

RAPORT

**Z SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W POLITECHNICE WARSZAWSKIEJ
ZA ROK 2016**

Politechnika Warszawska

Opracowanie:

Jacek Ślubowski – gł. spec. ds. kontroli zarządczej

Przeprowadzenie badania i analiza statystyczna:

Dział Badań i Analiz, Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii PW

WARSZAWA, LUTY 2017

Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania we wszystkich obszarach działalności;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

W celu zapewnienia spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej określone zostały jej standardy. Są one ujęte w pięciu obszarach, odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej. Są to:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

W uczelni wyższej, jako jednostce sektora finansów publicznych, zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków rektora, jako kierownika jednostki. To on ustala tryb, zasady i formy sprawowania kontroli zarządczej w nadzorowanej przez siebie jednostce.

Jednym z warunków zapewnienia kontroli zarządczej jest monitorowanie i ocena jej funkcjonowania. Źródła informacji o stanie kontroli zarządczej w Politechnice Warszawskiej pochodzą w szczególności z:

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,
- oświadczeń o stanie kontroli zarządczej jednostek organizacyjnych Uczelni,
- innych źródeł informacji.

Jednym z istotnych źródeł określających stan funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w każdej instytucji jest samoocena. Jest ona procesem, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki najczęściej za pośrednictwem ankiet. Jest to narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej.

W roku 2016 przygotowany został proces samooceny kontroli zarządczej w Politechnice Warszawskiej. Opracowane zostały dwie ankiety zawierające zestawy pytań skierowane do kierownictwa uczelni oraz do pracowników nie pełniących funkcji kierowniczych. Pytania zostały oparte na wzorcach zamieszczonych *Komunikacie nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych*. Ich ostateczna forma i wybór nastąpiły po konsultacjach ze specjalistami w dziedzinie kontroli zarządczej spoza uczelni oraz z kierownictwem PW.

W ankiecie znalazły się następujące pytania:

I. Kierownictwo (władze Uczelni, kierownicy komórek organizacyjnych i ich zastępcy):

1. Poziom zarządzania w PW oceniam jako wysoki.
2. Pracownicy w kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej otrzymują na bieżąco informację zwrotną o prawidłowym wykonaniu zadań i poleceń.
3. Pracownicy w kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej otrzymują na bieżąco informację zwrotną o nieprawidłowym wykonaniu zadań i poleceń.
4. Moje postępowanie stanowi pozytywny wzór dla podległych mi pracowników.
5. Uważam, że obowiązki w PW są dzielone pomiędzy pracowników w sposób sprawiedliwy.
6. Obieg dokumentów w PW oceniam jako prawidłowy.
7. Uważam, że w PW mają miejsce przypadki mobbingu (tj. czynności lub zachowania polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodującym lub mającym na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników).
8. Aby skutecznie realizować powierzone zadania, w wystarczającym stopniu biorę udział w szkoleniach.
9. W kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej, pracownicy mają zapewniony w wystarczający sposób dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy.
10. Istniejące w PW procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności.
11. Struktura organizacyjna w kierowanej przeze mnie komórce jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań.
12. Struktura organizacyjna kierowanej przeze mnie komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana.
13. W kierowanej przeze mnie komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w odniesieniu do celów i zadań komórki.
14. Na bieżąco monitoruję stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań.
15. Ryzyka jako istotne problemy utrudniające realizację zadań są we właściwy sposób identyfikowane w mojej komórce organizacyjnej w celu ich ograniczenia.
16. W stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko).
17. Uważam, że ważne informacje docierają do mnie i do innych pracowników w odpowiednim czasie.
18. Poziom mojej motywacji do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych mi obowiązków oceniam wysoko.
19. Kierowana przeze mnie komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań.

II. Pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych:

1. Poziom zarządzania w PW oceniam jako wysoki.
2. Obieg dokumentów w PW oceniam jako prawidłowy.
3. Uważam, że w PW mają miejsce przypadki mobbingu (tj. czynności lub zachowania polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodującym lub mającym na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników).
4. Otrzymuję na bieżąco informację zwrotną o prawidłowym wykonaniu powierzonych mi zadań i poleceń.
5. Otrzymuję na bieżąco informację zwrotną o nieprawidłowym wykonaniu powierzonych mi zadań i poleceń.
6. Bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań.
7. Uważam, że obowiązki w mojej komórce organizacyjnej są dzielone pomiędzy pracowników w sposób sprawiedliwy.
8. Postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań.
9. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie.
10. Wiem, jak należy się zachować w przypadku, gdy będę świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych.
11. Aby skutecznie realizować powierzone zadania, w wystarczającym stopniu biorę udział w szkoleniach.
12. Struktura organizacyjna w mojej komórce jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań.
13. W mojej komórce organizacyjnej, ryzyka jako istotne problemy utrudniające realizację zadań są we właściwy sposób identyfikowane w celu ich ograniczenia.
14. W mojej komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych.
15. Wiem, jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii.
16. Obowiązujące mnie procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.
17. Uważam, że ważne informacje docierają do mnie i do innych pracowników w odpowiednim czasie.
18. Dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzystam w swojej pracy są moim zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem.
19. Mam dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań.
20. Przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w PW zasad, procedur, instrukcji itp.
21. Poziom mojej motywacji do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych mi obowiązków oceniam wysoko.
22. Moja komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań.

Przy każdym pytaniu umieszczona została 5. stopniowa skala ocen:

- 1 (nie zgadzam się – całkowicie)
- 2 (nie zgadzam się - częściowo)
- 3 (nie mam zdania)
- 4 (zgadzam się - częściowo)
- 5 (zgadzam się - całkowicie).

Przy każdym pytaniu istniała możliwość zamieszczenia uwag. Dodatkowo w ankiecie znalazły się trzy pytania otwarte:

- 1. Moim zdaniem zagrożenia dla PW tkwią w (prosimy uzupełnić):
- 2. Pozytywny wpływ na atmosferę pracy w PW mają (prosimy wymienić):
- 3. Negatywny wpływ na atmosferę pracy w PW mają (prosimy wymienić):

Samoocena kontroli zarządczej rozpoczęła się 10 stycznia 2017 r. Jej pierwszym etapem było szkolenie skierowane do kierowników jednostek organizacyjnych Politechniki Warszawskiej. Szkolenie to miało za cel przygotowanie do prawidłowej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej. Wiedza, jaką posiadli kierownicy podczas szkolenia miała również istotne znaczenie w przypadkach potrzeby wsparcia pracowników zatrudnionych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych podczas uczestnictwa w ocenie kontroli zarządczej.

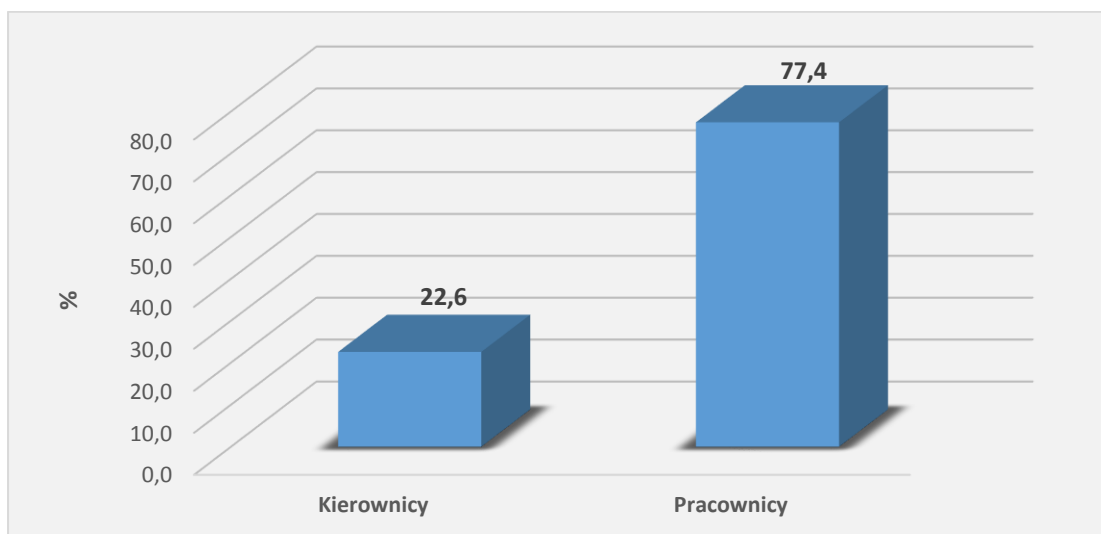
Samoocena dotyczyła roku 2016. Ankieta została skierowana do wszystkich pracowników PW i była anonimowa. Każdy pracownik otrzymał zaproszenie od prorektora ds. ogólnych PW prof. dr. hab. inż. Wojciecha Wawrzyńskiego do wzięcia udziału w ankiecie.

Badanie ewaluacyjne zrealizował Dział Badań i Analiz CZliTT PW, według merytorycznych wytycznych głównego specjalisty ds. kontroli zarządczej – Jacka Ślubowskiego.

Badanie zrealizowano z wykorzystaniem techniki sondażu prowadzonego przy wykorzystaniu kwestionariusza online wypełnianego samodzielnie przez respondenta. Ankieta aktywna była 20 dni kalendarzowych (od 11 do 31 stycznia 2017 r.)

W badaniu Samoocena kontroli zarządczej Politechniki Warszawskiej wzięło udział (odpowiedziało na ankietę) 815 uczestników, co stanowi nieco ponad 16% ogółu zatrudnionych w PW (wg stanu na 31.01.2017), w tym 184 kierowników oraz 631 pracowników.

Wykres 1. Czy pełni Pani/Pan funkcję kierowniczą w Politechnice Warszawskiej? (%). (N=815)

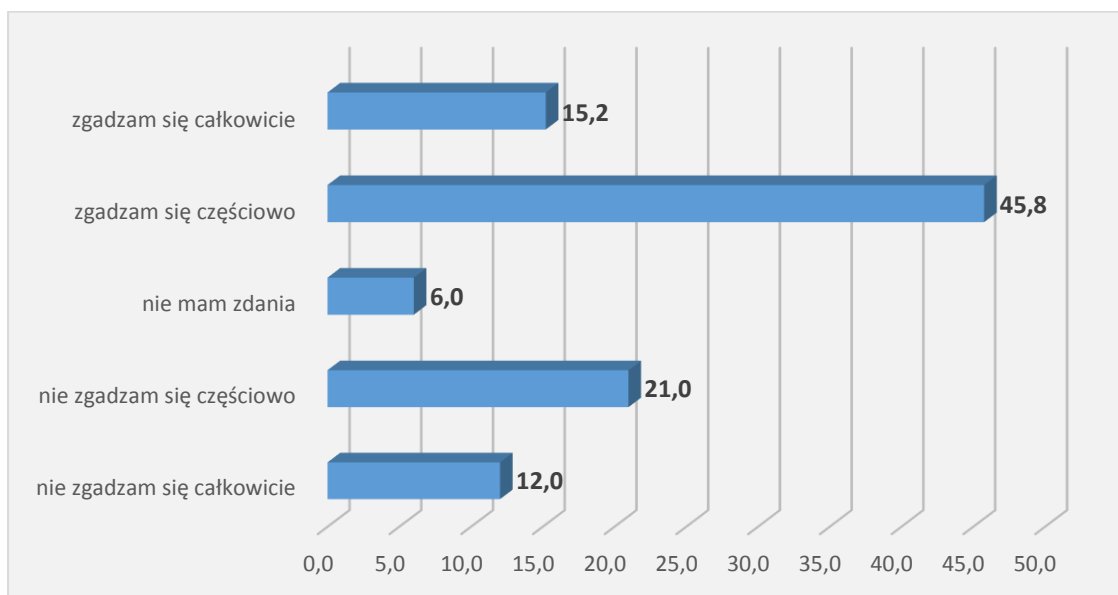


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wyniki badania

Ocena poziomu zarządzania w PW

Wykres 2. Poziom zarządzania w PW oceniam jako wysoki (%). (N=815)



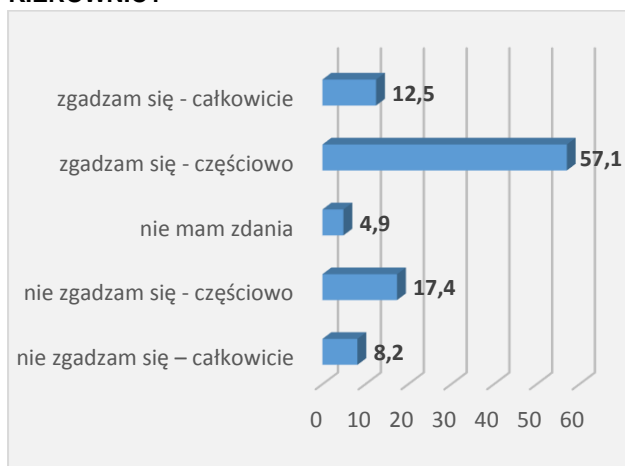
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Uczestnicy badania pozytywnie ocenili poziom zarządzania w Politechnice Warszawskiej.

Ocena ta w podziale na kierowników i pracowników wyglądała następująco:

Wykres 3. Poziom zarządzania w PW oceniam jako wysoki (%). (N=184)

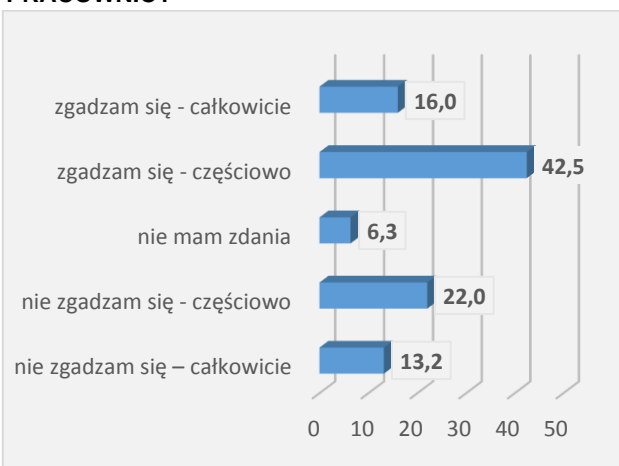
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 4. Poziom zarządzania w PW oceniam jako wysoki (%). (N=631)

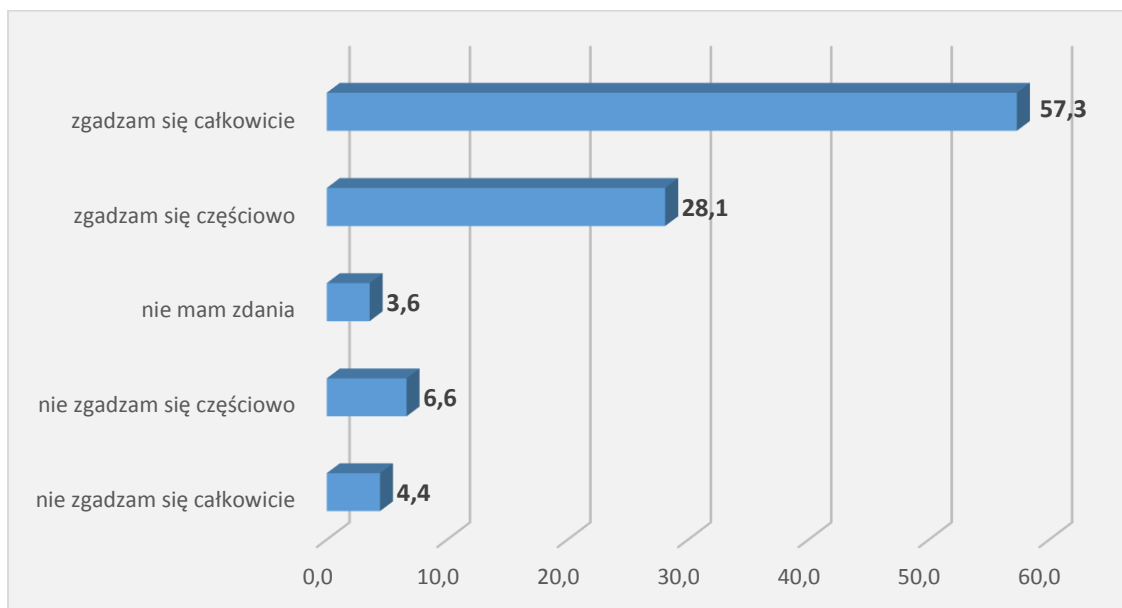
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Środowisko wewnętrzne

Wykres 5. Poziom mojej motywacji do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych mi obowiązków oceniam wysoko (%). (N=815)



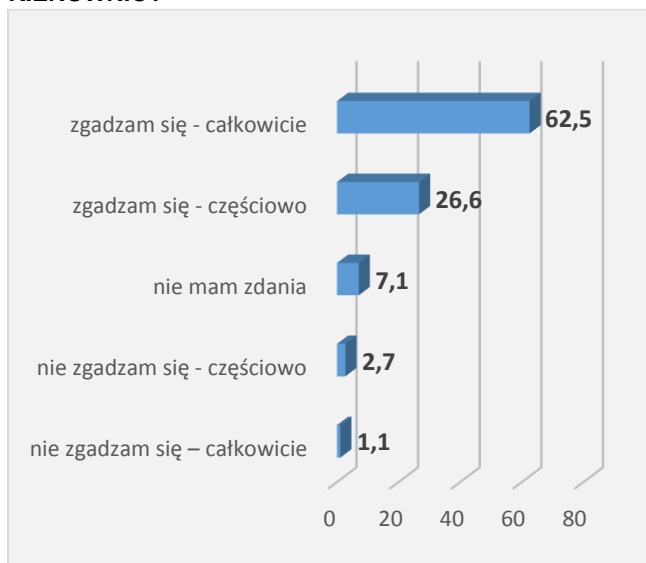
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Zdecydowana większość (ponad 85%) uczestników badania wysoko ocenia poziom swojej motywacji do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków.

Ocena w podziale na kierowników i pracowników:

Wykres 6. Poziom mojej motywacji do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych mi obowiązków oceniam wysoko (%). (N=184)

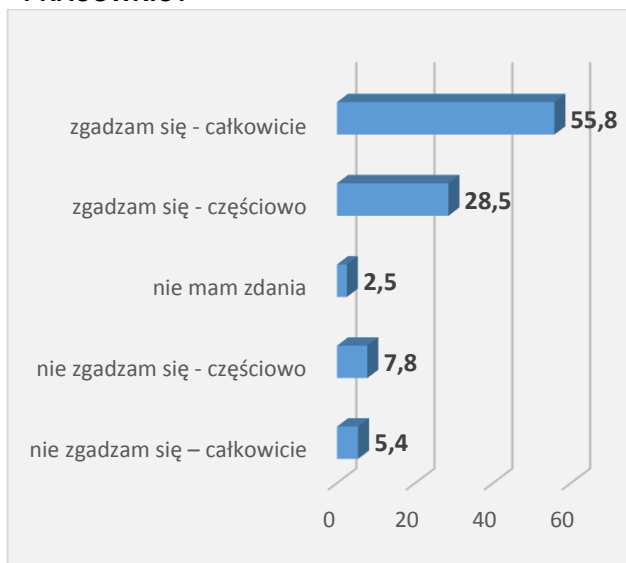
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 7. Poziom mojej motywacji do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych mi obowiązków oceniam wysoko (%). (N=631)

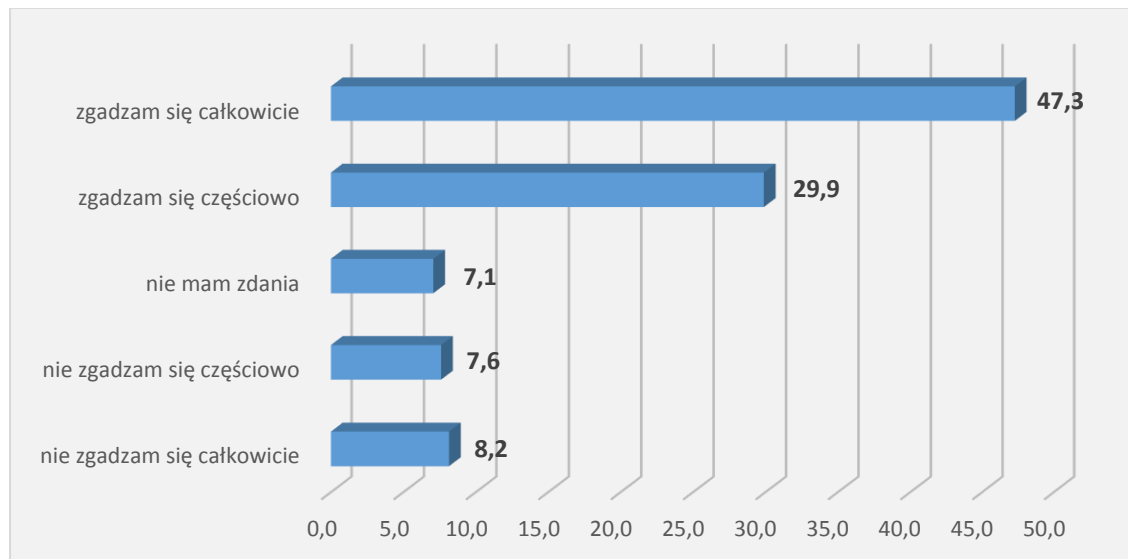
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 8. Struktura organizacyjna kierowanej przeze mnie komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana (%). (N=184)

KIEROWNICY

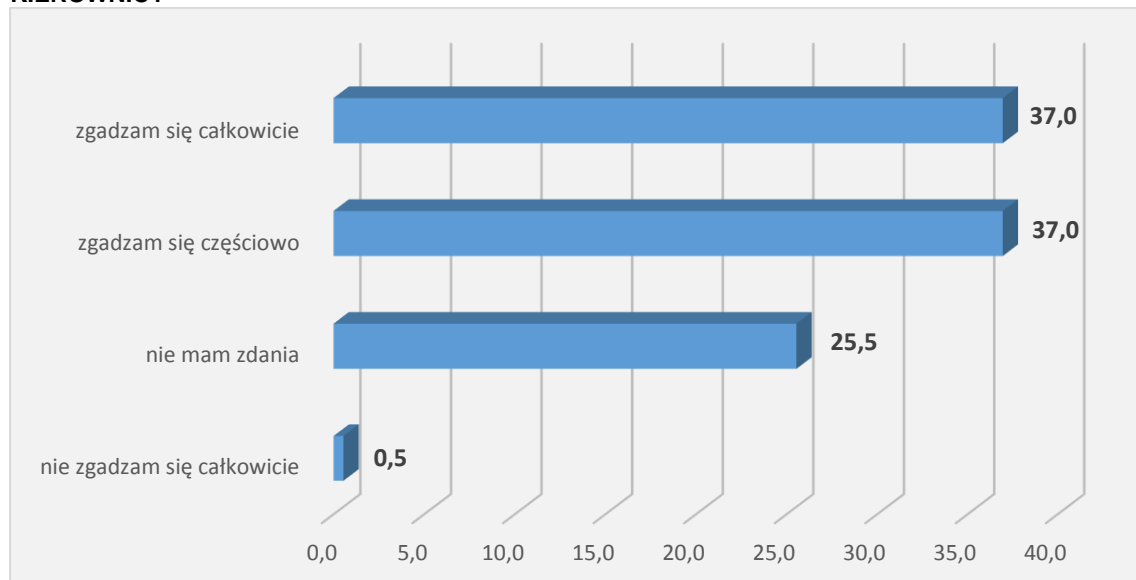


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość kierowników (ponad 77%) zgadza się, że struktura organizacyjna kierowanej przez nich komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana.

Wykres 9. Moje postępowanie stanowi pozytywny wzór dla podległych mi pracowników (%). (N=184)

KIEROWNICY

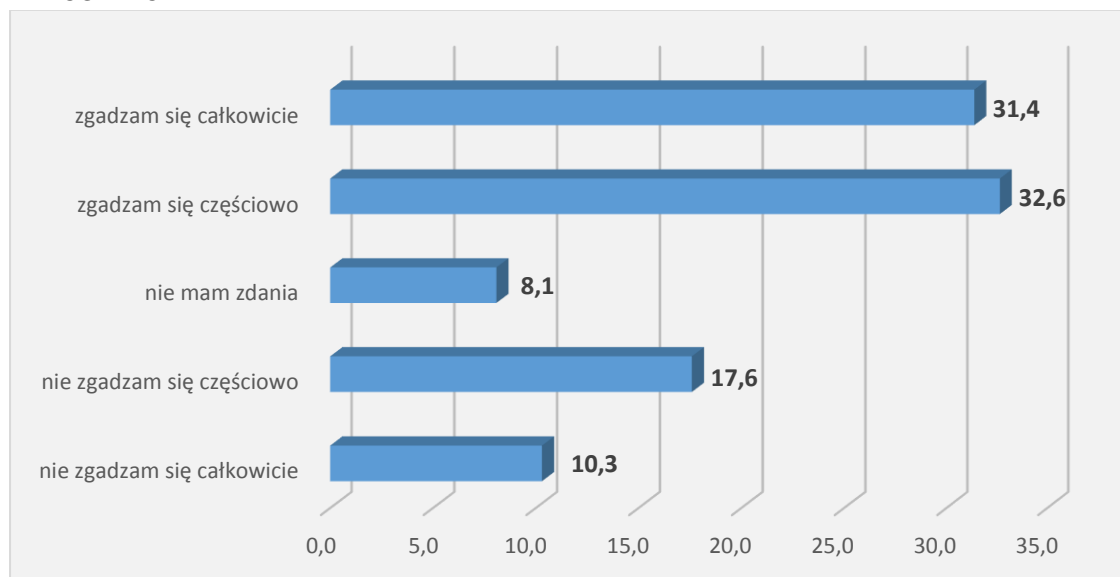


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość kierowników zgadza się, że ich postępowanie stanowi wzór dla podległych pracowników.

Wykres 10. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie (%). (N=631)

PRACOWNICY

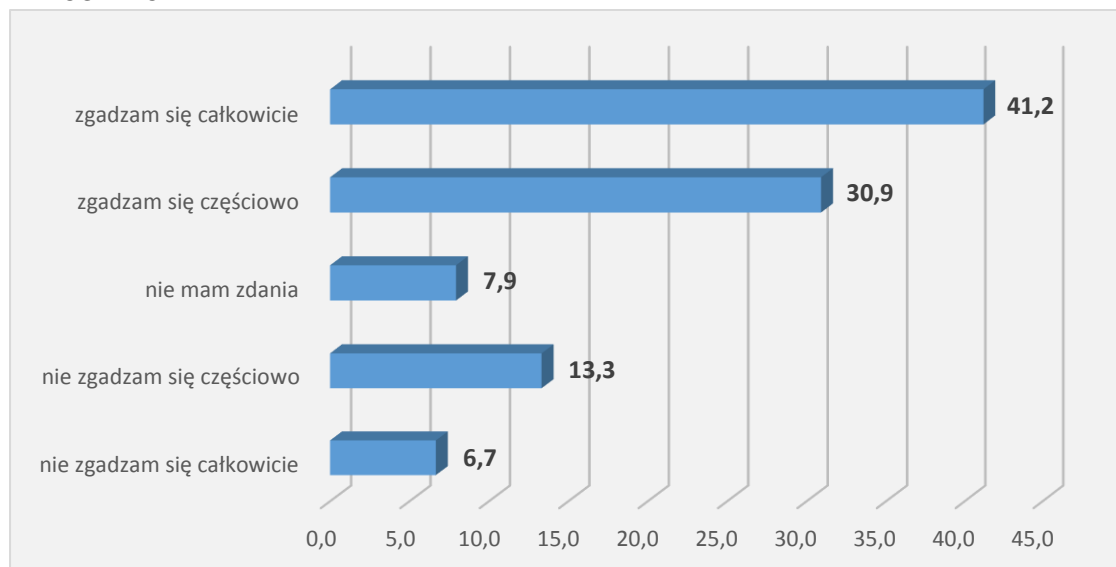


Źródło: Opracowanie własne DBA CZlITT

Większość pracowników (64%) zgadza się, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze przestrzegają i promują własną postawą oraz decyzjami etyczne postępowanie.

Wykres 11. Wiem, jak należy się zachować w przypadku, gdy będę świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych (%). (N=631)

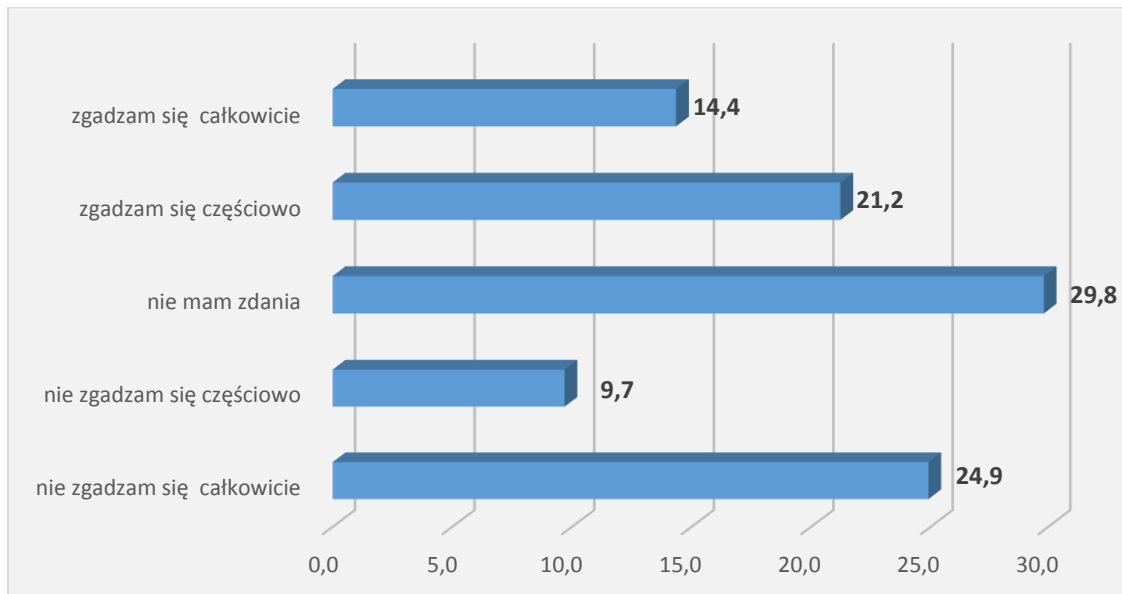
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZlITT

Większość pracowników (ponad 72%) deklaruje, że wie, jak należy się zachować w przypadku, gdy będą świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych.

Wykres 12. Uważam, że w PW mają miejsce przypadki mobbingu (tj. czynności lub zachowania polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodującym lub mającym na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (%). (N=815)



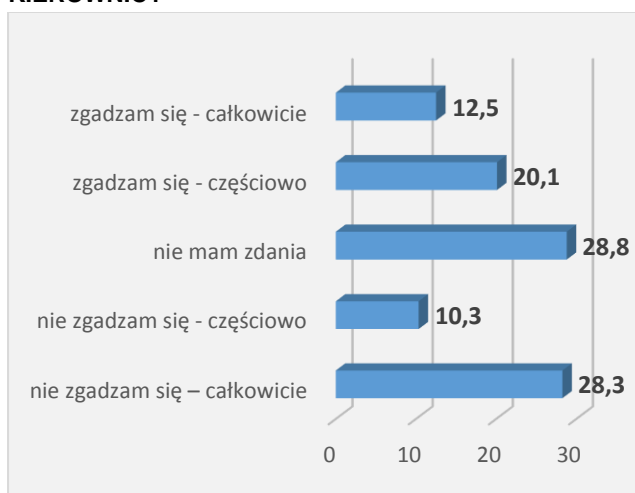
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość uczestników badania (prawie 30%) nie wyraziło swojego zdania nt. przypadków występowania mobbingu. Zestawiając poszczególne odpowiedzi, 35,6% zgadza się częściowo lub całkowicie z tym stwierdzeniem, a nie zgadza się częściowo lub całkowicie - 34,6% pracowników.

Ocena ta w podziale na kierowników i pracowników wyglądała następująco:

Wykres 13. Uważam, że w PW mają miejsce przypadki mobbingu (%). (N=184)

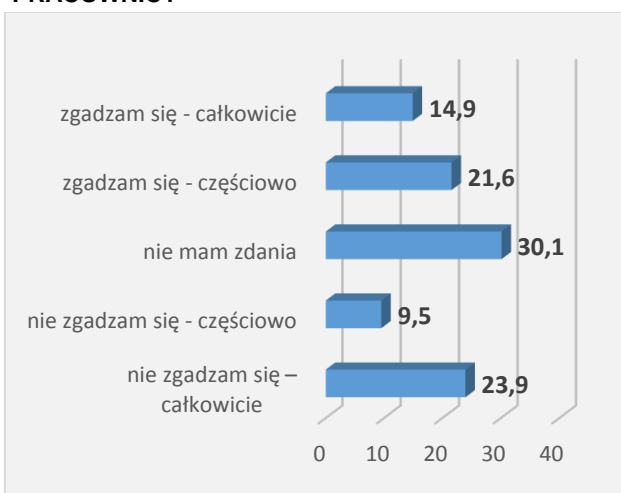
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

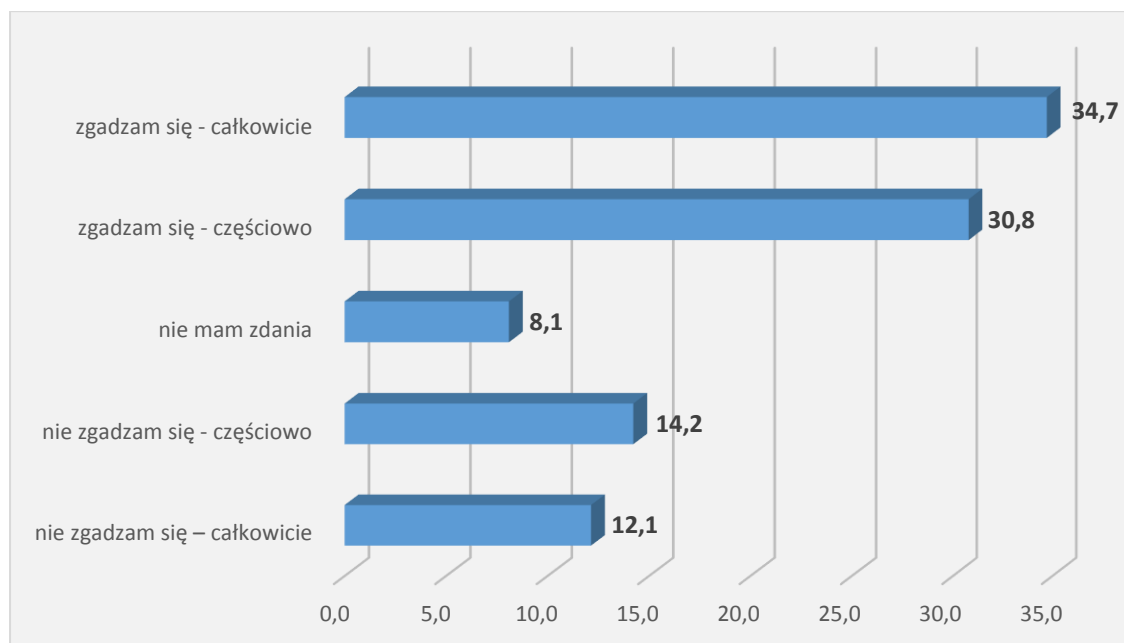
Wykres 14. Uważam, że w PW mają miejsce przypadki mobbingu (%). (N=631)

PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 15. Aby skutecznie realizować powierzone zadania, w wystarczającym stopniu biorę udział w szkoleniach (%). (N=815)



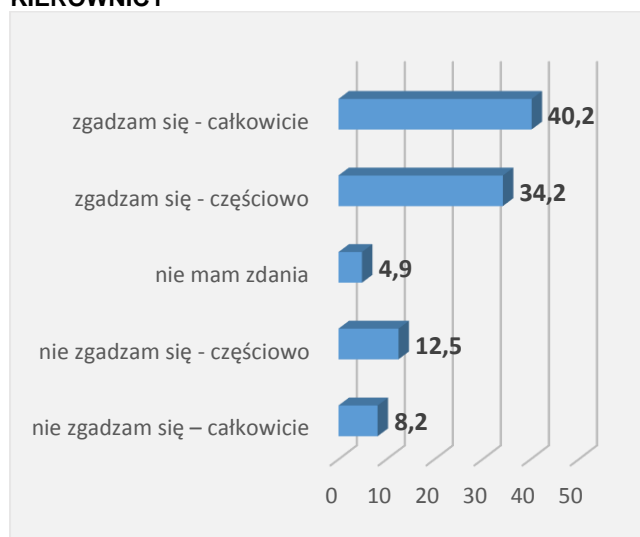
Źródło: Opracowanie własne DBA CZłITT

Większość uczestników badania (ponad 65%) deklaruje, że w wystarczającym stopniu uczestniczy w szkoleniach.

W podziale na kierowników i pracowników ocena wyglądała następująco:

Wykres 16. Aby skutecznie realizować powierzone zadania, w wystarczającym stopniu biorę udział w szkoleniach (%). (N=184)

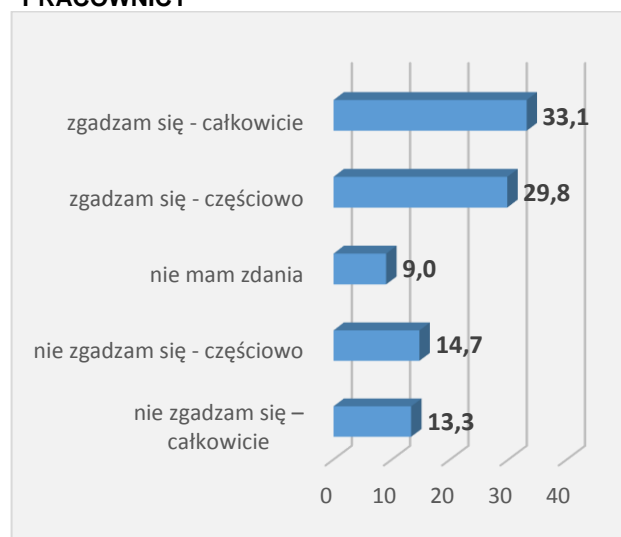
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZłITT

Wykres 17. Aby skutecznie realizować powierzone zadania, w wystarczającym stopniu biorę udział w szkoleniach (%). (N=631)

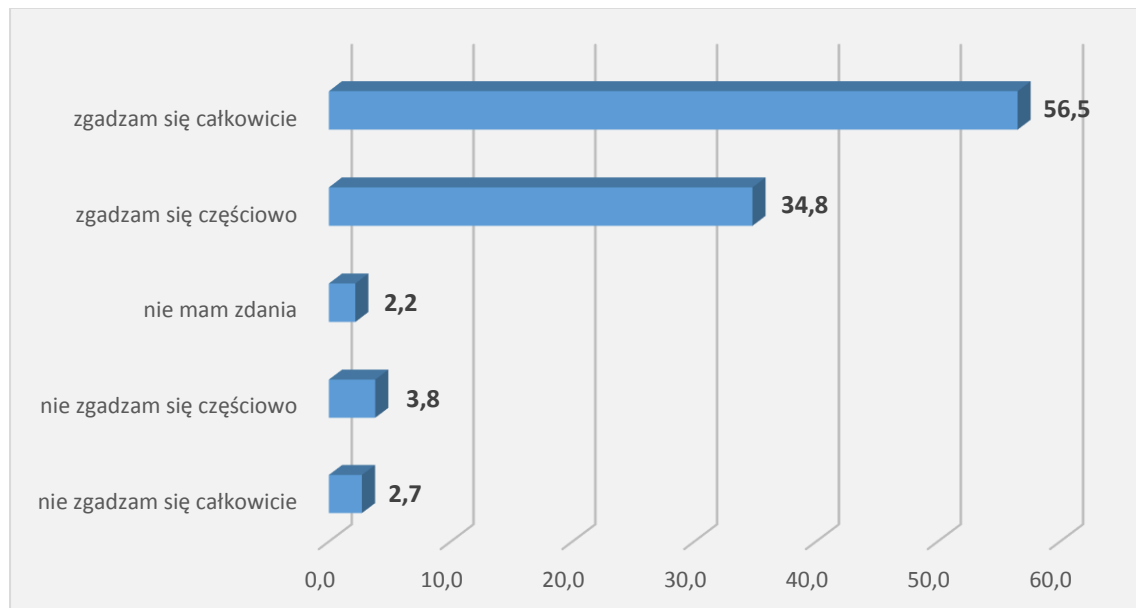
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZłITT

Wykres 18. Istniejące w PW procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności (%). (N=184)

KIEROWNICY

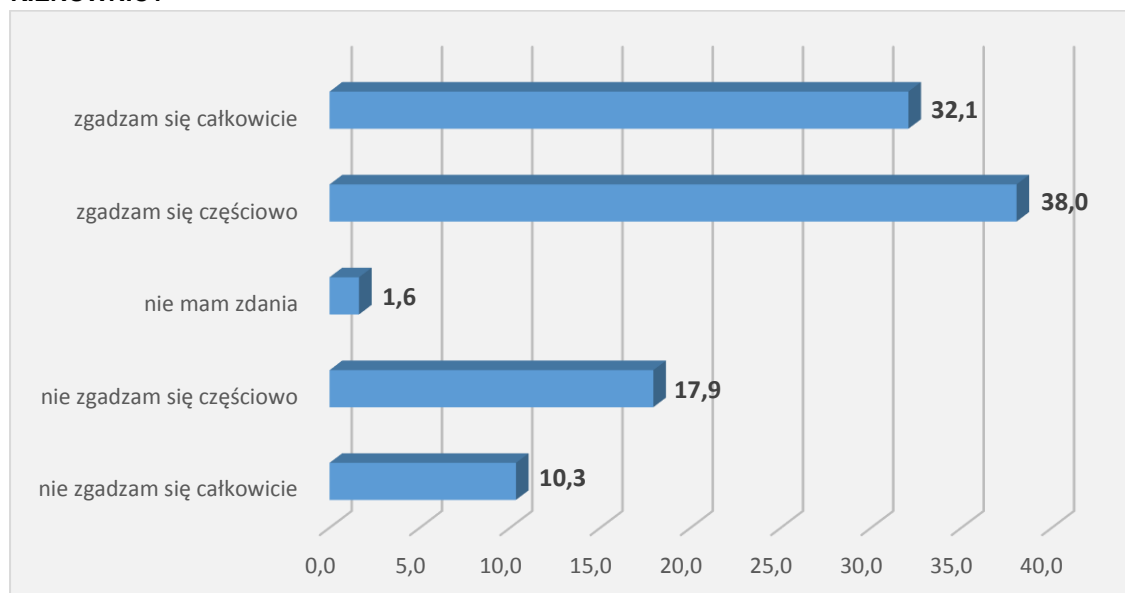


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Zdecydowana większość (ponad 91%) kierowników zgadza się, że istniejące w PW procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności.

Wykres 19. W kierowanej przeze mnie komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w odniesieniu do celów i zadań komórki (%). (N=184)

KIEROWNICY



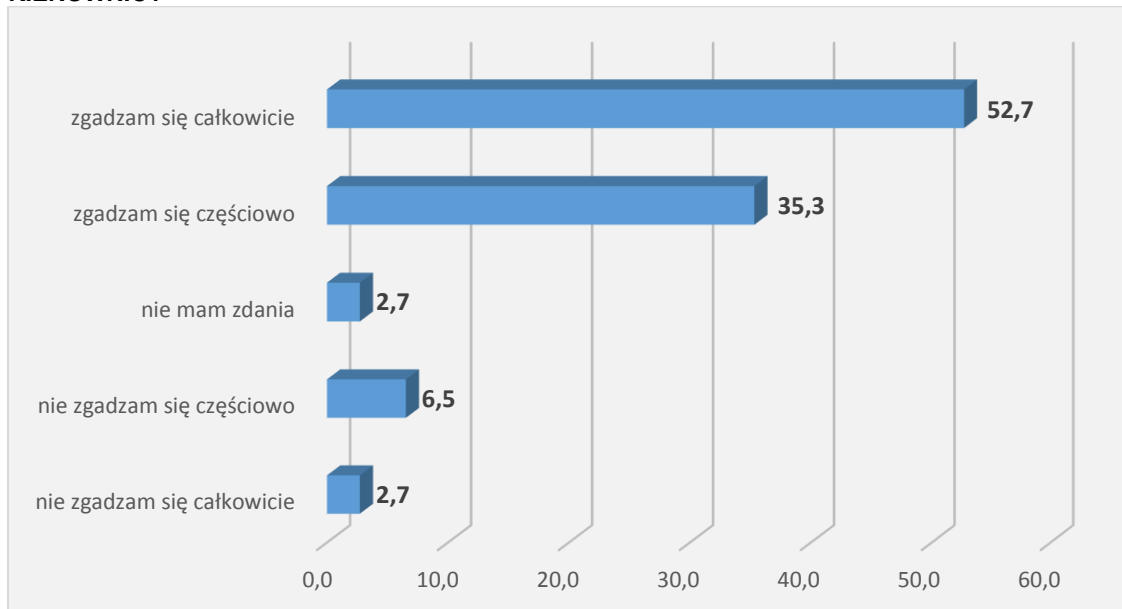
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Uczestnicy badania zgadzają się (w ponad 70%), że w kierowanej przez nich komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w odniesieniu do celów i zadań komórki.

Cele i zarządzanie ryzykiem

Wykres 20. Struktura organizacyjna w kierowanej przeze mnie komórce jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań (%). (N=184)

KIEROWNICY

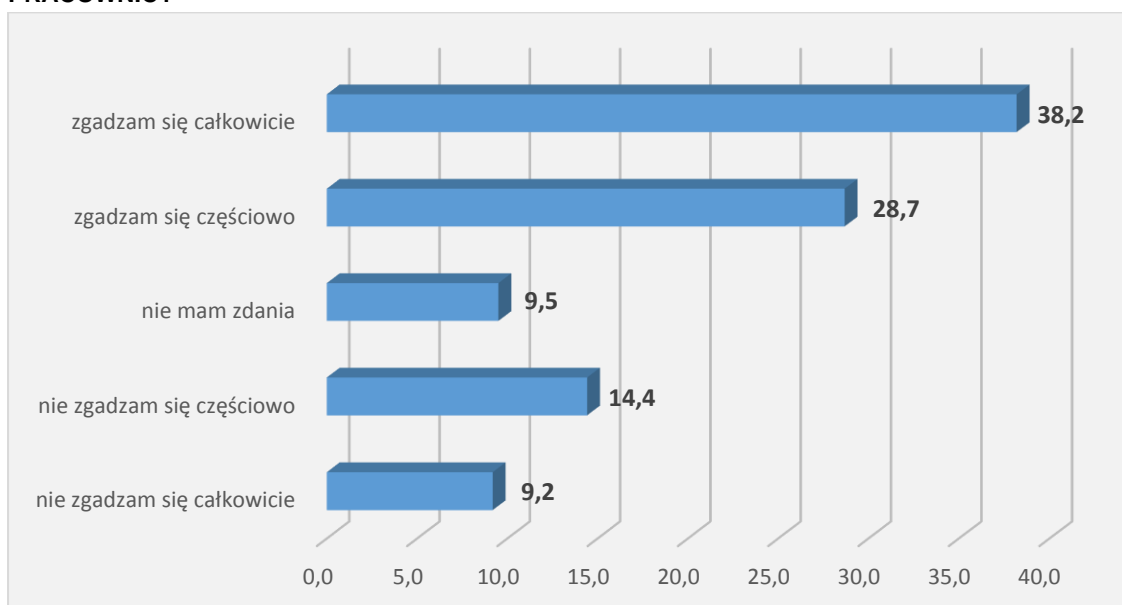


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość kierowników (88%) zgadza się, że struktura organizacyjna w kierowanej przez nich komórce jest dostosowana do aktualnych celów i zadań.

Wykres 21. Struktura organizacyjna w mojej komórce jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań (%). (N=631)

PRACOWNICY

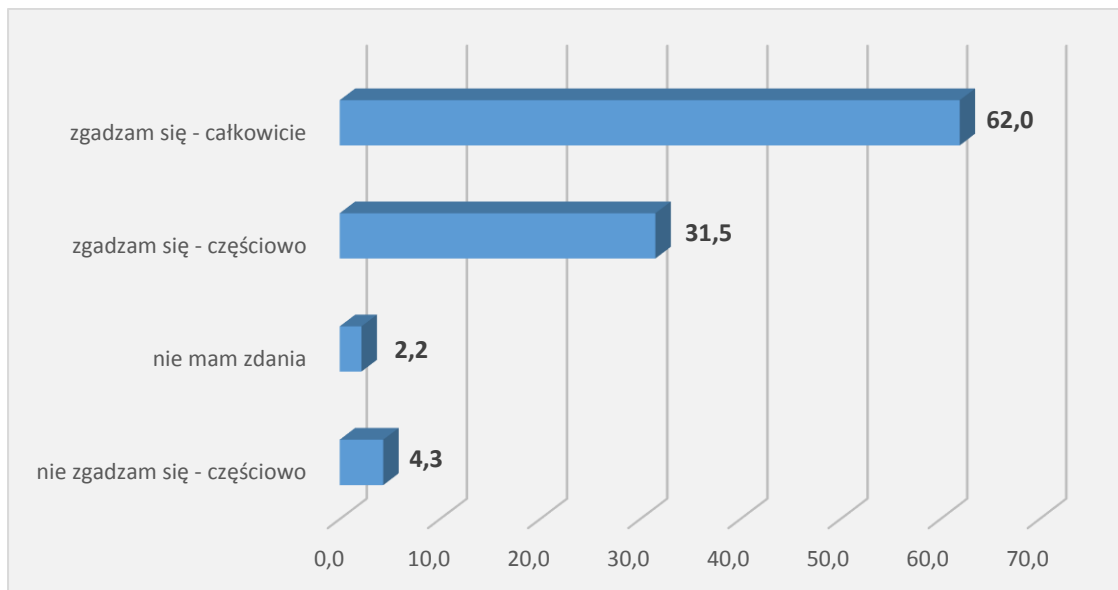


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (prawie 67%) zgadza się, że struktura organizacyjna w ich komórce jest dostosowana do jej aktualnych celów i zadań.

Wykres 22. Na bieżąco monitoruję stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań (%) (N=184)

KIEROWNICY

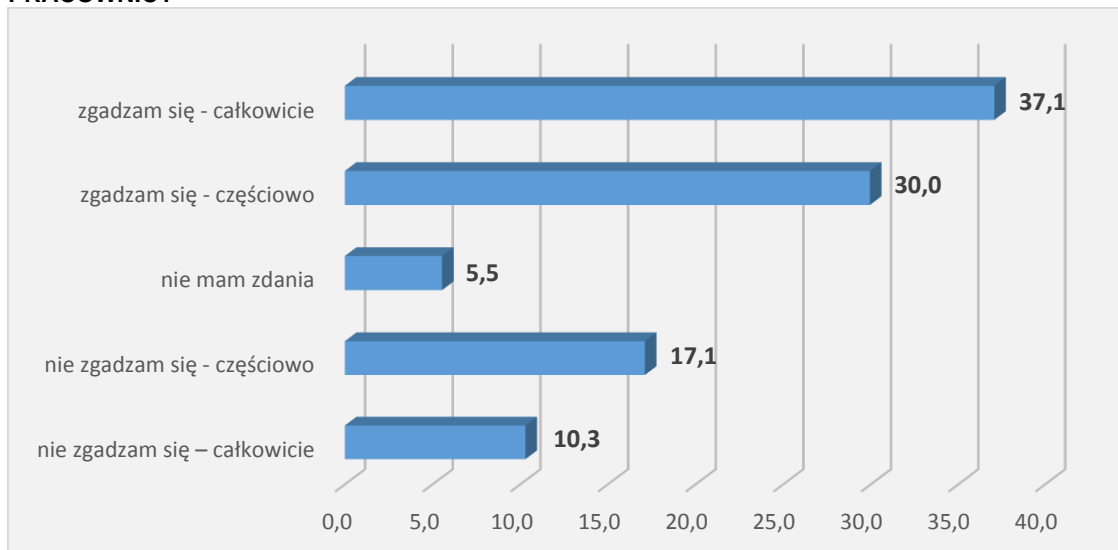


Źródło: Opracowanie własne DBA CZIITT

Zdecydowana większość kierowników (ponad 93%) zgadza się, że na bieżąco monitoruje stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań.

Wykres 23. Bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań (%) (N=631)

PRACOWNICY



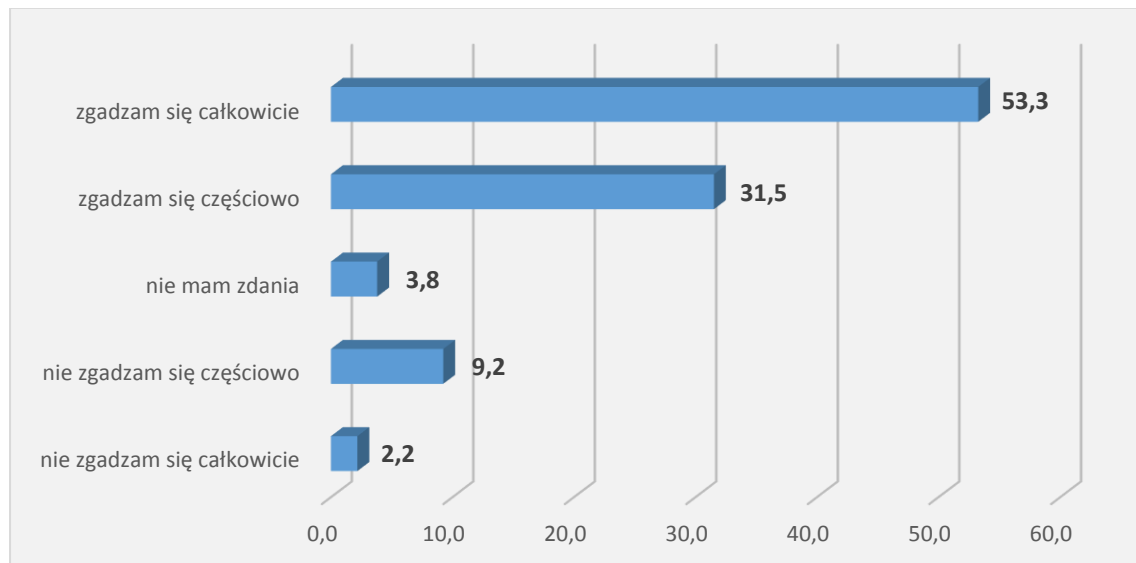
Źródło: Opracowanie własne DBA CZIITT

Większość pracowników (ponad 67%) zgadza się, że bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują stan zaawansowania realizacji zadań powierzonych pracownikom.

Należy zwrócić uwagę na rozbieżność między kierownikami a pracownikami, dotyczącą monitorowania zadań.

Wykres 24. Uważam, że obowiązki w kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej są dzielone pomiędzy pracowników w sposób sprawiedliwy (%). (N=184)

KIEROWNICY

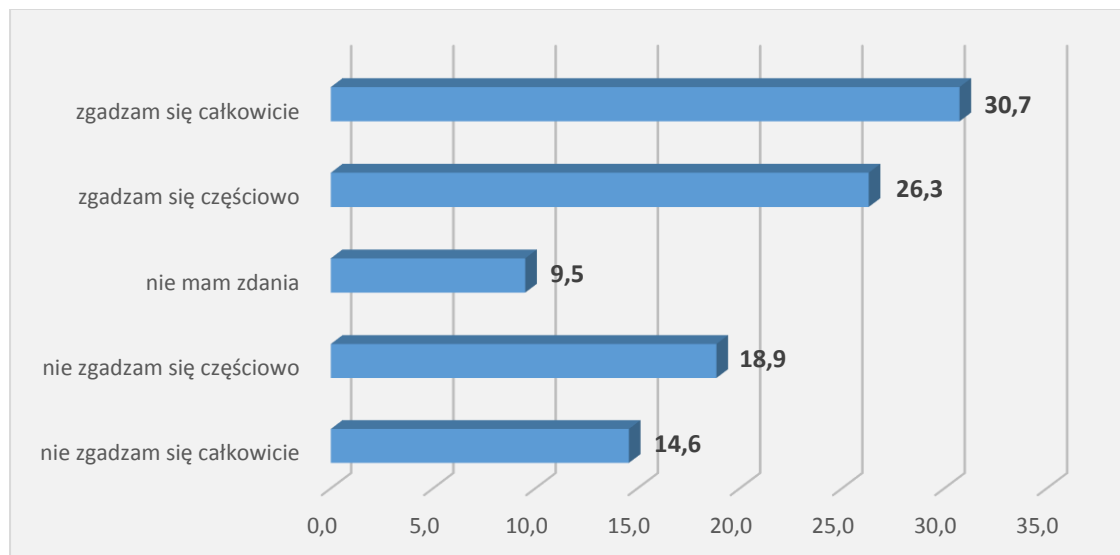


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość kierowników (prawie 85%) zgadza się, że obowiązki w kierowanej przez nich komórce organizacyjnej są dzielone pomiędzy pracowników w sposób sprawiedliwy.

Wykres 25. Uważam, że obowiązki w mojej komórce organizacyjnej są dzielone pomiędzy pracowników w sposób sprawiedliwy (%). (N=631)

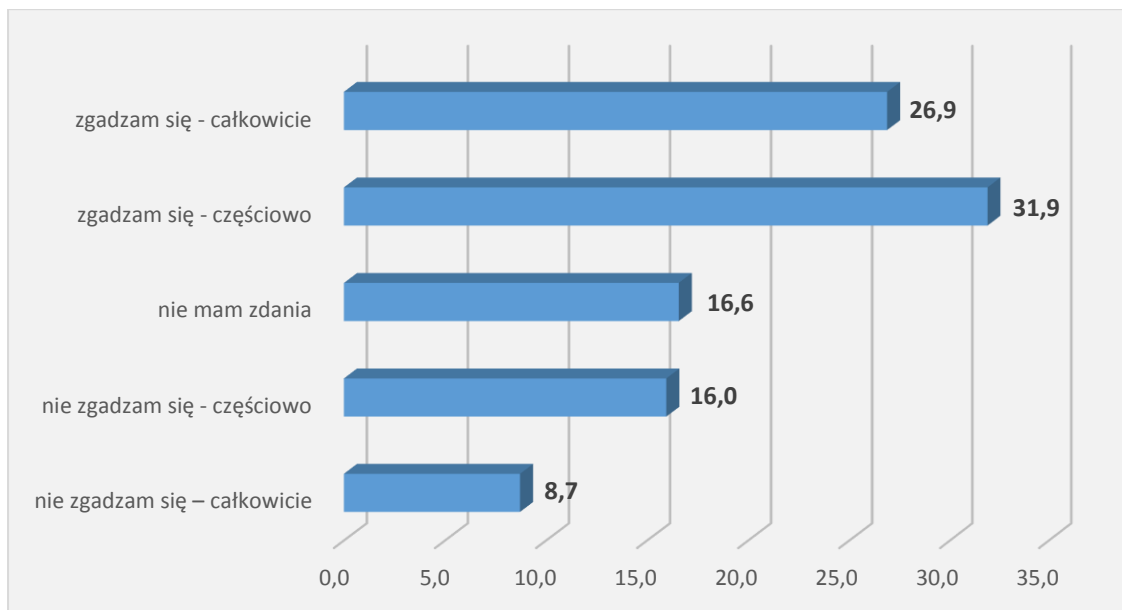
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (57%) uważa, że obowiązki w ich komórce organizacyjnej są dzielone pomiędzy pracowników w sposób sprawiedliwy. Jednak 33,5% pracowników jest przeciwnego zdania.

Wykres 26. W mojej komórce organizacyjnej, ryzyka jako istotne problemy utrudniające realizację zadań są we właściwy sposób identyfikowane w celu ich ograniczenia (%). (N=815)



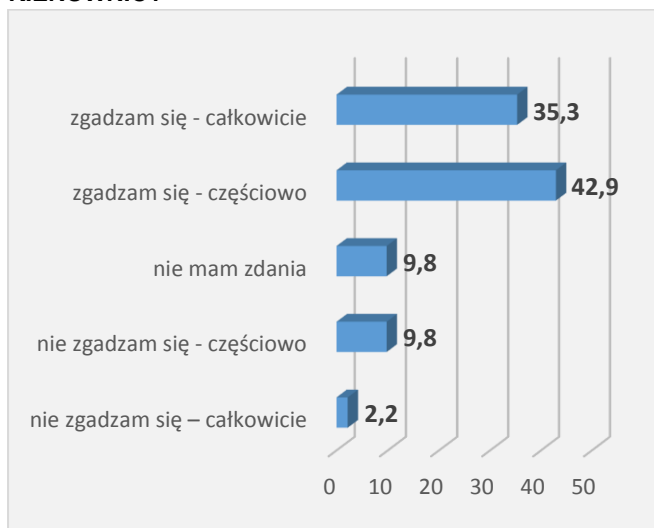
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Uczestnicy badania zgadzają się (w prawie 59%), że ryzyka jako istotne problemy utrudniające realizację zadań są we właściwy sposób identyfikowane w celu ich ograniczenia.

Ocena w podziale na kierowników i pracowników:

Wykres 27. W mojej komórce organizacyjnej, ryzyka jako istotne problemy utrudniające realizację zadań są we właściwy sposób identyfikowane w celu ich ograniczenia (%). (N=184)

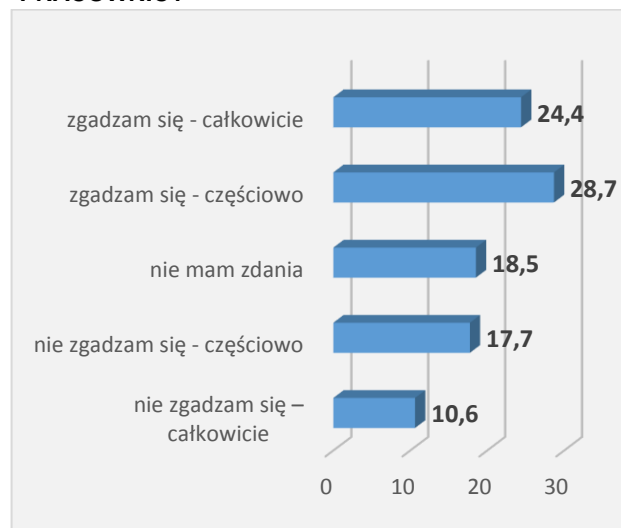
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 28. W mojej komórce organizacyjnej, ryzyka jako istotne problemy utrudniające realizację zadań są we właściwy sposób identyfikowane w celu ich ograniczenia (%). (N=631)

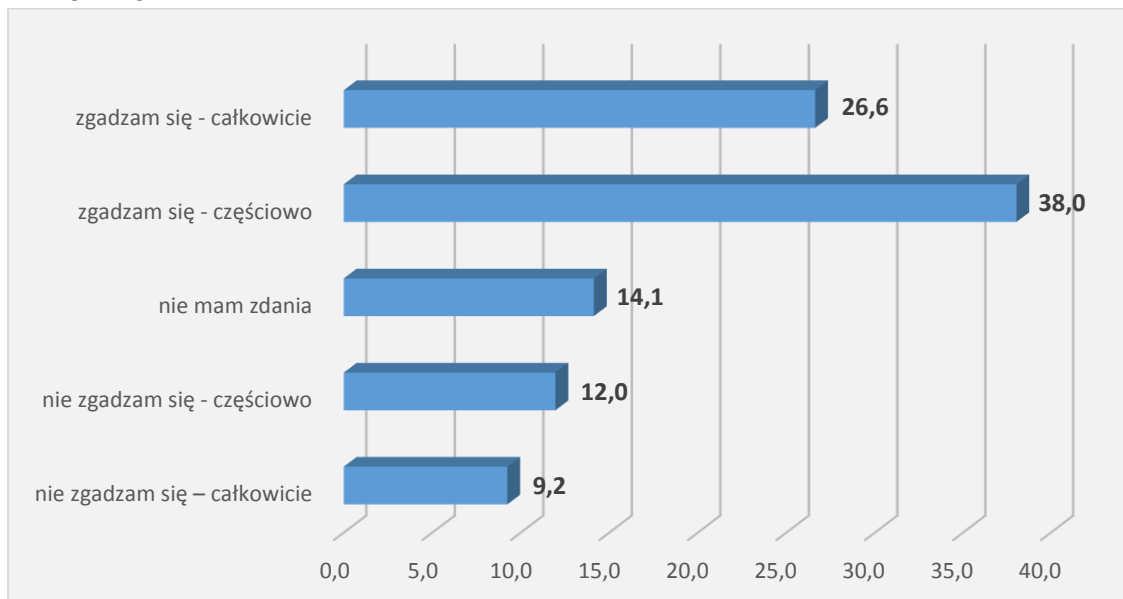
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 29. W stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem, tzw. reakcja na ryzyko (%) (N=184)

KIEROWNICY

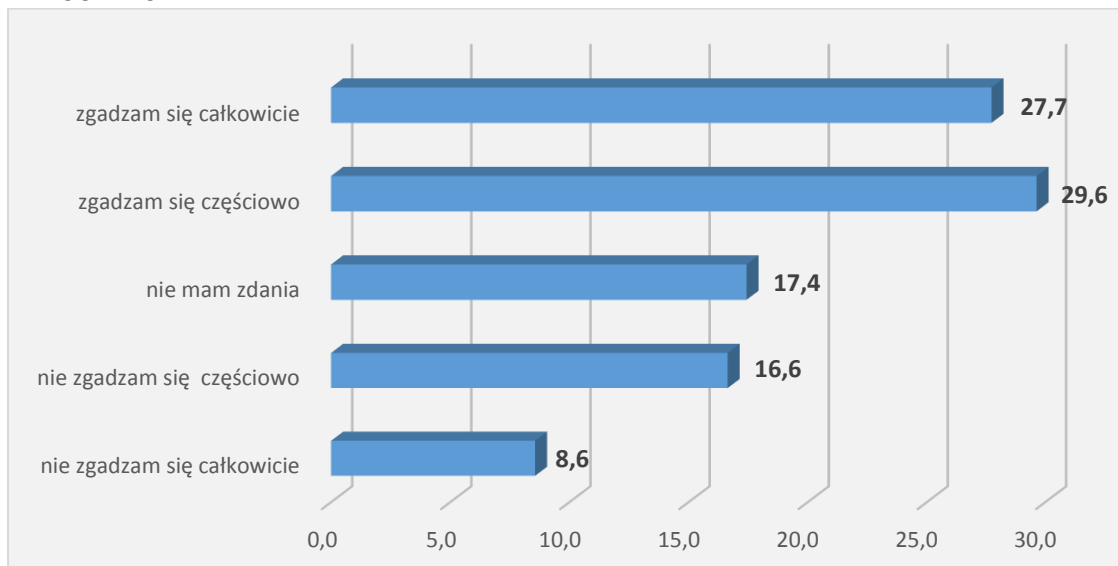


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Uczestnicy badania zgadzają się (w ponad 64%), że w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z nim (tzw. reakcja na ryzyko).

Wykres 30. W mojej komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych (%). (N=631)

PRACOWNICY

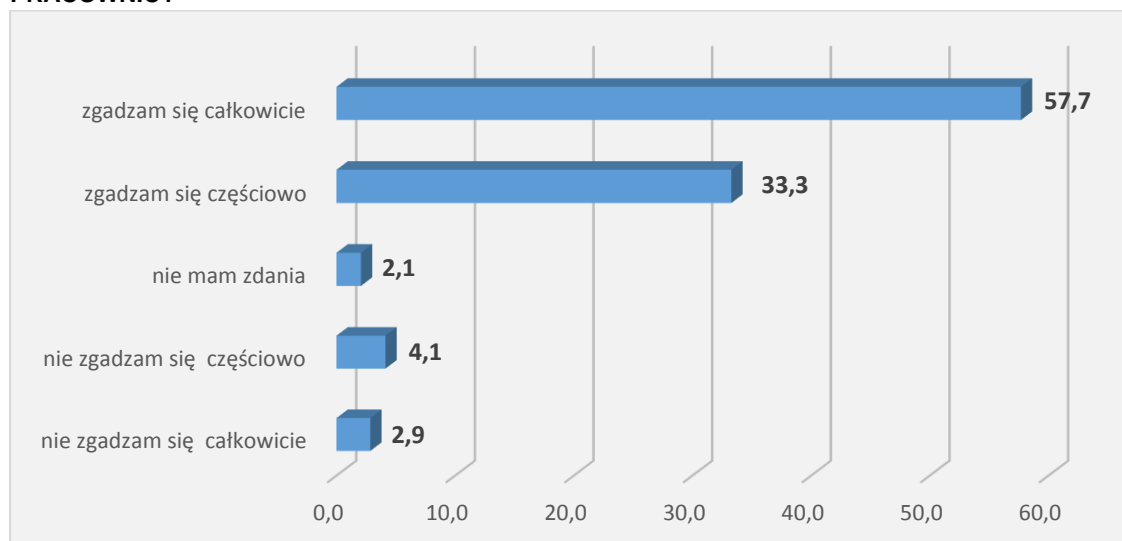


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Uczestnicy badania zgadzają się (w ponad 57%), że w ich komórkach organizacyjnych podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych.

Wykres 31. Wiem, jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej, np. pożaru, powodzi, poważnej awarii (%). (N=631)

PRACOWNICY

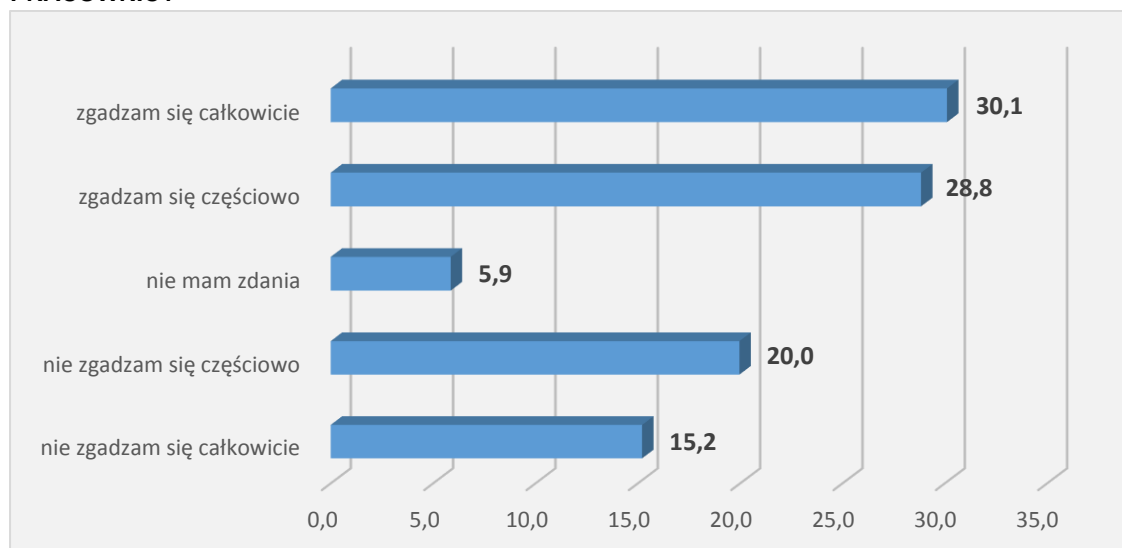


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Zdecydowana większość pracowników (91%) zna zasady postępowania w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej, np. pożaru, powodzi, poważnej awarii.

Wykres 32. Postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań (%). (N=631)

PRACOWNICY



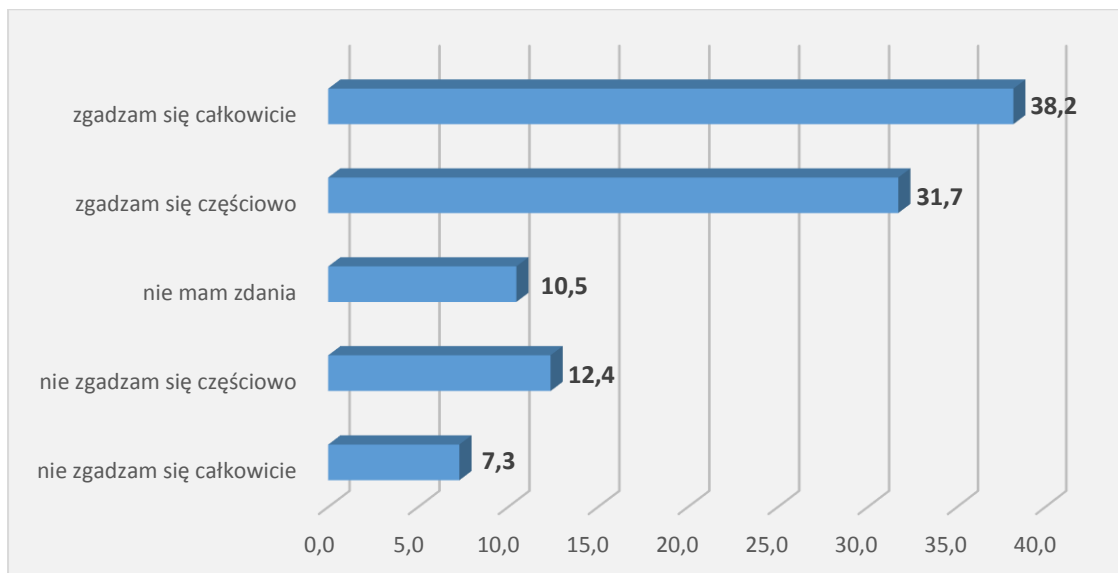
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (prawie 59%) zgadza się, że postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca ich do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań.

Mechanizmy kontroli

Wykres 33. Przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w PW zasad, procedur, instrukcji itp. (%). (N=631)

PRACOWNICY

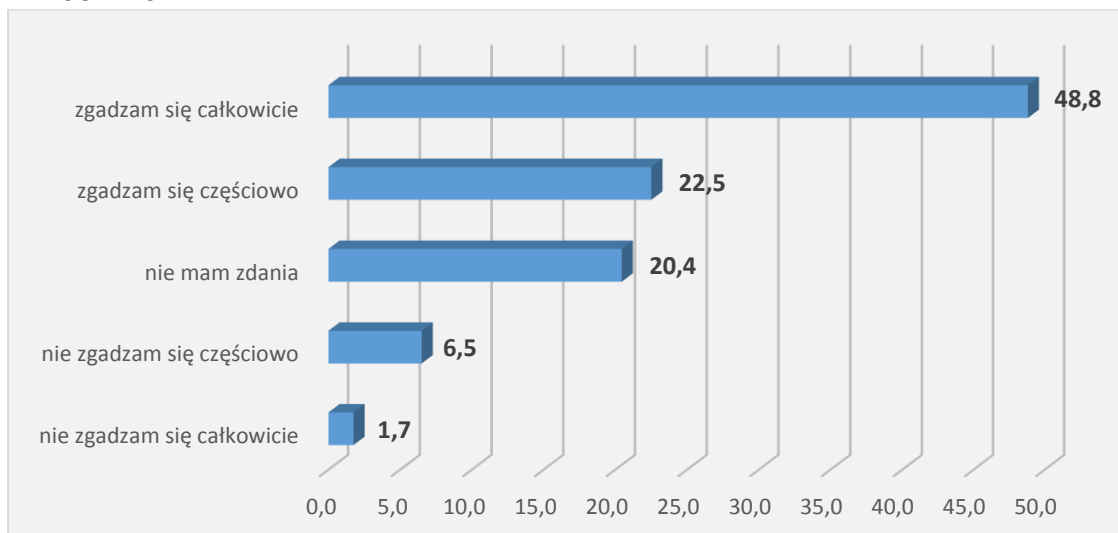


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (prawie 70%) zgadza się, że przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez nich obowiązujących w PW zasad, procedur, instrukcji.

Wykres 34. Obowiązujące mnie procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (%). (N=631)

PRACOWNICY

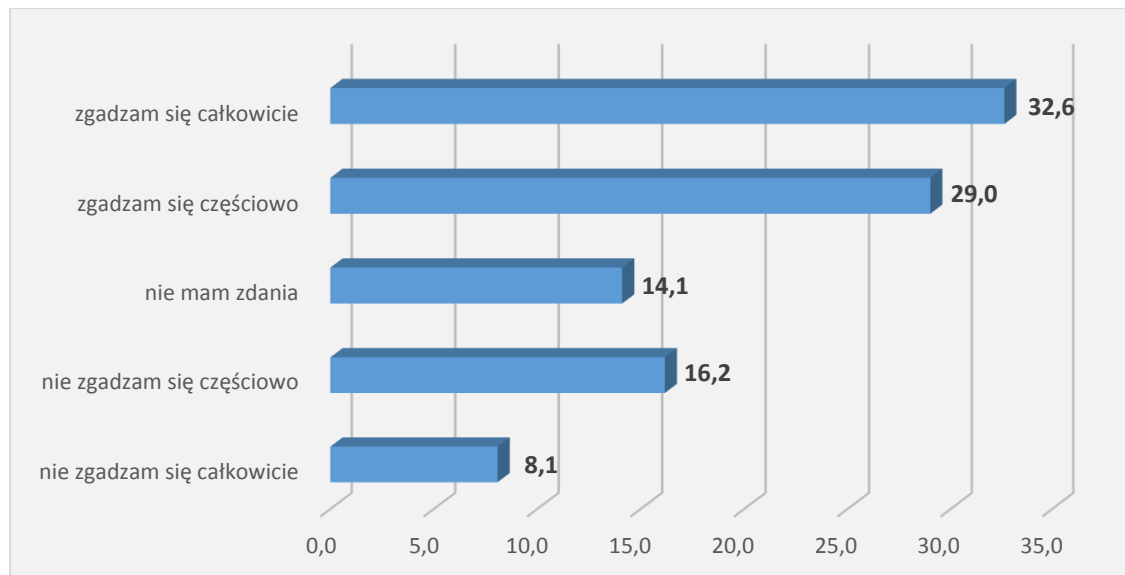


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (ponad 71%) zgadza się, że obowiązujące ich procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

Wykres 35. Dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzystam w swojej pracy są moim zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem (%). (N=631)

PRACOWNICY

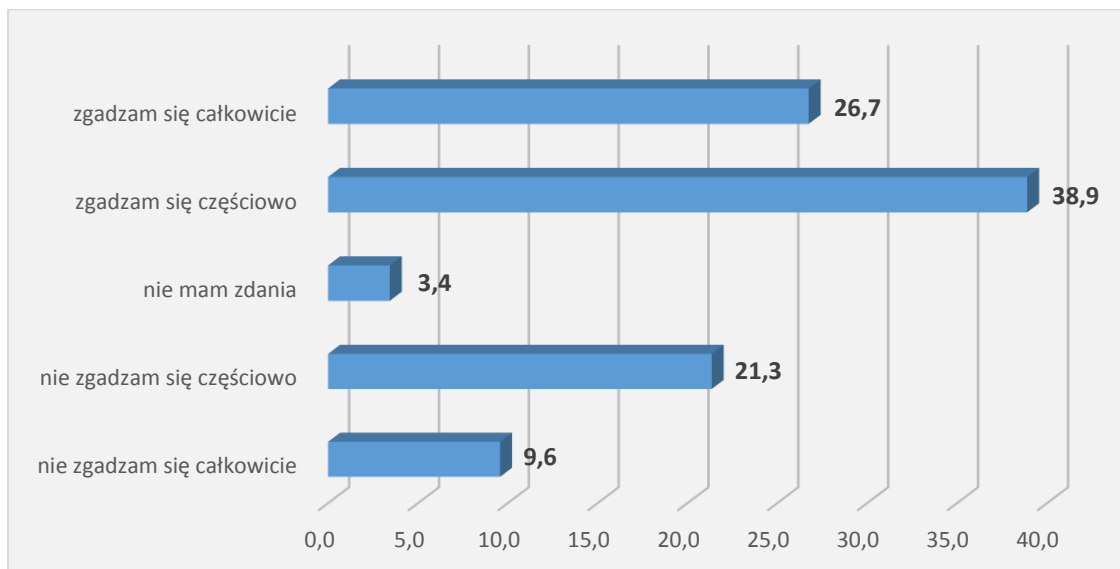


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Zdaniem większości pracowników (prawie 62%) dokumenty, materiały, zasoby informatyczne, z których korzystają w swojej pracy są odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem.

Informacja i komunikacja

Wykres 36. Uważam, że ważne informacje docierają do mnie i do innych pracowników w odpowiednim czasie (%). (N=815)



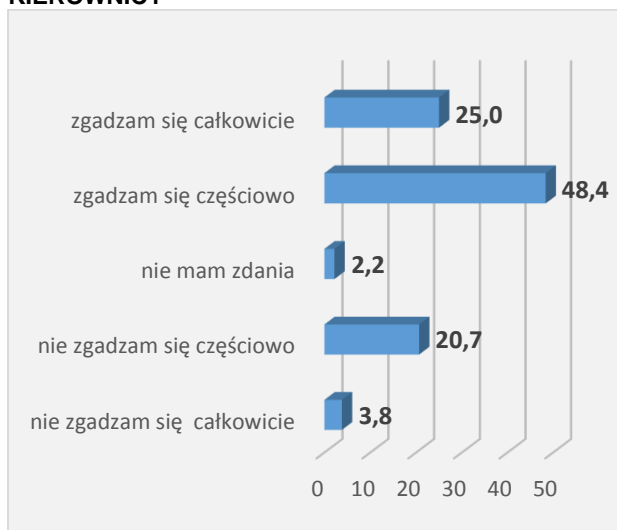
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Prawie 67% uczestników badania zgadza się, że ważne informacje docierają do nich w odpowiednim czasie.

Ocena ta w podziale na kierowników i pracowników wyglądała następująco:

Wykres 37. Uważam, że ważne informacje docierają do mnie i do innych pracowników w odpowiednim czasie (%). (N=184)

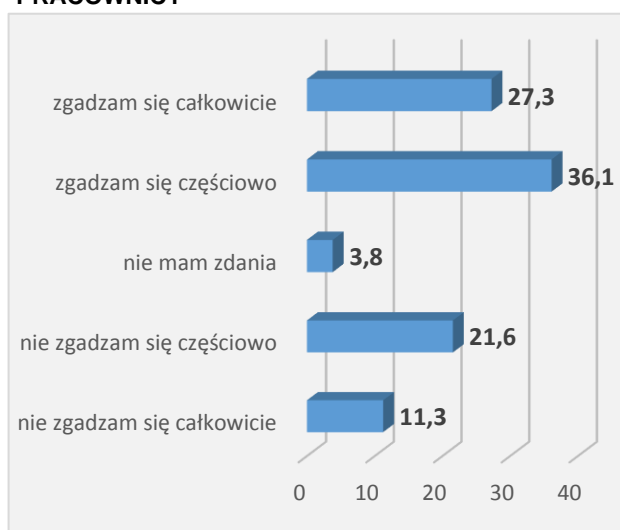
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 38. Uważam, że ważne informacje docierają do mnie i do innych pracowników w odpowiednim czasie (%). (N=631)

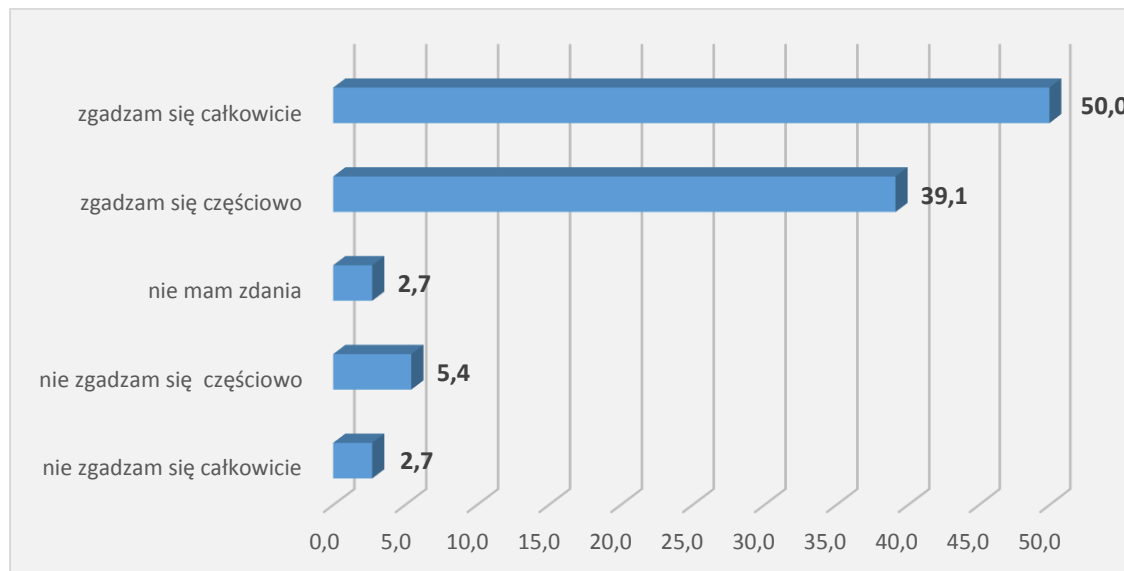
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Wykres 39. Pracownicy w kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej otrzymują na bieżąco informację zwrotną o prawidłowym wykonaniu zadań i poleceń (%). (N=184)

KIEROWNICY

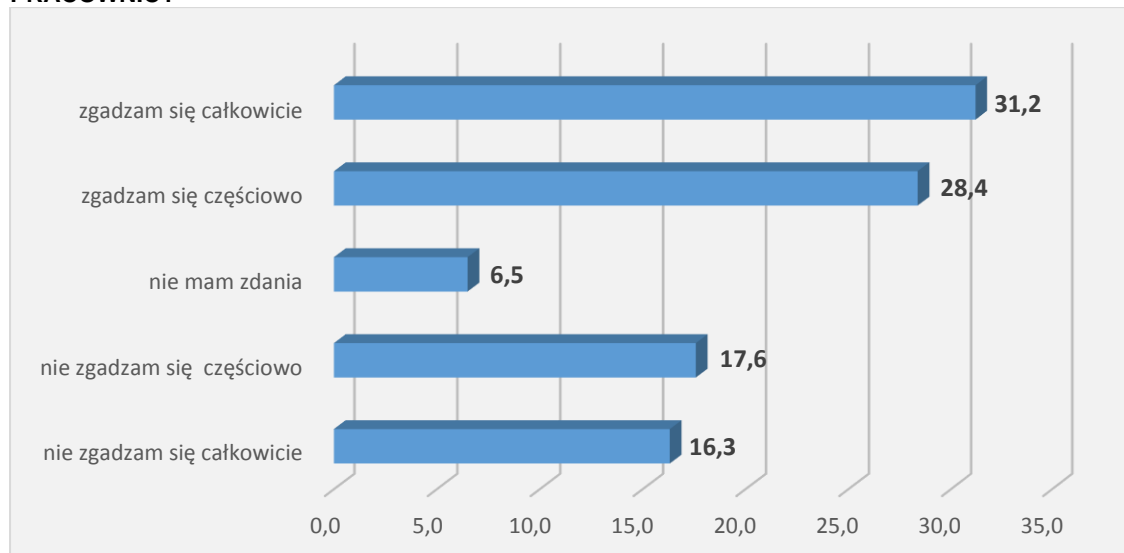


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość kierowników (ponad 89%) zgadza się, że pracownicy otrzymują na bieżąco informację zwrotną o prawidłowym wykonaniu zadań i poleceń.

Wykres 40. Otrzymuję na bieżąco informację zwrotną o prawidłowym wykonaniu powierzonych mi zadań i poleceń (%) (N=631)

PRACOWNICY



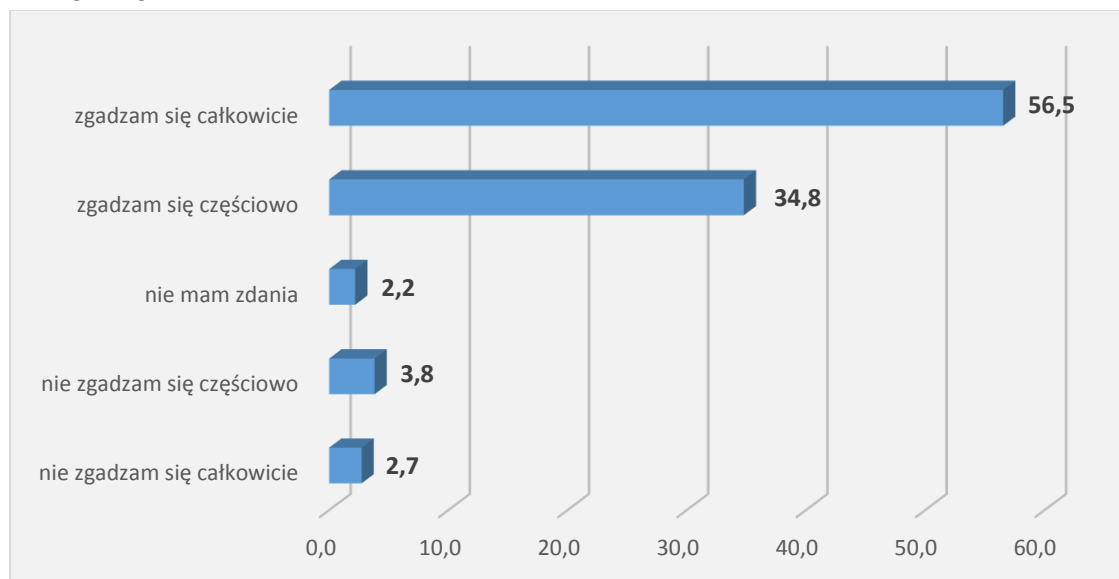
Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników prawie (59%) otrzymuje na bieżąco informację zwrotną o prawidłowym wykonaniu powierzonych im zadań i poleceń.

Należy zwrócić uwagę na rozbieżność między kierownikami, a pracownikami przy odpowiedziach *nie zgadzam się*.

Wykres 41. Pracownicy w kierowanej przez mnie komórce organizacyjnej otrzymują na bieżąco informację zwrotną o nieprawidłowym wykonaniu zadań i poleceń (%). (N=184)

KIEROWNICY

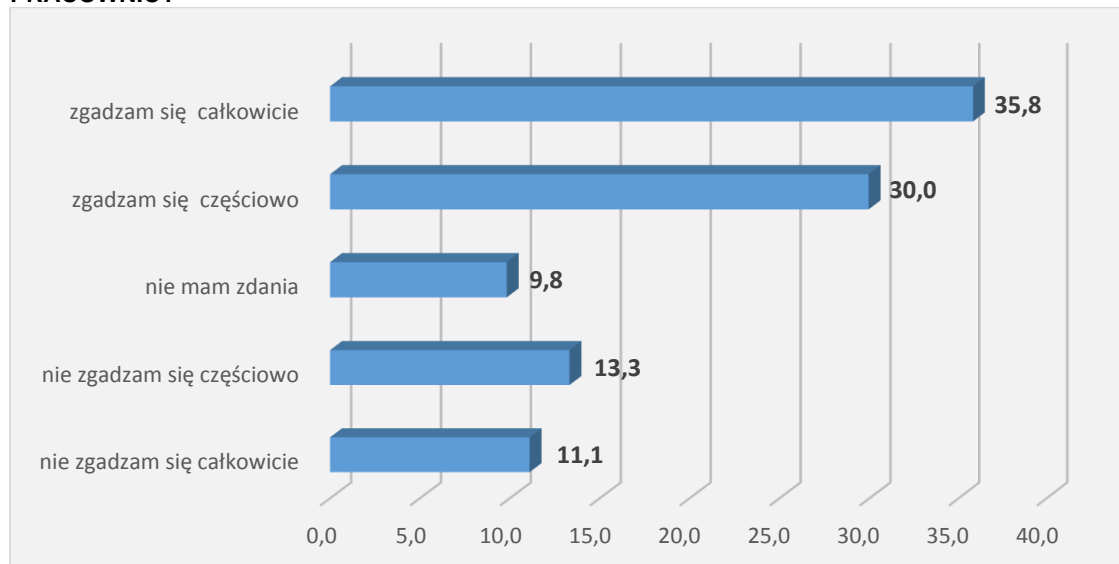


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Zdecydowana większość kierowników (ponad 91%) zgadza się, że pracownicy otrzymują na bieżąco informację zwrotną o nieprawidłowym wykonaniu zadań i poleceń.

Wykres 42. Otrzymuję na bieżąco informację zwrotną o nieprawidłowym wykonaniu powierzonych mi zadań i poleceń (%). (N=631)

PRACOWNICY

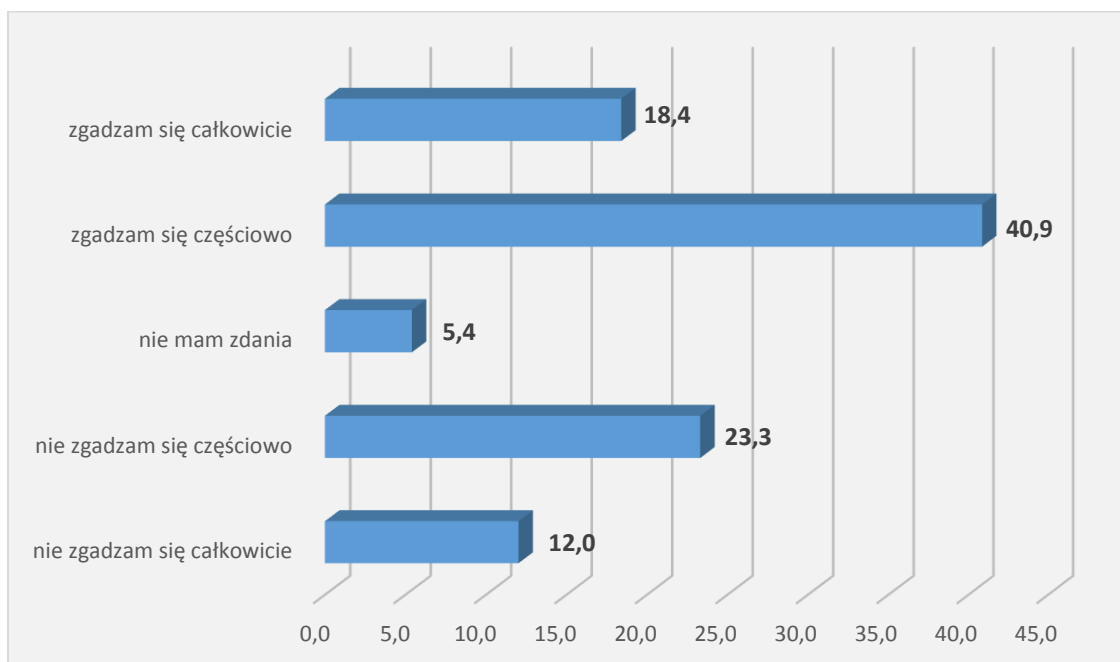


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (prawie 66%) otrzymuje na bieżąco informację zwrotną o nieprawidłowym wykonaniu powierzonych im zadań i poleceń.

Podobnie jak przy poprzednim pytaniu istnieje rozbieżność między kierownikami, a pracownikami w postrzeganiu tego zagadnienia (przy odpowiedziach *nie zgadzam się*).

Wykres 43. Obieg dokumentów w PW oceniam jako prawidłowy (%). (N=815)



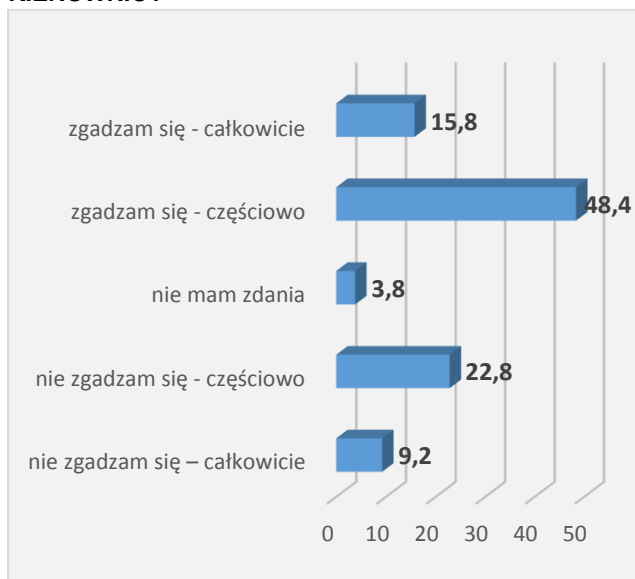
Źródło: Opracowanie własne DBA CZlITT

Uczestnicy badania oceniają obieg dokumentów w Politechnice Warszawskiej jako prawidłowy, prawie 60% ankieterów zgodziło się z tym stwierdzeniem całkowicie, lub częściowo.

Ocena w podziale na kierowników i pracowników:

Wykres 44. Obieg dokumentów w PW oceniam jako prawidłowy (%). (N=184)

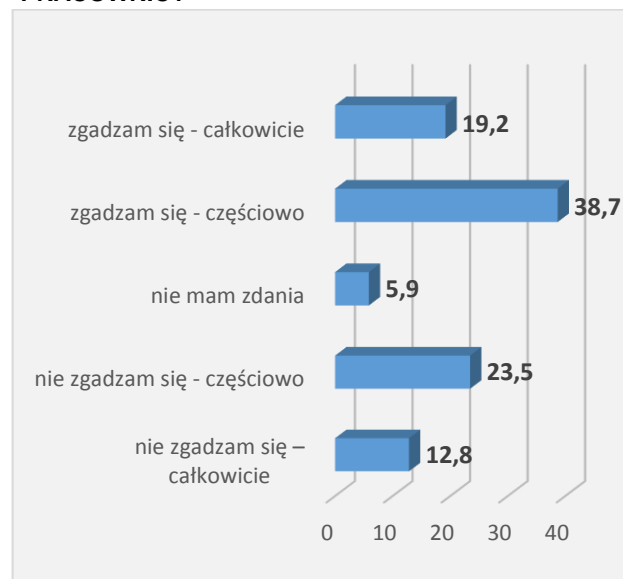
KIEROWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZlITT

Wykres 45. Obieg dokumentów w PW oceniam jako prawidłowy (%). (N=631)

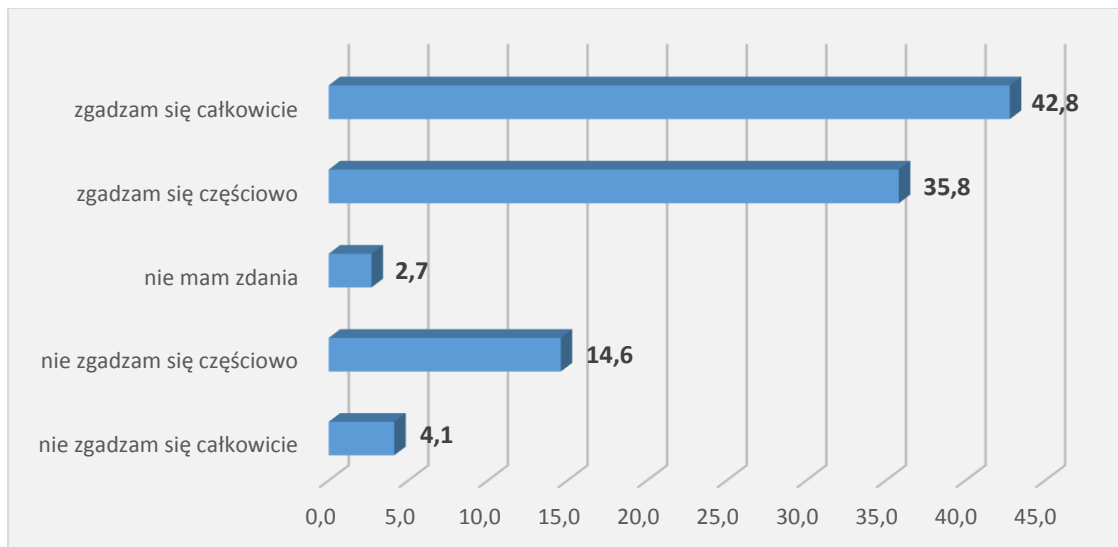
PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZlITT

Wykres 46. Mam dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji moich zadań (%). (N=631)

PRACOWNICY

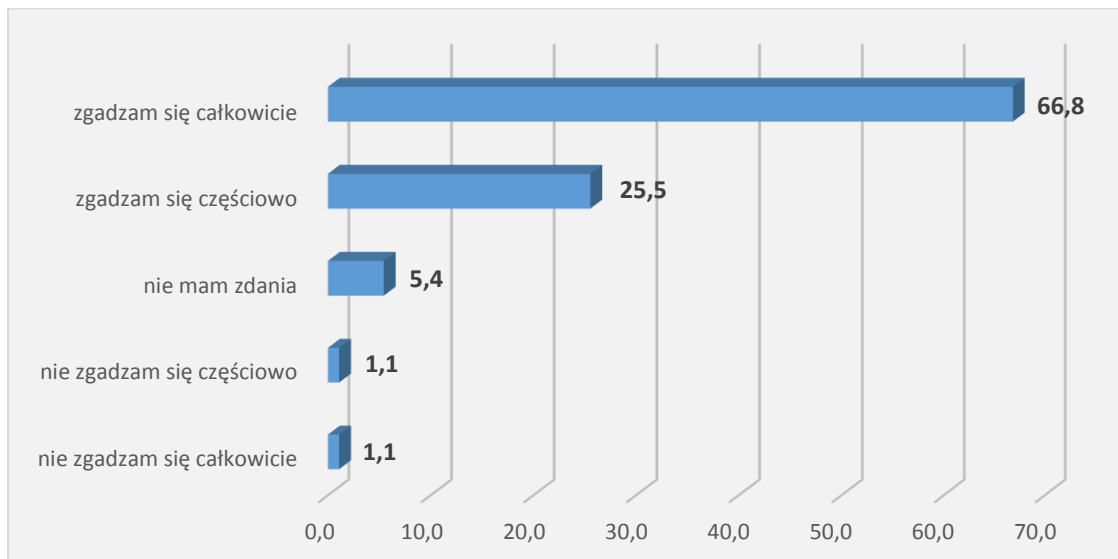


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (prawie 79%) deklaruje, że ma dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań .

Wykres 47. Kierowana przeze mnie komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (%) (N=184)

KIEROWNICY

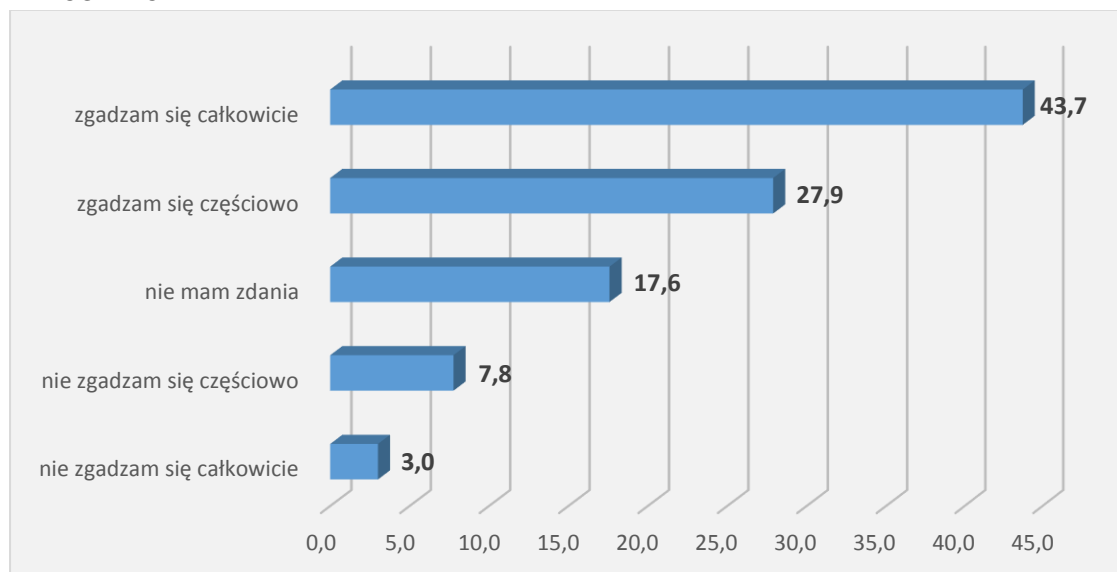


Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Zdecydowana większość kierowników (ponad 92%) zgadza się, że kierowana przez nich komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań.

Wykres 48. Moja komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (%). (N=631)

PRACOWNICY



Źródło: Opracowanie własne DBA CZliTT

Większość pracowników (prawie 72%) zgadza się, że ich komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań.

Pytania otwarte

Odpowiadając na pytanie dotyczące zagrożeń dla PW, respondenci najczęściej wymieniali:

- przerost biurokracji;
- błędne modele zarządzania, brak identyfikacji celu i misji;
- zbyt rozbudowana administracja;
- brak systemu motywacyjnego związanego z wynikami osiąganymi w pracy;
- coraz niższy poziom wiedzy i umiejętności większości osób przyjmowanych na studia;
- zbyt duża liczba studentów, masowość kształcenia;
- zbyt rozbudowana, sztywna, niekiedy skostniała struktura organizacyjna;
- zbytnie przekonanie o wyższości i niezastąpioności PW;
- niedostateczne fundusze na badania;
- niedostateczne fundusze na wyjazdy naukowe;
- niezintegrowane środowisko pracowników;
- brak środków i motywacji do ulepszania dydaktyki;
- nierównomiernie dzielone obowiązki w jednostkach;
- słabe tempo podejmowania istotnych decyzji;
- brak otwartości na nowoczesne systemy zarządzania zasobami i projektami;
- przestarzałe systemy obiegu i zatwierdzania dokumentów;
- słaba komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna;
- nieprzejrzystość hierarchii odpowiedzialności;
- postawia części pracowników - brak chęci rozwoju, opór przeciw wprowadzaniu zmian;
- niedostosowanie programów nauczania do potrzeb rynku pracy i oczekiwań studentów;
- brak napływu młodej kadry;
- brak możliwości rozwoju młodych naukowców;
- nadmierne obciążenia administracyjne, dydaktyczne i inne pracowników zorientowanych naukowo;
- brak myślenia strategicznego;
- brak rozwoju pracownika i jego ścieżki kariery;
- brak atrakcyjnych ścieżek współpracy z przemysłem i komercjalizacji wyników prac;
- brak efektywnej współpracy z otoczeniem;
- brak dostatecznej kontroli nad wydawanymi środkami finansowymi;
- brak systematyczności pracowników, przestarzałe systemy i procedury;
- wewnętrzny chaos informacyjny związany m.in. ze złym przepływem informacji, brakiem znajomości procedur lub też ich nadmiarem;
- duży ruch osobowy w budynkach, brak elektronicznej kontroli dostępu;
- opóźniona reakcja na potrzeby interesariuszy zewnętrznych;
- brak nowoczesnego, biznesowego myślenia;
- rozproszenie odpowiedzialności;
- brak konsultacji ważnych kwestii z ogółem pracowników;
- brak poczucia odpowiedzialności za wspólny interes jakim jest PW;
- konkurencja ze strony innych uczelni wyższych i jednostek B+R;
- niewielka elastyczność na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne;
- brak koordynacji prac (międzywydziałowych);
- niedostateczne wykorzystanie potencjału PW;
- zbyt duża autonomia wydziałów;
- brak centralnej polityki określania celów.

Odpowiadając na pytanie dotyczące pozytywnego wpływu na atmosferę pracy w PW, respondenci najczęściej wymieniali:

- szczerze i uczciwe relacje między przełożonymi i pracownikami oraz między różnymi pracownikami;
- możliwość ciągłego rozwoju;
- możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- zdrowa rywalizacja, praca zespołowa;
- promowanie współpracy i pracy zespołowej;
- duża samodzielność pracy;
- kultura osobista, koleżeństwo;
- jasne i przejrzyste zasady funkcjonowania;
- partycypacyjny charakter zarządzania;
- jasne procedury;
- jawne i jasne kryteria oceny;
- właściwa ocena pracowników, adekwatne wynagrodzenia do zaangażowania;
- dobra komunikacja między podwładnym a przełożonym;
- sprawiedliwy podział pracy na stanowiskach;
- wszelkie przejawy pozytywnego motywowania pracowników;
- pochwały przełożonych, będące dowodem dostrzegania starań pracowników;
- szkolenia i integracje;
- dobre warunki socjalne;
- możliwość korzystania z funduszu świadczeń socjalnych.

Odpowiadając na pytanie dotyczące negatywnego wpływu na atmosferę pracy w PW, respondenci najczęściej wymieniali:

- rozrost administracji i biurokracji;
- niewłaściwy stosunek przełożonych do pracowników;
- nierówne traktowanie ludzi;
- niesprawiedliwy i nierówny podział obowiązków;
- brak poczucia wsparcia od bezpośredniego przełożonego;
- brak jasnego podziału zakresu obowiązków;
- brak informacji o planowanych zmianach;
- brak konsultacji zmian z pracownikami;
- trudności komunikacyjne pomiędzy szczeblami pracownicy-przełożeni;
- powolny obieg dokumentów i brak decyzyjności;
- skupienie się na liczbach nie na człowieku;
- ocena parametryczna zamiast merytorycznej;
- brak poczucia wspólnoty;
- brak integracji pracowników;
- brak pomieszczeń socjalnych i środków na integrację pracowników w jednostkach;
- zbyt mała przestrzeń do pracy;
- konflikty interpersonalne między pracownikami;
- wybujałe ambicje dotyczące kariery;
- brak zrozumienia NA dla nieuniknionych procesów administracyjnych;

- brak jawności w podejmowaniu decyzji;
- nadmiar procedur;
- brak podwyżek płac;
- monotonna praca;
- zawiść, wścibstwo, plotkarstwo, narzekanie;
- słaba dyscyplina pracy wielu osób;
- indywidualne cechy charakteru niektórych pracowników/kierowników.

Podsumowanie

Wśród wszystkich odpowiedzi na zadane pytania, w trzech obszarach kontroli zarządczej, tj.: środowisko wewnętrzne, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, uczestnicy badania najczęściej odpowiedzi „zgadzam się całkowicie” a na pytania dotyczące celów i zarządzania ryzykiem najczęściej udzielali odpowiedzi „zgadzam się częściowo”.

Wykres 49. Dominujące odpowiedzi w poszczególnych obszarach kontroli zarządczej PW. (N=815)

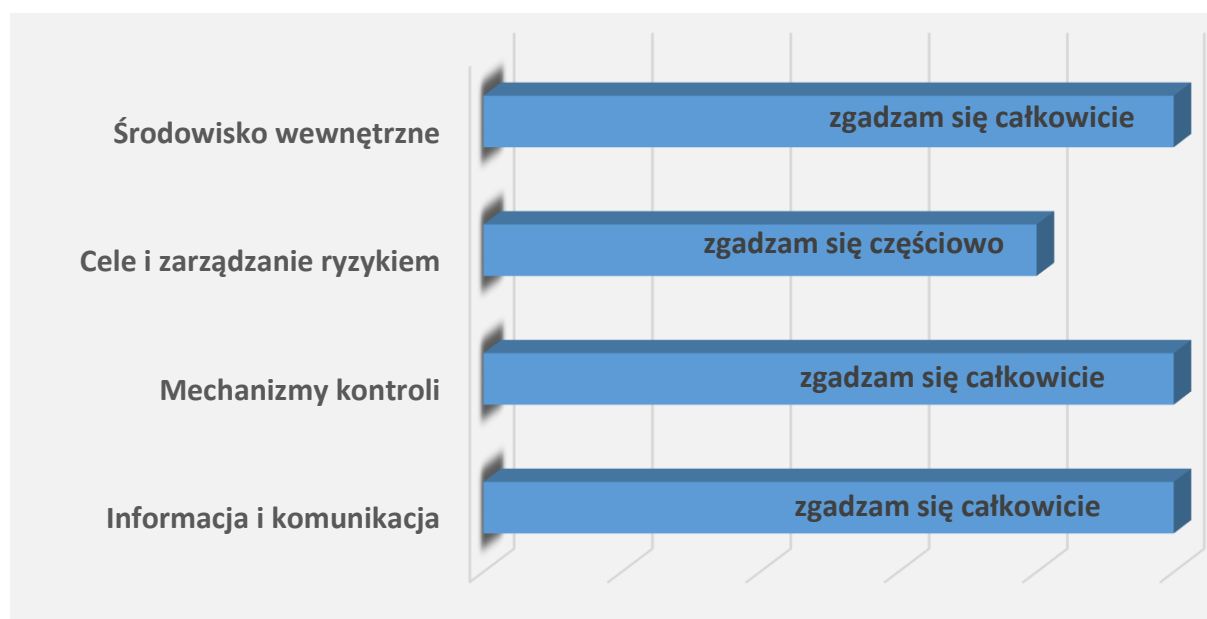


Tabela 1. Ogólna ocena samokontroli zarządczej Politechniki Warszawskiej. (N=815)

	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja
N	815	815	815	815
Średnia*	3,73	3,78	3,94	3,83
Dominanta**	5	4	5	5

* średnia ocena obliczana na podstawie punktacji: nie zgadzam się całkowicie – 1, nie zgadzam się częściowo – 2, nie mam zdania –3, zgadzam się częściowo – 4 , zgadzam się całkowicie – 5.

** dominanta wartość (wariant) cechy zmiennej, która występuje w danej zbiorowości najczęściej, wg punktacji: nie zgadzam się całkowicie – 1, nie zgadzam się częściowo – 2, nie mam zdania –3, zgadzam się częściowo – 4 , zgadzam się całkowicie – 5.

Środowisko wewnętrzne

Uczestnicy badania pozytywnie ocenili funkcjonowanie środowiska wewnętrznego Politechniki Warszawskiej, tj.: kompetencje zawodowe pracowników, ich zatrudnianie i możliwości podnoszenia kwalifikacji, przestrzeganie wartości etycznych, strukturę organizacyjną. Należy zwrócić uwagę na odpowiedzi na pytanie dotyczące przypadków mobbingu w PW. 35,6% badanych zgadza się częściowo lub całkowicie z występowaniem tego zjawiska, a nie zgadza się częściowo lub całkowicie - 34,6% pracowników. Pozostali (29,8%) nie mają w tej kwestii zdania.

Cele i zarządzanie ryzykiem

W odniesieniu do określania celów i zadań, monitorowania i oceny ich realizacji, należy zwrócić uwagę na różnice w ocenie tych zagadnień między kierownikami a pracownikami (wykresy 22 – 25). Jeśli chodzi o identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko, zagadnienia te należy ocenić umiarkowanie pozytywnie.

Mechanizmy kontroli

Obowiązujące w Politechnice Warszawskiej procedury, zasady i instrukcje są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi. Zwraca się wystarczającą uwagę na ich przestrzeganie. Względnie pozytywnie należy ocenić ochronę i zabezpieczenie dokumentów, materiałów i zasobów informatycznych.

Informacja i komunikacja

Mimo, że większość uczestników badania zgadza się, że ważne informacje docierają do nich w odpowiednim czasie, to należy dołożyć starań, aby proces ten był ciągle usprawniany (około 30% osób ma zastrzeżenia w tym temacie). Należy również przedsięwziąć działania mające na celu poprawę obiegu dokumentów. Na uwagę zasługuje również bieżące informowanie pracowników o prawidłowym oraz nieprawidłowym wykonaniu powierzonych im zadań i poleceń. Kierownicy twierdzą, że przekazują takie informacje pracownikom, natomiast ok. 30% pracowników twierdzi, że takich informacji nie otrzymuje. Bardzo dobrze oceniany jest dostęp do informacji i danych niezbędnych do realizacji zadań oraz komunikacja z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację zadań prowadzonych w Politechnice Warszawskiej.

Wyniki badania pozwalają pozytywnie ocenić funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Politechnice Warszawskiej.

Jacek Ślubowski – gł. spec. ds. kontroli zarządczej

kontakt: j.slubowski@ca.pw.edu.pl

Dział Badań i Analiz, Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii PW

kontakt: Badania.Cziitt@pw.edu.pl