

Małgorzata Wróbel
Audytor wewnętrzny
Urząd Miejski
w Ciechocinku

Ciechocinek, 04.02.2026 r.

Sprawozdanie

Temat: **Analiza wyników samooceny kontroli zarządczej, w tym możliwości wystąpienia zjawiska mobbingu w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku za 2025 r.**

I. Informacje ogólne.

Samoocena kontroli zarządczej.

Samoocena kontroli zarządczej to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo Urzędu Miejskiego w Ciechocinku. Jest to narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej. Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań audytorskich czy kontrolnych. Wyniki samooceny mogą być jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, będących podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej przez Burmistrza Ciechocinka .

Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy Urzędu zostali bezpośrednio zaangażowani w ocenę ryzyka i mechanizmów kontroli, co może przyczyniać się do stałego doskonalenia systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem. Należy bowiem zwrócić uwagę, że w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku, tak jak i w innych jednostkach zawsze istnieją obszary, które mogą lepiej i sprawniej funkcjonować, a samoocena może wskazywać te obszary. Samoocena może przyczynić się także do poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz może wzmacniać świadomość odpowiedzialności kierownictwa i pracowników Urzędu za funkcjonowanie kontroli zarządczej.

Dzięki samoocenie możliwe jest także bardziej efektywne wykorzystanie zasobów audytu wewnętrznego, bowiem audyt wewnętrzny, posiadając więcej informacji o stanie kontroli zarządczej, będzie mógł lepiej planować swoją pracę, np. koncentrować uwagę na tych obszarach, których nie obejmowała samoocena czy prowadzić bardziej wnikliwe badania w tych obszarach, w których samoocena wskazała na istotne niedoskonałości systemu kontroli zarządczej lub istotne ryzyka.

Wyniki samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku przeprowadzonej za 2025 r. wskazują na niewystarczające funkcjonowanie systemu w niektórych obszarach.

Ankiety wypełnione zostały przez 26 uczestników .

Zakłócenia funkcjonowania kontroli zarządczej zasygnalizowane zostały przez ankietowanych w następujących obszarach:

1. Przestrzeganie wartości etycznych w Urzędzie,
2. Atmosfera panująca w Urzędzie,
3. Doświadczenia mobbingu i dyskryminacji w pracy,
4. Wykonywanie zadań wykraczających poza zakres obowiązków.
5. Przeciążenie nadmiarem powierzonych zadań.

Zjawisko mobbingu.

Przepisy Kodeksu pracy - ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 ze zm.) definiują i regulują zjawisko mobbingu w sposób następujący:

Art. 94³.

§ 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Mobbing jest zjawiskiem wielopostaciowym. Uważa się, że punktem wyjścia do powstania mobbingu jest konflikt o charakterze personalnym w środowisku pracy. Przejawem mobbingu może być wiele zachowań, dlatego dokonano ich klasyfikacji na następujące grupy:

1. Działania wpływające negatywnie na proces komunikacji, np.:
 - ograniczanie lub utrudnianie pracownikowi możliwości wypowiedzenia się,
 - reagowanie na wypowiedzi i uwagi pracownika krzykiem, wyzwiskami,
 - systematyczne krytykowanie życia zawodowego i wykonywanej pracy,
 - pisemne groźby i pogróżki,
 - nękanie telefoniczne, SMS-ami, e-mailami, listami etc.
2. Działania wpływające negatywnie na relacje międzypracownicze, np.:
 - unikanie rozmów z pracownikiem,
 - przesadzanie go na miejsce z dala od współpracowników,
 - przeszkadzanie w utrzymywaniu relacji międzypracowniczych.
3. Działania wpływające na negatywne postrzeganie pracownika w środowisku pracy, np.:
 - szerzenie negatywnych opinii na temat pracownika,
 - publiczne wyśmiewanie kompetencji pracownika oraz ich podważanie,
 - publiczne wyśmiewanie wyglądu zewnętrznego,
 - plotkowanie.
4. Działania wpływające negatywnie na pozycję zawodową osoby poszkodowanej, np.:
 - utrudnianie wykonywania obowiązków zawodowych poprzez blokowanie dostępu do informacji służbowych, niezbędnych do realizacji zadań,
 - odbieranie pracownikowi prac i zadań zleconych wcześniej do wykonania,
 - zlecanie pracownikowi zadań poniżej jego umiejętności i kwalifikacji,

8.	Ignorowanie i lekceważenie pracownika w grupie (izolowanie, przeniesienie do innego pomieszczenia, traktowanie „jak powietrze”)	25	9	5
9.	Publiczne wyśmiewanie kompetencji lub ich podważanie	30	3	1
10.	Publiczne wyśmiewanie wyglądu zewnętrznego	30	3	1
11.	Utrudnianie wykonywania obowiązków zawodowych przez blokowanie dostępu do informacji służbowych	26	6	2
12.	Bezzasadne odbieranie zadań wcześniej zleconych do wykonania	26	8	0
13.	Zlecanie zadań przerastających możliwości i kwalifikacje	25	8	1
14.	Przydzielanie zbyt dużej ilości obowiązków w porównaniu z innymi pracownikami	15	11	8
15.	Zlecanie prac bezsensownych, poniżających lub obraźliwych	30	3	1
16.	Nakłanianie do dobrowolnej rezygnacji ze stanowiska lub odejścia z firmy	27	6	1
17.	Wymuszanie określonych postaw pod groźbą wypowiedzenia umowy o pracę	28	6	0
18.	Przywłaszczanie sobie efektów pracy pracownika	24	4	6

Część II.

Jeżeli zachowania mają negatywny wpływ na Pani/Pana funkcjonowanie zawodowe i osobiste, proszę poniżej zaznaczyć zmiany w Pani/Pana funkcjonowaniu - (ilość odpowiedzi / 34 ankietowanych)

Lp.	Stany w funkcjonowaniu zawodowym i osobistym	Opisany stan nie występował	Opisywany stan trwał jakiś czas	Trwa do dziś
1.	Odczuwam wewnętrzny niepokój.	21	5	8
2.	Odczuwam lęk przed pójściem do pracy i kontaktem z pracownikiem (pracownikami), z którym (którymi) jestem w konflikcie.	27	6	1
3.	Występują coraz większe napięcia pomiędzy mną a osobami, które prowadzą wobec mnie negatywne działania.	27	2	5

- zlecenie zadań przerastających możliwości i kompetencje pracownika,
- przydzielenie zbyt dużej ilości obowiązków w porównaniu z innymi pracownikami.

5. Działania wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie poszkodowanego, np.:

- zlecenie prac szkodliwych,
- zlecenie zadań nadmiernie ciężkich w stosunku do fizycznych możliwości pracownika,
- zlecenie prac niebezpiecznych i zagrażających życiu.

II. Analiza wyników samooceny kontroli zarządczej, w tym zjawiska mobbingu w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku na podstawie ankiet.

Badanie dotyczące występowania zjawiska mobbingu w miejscu pracy oraz uszczegółowienia negatywnej oceny kontroli zarządczej w niektórych obszarach przeprowadzono w formie anonimowych ankiet składanych do urny umieszczonej w sekretariacie Urzędu w okresie 14. 01 – 22. 01. 2026 r.

Ankietę wypełniło **34 pracowników** Urzędu Miejskiego w Ciechocinku.

Szczegółowe wyniki badania przedstawiają się następująco:

Pytanie otwarte dotyczące definicji zjawiska mobbingu:

połowa uczestników badania , tj., 17 osób podało przybliżoną definicję spójną z wynikającą z Kodeksu Pracy, tj., mobbing określono głównie jako uporczywe i długotrwałe nękanie, zastraszanie pracownika w miejscu pracy polegające na działaniach mających na celu poniżenie, ośmieszenie, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu co skutkuje zaniżoną oceną przydatności zawodowej i negatywnie wpływa na psychikę, a może obejmować plotki, krytykę, groźby i utrudnianie pracy.

Lp.	Część I Rodzaje zachowań i postaw (w stosunku do mnie lub innych pracowników)	Częstotliwość występowania zachowania (ilość odpowiedzi / 34 badanych)		
		Nie występuje	Czasami	Często
1.	Reagowanie na uwagi podniesionym głosem lub krzykiem	24	10	0
2.	Reagowanie wyzwiskami lub wymyślaniem	32	2	0
3.	Utrudnianie wypowiedzenia się, ciągłe przerywanie wypowiedzi	22	8	4
4.	Ustne/pisemne groźby i pogróżki	30	4	0
5.	Krytykowanie sposobów wykonywania pracy i jej rezultatów	25	7	2
6.	Krytykowanie życia osobistego	32	1	1
7.	Wykonywanie poniżających obraźliwych gestów	31	3	0

4.	Nie mogę skoncentrować się na tym, co robię.	24	8	2
5.	Nie jestem w stanie sprostać nowym zadaniom, wymagającym większego zaangażowania.	28	6	0
6.	Praca nie przynosi mi już satysfakcji.	23	3	8
7.	Tracę wiarę we własne możliwości zawodowe.	27	6	1
8.	Wpadłem w nałóg (alkoholizm, palenie papierosów etc.).	32	1	1
9.	Kiedy wracam do domu, nie mam ochoty rozmawiać z domownikami.	22	9	3
10.	Korzystam ze zwolnień lekarskich częściej niż dotychczas.	33	1	0
11.	Nie wiem, jak sobie poradzę, jeśli stracę obecną pracę.	28	3	3

Część III.

Pogłębienie analizy wyników samooceny za 2025 r.

Lp.	Pytanie	Tak	Nie	Przykłady, sytuacje
1.	Czy w Urzędzie przestrzegane są wartości etyczne? Jeśli nie – podaj przykłady, sytuacje.	25	9	<p><u>5 uczestników podało przykłady:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - niemoralne zachowania wśród pracowników, - niestosowne zachowania na linii przełożony-pracownik i pracownik-pracownik, - niemoralne zachowania na linii przełożony-pracownica i pracownica-pracownik, nastawianie przeciwko sobie pracowników, - niewłaściwe zachowania na linii przełożony-pracownik i pracownik-pracownik, - niewłaściwe zachowania na linii przełożony-pracownik i pracownik-pracownik.

2.	Czy środowisko pracy i atmosfera panująca w Urzędzie jest satysfakcjonująca? Jeśli nie – podaj przykłady, sytuacje.	24	10	6 uczestników podało przykłady: - zawiść, - niesprawiedliwe zarobki, zatrudnianie osób po znajomościach i wyższe pensje dla nowych a starzy pracownicy tracą motywację bo zarabiają mniej, - faworyzowanie nowych pracowników, - faworyzowanie nowych pracowników, - dyskryminacja przez faworyzowanie nowych pracowników, - dyskryminacja przez faworyzowanie nowych pracowników.
3.	Czy wykonujesz zadania wykraczające poza zakres twoich obowiązków? Jeśli tak – podaj przykłady, sytuacje.	10	24	1 uczestnik podał przykład: - w myśl zasady-ktos to musi zrobić.
4.	Czy czujesz się przeciążony nadmiarem powierzonych zadań? Jeśli tak - podaj przykłady, sytuacje.	14	20	Brak przykładów.

III. Wyniki .

W wyniku analizy odpowiedzi udzielonych na zawarte w ankiecie pytania ustalono, iż ankietowani nie wskazują na występowanie działań o charakterze mobbingu w miejscu pracy.

Podobne wyniki uzyskano z badania przeprowadzonego w 2017 i 2021 r. w tym zakresie.

W zakresie pogłębionej analizy wyników samooceny za 2025 r. tylko nieznaczna ilość uczestników wskazuje na nieprzestrzeganie wartości etycznych i złą atmosferę w pracy (9-10 ankietowanych na 34) a jeszcze mniej jest w stanie podać przykłady takich sytuacji. Uczestnicy, którzy takie przykłady podali, wskazują głównie ogólnie na niewłaściwe zachowania na linii przełożony-pracownik i pracownik-pracownik oraz dyskryminację i faworyzowanie nowych pracowników w zakresie wynagrodzeń.

IV. Wnioski końcowe.

W wyniku przeprowadzenia badania ankietowego w zakresie występowania zjawiska mobbingu w miejscu pracy – nie stwierdzono występowania tego zjawiska w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku.

W celu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz ograniczenia ryzyka związanego z konfliktami w miejscu pracy - w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku wprowadzono procedury antymobbingowe Zarządzeniem Nr 119/21 Burmistrza Ciechocinka z dnia 11 października 2021 r. pn. „Wewnętrzna Procedura Antymobbingowa i Antydyskryminacyjna w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku.”.

mgr Małgorzata Wróbel
audytor wewnętrzny

PROGRAM ZADANIA AUDYTOWEGO

TEMAT ZADANIA AUDYTOWEGO	Analiza wyników samooceny kontroli zarządczej za 2025 r. w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku.
NR ZADANIA AUDYTU okres przeprowadzenia:	1/2026 12.01.-04.02.2026 r.
JEDNOSTKA AUDYTOWANA	Urząd Miejski w Ciechocinku.
CELE ZADANIA AUDYTOWEGO	Celem zadania audytowego jest analiza wyników samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku przeprowadzonej w formie ankiety anonimowej wśród pracowników Urzędu.
ZAKRES ZADANIA AUDYTOWEGO	Zakresem czynności objęta będzie ocena funkcjonowania kontroli zarządczej we wszystkich obszarach oraz zagrożenie wystąpienia zjawiska mobbingu w Urzędzie.
METODYKA AUDYTU KRYTERIA OCENY	<p><u>Zebranie dokumentacji</u> - ankiety</p> <p><u>Techniki przeprowadzania zadania:</u> Zebranie materiałów źródłowych i ich analiza, opracowanie i omówienie zagadnień dotyczących badanego obszaru z uczestnikami procesu.</p> <p><u>Sposób realizacji zadania:</u> Czynności przeprowadzone będą zgodnie ze standardami audytu wewnętrznego i pisemnymi procedurami audytu wewnętrznego obowiązującymi w Urzędzie Miejskim w Ciechocinku.</p> <p><u>Kryteria oceny:</u> W trakcie czynności audytowych ocena badanego stanu faktycznego odbywać się będzie według kryteriów, do których zalicza się w szczególności:</p> <p><u>1. Środowisko wewnętrzne:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- atmosfera pracy - prawidłowe – dobre relacje międzyludzkie,- własne wystarczające kompetencje do powierzanych zadań, potrzeba szkoleń,- wystarczające wsparcie merytoryczne przełożonego,- prawidłowe funkcjonowanie systemu zastępstw. <p><u>2. Realizacja zadań:</u> - adekwatny podział obowiązków pomiędzy pracownikami,</p>

	<p>- bieżąca weryfikacja i kontrola zadań przez przełożonego.</p> <p><u>3. Komunikacja wewnętrzna:</u></p> <p>- sprawny i terminowy przepływ niezbędnych dokumentów i informacji.</p>
<p>ANALIZA RYZYK</p>	<p>Zidentyfikowane rodzaje ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zła atmosfera pracy, - złe relacje międzyludzkie, - niewystarczające kompetencje własne do wykonywania powierzonych zadań, - niewystarczająca ilość szkoleń, - brak lub niewystarczające wsparcie przełożonego, - brak lub złe funkcjonowanie systemu zastępstw, - nieadekwatny podział obowiązków między pracownikami, - brak lub niewystarczająca kontrola bieżących zadań przez przełożonego.

mgr Małgorzata Wroble

 audytor wewnętrzny