



Projekt w statystykach

Ten numer biuletynu poświęcamy w całości działaniom projektowym. Mamy nadzieję, że po lekturze artykułów specjalistycznych, z zainteresowaniem przejrzą Państwo statystyki. Publikujemy obszerne fragmenty raportu z realizacji projektu za okres sierpień 2009 – maj 2010.

I. DZIAŁANIA

A. Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2009 w 20 urzędach wraz z certyfikacją

W ramach wdrożenia przeprowadzone zostały następujące spotkania konsultacyjne:

Etap 1 – Audyt wstępny – 3 dni audytowe w każdej jednostce samorządu terytorialnego (jst).

Etap 2 – Szkolenia wstępne

W ramach wdrożenia przeszkolonych zostało 1416 osób, w tym:

- 199 osób – szkolenie wstępne (A) dla Kadry Kierowniczej – łącznie 20 dni szkoleniowych.
- 997 osób – szkolenie wstępne (B) dla Pracowników Wykonawczych – łącznie 80 dni szkoleniowych.
- 20 osób – szkolenie wstępne (C) dla Pełnomocników Kierownictwa – łącznie 4 dni szkoleniowe.
- 200 osób – szkolenie wstępne (D) dla Auditorów Wewnętrznych (Etap 5) – 10 szkoleń, łącznie 40 dni szkoleniowych.

Etap 3 – Opracowanie mapy procesów i polityki jakości – 6 dni konsultacyjnych w każdej jst, w tym 1 konsultacja specjalistyczna; w sumie 120 dni konsultacyjnych.

Etap 4 – Opracowanie struktury dokumentacji – 6 dni konsultacyjnych w każdej jst, w tym jedna konsultacja specjalistyczna; w sumie 120 dni konsultacyjnych.

Etap 5 – Szkolenie wstępne (D) dla Auditorów Wewnętrznych.

Etap 6 – Opracowanie księgi jakości.

Etap 7 – Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością.

Etap 8 – Audyt wewnętrzny.

Etap 9 – Działania korygujące.

Etap 10 – Przegląd Systemu Zarządzania Jakością.

Etap 11 – Podsumowanie wdrożenia.

Etap 12 – Pocertyfikacyjne działania korygujące i zamknięcie procesu wdrożenia.

B. Opracowanie i wdrożenie profesjonalnych metod badania zadowolenia klienta JST

Celem działania jest stałe monitorowanie postępów wdrażania i utrzymania standardów ISO w JST. Prowadzenie badań społecznych wspierających procesy adaptacji zasad świadczenia wysokiej jakości usług są niezbędnym elementem wewnętrznej spójności projektu. Badania liczbowe i jakościowe prowadzone były zarówno wśród pracowników urzędu, jak i ich klientów-mieszkańców. Objęcie badaniami wszystkich gmin umożliwiło porównywanie postępów wdrażania ISO w poszczególnych ośrodkach samorządowych (benchmarking). Dane z badań pozwolą w praktyce usprawnić i modelować poziom satysfakcji z poziomu jakości świadczonych usług.

PIERWSZA TURA

Działanie	Termin
Badania kwestionariuszowe klientów	IX–XI 2009
Badania ankietowe pracowników	XII 2009
Badania fokusowe klientów	II 2010
Badania fokusowe pracowników	II 2010
Wdrażanie metod badania satysfakcji	IV–V 2010



DRUGA TURA

Działanie	Termin
Badania kwestionariuszowe klientów	IV-V 2010
Badania ankietowe pracowników	VI 2010
Badania fokusowe klientów	IX 2010
Badania fokusowe pracowników	IX 2010

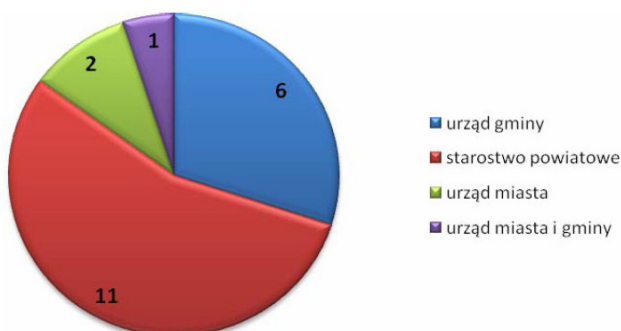
C. Usprawnienie komunikacji wewnętrznej JST

Działania prowadzone w ramach zadania ogniskują się wokół zagadnień doskonalenia komunikacji wewnętrznej w jst. Punktem wyjścia prowadzonych prac jest analiza sytuacji w zakresie komunikacji wewnętrznej w Urzędach. Dotyczyć ona będzie opisu dominujących wymiarów komunikacji wewnętrznej (komunikacja pionowa w górę, komunikacja pionowa w dół, komunikacja pozioma), identyfikacji podstawowych form komunikacji wewnętrznej w danej jednostce organizacyjnej z uwzględnieniem ich aspektu formalnego i nieformalnego (listy, raporty, instruktaże, zebrania, Internet), rozpoznania oraz opisu podstawowych barier i przeszkód w procesie komunikacji.

II. UCZESTNICY PROJEKTU

A. Struktura beneficjentów ostatecznych

Do projektu zgodnie z założeniami zrekrutowano 20 urzędów. Największy udział mają Starostwa Powiatowe – 11 urzędów, co stanowi 55% jednostek biorących udział w projekcie. Urzędy Gmin stanowią 30% jednostek – 6 urzędów, Urzędy Miasta są reprezentowane przez Urząd Miasta Łodzi, Urząd Miasta i Gminy Olkusz oraz Urząd Miejski w Łowiczu.



Struktura beneficjentów ostatecznych

B. Struktura zatrudnienia w JST

Średnie zatrudnienie w urzędach biorących udział w projekcie wynosi 199,6 osoby. Zatem znacznie odbiega od wartości średniego zatrudnienia, jaka została przyjęta na etapie przygotowywania projektu. Wówczas, na podstawie ogólnodostępnych danych, średnie zatrudnienie w urzędach na terenie całej Polski określono na poziomie **55 osób**. Należy jednak zaznaczyć, że z projektu wykluczeni byli pracownicy obsługi (tabela 1), tak więc realne średnie zatrudnienie w 20-stu wybranych urzędach wynosiło **183,25 osoby**.

W związku z wyższym niż przewidywano zatrudnieniem procentowa liczba przeszkolonych pracowników jest niższa od zakładanej przy zachowaniu tej samej liczby pracowników do przeszkolenia.

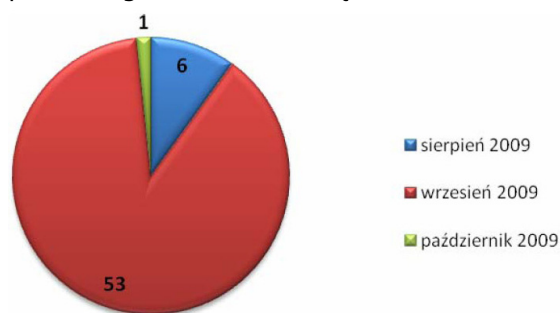
W tabeli 1 oraz wykresach (str. 4) porównano całkowite zatrudnienie w urzędach (wliczono osoby na stanowiskach kierowniczych, pracowników wykonawczych na stanowiskach urzędniczych oraz pracowników obsługi). Dane pochodzą z deklaracji urzędów. Jedynie 6 urzędów wykazuje zatrudnienie mniejsze niż przewidywana średnia (nie wliczając pracowników obsługi). Najwyższe zatrudnienie wykazano w Urzędzie Miasta Łodzi (2241 osób, nie licząc pracowników obsługi).

III. REALIZACJA PROJEKTU

A. Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością

Etap 1 – AUDYT WSTĘPNY

- Audyty wstępne w urzędach rozpoczęto w sierpniu, ostatni z 60 dni audytowych zrealizowano na początku października.
- W każdym urzędzie zrealizowano 3 dni audytowe.
- Rezultatem audytów wstępnych są opracowane Raporty dla każdej z jst, diagnozujące poziom zgodności z normą.



Realizacja audytów wstępnych w poszczególnych miesiącach

Tabela 1. *Struktura zatrudnienia w poszczególnych Urzędach w stosunku do minimalnej liczby pracowników do przeszkolenia*

Urząd	Zatrudnienie na stanowiskach urzędniczych		Zatrudnienie całkowite na stanowiskach urzędniczych	Pracownicy obsługi – poza projektem	Ogólne zatrudnienie	Minimalna liczba pracowników do przeszkolenia
	Pracownicy Wykonawczy	Kadra Kierownicza				
UG Rościszewo	17	6	23	6	29	15
UG Gozdowo	15	6	21	13	34	25
UG Łowicz	17	3	20	9	29	15
UG Mochowo	17	5	22	19	41	15
UG Nowosolna	25	6	31	5	36	15
SP w Lipsku	29	10	39	16	55	25
UG Mszana Dolna	32	8	40	3	43	25
SP w Brzezinach	40	10	50	6	56	35
SP w Myślenicach	82	16	98	9	107	55
SP w Pułtusku	56	16	72	7	79	40
UM w Łowiczu	57	17	74	6	80	30
SP w Łęczycy	53	19	72	5,5	77,5	35
SP w Opatowie	69	18	87	42	129	65
SP w Jędrzejowie	72	14	86	4	90	35
SP w Bochni	72	21	93	11	104	55
SP w Limanowej	84	28	112	8	120	35
SP w Końskich	95	15	110	8	118	50
UMiG w Olkusz	140	30	170	13	183	75
SP w Kielcach	156	48	204	14	218	100
UM Łodzi	1944	175	2241	122	2363	100
SUMA	3055	296	3665	284,5	3991,5	845

Etap 2 – SZKOLENIA WSTĘPNE

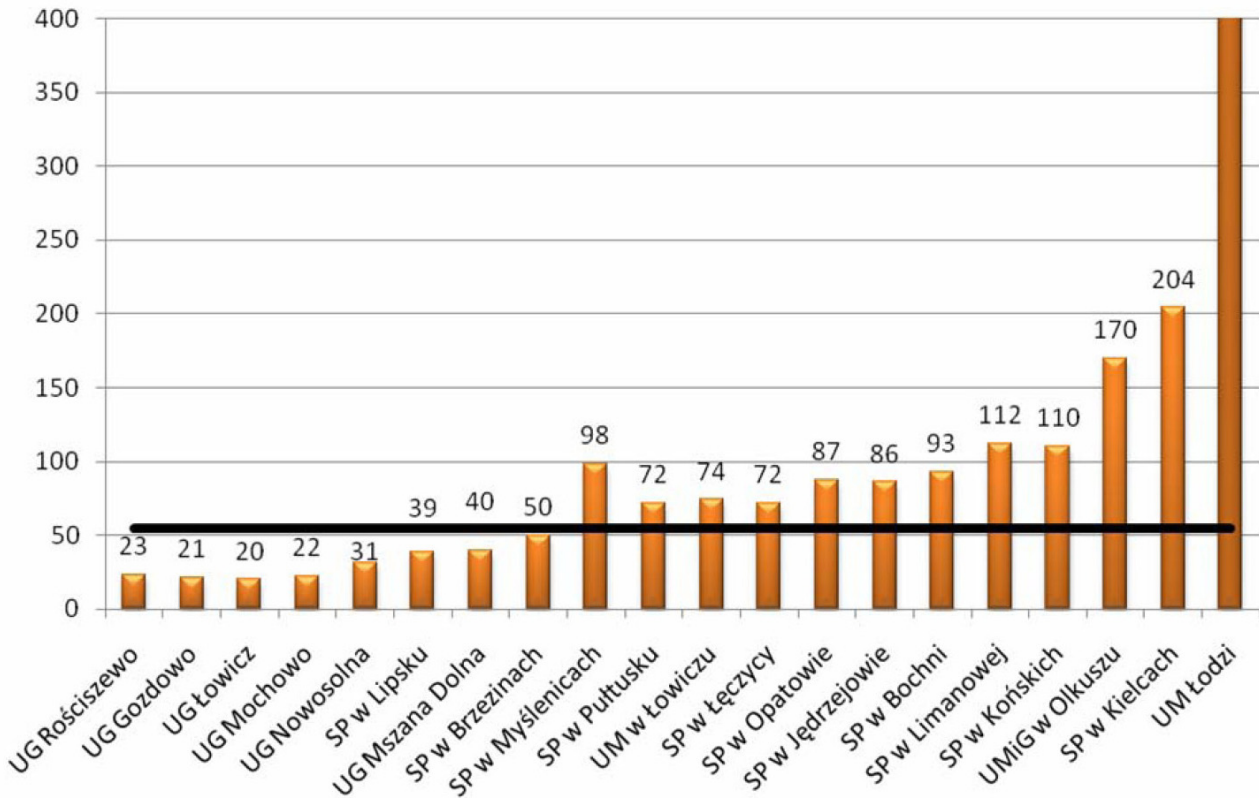
Szkolenie wstępne dla Kadry Kierowniczej (A)

- We wrześniu zrealizowano 19 jednodniowych szkoleń dla Kadry Kierowniczej, szkoląc tym samym 185 osób.
- Ostatnie szkolenie odbyło się w październiku, wzięło w nim udział 14 osób.
- Łącznie przeszkolono 199 osób.
- Biorąc pod uwagę niedużą liczbę zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w czterech jst zorganizowano dwa szkolenia

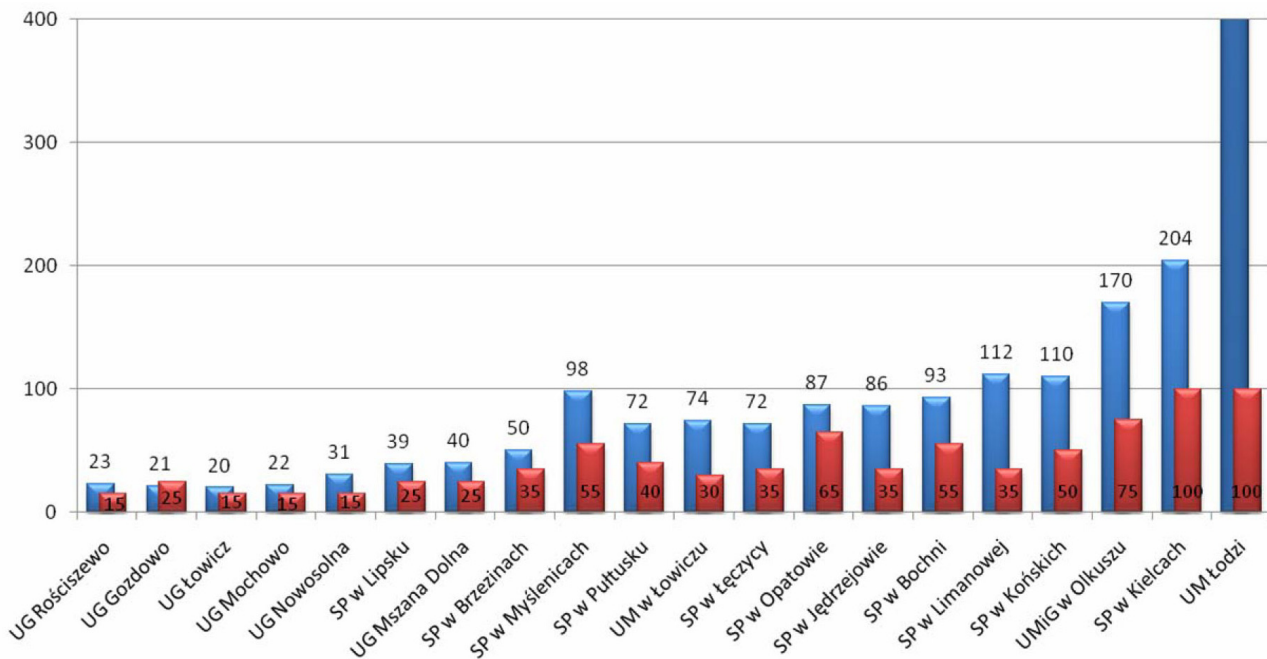
łączone – dla Urzędów Gminy Rościszewo, Mochowo, Gozdowo oraz Urzędu Miasta Łowicz i Urzędu Gminy Łowicz. Dla Starostwa Powiatowego w Bochni oraz Starostwa Powiatowego w Limanowej zorganizowano dodatkowe wspólne szkolenie.

- Dla Urzędu Miasta Łodzi zorganizowano łącznie 3 szkolenia dla kadry kierowniczej mając na względzie bardzo duże zatrudnienie.
- Po szkoleniach przeprowadzono ankiety oceniające organizację oraz kwestie merytoryczne.

Tabela 2 prezentuje przebieg etapu 2.



Liczba zatrudnionych pracowników na stanowiskach urzędniczych w stosunku do przyjętego średniego zatrudnienia na poziomie 55 osób



Porównanie liczby zatrudnionych pracowników na stanowiskach urzędniczych oraz liczby pracowników do przeszkolenia

Tabela 2. Harmonogram szkoleń dla kadry kierowniczej wraz z liczbą uczestników

Lp	Nazwa urzędu	Miejsce szkolenia	Liczba osób
1	SP w Pułtusk	Pułtusk	10
2	UG Gozdowo 5 os. UG Mochowo 4 os. UG Rościszewo 4 os.	Rościszewo	13
3	UM w Łowiczu 12 os. UG Łowicz 2 os.	Łowicz	14
4	SP w Jędrzejowie	Jędrzejów	10
5	SP w Końskich	Końskie	10
6	SP w Lipsku	Lipsko	9
7	SP w Kielcach	Kielce	10
8	SP w Opatowie	Opatów	10
9	UM Łodzi	Łódź	10
10	SP w Brzezinach	Brzeziny	8
11	UG Nowosolna	Nowosolna	6
12	UM Łodzi	Łódź	10
13	SP w Łęczycy	Łęczycza	10
14	SP w Bochni	Bochnia	10
15	SP Myślenicach	Myślenice	10
16	SP w Limanowej	Limanowa	10
17	UG Mszana Dolna	Mszana Dolna	10
18	SP w Limanowej 4 os. SP w Bochni 3 os.	Limanowa	7
19	UM Łodzi	Łódź	8
20	UMiG Olkusz	Olkusz	14

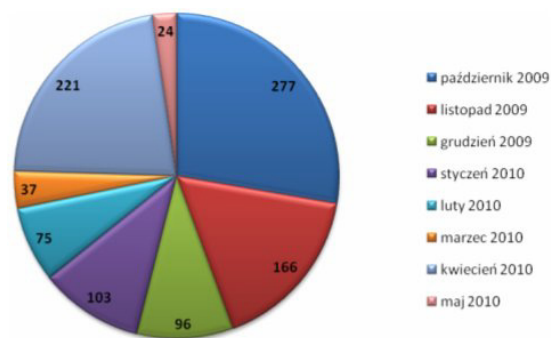
Szkolenia dla Kadry Kierowniczej zostały ocenione w następująco:

Tabela 3. Zestawienie ocen szkoleń dla Kadry kierowniczej

Pytanie	Średnia ocen	Ocena najwyższa	Ocena najniższa
W jakim stopniu szkolenie spełniło Pana(i) oczekiwania?	4,3	4,9	3,6
Jak ocenia Pan(i) poziom szkolenia biorąc pod uwagę:			
- dobór treści kształcenia	4,5	5,0	3,8
- jakość materiałów szkoleniowych	4,5	4,9	4,1
Jak ocenia Pan(i) wykładowcę prowadzącego szkolenie:			
- przygotowanie merytoryczne?	4,8	5,0	4,3
- sposób prowadzenia zajęć?	4,6	5,0	4,0

Szkolenia wstępne dla Pracowników Wykonawczych (B)

- Szkolenia Pracowników Wykonawczych realizowano od października 2009 do maja 2010.
- Zorganizowano 80 jednodniowych szkoleń, w których udział wzięło łącznie 997 osób, co stanowi 99,7% zakładanej liczby.
- Wykres przedstawia liczbę przeszkolonych osób w poszczególnych miesiącach.



Porównanie liczby uczestników szkoleń dla Pracowników Wykonawczych w poszczególnych miesiącach

Tabela 4. Szkolenia dla pracowników wykonawczych wraz z liczbą uczestników

Lp	Nazwa urzędu	Miejsce szkolenia	Liczba osób
1	SP w Bochni	Bochnia	51
2	SP w Limanowej	Limanowa	60
3	SP w Mszanie Dolnej	Mszana Dolna	31
4	SP w Myślenicach	Myślenice	34
5	UMiG w Olkuszu	Olkusz	100
6	UG Mochowo	Mochowo	18
7	UG Rościszewo	Rościszewo	13
8	UG Gozdowo	Gozdowo	15
9	SP w Pułtusk	Pułtusk	48
10	UG Łowicz	Łowicz	18
11	UM Łowicz	Łowicz	43
12	SP w Brzezinach	Brzeziny	33
13	UG Nowosolna	Nowosolna	21
14	SP w Łęczycy	Łęczycza	53
15	SP w Końskich	Końskie	90
16	SP w Jędrzejowie	Jędrzejów	55
17	SP w Kielcach	Kielce	114
18	SP w Opatowie	Opatów	50
19	UM Łodzi	Łódź	126
20	SP w Lipsku	Lipsko	24

Na podstawie przeprowadzonych anonimowych ankiet przeanalizowano opinie o szkoleniach dla pracowników wykonawczych.

Tabela 5. Ocena szkoleń dla Pracowników Wykonawczych

Pytanie	Średnia ocen	Ocena najwyższa	Ocena najniższa
W jakim stopniu szkolenie spełniło Pana(i) oczekiwania?	4,5	5	3,3
Jak ocenia Pan(i) poziom szkolenia biorąc pod uwagę:			
- dobór treści kształcenia	4,6	5	3,9
- jakość materiałów szkoleniowych	4,6	4,9	3,9
Jak ocenia Pan(i) wykładowcę prowadzącego szkolenie:			
- przygotowanie merytoryczne?	4,9	5	4,4
- sposób prowadzenia zajęć?	4,8	5	4,2

Szkolenie wstępne dla Pełnomocników (C)

- W dniach 22-25.09.2009 zorganizowano 4-dniowe szkolenie dla wszystkich Pełnomocników ds. Systemu Zarządzania Jakością.
- W szkoleniu wzięło udział 20 osób.
- Średnia ocen tego szkolenia wyniosła kształtowała się zgodnie z poniższą tabelą.

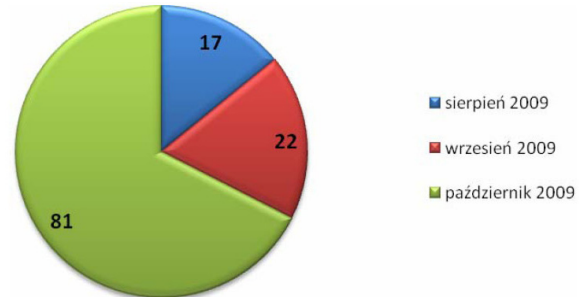
Tabela 6. Ocena szkoleń dla Pełnomocników

Pytanie	Średnia ocen	Ocena najwyższa	Ocena najniższa
W jakim stopniu szkolenie spełniło Pana(i) oczekiwania?	4,3	5	4
Jak ocenia Pan(i) poziom szkolenia biorąc pod uwagę:			
- dobór treści kształcenia	4,5	5	4
- jakość materiałów szkoleniowych	4,6	5	4
Jak ocenia Pan(i) wykładowcę prowadzącego szkolenie:			
- przygotowanie merytoryczne?	4,9	5	4
- sposób prowadzenia zajęć?	4,6	5	4

Etap 3 – OPRACOWANIE MAPY PROCESÓW I POLITYKI JAKOŚCI

- W ramach Etapu 3 wdrożenia SZJ zaplanowano 6 spotkań konsultacyjnych w każdym z urzędów, w tym jedno specjalistyczne prowadzone przez doświadczonego pracownika jst.

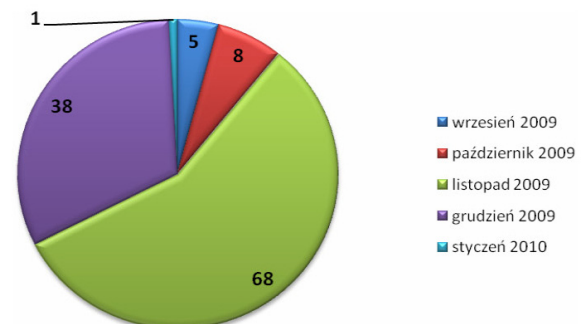
- Spotkania rozpoczęły się w sierpniu, zakończyły się w październiku.
- W rezultacie dla każdego z urzędów opracowana została mapa procesów, które są realizowane w danym urzędzie oraz ustanowiono politykę jakości.



Realizacja konsultacji w ramach etapu 3: Mapa procesów i polityka jakości – liczba konsultacji zrealizowanych w danym miesiącu

Etap 4 – OPRACOWANIE STRUKTURY DOKUMENTACJI

- W każdym urzędzie odbyło się 6 konsultacji, w tym jedna konsultacja specjalistyczna. Łącznie zrealizowano 120 dni konsultacyjnych.
- Konsultacje rozpoczęły się we wrześniu, ostatnia odbyła się w styczniu 2010 r.



Realizacja konsultacji w ramach etapu 4: Opracowanie struktury dokumentacji – liczba konsultacji zrealizowanych w danym miesiącu

Etap 5 – SZKOLENIA WSTĘPNE DLA AUDYTORÓW WEWNĘTRZNYCH

- Zrealizowano 10 szkoleń czterodniowych, podczas których łącznie przeszkolono 200 osób, czyli 100% zaplanowanej liczby.
- Szkolenia odbywały się w siedzibach urzędów.

Tabela 7. Szkolenie dla Audytorów wewnętrznych wraz z liczbą osób

Lp.	Nazwa urzędu	Miejsce szkolenia	Liczba osób
1	Starostwo Powiatowe w Końskich 10 os. Starostwo Powiatowe w Jędrzejowie 11 os.	Końskie, Jędrzejów	21
2	Urząd Miasta Łodzi	Łódź	20
3	Starostwo Powiatowe w Myślenicach 10 os. Urząd Gminy Mszana Dolna 8 os.	Myślenice, Mszana Dolna	18
4	Starostwo Powiatowe w Limanowej 11 os. Starostwo Powiatowe w Bochni 6 os.	Limanowa, Bochnia	17
5	Starostwo Powiatowe w Kielcach	Kielce	20
6	Starostwo Powiatowe w Opatowie 10 os. Starostwo Powiatowe w Lipsku 6 os.	Opatów, Lipsko	16
7	Urząd Miasta i Gminy Olkusz	Olkusz	20
8	Urząd Gminy Nowosolna 4 os. Starostwo Powiatowe w Brzezinach 6 os. Urząd Miasta Łodzi 12 os.	Nowosolna, Brzeziny	22
9	Urząd Miasta Łowicz 9 os. Urząd Gminy Łowicz 4 os. Starostwo Powiatowe w Łęczycy 10 os.	Łowicz	23
10	Starostwo Powiatowe w Pułtusku 10 os. Urząd Gminy Rościszewo 4 os. Urząd Gminy Mochowo 4 os. Urząd Gminy Gozdowo 5 os.	Pułtusk, Rościszewo	23

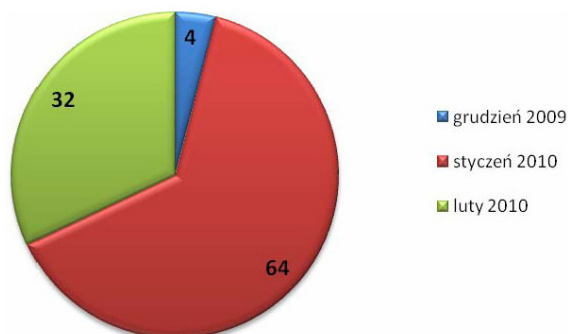
Na podstawie anonimowych ankiet uczestnicy ocenili szkolenie.

Tabela 8. Zestawienie ocen szkoleń dla Audytorów wewnętrznych w projekcie

Pytanie	Średnia ocen	Ocena najwyższa	Ocena najniższa
W jakim stopniu szkolenie spełniło Pana(i) oczekiwania?	4,5	4,9	3,7
Jak ocenia Pan(i) poziom szkolenia biorąc pod uwagę:			
- dobór treści kształcenia	4,7	5	4,1
- jakość materiałów szkoleniowych	4,7	4,8	4
Jak ocenia Pan(i) wykładowcę prowadzącego szkolenie:			
- przygotowanie merytoryczne?	4,9	5	4,4
- sposób prowadzenia zajęć?	4,8	5	4,2

Etap 6 – OPRACOWANIE KSIĘGI JAKOŚCI

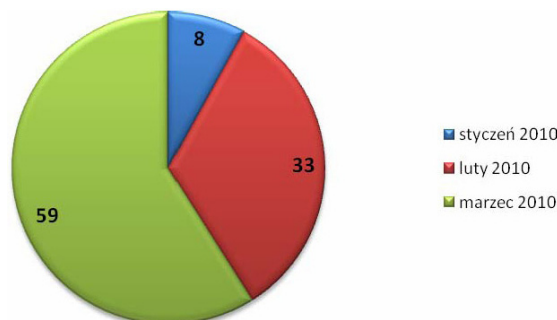
- W każdym urzędzie w ramach etapu Opracowanie księgi jakości zrealizowano 5 konsultacji, w tym jedną konsultację specjalistyczną.
- Łącznie zrealizowano 100 dni konsultacyjnych.
- Etap realizowano w miesiącach listopad 2009 – luty 2010



Realizacja konsultacji w ramach etapu 6: Opracowanie księgi jakości – liczba konsultacji zrealizowanych w danym miesiącu

Etap 7 – WDROŻENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

- W każdym urzędzie w ramach etapu zrealizowano 5 konsultacji, w tym jedną konsultację specjalistyczną.
- Łącznie przeprowadzono 100 dni konsultacyjnych.
- Etap realizowano w miesiącach styczeń – marzec 2010

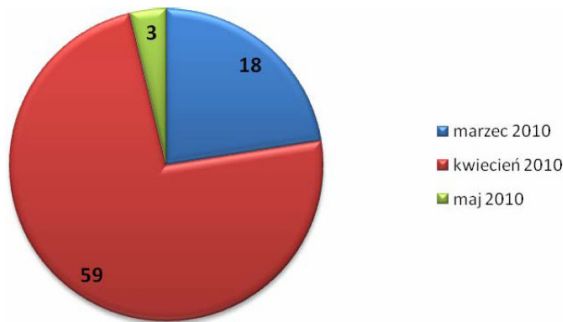


Realizacja konsultacji w ramach etapu 7: Wdrożenie SZJ – liczba konsultacji zrealizowanych w danym miesiącu.

Etap 8 – AUDYT WEWNĘTRZNY

- Audyt wewnętrzny był realizowany podczas 4 dni audytowych w każdym urzędzie.
- Łącznie zrealizowano 80 dni audytowych.
- Efektem tych działań były raporty poaudytowe opracowane przez konsultantów.

- Audyty wewnętrzne rozpoczęły się w marcu a zakończyły w maju 2010.



Realizacja konsultacji w ramach etapu 8:
Audyty wewnętrzne – liczba konsultacji
zrealizowanych w danym miesiącu

Etap 9 – DZIAŁANIA KORYGUJĄCE

- Po zakończeniu audytów wewnętrznych rozpoczęto działania korygujące.
- Na ich realizację przeznaczono 4 dni w każdym z urzędów, łącznie 80 dni konsultacyjnych.
- Działania korygujące rozpoczęto w kwietniu. Zgodnie z harmonogramem zakończyły się w czerwcu 2010.
- Do tej pory zrealizowano 77,5% Etapu 9:
Kwiecień 2010 – 11 dni konsultacyjnych
Maj 2010 – 51 dni konsultacyjnych

Etap 10 – PRZEGLĄD SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

- W ramach etapu 10 zaplanowano po 4 dni konsultacyjne dla każdego z urzędów.
- Etap 10 został zakończony w lipcu 2010.

IV. OPRACOWANIE I WDROŻENIE PROFESJONALNYCH METOD BADAŃIA ZADOWOLENIA KLIENTA JST

Zakończono pierwszą turę badań satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Zadowolenie klientów zewnętrznych badano przy pomocy „klasycznych” kwestionariuszy przeprowadzanych przez ankieterów. Natomiast pracownicy urzędów wypełniali ankiety internetowe opracowane przy pomocy programu komputerowego do edycji i realizacji badań drogą elektroniczną.

Wynikiem obydwu badań były raporty ogólne i szczegółowe dla każdej JST. Urzędy, które uzy-

wały najlepsze i najgorsze oceny w badaniach klientów poddane zostały badaniom fokusowym, które wyjaśniły przyczyny i powody opinii, zarówno negatywnych jak i pozytywnych.

Ku końcowi zmierza również proces wdrożenia metod badań klientów zewnętrznych i wewnętrznych we wszystkich JST. Ekspert Omikron przeszkolili pracowników urzędów tak, by ci mogli samodzielnie prowadzić badania społeczne w różnych grupach i różnymi metodami, również przy użyciu narzędzi internetowych. Obecnie rozpoczęto drugą turę badań w JST. Do końca czerwca zakończą się badania terenowe wśród klientów, następnie rozpocznie się powtórne badanie pracowników oraz grupy fokusowe.

V. USPRAWNIEŃIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ URZĘDU

1. Opracowanie narzędzi diagnozy komunikacji wewnętrznej w JST:
 - Opracowanie Kwestionariusza Komunikacji Wewnętrznej KKW, jako narzędzia diagnozy komunikacji wewnętrznej w JST.
 - Opracowanie Kwestionariusza Przyczyn Konfliktów.
 - Opracowanie dwóch kwestionariuszy dotyczących badania komunikacyjnych aspektów kultury organizacyjnej: „Zachowania kierownicze. Formularz oceny” (dla szeregowych pracowników), „Zachowanie kierownicze. Formularz samooceny” (dla kadry kierowniczej).
2. Przeprowadzenie pierwszego etapu badań w zakresie diagnozy komunikacji wewnętrznej we wszystkich Jednostkach Samorządu Terytorialnego za pomocą dwóch narzędzi:
 - Kwestionariusza Komunikacji Wewnętrznej (KKW).
 - Kwestionariusza Przyczyn Konfliktów.
3. Wprowadzanie wyników z przeprowadzonych badań do arkusza programu statystycznego, celem przeprowadzenia analizy statystycznej uzyskanych wyników.
4. Analiza statystyczna uzyskanych wyników badań kwestionariuszowych (KKW i KPK).
5. Przygotowanie raportu z badań – Charakterystyka sytuacji komunikacyjnej w JST na podstawie analizy wyników badań kwestionariuszowych dotyczących:
 - oceny efektywności trzech wymiarów komunikacji wewnętrznej (komunikacji „w górę”, „w dół” oraz „poziomej”),

- oceny poszczególnych aspektów tych wymiarów przepływu informacji w organizacji,
 - określenia barier (przeszkód) w przypadku każdego wymiaru,
 - określenia najczęstszych form (kanałów) komunikacji,
 - określenia najważniejszych przyczyn konfliktów w JST, także tych wynikających z problemów komunikacyjnych oraz
 - określenia potrzeb szkoleniowych pracowników JSM w zakresie komunikacji międzyludzkiej
6. Napisanie raportu z badań Kwestionariuszem Przyczyn Konfliktów.
 7. Opracowanie programu szkoleń w JST.
 8. Przeprowadzanie badań seria 2 w JST za pomocą kwestionariusza „Zachowania kierownicze – Formularz samooceny” oraz kwestionariusza „Zachowania kierownicze. Formularz oceny”.
 9. Statystyczna analiza wyników badań seria 2 w JST przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza „Zachowania kierownicze – Formularz samooceny” oraz kwestionariusza „Zachowania kierownicze. Formularz oceny”.
 10. Przeprowadzanie szkoleń w JST z zakresu komunikacyjnych aspektów rozwiązywania konfliktów. Przeprowadzenie w czasie szko-

leń badań „Testem komunikatywności” oraz testem badającym rozumienie komunikatów na piśmie.

11. Napisanie raportu z badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza „Zachowania kierownicze – Formularz samooceny” oraz kwestionariusza „Zachowania kierownicze. Formularz oceny”.

Szkolenia z zakresu psychologii

Szkolenia usprawniające wewnętrzną komunikację prowadzone zostały w kwietniu i maju 2010 roku. Szkolenia przeprowadzono w grupach 15-20 osobowych, z uwzględnieniem podziału na kadre kierowniczą i pracowników wykonawczych.

W szkoleniach brała udział grupa pracowników, która została przeszkolona w ramach szkoleń dotyczących Systemu Zarządzania Jakością.

Zrealizowano 62 szkolenia, podczas których przeszkolono 1017 osób. W czerwcu zostało przeprowadzone dodatkowe szkolenie z zakresu komunikacji wewnętrznej.

Do maja 2010 roku zamknięto 8 etapów projektu, przeszkolono 1416 osób z zakresu Systemu Zarządzania Jakością, przeszkolono 1017 osób z zakresu komunikacji wewnętrznej, w PEFS-ie zarejestrowano 1256 osób.

Podsumowanie całości projektu w ostatnim, 8 numerze biuletynu.

