl
www.zgwwp.org.pl

ISBN 978-83-930543-1-2