

# AUDYT ORGANIZACYJNY 2017



**Audyt organizacyjny. Uwarunkowania społeczne i ekonomiczne  
dalszego rozwoju  
gminy Trąbki Wielkie**

Trąbki

SPIS TREŚCI

<b>1</b>	Metodologia przeprowadzonych badań.....	<b>4</b>
<b>2.</b>	DIAGNOZA GMINY TRĄBKI WIELKIE – AUDYTORGANIZACYJNY.....	<b>6</b>
	A. Dane statystyczne (wybrane).....	<b>6</b>
	B. Wskazywane bariery rozwoju społ.-ekonomicznego.....	<b>12</b>
	C. Gmina jako organizacja - wskaźnik efektywności zarządzania.....	<b>17</b>
	D. Główne wnioski z badań (ankietowych).....	<b>22</b>
	E. Główne (skorelowane) wskaźniki diagnozy. Analiza zasobów wewnątrznych i zewnętrznych gminy. Audyt najistotniejszych procesów organizacyjnych .....	<b>38</b>
<b>3.</b>	PROPONOWANE KIERUNKI DZIAŁAŃ w OBSZARZE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU GMINY TRĄBKI WIELKIE.....	<b>42</b>
<b>4.</b>	AUDYT - WNIOSKI.....	<b>47</b>
	a)kierunki rozwoju gminy.....	<b>47</b>
	b)gmina jako forma organizacji kreatywnej.....	<b>48</b>
<b>5.</b>	PODSUMOWANIE.....	<b>58</b>
<b>5.</b>	ANEKS – ankieta, osoby przygotowujące raport, miejsce na uwagi.....	<b>59</b>

## I. METODOLOGIA BADAŃ

**AUDYT ORGANIZACYJNY** (działanie, które pozwala dokonać przeglądu/ analizy/ diagnozy danej organizacji i sposobu realizacji poszczególnych funkcji czy procesów. Audyt organizacyjny wiąże się najczęściej z audytem struktury organizacyjnej, audytem personalnym, audytem stylu zarządzania, audytem kultury organizacyjnej, kierunków działań, stanu realizacji poszczególnych funkcji); **opiera się generalnie na 2 podejściach badawczych:**

### A. ilościowe

1. BADANIA ANKIETOWE ZEWNĘTRZNE na reprezentatywnej grupie mieszkańcy, badania przy pomocy a) arkuszy audytu org. oraz b) kwestionariuszy ankietowych ogólnych

2. BADANIA ANKIETOWE ZEWNĘTRZNE: lokalne autorytety, osoby kierujące gminą

### B. jakościowe

1. analiza dokumentów (strategia rozwoju, studium rozwoju młodzieży, dokumenty UG oraz innych instytucji samorządowych i państwowych np. GUS)

2. analiza materiałów i opracowań naukowych

3. wywiady niestandardyzowane (wywiady swobodne -pogłębione odnośnie całokształtu zjawisk na terenie gminy z osobami- autorytetami)

4. analiza danych statystycznych

### III. TECHNIKI BADAWCZE

#### 1. ILOŚCIOWE

**BADANIA ANKIETOWE ZEWNĘTRZNE a) próba reprezentatywna dorosłych mieszkańców b) lokalne autorytety c) osoby wybrane metodą celową do badania kwestionariuszami audyt.**

- a. metoda badawcza- pomiar; narzędzie badawcze: anonimowy kwestionariusz ankietowy o wysokim stopniu standaryzacji składający się z 13-17 pytań otwartych i zamkniętych;
- b. narzędzia pomiaru – kwestionariusze audytu organizacyjnego, kwestionariusz MDO, analiza procesów organizacyjnych (macierz)

**WIELKOŚĆ PRÓBY (w badaniach dorosłych mieszkańców):** ok. 330- 370 mieszkańców gminy

**TECHNIKA BADAWCZA:** wywiad kwestionariuszowy, częściowo wywiad telefoniczny

**Tematyka: KIERUNKI ROZWOJU. WIZJA GMINY**

CHARAKTERYSTYCZNE ZJAWISKA SPOŁECZNE I EKONOMICZNE NA TERENIE GMINY.

ROZWÓJ, INWESTYCJE, ZMIANY. ZAGROŻENIA.

WIZJA ROZWOJU GMINY.

a) zmiany w sferze ekonomicznej i gospodarczej gminy, zadowolenie z inwestycji i form rozwoju.

Przeobrażenia ekonomiczne w gminie. Kierunki rozwoju. Wizja rozwoju gminy.

c) ocena zmian, potrzeby i aspiracje mieszkańców

d) inwestycje/ programy rozwoju

e) zjawiska społeczne na terenie gminy

f) analiza SWOT

g) zagrożenia w rozwoju gminy; zagrożenia cywilizacyjne, wyzwania cywilizacyjne

h) funkcjonowanie instytucji i organizacji gminnych

i) komunikacja społeczna

#### 2. BADANIA JAKOŚCIOWE

**1. analiza dokumentów (w oparciu: strategia rozwoju, studium rozwoju młodzieży, dokumenty UG oraz innych instytucji samorządowych i państwowych)**

analiza ilościowo-jakościowa uzyskanych dokumentów

**2. analiza materiałów i opracowań naukowych**

analiza ilościowo-jakościowa uzyskanych dokumentów

**3. analiza danych statystycznych**

**4. wywiady niestandardowane**

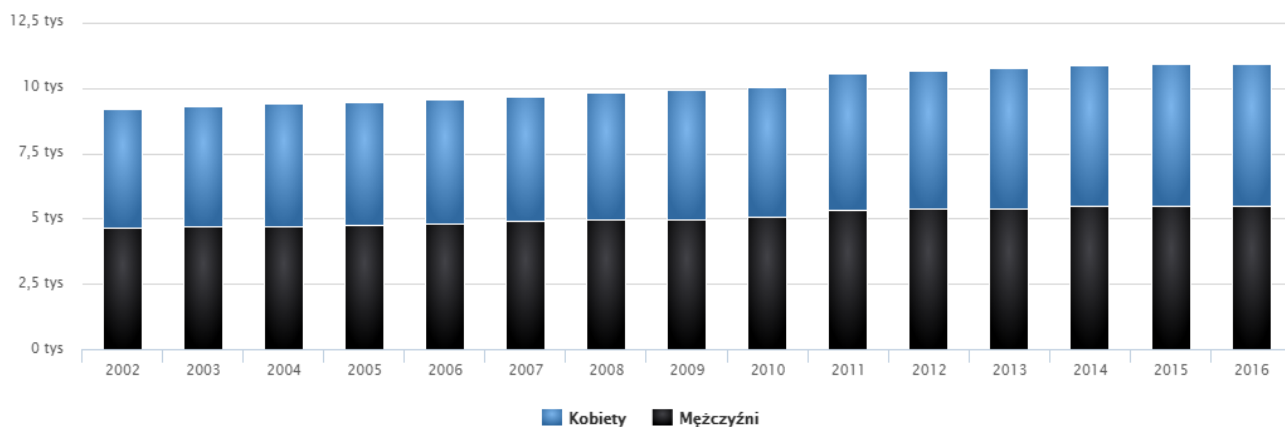
## II. DIAGNOZA i AUDYT GMINY TRĄBKI WIELKIE – ZAGADNIENIA SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNEGO oraz ORGANIZACYJNEGO ROZWOJU GMINY<sup>1</sup>

### A. DANE STATYSTYCZNE (wybrane)

#### DEMOGRAFIA

Populacja – Gmina Trąbki Wielkie w latach 2002 – 2016

(Źródło: GUS)



Jedn. miary	2012	2013	2014	2015	2016
ogółem	10666	10679	10805	10892	10952
mężczyźni	5367	5357	5442	5476	5510
kobiety	5299	5322	5363	5416	5442

**ogółem, faktyczne miejsce zamieszkania, stan na 30 VI**

	osoba	2012	2013	2014	2015	2016
ogółem	osoba	10666	10679	10805	10892	10952
mężczyźni	osoba	5367	5357	5442	5476	5510
kobiety	osoba	5299	5322	5363	5416	5442

**ogółem, faktyczne miejsce zamieszkania, stan na 31 XII**

	osoba	2012	2013	2014	2015	2016
ogółem	osoba	10692	10757	10875	10911	11006
mężczyźni	osoba	5370	5412	5470	5496	5534
kobiety	osoba	5322	5345	5405	5415	5472

**Wskaźnik<sup>2</sup>: stały wzrost liczby mieszkańców; ma wpływ na konieczność budowania nowej oferty społeczno-ekonomicznej oraz rozwiązań społeczno-ekonomicznych dla mieszkańców, w tym i nowo osiedlających się na terenie gminy (liczony rok do roku, coroczny wzrost liczby mieszkańców 1- 3,5 %)**

<sup>1</sup> problemy/dane/ zjawiska/ mające istotny wpływ na rozwój społ.-ekonom. gminy Trąbki Wielkie ; źródło GUS 2017, badania MDO, badania ankietowe i inne; marzec-maj 2017

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ludność w wieku:</b>						
przedprodukcyjnym	osoba	2579 B	2545 B	2498 B	2468 B	2421
produkcyjnym	osoba	6860 B	6934 B	6960 B	7046 B	7071
poprodukcyjnym	osoba	1148 B	1213 B	1299 B	1361 B	1419
<b>W % ogółem ludność w wieku:</b>						
przedprodukcyjnym	%	24,4 B	23,8 B	23,2 B	22,7 B	22,2
produkcyjnym	%	64,8 B	64,9 B	64,7 B	64,8 B	64,8
poprodukcyjnym	%	10,8 B	11,3 B	12,1 B	12,5 B	13,0
<b>Wskaźniki obciążenia demograficznego</b>						
ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	osoba	54,3 B	54,2 B	54,6 B	54,3 B	54,3
ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym	osoba	44,5 B	47,7 B	52,0 B	55,1 B	58,6
ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	osoba	16,7 B	17,5 B	18,7 B	19,3 B	20,1
Kobiety na 100 mężczyzn	osoba	99 B	99 B	99 B	99 B	99
<b>Na 1000 ludności:</b>						
zgony	-	6,85 B	5,91 B	6,55 B	6,48 B	7,71
przyrost naturalny	-	6,4 B	5,5 B	4,9 B	4,3 B	1,8
urodzenia żywe	-	13,2 B	11,4 B	11,4 B	10,8 B	9,5
małżeństwa zawarte w ciągu roku	-	4,6 B	5,3 B	5,6 B	5,6 B	5,1

kat. wiekowe	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>Ludność według grup wieku:</b>							
0-4 lat	osoba	707 B	735 B	727 B	686 B	638 B	601
5-9 lat	osoba	653 B	660 B	654 B	705 B	731 B	732
10-14 lat	osoba	729 B	699 B	696 B	666 B	660 B	660
15-19 lat	osoba	869 B	853 B	827 B	765 B	767 B	735
20-24 lat	osoba	899 B	919 B	888 B	909 B	919 B	884
25-29 lat	osoba	891 B	898 B	926 B	910 B	872 B	861
30-34 lat	osoba	773 B	803 B	819 B	866 B	896 B	908
35-39 lat	osoba	824 B	846 B	844 B	824 B	815 B	815
40-44 lat	osoba	657 B	654 B	711 B	755 B	814 B	866
45-49 lat	osoba	707 B	717 B	688 B	666 B	667 B	667
50-54 lat	osoba	751 B	733 B	732 B	705 B	687 B	703
55-59 lat	osoba	645 B	683 B	704 B	731 B	772 B	752
60-64 lat	osoba	463 B	499 B	550 B	571 B	582 B	630
65-69 lat	osoba	242 B	273 B	292 B	356 B	414 B	435
70 lat i więcej	osoba	617 B	615 B	634 B	642 B	641 B	662

*Wskaźnik: zwiększający się wskaźnik tzw. obciążenia demograficznego; m.in. wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym względem osób w wieku produkcyjnym; zmniejszający się przyrost naturalny; generalnie starzenie się lokalnego społeczeństwa*

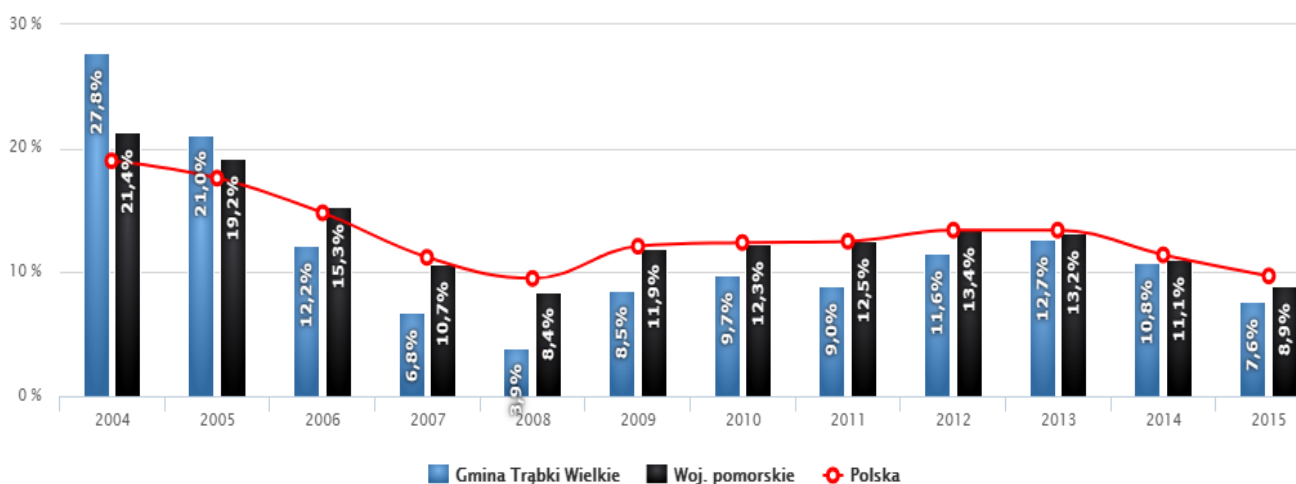
<sup>2</sup> Wielkość, także zjawisko, zdarzenie, sytuacja najczęściej mierzalne, które ma znaczenie oraz wpływ na zmiany o charakterze społ.-ekonom., na pojawienie się innego zjawiska czy okoliczności (pozytywnej lub negatywnej). Wskaźnik także sugeruje podjęcie danej decyzji.

## 1. RYNEK PRACY

	Jedn. miary	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Bezrobotni zarejestrowani wg płci</b>						
ogółem	osoba	415 B	467 B	411 B	295 B	273
mężczyźni	osoba	160 B	184 B	150 B	81 B	87
kobiety	osoba	255 B	283 B	261 B	214 B	186
<b>Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym wg płci</b>						
ogółem	%	6,0 B	6,7 B	5,8 B	4,2 B	:
mężczyźni	%	4,3 B	4,9 B	4,0 B	2,1 B	:
kobiety	%	7,9 B	8,7 B	8,0 B	6,5 B	:
<b>PRACUJĄCY WEDŁUG INNEGO PODZIAŁU NIŻ PKD</b>						
<b>Pracujący wg płci w gminach</b>						
ogółem	osoba	876 B	930 B	988 B	1034 B	:
mężczyźni	osoba	379 B	410 B	428 B	437 B	:
kobiety	osoba	497 B	520 B	560 B	597 B	:
<b>Pracujący na 1000 ludności</b>						
ogółem	osoba	82 B	86 B	91 B	95 B	:

Szacunkowa stopa bezrobocia rejestrowanego w gminie Trąbki Wielkie w latach 2004 – 2015

(Źródło: GUS)



*Wskaźnik: stale poprawiająca się sytuacja na lokalnym rynku pracy; dominacja kobiet jako kategorii osób bezrobotnych*

## 2. FINANSE PUBLICZNE

### a. Dochody

	Jedn. miary	2013	2014	2015
<b>FINANSE PUBLICZNE</b>				
<b>DOCHODY BUDŻETÓW GMIN I MIAST NA PRAWACH POWIATU</b>				
<b>Dochody ogółem</b>				
<b>gminy łącznie z miastami na prawach powiatu</b>				
ogółem	zł	35264793,19	B 35761289,74	B 40632876,02
<b>gminy bez miast na prawach powiatu</b>				
ogółem	zł	35264793,19	B 35761289,74	B 40632876,02
<b>Dochody majątkowe</b>				
<b>gminy łącznie z miastami na prawach powiatu</b>				
ogółem	zł	3150864,67	B 3423743,37	B 2660987,55
wpływy ze sprzedaży składników majątkowych	zł	5000,00	B 5239,75	B 0,00
<b>gminy bez miast na prawach powiatu</b>				
ogółem	zł	3150864,67	B 3423743,37	B 2660987,55
wpływy ze sprzedaży składników majątkowych	zł	5000,00	B 5239,75	B 0,00

Trąbki Wielkie











































2013

2014

2015

Dochody własne

**gminy łącznie z miastami na prawach powiatu**

razem	 	zł	12251040,91	G	13397085,23	B	18026633,55
dochody podatkowe - podatek rolny	 	zł	1230730,56	B	1239613,78	B	1234062,51
dochody podatkowe - podatek leśny	 	zł	153625,32	B	141681,08	B	156674,00
dochody podatkowe - podatek od nieruchomości	 	zł	3313407,49	B	3389021,23	B	3542879,36
dochody podatkowe - podatek od środków transportowych	 	zł	129370,73	B	152247,28	B	192445,60
wpływy z opłaty skarbowej	 	zł	28668,34	B	26720,81	B	31313,53
dochody podatkowe - podatek od czynności cywilnoprawnych	 	zł	315745,17	B	306667,40	B	753815,29
dochody podatkowe - podatek od działalności gospodarczej osób fizycznych, opłacany w formie karty podatkowej	 	zł	8853,30	B	6915,17	B	8568,81
wpływy z opłaty eksploatacyjnej	 	zł	52668,09	B	43042,48	B	60876,58
wpływy z opłaty targowej	 	zł	11430,00	B	10110,00	B	10290,00
dochody z majątku	 	zł	347791,03	B	944332,13	B	663149,95
udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa razem	 	zł	4085147,30	G	4613253,30	B	5220921,94
udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa podatek dochodowy od osób fizycznych	 	zł	3974362,00	G	4534488,00	B	5092150,00
udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa podatek dochodowy od osób prawnych	 	zł	110785,30	G	78765,30	B	128771,94
wpływy z innych lokalnych opłat pobieranych przez jednostki samorządu terytorialnego na podstawie odrębnych ustaw	 	zł	578369,38	B	1362339,21	B	1624453,36
wpływy z usług	 	zł	553664,48	B	527750,84	B	504596,06
pozostałe dochody - środki na dofinansowanie własnych zadań pozyskane z innych źródeł - razem	 	zł	34265,40	B	10000,00	B	30000,00
pozostałe dochody - środki na dofinansowanie własnych zadań pozyskane z innych źródeł - inwestycyjne	 	zł	0,00	A	0,00	A	30000,00
dochody z majątku - dochody z najmu i dzierżawy składników majątkowych JST oraz innych umów o podobnym charakterze	 	zł	32076,40	B	28463,48	B	33622,85
dochody podatkowe - ustalone i pobierane na podstawie odrębnych ustaw	 	zł	5182246,99	B	5250040,08	B	5899755,57

**b. Wydatki**

Ogółem (zł)	<b>25,4 mln</b>	26,7 mln ↑	36,5 mln ↑	35,8 mln ↓	35,9 mln ↑	35,8 mln ↓	34,3 mln ↓	<b>40,3 mln ↑</b>
Na jednego mieszkańca (zł)	2,6 tys	2,7 tys	3,5 tys	3,4 tys	3,4 tys	3,3 tys	3,2 tys	3,7 tys
(% udział w całości budżetu)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
Dział klasyfikacji budżetowej	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oświata i wychowanie [Dział 801]	<b>10,5 mln</b> 1,1 tys (41.5%)	11,7 mln ↑ 1,2 tys (43.6%)	<b>16,7 mln ↑</b> 1,7 tys (45.8%)	12,7 mln ↓ 1,2 tys (35.3%)	13,7 mln ↑ 1,3 tys (38.2%)	13,8 mln ↑ 1,3 tys (38.7%)	14,8 mln ↑ 1,4 tys (43.2%)	16,1 mln ↑ 1,5 tys (40%)
Pomoc społeczna [Dział 852]	<b>4,9 mln</b> 500 (19.4%)	5,0 mln ↑ 505 (18.7%)	5,6 mln ↑ 555 (15.3%)	5,8 mln ↑ 544 (16.1%)	5,9 mln ↑ 550 (16.4%)	6,1 mln ↑ 570 (17.1%)	6,2 mln ↑ 566 (18%)	<b>6,5 mln ↑</b> 598 (16.2%)
Administracja publiczna [Dział 750]	<b>2,6 mln</b> 269 (10.4%)	2,7 mln ↑ 270 (10%)	2,7 mln ↓ 266 (7.3%)	2,8 mln ↑ 263 (7.8%)	2,8 mln ↓ 259 (7.7%)	3,0 mln ↑ 279 (8.4%)	3,0 mln ↑ 278 (8.8%)	<b>3,7 mln ↑</b> 336 (9.1%)
Rolnictwo i łowiectwo [Dział 010]	895,3 tys 91,1 (3.5%)	<b>605,0 tys ↓</b> 61,0 (2.3%)	5,4 mln ↑ 538 (14.8%)	4,7 mln ↓ 440 (13%)	<b>7,2 mln ↑</b> 675 (20.1%)	4,5 mln ↓ 414 (12.4%)	2,3 mln ↓ 208 (6.6%)	4,7 mln ↑ 434 (11.7%)
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska [Dział 900]	<b>602,6 tys</b> 61,3 (2.4%)	1,2 mln ↑ 124 (4.6%)	773,8 tys ↓ 76,9 (2.1%)	1,1 mln ↑ 102 (3%)	907,4 tys ↓ 84,9 (2.5%)	1,5 mln ↑ 137 (4.1%)	1,7 mln ↑ 154 (4.9%)	<b>3,1 mln ↑</b> 281 (7.6%)
Transport i łączność [Dział 600]	1,2 mln 125 (4.8%)	2,2 mln ↑ 227 (8.4%)	964,9 tys ↓ 95,9 (2.6%)	<b>4,5 mln ↑</b> 429 (12.7%)	<b>512,3 tys ↓</b> 47,9 (1.4%)	1,4 mln ↑ 132 (4%)	1,3 mln ↓ 119 (3.8%)	1,6 mln ↑ 144 (3.9%)
Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego [Dział 921]	984,4 tys 100 (3.9%)	<b>938,4 tys ↓</b> 94,6 (3.5%)	1,5 mln ↑ 144 (4%)	1,4 mln ↓ 133 (3.9%)	1,1 mln ↓ 98,8 (2.9%)	1,0 mln ↓ 97,2 (2.9%)	1,2 mln ↑ 109 (3.5%)	<b>1,5 mln ↑</b> 133 (3.6%)
Gospodarka mieszkaniowa [Dział 700]	<b>117,5 tys</b> 12,0 (0.5%)	319,5 tys ↑ 32,2 (1.2%)	203,5 tys ↓ 20,2 (0.6%)	393,0 tys ↑ 37,1 (1.1%)	550,0 tys ↑ 51,4 (1.5%)	723,0 tys ↑ 67,2 (2%)	<b>1,2 mln ↑</b> 109 (3.5%)	777,6 tys ↓ 71,3 (1.9%)
Obsługa długu publicznego [Dział 757]	187,9 tys 19,1 (0.7%)	<b>167,3 tys ↓</b> 16,9 (0.6%)	293,6 tys ↑ 29,2 (0.8%)	622,1 tys ↑ 58,8 (1.7%)	<b>845,7 tys ↑</b> 79,1 (2.4%)	719,3 tys ↓ 66,9 (2%)	643,6 tys ↓ 59,2 (1.9%)	501,8 tys ↓ 46,0 (1.2%)
Edukacyjna opieka wychowawcza [Dział 854]	<b>627,3 tys</b> 63,8 (2.5%)	<b>328,6 tys ↓</b> 33,1 (1.2%)	363,9 tys ↑ 36,2 (1%)	477,0 tys ↑ 45,1 (1.3%)	528,9 tys ↑ 49,5 (1.5%)	576,2 tys ↑ 53,6 (1.6%)	560,1 tys ↓ 51,5 (1.6%)	471,5 tys ↓ 43,2 (1.2%)
Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa [Dział 754]	238,0 tys 24,2 (0.9%)	<b>221,0 tys ↓</b> 22,3 (0.8%)	296,0 tys ↑ 29,4 (0.8%)	453,9 tys ↑ 42,9 (1.3%)	354,5 tys ↓ 33,2 (1%)	490,1 tys ↑ 45,6 (1.4%)	511,0 tys ↑ 47,0 (1.5%)	<b>726,5 tys ↑</b> 66,6 (1.8%)
Turystyka [Dział 630]	<b>7,7 tys</b> 0,8 (0%)	75,8 tys ↑ 7,6 (0.3%)	580,0 tys ↑ 57,6 (1.6%)	57,6 tys ↓ 5,4 (0.2%)	116,7 tys ↑ 10,9 (0.3%)	<b>1,0 mln ↑</b> 96,7 (2.9%)	251,2 tys ↓ 23,1 (0.7%)	30,6 tys ↓ 2,8 (0.1%)
Kultura fizyczna i sport [Dział 926]	<b>1,3 mln</b> 131 (5.1%)	429,4 tys ↓ 43,3 (1.6%)	<b>55,7 tys ↓</b> 5,5 (0.2%)	145,7 tys ↑ 13,8 (0.4%)	488,5 tys ↑ 45,7 (1.4%)	169,4 tys ↓ 15,7 (0.5%)	250,2 tys ↑ 23,0 (0.7%)	120,4 tys ↓ 11,0 (0.3%)
Ochrona zdrowia [Dział 851]	<b>569,8 tys</b> 58,0 (2.2%)	168,9 tys ↓ 17,0 (0.6%)	<b>133,8 tys ↓</b> 13,3 (0.4%)	134,0 tys ↑ 12,7 (0.4%)	135,4 tys ↑ 12,7 (0.4%)	174,7 tys ↑ 16,2 (0.5%)	157,9 tys ↓ 14,5 (0.5%)	167,5 tys ↑ 15,3 (0.4%)
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię el., gaz i wodę [Dział 400]	133,5 tys 13,6 (0.5%)	<b>203,0 tys ↑</b> 20,5 (0.8%)	<b>69,3 tys ↓</b> 6,9 (0.2%)	73,2 tys ↑ 6,9 (0.2%)	136,3 tys ↑ 12,7 (0.4%)	134,6 tys ↓ 12,5 (0.4%)	134,6 tys ↓ 12,4 (0.4%)	136,8 tys ↑ 12,5 (0.3%)
Działalność usługowa [Dział 710]	<b>268,0 tys</b> 27,3 (1.1%)	208,2 tys ↓ 21,0 (0.8%)	211,9 tys ↑ 21,1 (0.6%)	158,5 tys ↓ 15,0 (0.4%)	130,5 tys ↓ 12,2 (0.4%)	<b>108,0 tys ↓</b> 10,0 (0.3%)	124,1 tys ↑ 11,4 (0.4%)	140,1 tys ↑ 12,8 (0.3%)
Urzędy naczelnych organów władzy państwowej [Dział 751]	<b>1,3 tys</b> 0,1 (0%)	11,6 tys ↑ 1,2 (0%)	28,7 tys ↑ 2,8 (0.1%)	14,1 tys ↓ 1,3 (0%)	5,4 tys ↓ 0,5 (0%)	13,6 tys ↑ 1,3 (0%)	45,1 tys ↑ 4,1 (0.1%)	<b>49,4 tys ↑</b> 4,5 (0.1%)
Pozostałe zadania w zakresie polityki społecznej [Dział 853]	60,1 tys 6,1 (0.2%)	192,1 tys ↑ 19,4 (0.7%)	<b>617,3 tys ↑</b> 61,3 (1.7%)	152,1 tys ↓ 14,4 (0.4%)	559,5 tys ↑ 52,3 (1.6%)	249,8 tys ↓ 23,2 (0.7%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	35,4 tys ↑ 3,2 (0.1%)
Różne rozliczenia [Dział 758]	<b>0,0</b> 0,0 (0%)	360 ↑ 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>207,1 tys ↑</b> 19,6 (0.6%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)
Rybołówstwo i rybactwo [Dział 050]	<b>14,8 tys</b> 1,5 (0.1%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)
Wydatki związane z poborem dochodów [Dział 756]	52,6 tys 5,4 (0.2%)	60,1 tys ↑ 6,1 (0.2%)	60,6 tys ↑ 6,0 (0.2%)	<b>63,1 tys ↑</b> 6,0 (0.2%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)	<b>0,0 ↓</b> 0,0 (0%)

**Wskaźnik: ustabilizowana sytuacja ekonomiczna (stabilny budżet); wzrost dochodów w większości kategorii budżetowych**

**B. Bariery utrudniające szybszy rozwój gminy Trąbki Wielkie <sup>3</sup>**

**Uwaga:** wymieniane poniżej bariery to najczęściej pojawiające się problemy związane z szybkim rozwojem społ.-ekonom. gminy. Interpretować je należy jako przeszkody, lecz także jako wyzwania i działania jakie gmina powinna realizować w celu dalszego i efektywnego rozwoju.

**UWAGA, podane niżej wartości to średnia:**

**2,5-3,0 bariera bardzo istotna; oznacza także działanie szybkie, szybką konieczność zmiany, duży nacisk społeczny na likwidację bariery**

**2,4-2,0 bariera ważna; oznacza działanie ważne, które powinno być zrealizowane w dość szybkim czasie**

**1,9 i mniej bariera mniej istotna, bądź możliwość jej likwidacji utrudniona**

**ZESTAWIENIA OGÓLNE**

Bariera	średnia	czy następuje likwidacja danej bariery
informacyjna i komunikacyjna	<b>3,0</b>	<b>TAK</b>
technologiczna/ infrastrukturalna	<b>3,0</b>	<b>TAK</b>
organizacyjna i personalna (zarządzanie organizacją/ zarządzanie zespołami/ kadra zarządzająca gminą, osoby na stan. kier.)	<b>2,6</b>	<b>TAK</b>
społeczno-kulturowa	<b>2,6</b>	<b>TAK</b>
finansowa (budżet, inwestycje, wkład własny do projektów zew.)	1,75	NIE
Prawna	1,5	NIE

<sup>3</sup> Poniżej prezentowane bariery są wynikiem analizy danych ilościowych zebranych z badań w latach 2015-2017, narzędzi pomiaru MDO, prac zespołu ds. młodzieży gminy Trąbki Wielkie, badań opinii publicznej, analizy dokumentów oraz prowadzonych wywiadów swobodnych - na terenie gminy.

**Bariera I: finansowa (budżet, inwestycje, wkład własny do projektów zew.)**

	istotność (ranga) danej bariery – w skali 1-3; 1- niska ranga bariery 2- średnia 3- wysoka i bardzo wysoka	występowanie danej bariery w strukturach lokalnych (gmina Trąbki Wlk)	likwidacja bariery – czy w ostatnich latach zlikwidowano przynajmniej w pewnym stopniu daną przeszkodę/ bariere (likwidacja poprzez działania władz lokalnych)
- wkład własny podmiotu (JST)	1	Tak	Nie
- kredytowanie	2	Tak	Nie
- rozliczenie środków zgodnie z zasadami kwalifikowalności wydatków	2	Tak	Nie
- ograniczone możliwości finansowe podmiotu	2	Tak	Nie
<b>Średnia</b>	<b>1,75</b>		

**Bariera II: organizacyjna i personalna (zarządzanie JST/ zarządzanie zespołami/ kadra zarządzająca gminą)**

	istotność (ranga) danej bariery – w skali 1-3; 1- niska ranga bariery 2- średnia 3- wysoka i bardzo wysoka	występowanie danej bariery w strukturach lokalnych (gmina Trąbki Wlk)	likwidacja bariery – czy w ostatnich latach zlikwidowano przynajmniej w pewnym stopniu daną przeszkodę/ bariere (likwidacja poprzez pracę/ działanie władz lokalnych)
-zbiurokratyzowane procedury	2	<b>TAK</b>	<b>NIE</b>
- konflikty związane ze zmianami w strukturze organizacyjnej/ w strukturze zarządzania gminą	2	<b>TAK</b>	<b>NIE</b>
- brak możliwości zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych pracowników do realizacji projektów	3	<b>TAK</b>	<b>TAK</b>



- problemy wynikające z możliwości zbudowania efektywnego zespołu projektowego	3	TAK	TAK
- nadmierne obciążenie obowiązkami części pracowników/ braki kadrowe	3	TAK	NIE
<b>Średnia</b>	<b>2,6</b>		

**Bariera III: informacyjna i komunikacyjna**

		występowanie danej bariery w strukturach lokalnych (gmina Trąbki Wlk)	likwidacja bariery – <b>czy w ostatnich latach zlikwidowano przynajmniej w pewnym stopniu daną przeszkodę/ barierę (likwidacja poprzez pracę/ działanie władz lokalnych)</b>
- niezrozumiałość, sprzeczność informacji	3	TAK	NIE
-słaba komunikacja o wykonanych inwestycjach/ działaniach/ lokalnych planach (informacja dla mieszkańców)	3	TAK	NIE
-słaby poziom wiedzy mieszkańców o planach/działaniach/ Inwestycjach	3	TAK	NIE
- brak nowoczesnych form komunikacji na linii UG- mieszkańcy	3	TAK	TAK
<b>Średnia</b>	<b>3,0</b>		

**Bariera IV: technologiczna/ infrastrukturalna**

	istotność (ranga) danej bariery – w skali 1-3; 1- niska ranga bariery 2- średnia 3- wysoka i bardzo wysoka	występowanie danej bariery w strukturach lokalnych ( <b>gmina Trąbki Wlk</b> )	likwidacja bariery – czy w ostatnich latach zlikwidowano przynajmniej w pewnym stopniu daną przeszkodę/ bariere (likwidacja poprzez pracę/ działanie władz lokalnych
-przestarzały/ niemodernizowany budynek UG Trąbki Wielkie	3	TAK	NIE
- niski rozwój technologiczny gminy	3	TAK	NIE
-braki w infrastrukturze: lokalne drogi, kanalizacja, ścieżki rowerowe	3	TAK	NIE
- brak centralnego punktu/ miejsca w Trąbkach Wielkich	3	TAK	NIE
- brak bezpieczeństwa na drogach/ brawurowa jazda na drogach lokalnych	3	TAK	NIE
<b>średnia</b>	<b>3,0</b>		

**Bariera V: społeczno-kulturowa**

	istotność (ranga) danej bariery – w skali 1-3; 1- niska ranga bariery 2- średnia 3- wysoka i bardzo wysoka	występowanie danej bariery w strukturach lokalnych ( <b>gmina Trąbki Wlk</b> )	likwidacja bariery – czy w ostatnich latach zlikwidowano przynajmniej w pewnym stopniu daną przeszkodę/ bariere (likwidacja poprzez pracę/ działanie władz lokalnych
- lokalne konflikty, nieporozumienia	3	TAK	NIE

- partykularne interesy poszczególnych sołectw; nieformalny podział gminy na sołectwa bliżej metropolii, i te oddalone (przede wszystkim o charakterze rolniczym)	3	TAK	NIE
kołesiosstwo/ nepotyzm	3	TAK	NIE
niski kapitał społ.	3	TAK	NIE
brak wyrazistości/ odrębności kulturowej w gminie	1	TAK	NIE
napływ nowych mieszkańców z zewnątrz - Trójmiasto	2	TAK	NIE
niewykorzystanie zasobów kulturowych i przyrodniczych gminy	3	TAK	NIE
niski rozwój turystyczny gminy	3	TAK	NIE
brak oferty dla młodzieży	3	TAK	NIE
<b>średnia</b>	<b>2,6</b>		

**Bariera VI: prawna**

	istotność (ranga) danej bariery - w skali 1-3; 1- niska ranga bariery 2- średnia 3- wysoka i bardzo wysoka	występowanie danej bariery w strukturach lokalnych ( <b>gmina Trąbki Wlk</b> )	likwidacja bariery - czy w ostatnich latach zlikwidowano przynajmniej w pewnym stopniu daną przeszkodę/ bariere (likwidacja poprzez pracę/ działanie władz lokalnych
- niejasność polskiego i unijnego prawa, częste zmiany	2	TAK	NIE
- problem interpretacji przepisów	2	TAK	NIE
- biurokracja lokalna	2	tak	nie
<b>średnia</b>	<b>2,0</b>		

**C. Gmina jako organizacja - wskaźnik efektywności zarządzania oraz rozwoju organizacyjnego**

**MACIERZ DIAGNOZY ORGANIZACYJNEJ**

(jako narzędzie AUDYTU ORGANIZACYJNEGO gminy jako formy organizacji. Odpowiedzi udzieliło 74 respondentów; dobór celowy)

element organizacji (i jego implikacje) skala odp. →	tak	nie wiem	Nie	Uwagi: okoliczności, zdarzenia, elementy, sytuacje, które przy odp. <b>NIE</b> , traktowane są jako motyw „łagodzące”, wyjaśniające, usprawiedliwi ające negatywną ocenę	Zmiany Jeżeli pojawia się odp. NIE, lub NIE WIEM , na któreś z 8 pytań to należy wskazać te elementy które za ten stany rzeczy są odpowiedzialne i trzeba zmienić (korzystając z karty <i>zasoby organizacji</i> ); <b>uwaga:</b> występuje gradacja: 1- najważniejszy i w pierwszej kolejności, 2- ważny, 3- mniej ważny i w dalszej kolejności itd.
	2	1	0	+0,25 pkt.	
<b>I. Cel, zadania org.</b> Czy główne cele (w jakim kierunku ma następować rozwój gminy; jaka jest jej wizja) organizacji (w tym wypadku gminy Trąbki Wielkie) są jasno i precyzyjnie określone, czy są znane oraz czy są realizowane?		X		V	
<i>Cel/ zadania w ujęciu beh.: (wiedza i pełnia informacji odnośnie celów i zadań krótko i długoterm.)</i> Czy ja jako mieszkaniec gminy posiadam pełnię wiedzy odnośnie zadań, planów, kierunków jej rozwoju?			X	V	
<i>śr.arytm.</i>		0,5			
<b>II. kapitał ludzki</b> (zatrudnieni w danej org.- kwalifikacje, umiejętności, wykształcenie) Czy następuje trwały rozwój lokalnego kapitału ludzkiego (poziom kształcenia w szkołach, wzrost osób z wykształceniem wyższym, podnoszenie kwalifikacji, kształcenie ustawiczne wśród mieszkańców ?	X				



<i>Element beh.(kapitał społ.): Czy występuje wśród mieszkańców zaufanie względem organizacji (gminy), czy tworzy się wśród mieszkańców kapitał społeczny?</i>		X		V	
<i>śr.arytm.</i>		1,5			
<b>III. struktura</b> (organizacja jako układ stanowisk, ról i zadań do wykonania; podział ze względu na zadania i role do wykonania)  Czy struktura organizacji (gminy) pasuje, jest efektywna w odniesieniu do stawianych przed nią zadań (zarządzanie gminą, podejmowanie decyzji, praca urzędników, podział obowiązków)	X				
<i>Element beh.:</i> Czy zatrudnieni/ osoby funkcjonujące/ pracujące na rzecz gminy są zaangażowani w to co robią, czy są merytorycznie przygotowani?	X				
<i>śr.arytm.</i>		2,0			
<b>IV. technologia/ wyposażenie</b> (środki produkcji, narzędzia pracy)  Czy następuje trwały rozwój technologiczny gminy? Czy środki i narzędzia pracy w postaci kultury organizacji (materialne elementy np. budynki, szkoły, infrastruktura) są wystarczające do stałego rozwoju gminy?			X	V	
<i>Element beh.:</i> (kultura niematerialna org.)  Czy system komunikacji/ przekazu informacji/ stopień zadowolenia z komunikacji na linii mieszkańcy - władza w gminie. jest satysfakcjonujący?		X			
<i>śr.arytm.</i>		0,5			
<b>ew.+ 0,5</b> (dodatkový punkt za funkcjonalność organizacji)	V				
<b>Suma</b>		5,5			

0-4 brak znamion i cech org. kreatywnej; konieczność zmian we wszystkich segmentach org.; braki behawioralne org.

**5 moment przejściowy; najprawd. sytuacja prowadzi, bądź do zmiany in plus, bądź do zmiany in minus**

6-7 organizacja spełniająca kryteria efektywności w stopniu średnim do dobrego; pojawiają się korzystne elem. beh.; org. na drodze ku org. kreat.

8 organizacja spełniająca kryteria efektywności w stopniu ponad dobrym do b. dobrego; występują mocne elem. beh.

9 stan pełnej efektywności w org. ; zmiany nie są (w tym momencie) potrzebne; org. funkcjonuje bdb. pod względem „twardym” i „miękkim”- behawioralnym; organizacja w pełni kreatywna

**Wskaźnik gminy jako organizacji – 5,5;** wynik wskazujący na moment zmiany; najprawdopodobniej konieczne jest jednoznaczne wyznaczenie nowego kierunku rozwoju gminy. Wynik mówiący o średniej efektywności organizacyjnej. Według badanych część obszarów funkcjonuje dobrze i nie ma potrzeby szczególnych zmian, część jednak wymaga przeobrażeń. Gmina jako forma organizacji funkcjonuje umiarkowanie dobrze; respondenci wskazują obszar I - cele i zadania, oraz część III i IV obszaru - wyposażenie/ technologie jako elementy zmiany. Najprawdopodobniej jako elementy zmiany wskazywane jest przede wszystkim określenie strategicznych kierunków jej rozwoju oraz prowadzenie skutecznej i efektywnej komunikacji społecznej, z wykorzystaniem współczesnych jej metod i narzędzi. Poniżej te obszary, które powinny być przedmiotem szczególnej analizy w kontekście efektywnego zarządzania.

**MACIERZ DIAGNOZY ORGANIZACYJNEJ cd. „Zmiany”; w tym elemencie pytane osoby wskazywały konieczne do przeprowadzenia zmiany, we wszystkich wcześniej ocenianych obszarach**

element organizacji (i jego implikacje)	Zmiany	Skala (ocena zmiany)	czas realizacji (zmiany)
	Jeżeli pojawia się odp. NIE, lub NIE WIEM, na któreś z 8 pytań to należy wskazać te elementy które za ten stany rzeczy są odpowiedzialne i należy zmienić (korzystając z karty <i>elementy składowe organizacji</i> )	<b>1-3</b> 1- zmiana średnio ważna 2- zmiana ważna 3- zmiana zdecydowanie ważna	1- realizacja odłożona w czasie (rok i więcej) 2- realizacja umiarkowanie szybka (do roku czasu) 3- realizacja natychmiastowa (najbliższe dni –do miesiąca)
	Propozycje zmian		
<b>I. Cel, zadania org.</b>	a) konieczność określenia głównego kierunku rozwoju gminy  b) realizacja zapisów strategii rozwoju organizacji – planowanie strategiczne (krótko i długoterminowych)  c) efektywne zarządzanie personelem w ramach UG	średnia 2,5  średnia 2,5  średnia 2,5	średnia 2,2  średnia 2,2  średnia 2,6
<b>łącznie</b>		<b>2,5</b>	<b>2,3</b>
<b>II. kapitał ludzki</b>	a) konieczność zatrudnienia nowych pracowników/ przemyślana struktura zatrudnienia (wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, umiejętności, staż pracy),  b) motywacje pracowników/ jasny system motywacji  c) procesy decyzyjne dot. właściwego wykorzystania zdolności i umiejętności pracowniczych  d) poprawa komunikacji w UG oraz na linii mieszkańcy – UG  e) tworzenie kapitału społecznego wśród mieszkańców gminy	2,4  2,4  2,4  2,7  2,5	2,6  2,6  2,6  2,5  2,3
<b>łącznie</b>		<b>2,5</b>	<b>2,5</b>

<b>III. struktura</b>	a) efektywne zarządzanie i szybsze podejmowanie decyzji urzędniczych	2,5	2,5
<b>łącznie</b>		<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>IV. technologia/ wyposażenie/ zasoby</b>	a) szybszy rozwój technologiczny gminy Trąbki Wielkie	2,7	2,0
	b) nowy lub modernizacja budynku UG	2,4	2,0
	c) dokończenie inwestycji infrastrukturalnych	2,6	2,0
	d) wykorzystanie lokalnych zasobów przyrodniczo - krajobrazowych oraz historycznych –kulturowych i religijnych	2,6	2,5
<b>łącznie</b>		<b>2,6</b>	<b>2,2</b>
	<b>średnia z całości</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>

**D. Główne wnioski z badań ankietowych<sup>4</sup>**

**A. OBSZAR SPOŁECZNY; problemy i zagrożenia społeczne, identyfikacja, młodzież**

PYT. 1 CO PANI/ PANA ZDANIEM WYRÓŻNIA GMINĘ TRĄBKĘ WIELKIE SPOŚRÓD INNYCH GMIN ?

**w % wśród ogółu respondentów**

TAK, SĄ TAKIE ELEMENTY		NIE WIEM	
<b>2017</b>	<b>39,0</b>	<b>21,0</b>	
dynamika wzrostu kat. TAK 2017 do 2015 o 44 %			
2015	27,0	30,0	
dynamika spadku kat. TAK 2015 do 2013 o 15 %			
2013	32,0	23,0	
dynamika spadku kat. TAK 2013 do 2010 o 30 %			
<b>elementy wskazywane jako wyróżniki gminy</b>			
<b>2017</b>	<b>2015</b>	<b>2010</b>	<b>w %</b>
położenie geograficzne (bliskość Trójmiasta, na pograniczu Kaszub i Kociewia)			
<b>45,0</b>	32,0	42,0	
walory przyrodniczo-krajobrazowe oraz kulturowe	<b>24,0</b>	18,0	20,5
rozwój gminy/ inwestycje	<b>19,0</b>	6,0	8,0
brak spójnej wizji (programu, strategii) rozwoju gminy	<b>10,0</b>	19,0	-
kluby seniorów (dbałość o ludzi starszych)	<b>10,0</b>	<b>7,0</b>	-
lokalne konflikty i nieporozumienia	<b>10,0</b>	-	-
brak spójności społ., ekonom. i rozwojowej gminy (część sołectw bardziej rozwinięta, część mniej; wewnętrzny podział)	<b>10,0</b>	-	-
zły stan dróg (lokalnych i osiedlowych)	<b>8,0</b>	16,0	10,0
gimnazjum w Trąbkach Wielkich oraz ogólnie szkolnictwo	<b>8,0</b>	15,0	28,0
marazm części lokalnego społeczeństwa	<b>8,0</b>	13,0	-
nowoczesna hala sportowa oraz inne obiekty sportowe (także aktywność sportowa)	<b>7,0</b>	12,0	16,5

<sup>4</sup> Badania ankietowe marzec- kwiecień 2017 wśród dorosłej populacji gminy Trąbki Wielkie, patrz metodologia niniejszego opracowania

brak czystości, porządku	<b>7,0</b>	10,0	13,0
słabszy rozwój mniejszych miejscowości	-	1,0	6,0
lokalne konflikty i nieporozumienia	<b>10,0</b>	-	-
brak programu dla młodzieży	<b>7,5</b>	-	-
pozostałe	5,0	6,0	5,5
<b>NIC</b>	<b>2017</b>	<b>40,0</b>	
	2015	43,0	
	2013	45,0	

odp. „**NIC**” ze względu na wiek, płeć, wykształcenie **w %**

czyli, jako procent w danej kat. odpowiada NIC;  
(kategorie wiek, płeć, wykształcenie w %)

	<b>2017</b>	<b>2015</b>	<b>2013</b>
kobieta	38,0	41,0	40,0
mężczyzna	42,0	46,0	50,0
16-24	60,0	65,0	54,0
25-40	40,0	40,0	48,0
41-60	30,0	36,0	40,0
61 i więcej	27,0	34,0	38,0
podstawowe	35,0	40,0	41,0
zawodowe	36,0	36,0	40,0
średnie	45,0	55,0	49,0
wyższe	43,0	55,0	51,0

*Wskaźnik: zwiększający się udział (procentowy) respondentów wskazujących pozytywne elementy wyróżniania się gminy Trąbki Wielkie; wskazywanie elementów przyrodniczo-krajobrazowych jako wyróżników. Pojawianie się także elementów negatywnych, w tym swego rodzaju podziału na części gminy zamożniejsze/ bardziej rozwinięte, i część słabiej rozwiniętą*

PYT 2 CO PANI/ PANA ZDANIEM POWINNO STAĆ SIĘ ELEMENTEM WYRÓŻNIAJĄCYM GMINĘ (JAKI TO ELEMENT, ZDARZENIE, SYMBOL, ZNAK) ?

**w % wśród ogółu respondentów**

<u>TAK, SĄ TAKIE ELEMENTY</u>		NIE WIEM/ TAKIEGO ELEMENTU	NIE MA
<b>2017</b>	<b>45,0</b>	<b>55,0</b>	
dynamika wzrostu kat. TAK 2017 do 2015 o 15 %			
2015	39,0	61,0	
<b>elementy wskazywane jako wyróżniki gminy</b>		<b>w %</b>	
- położenie gminy/ walory przyrodnicze	51,0%		
- rozwój społ.-ekonom. gminy	20,0%		
- zabytki- kościoły	15,0%		
- sanktuarium w Trąbkach Wielkich	13,0%		
- pole golfowe	10,0%		

odp. NIE WIEM/ NIE MA TAKIEGO ELEMENTU względu na wiek, płeć, wykształcenie **w %**

	<b>2017</b>
kobieta	51,0
mężczyzna	71,0
<b>16-24</b>	<b>79,0</b>
25-40	50,0
41-60	45,0
61 i więcej	36,0
podstawowe	55,0
zawodowe	57,0
średnie	65,0
wyższe	79,0

*Wskaźnik: wyraźne wskazanie elementów przyrodniczo-krajobrazowych jako wyróżników. Zwraca uwagę wielkość procentowa kat. 16-24 odpowiadająca nie wiem/ nie ma takiego elementu*

PYT. 3 CZY JEST PAN/ PANI ZADOWOLONY(-NA), SZCZĘŚLIWY(-A) Z TEGO, ŻE MIESZKA NA TERENIE GMINY TRĄBKI WIELKIE ? w %

	zdecyd. Tak	raczej Tak	nie wiem	raczej Nie	zdecyd. Nie
<b>2017</b>	<b>26,0</b>	<b>49,0</b> dynamika wzrostu 2017- 2015: 15%	<b>17,0</b> dynamika spadku 2017- 2015: 19%	<b>8,0</b>	<b>-</b>
2015	24,0 dynamika spadku 2013 do 2015: 27%	43,0 dynamika spadku 2013- 2015: 11%	21,0 dynamika wzrostu 2013- 2015: 161%	9,0	3,0
2013	33,0	48,0	8,0	7,0	4,0
2010	23,0	61,5	2,7	10,5	2,3

odp. „zdecyd. nie” oraz „raczej nie” ze względu na wiek, płeć, wykształcenie w %

	<b>2017</b>	2015	2013	2010
kobieta	<b>9,0</b>	16,0	15,0	16,0
mężczyzna	<b>7,0</b>	8,0	7,0	10,0
16-24	<b>25,0</b>	33,0	23,0	22,0
25-40	<b>12,0</b>	12,0	16,0	18,0
41-60	-	5,0	7,0	11,0
61 i więcej	-	-	-	-
podstawowe	<b>7,0</b>	7,0	5,0	7,0
zawodowe	<b>9,0</b>	5,0	8,0	13,0
średnie	<b>6,0</b>	11,0	15,0	16,0
wyższe	<b>9,0</b>	18,0	16,0	17,5



PYT 4 CZY W NAJBLIŻSZYM CZASIE ZAMIERZA PANI/ PAN NA STAŁE WYJECHAĆ, ŻYĆ I PRACOWAĆ GDZIE INDEJ ?

**ogół badanych- w %**

	zdecyd. Tak	raczej Tak	nie wiem	raczej Nie	zdecyd. Nie
<b>2017</b>	<b>5,0</b>	<b>10,0</b>	<b>6,0</b>	<b>42,0</b>	<b>37,0</b>
2015	4,0 dynamika wzrostu 2013- 2015: 166%	12,0 dynamika wzrostu 2013- 2015: 50%	8,0 dynamika wzrostu 2013- 2015: 100%	37,0	39,0
2013	1,5	8,0	4,0	40,0	46,5
2010	3,0	10,5	3,7	43,5	39,3

odp. „zdecyd. tak” oraz „raczej tak” ze względu na wiek, płeć, wykształcenie **w %**

	<b>2017</b>	<b>2015</b>	<b>2013</b>	<b>2010</b>
kobieta	<b>17,0</b>	18,0	11,0	17,0
mężczyzna	<b>13,0</b>	14,0	7,0	10,0
16-24	<b>21,0</b>	23,0	19,0	25,0
25-40	<b>17,0</b>	12,0	15,0	16,5
41-60	<b>6,0</b>	-	2,0	11,5
61 i więcej	-	-	-	-
podstawowe	<b>17,0</b>	6,0	8,0	14,5
zawodowe	<b>15,0</b>	10,0	7,0	17,0
średnie	<b>13,0</b>	16,0	5,0	16,0
wyższe	<b>15,0</b>	18,0	16,0	6,5

*Wskaźnik: wyraźne zadowolenie z faktu mieszkania na terenie gminy; wśród niezadowolonych oraz wskazujących ewentualny wyjazd na stałe dominacja osób młodych*

PYT 5 Z CZYM LUB KIM CZUJE SIĘ PAN/ PANI PRZEDE WSZYSTKIM ZWIĄZANY (-A) ?

	z Polską	z moją rodziną	z regionem pomorskim	z gminą Trąbki Wlk.	z Kościołem	z najbliższym sąsiedztwem	z pracą/szkołą
<b>2017</b>	87,0	89,0	5,0	<b>29,0</b> dynamika wzrostu 2017-2015 -45 %	27,0	22,0	5,0
2015	83,0	84,0	7,0	20,0 dynamika spadku do 2013-23 %	25,0	18,0	8,0
ogół badanych-2013	85,0	78,0	20,0	26,0 dynamika wzrostu-22 %	21,0	15,0 dynamika wzrostu-106 %	5,0
2010	83,5	74,5	25,3	22,0	19,5	7,5	6,0

odp. z gminą Trąbki Wielkie ze względu na wiek, płeć, wykształcenie w %

	<b>2017</b>	2015	2013	2010
kobieta	<b>35,0</b>	25,0	30,0	29,0
mężczyzna	<b>25,0</b>	15,0	19,5	15,0
16-24	<b>8,0</b>	10,0	16,0	14,0
25-40	<b>26,0</b>	20,0	22,0	19,0
41-60	<b>35,0</b>	25,0	28,0	26,0
61 i więcej	<b>40,0</b>	30,0	38,0	29,0
podstawowe	<b>23,0</b>	15,0	20,0	16,0
zawodowe	<b>18,0</b>	10,0	18,0	19,0
średnie	<b>33,0</b>	20,0	27,0	20,5
wyższe	<b>41,0</b>	35,0	39,0	32,5

PYT 6 CZY PANA/ PANI ZDANIEM MIESZKAŃCY TWORZĄ LOKALNĄ WSPÓLNOTĘ ? CZY MAJĄ POCZUCIE WIĘZI POMIĘDZY SOBĄ, POCZUCIE WIĘZI Z GMINĄ LUB MIEJSCOWOŚCIĄ W KTÓREJ MIESZKAJĄ?

POCZUCIE WSPÓLNOTY Z NAJBLIŻSZĄ OKOLICĄ, Z MIEJSCOWOŚCIĄ W KTÓREJ MIESZKAJĄ

	zdecyd. Tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. Nie
<b>2017</b>	<b>12,0</b>	<b>55,0</b>	<b>20,0</b>	<b>13,0</b>	-
2015	3,0	42,0	26,0	29,0	-
2013	4,0	39,0	29,0	26,0	2,0

POCZUCIE WSPÓLNOTY I WIĘZI Z CAŁĄ GMINĄ

	zdecyd. Tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. Nie
<b>2017</b>	<b>5,0</b>	<b>29,0</b>	<b>35,0</b>	<b>31,0</b>	-
<b>2015</b>	<b>3,0</b>	<b>21,0</b>	<b>45,0</b>	<b>31,0</b>	-
			<b>dynamika wzrostu do 2013- 36 %</b>		
2013	2,0	25,0	33,0	29,0	11,0

PYT. 14 CZY CZUJE SIĘ PAN/ PANI ZWIĄZANY (EMOCJONALNIE) Z GMINĄ TRĄBKI WIELKIE ?

zdecyd.tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. nie
34,0	42,0	14,0	10,0	-

*Wskaźnik: wyraźny wzrost poczucia lokalnej tożsamości; następuje zwłaszcza wzrost związany z najbliższym otoczeniem/ sąsiedztwem*

PYT 10 JAKIE PANI/ PANA ZDANIEM SĄ GŁÓWNE, NAJWAŻNIEJSZE PROBLEMY SPOŁECZNE W GMINIE TRĄBKI WIELKIE ? w %

tak, są problemy w%	
<b>2017</b>	<b>62,0</b>
2015	65,0
2010	67,0
2006	72,5

	<b>2017</b>	2015	2013	2010
bezrobocie	14,0	41,0	45,0	38,0
stan dróg – drogi boczne, dojazdowe, lokalne i osiedlowe, także brak chodników, brak oświetlenia	17,0	24,0	28,0	21,0
brak centrum (centralnego miejsca) w Trąbkach Wielkich	18,0	6,0	8,0	16,0
bieda, ubożenie mieszkańców	18,0	31,0 wzrost do 2013 o 20 %	26,0 wzrost o 73 %	15,0
żwirowisko w Ełganowie	16,0	15,0	23,0	-
brak bezp. na drogach/ szybka, brawurowa jazda	14,0	-	-	-
zdarzenie w gimnazjum	-	-	19,0	-
stosunki społeczne: marazm części lokalnego społeczeństwa, konflikty	17,0	25,0 wzrost do 2013 o 40 %	17,5	-
patologie społeczne- alkoholizm, przemoc i agresja (wśród młodzieży)	15,0	20,0	17,0	14,0
brak poczucia lokalnej identyfikacji	6,0	8,0	14,0	12,5

komunikacja PKS – dojazdy ,utrudnione połączenia z mniejszymi miejscowościami, połączenia w weekendy	17,0	22,0 wzrost do 2013 o 46 %	15,0 wzrost o 66 %	9,0
brak czystości i porządku	4,0	3,0	7,0	8,0
brak dostatecznej ilości ścieżek rowerowych	19,0	15,0	12,0	7,5
brak atrakcyjnej oferty spędzania wolnego czasu zwłaszcza dla dzieci i młodzieży	17,0	22,0 wzrost do 2013 o 120 %	10,0	6,0
dbanie o rozwój tylko Trąbek Wielkich (mniejsze zainteresowanie sprawami pozostałych miejscowości)	3,0	2,0	3,0	6,5
stan przystanków autobusowych	-	-	3,0	-
słabe wykorzystanie środków unijnych	-	-	-	5,0
Pozostałe		5,0	4,0	3,5

*Wskaźnik: wyraźny spadek wskazań najczęściej dotychczas występujących/ wskazywanych problemów np. bezrobocia; pojawianie się nowych form np. brak bezpieczeństwa na drogach lokalnych i ponadlokalnych*

**PYT 11 KTÓRE ZJAWISKA SĄ NAJWIĘKSZYM ZAGROŻENIEM SPOŁECZNYM NA TERENIE GMINY ?**

	bezrobocie	alkoholizm	ubóstwo	agresja ogólnie	alkoholizm wśród młodzieży/ dorosłych	narkomania wśród młodzieży/ dorosłych	przemoc i agresja wśród młodzieży
<b>2017</b>	<b>11,0</b>	<b>32,0</b>	<b>35,0</b>	<b>20,0</b>	<b>25,0</b>	<b>3,0</b>	<b>22,0</b>
2015	55,0	40,0	51,0	18,0	25,0	5,0	18,0
ogół badanych- 2013	58,0	49,0	47,0	15,0	18,0	10,0	12,0
2010	51,5	46,5	42,0	17,5	15,0	13,5	10,5

**PYT 12 CZY ZAUWAŻA PANI/ PAN JAKIEŚ PROBLEMY ZWIĄZANE Z MŁODZIEŻĄ ?**

TAK	NIE	NIE WIEM
67,0	30,0	3,0

elementy wskazywane jako problemy (spośród odp. Tak, są takie problemy)	w %
brak miejsc spędzania wolnego czasu dla młodzieży	55,0
mała oferta zajęć / spędzania czasu dla młodzieży	47,0
brawura na drogach/ szybka i niebezpieczna jazda	44,0
spędzanie większości czasu przed komputerem	35,0
alkohol i narkotyki wśród młodzieży	31,0
brak należytej opieki ze strony dorosłych	27,5
przemoc i agresja części młodzieży	25,0
zbyt mało infrastruktury sportowej szczególnie w mniejszych miejscowościach	13,5
pozostałe	5,5

*Wskaźnik: wskazywane zagrożenia wpisują się w podawane w poprzednich badaniach; uwagę zwraca udział badanych wskazujących pojawianie się problemów z młodzieżą*

## B. OCENA ZMIAN ORAZ INWESTYCJE – ROZWÓJ EKONOMICZNY GMINY

PYT 7 JAK Z PERSPEKTYWY OSTATNICH 2-3 LAT OCENIA PANI/ PAN ZMIANY JAKIE ZASZŁY NA TERENIE GMINY ?

	<b>bardzo dobrze</b>	<b>dobrze</b>	<b>średnio</b>	<b>źle</b>	<b>b. źle</b>		<b>średnia arytmetyczna</b>
<b>2017</b>	<b>3,0</b>	<b>49,0</b>	<b>35,0</b>	<b>13,0</b>	<b>-</b>		<b>3,6</b>
2015	1,0	35,0	41,0	20,0	3,0		3,1
2013 ogół badanych	2,0	38,0	35,3	17,0	7,7		3,3
2010	0,7	36,0	46,8	14,2	2,3		3,2

PYT 17. JAK OCENIA PANI/PAN? (5 - bardzo dobrze, 4 - dobrze, 3 - dostatecznie, 2 – źle i bardzo źle):

	<b>ŚREDNIA</b>
dostęp i stan podstawowych mediów w gminie (wodociągi, kanalizacja)	3,7
komunikacja publiczna – połączenia	3,0
stan dróg w gminie	3,7
dostęp do nowoczesnych technologii (Internet)	2,5
warunki do prowadzenia działalności gospodarczej	3,8
warunki prowadzenia działalności rolniczej	3,3
atrakcyjność inwestycyjną gminy ( dla inwestorów)	3,8
działania na rzecz nowych miejsc pracy/ stan lokalnego rynku pracy	3,8
poziom usług/ handlu	3,0
estetykę swojej miejscowości	3,6
jakość terenów rekreacyjnych (parki, miejsca spacerowe)	3,1
stan zagospodarowania przestrzeni publicznej (parkingi, chodniki, ławki, kosze na śmieci)	3,3
stan środowiska naturalnego na terenie gminy	3,0

atrakcyjność turystyczną (ilość i jakość zabytków, miejsc atrakcyjnych przyrodniczo, obszary chronione, ścieżki przyrodnicze i edukacyjne)/	3,2
poziom wykorzystania odnawialnych źródeł energii na terenie gminy	3,3
poziom bazy turystyczno-wypoczynkowej (noclegowa, gastronomiczna)	3,0
promocję walorów turystycznych i przyrodniczych gminy	2,8
dostępność i poziom usług ochrony zdrowia (podstawowa opieka medyczna, apteki, stomatolog)?	3,6
sposób rozwiązywania problemów społecznych i profilaktyki	3,6
działania w kierunku zapewniania bezpieczeństwa mieszkańców	3,8
poziom rozwoju infrastruktury sportowej i rekreacyjnej (boiska, place zabaw, parki, ławeczki)	3,6
poziom i liczbę obiektów kulturalnych w gminie	3,2
ofertę spędzania wolnego czasu na terenie gminy (dla dzieci, młodzieży, dorosłych, seniorów)	3,6
poziom edukacji w gminie (jakość kształcenia, dostępność zajęć dodatkowych dla uczniów, zajęcia wyrównawcze)?	3,8
liczbę obiektów oświatowych w gminie (przedszkola, szkoły)	3,8
poziom zaangażowania mieszkańców w sprawy społeczności lokalnej/ lokalna aktywność	3,2
dostępność administracji publicznej (samorządowej)	3,5
poczucie lokalnej tożsamości/ identyfikacja z gminą	3,2



**PYT 8 CZY JEST PANI/ PAN ZADOWOLONY Z PRZEPROWADZONYCH W OSTATNIM CZASIE INWESTYCJI NA TERENIE GMINY ?**

	TAK	NIE	NIE WIEM	NIE ZAUWAŻYŁEM(-AM) ŻADNYCH (spektakularnych) INWESTYCJI
<b>2017</b>	<b>42,0</b> dynamika wzrostu 2017 do 2015 -31%	<b>17,0</b>	<b>5,0</b>	<b>36,0</b>
2015	32,0	20,0	3,0	45,0 dynamika wzrostu do 2013 -15%
2013 - ogół badanych	34,2	15,0	12,0	38,8 dynamika wzrostu-51%
2010	36,3	20,5	17,6	25,6

wskazywane inwestycje	w %
przebudowa drogi 222 wraz z infrastrukturą towarzyszącą	45,0
dalsza modernizacje dróg lokalnych i osiedlowych np. Sobowidz, Kłodawa, Kaczki-Gołębiewo, Ełganowo-Trąbki Wielkie/ ciągi rowerowo-pieszne, zatoczki autobusowe	32,0
estetyzacja/ uporządkowanie Trąbek Wielkich	27,0
budowa (kontynuacja) kanalizacji sanitarnej i wodociągowej	22,0
nowe sklepy/ Biedronka	20,0
inwestycje tzw. miękkie (kursy, szkolenia, spotkania np. dla młodzieży, przedsiębiorców)	20,0
poprawa oferty kulturalne, w tym festyny o charakterze rodzinnym, Jajcarnia i inne	18,0
świetlice wiejskie	15,0
budowa nowych świetlic np. Domachowo, Pawłowo	10,0
infrastruktura sportowa oraz parki fitness	10,0

inwestycje w infrastrukturę szkolną np. rozbudowy szkół	10,0
inwestycje i zakupy dla OSP	10,0
plac zabaw/ miejsca zieleni w wielu miejscowościach gminy	10,0
inwestycje wokół Sanktuarium (chodniki)	10,0
kosze na śmieci	8,0
oświetlenie ulic	8,0
estetyzacja gminy/ poszczególnych miejscowości	8,0
pozostałe	5,5

**PYT 9 JAKIE KOLEJNE INWESTYCJE, DZIAŁANIA POWINNY ZOSTAĆ PRZEPROWADZONE W NAJBLIŻSZYM CZASIE NA TERENIE GMINY?**

TAK, SĄ POTRZEBNE INWESTYCJE			
<b>2017 – 65,0%</b>			
2015 - 69,0%			
2013- 64,0 %			
2010 - 56,0%			
	<b>2017</b>	2015	2013
wskazywane kolejne inwestycje	<b>w%</b>	w %	w%
dalsza poprawa stanu dróg, szczególnie osiedlowych, także oświetlenie ulic, przejścia dla pieszych, chodniki	31,0	41,0	52,0
ścieżki rowerowe – dalsza rozbudowa	39,0	34,0	38,0
zakończenie (rozwiązanie) sprawy odpadów w Ełganowie	25,0	27,0	33,0
inwestycje w aktywizację społeczeństwa; budowa identyfikacji i obywatelskości, poczucie lokalnej tożsamości - integracja lokalnego społeczeństwa	22,0	25,0	18,0
dalsza kanalizacja (dokończenie kanalizacji)	20,0	25,0	32,0
poprawa estetyki i czystości w gminie, kosze na śmieci, sprzątanie po psach (uświadamianie konieczności sprzątania właścicielom)	22,0	24,0	31,0

dalsza poprawa oferty kulturalnej, szczególnie dla młodzieży i dzieci	14,0	20,0	22,0
strategia, wizja rozwoju gminy	5,0	17,0	11,0
jeszcze jeden sklep dyskontowy	18,0	12,0	-
poprawa bezpieczeństwa na drogach- kontrole policyjne	28,0	10,0	-
większe zainteresowanie sprawami mniejszych miejscowości	3,0	5,0	11,0
dalsze miejsca zieleni- place zabaw dla dzieci	7,0	5,0	10,0
oferta gastronomiczna i rozrywkowa w Trąbkach Wielkich	12,0	5,0	6,0
efektywniejsze wykorzystanie środków unijnych	-	2,0	1,0
Pozostałe	5,0	5,5	4,0

PYT 13 JAKIE DZIAŁANIA/ INWESTYCJE POWINNY BYĆ REALIZOWANE/ CO WŁADZE GMINY POWINNY ZROBIĆ DLA MŁODZIEŻY ?

elementy wskazywane jako działania (spośród odp. Tak, wiem – 51,0%)	w %
miejsca spędzania wolnego czasu dla młodzieży w każdej większej miejscowości	63,0
większa oferta zajęć / spędzania czasu dla młodzieży	50,0
infrastruktura sportowa/ zajęcia sportowe	40,0
warsztaty dla dorosłych dotyczące zachowań charakterystycznych wśród młodzieży	30,0
zmniejszenie ilości spędzania czasu przed komputerem	22,0
stworzenie pomysłów/ nowej polityki gminy względem młodzieży	10,0
włączenie różnych grup społecznych i organizacji w tworzenie działań dla młodzieży	10,0
pozostałe	5,0

PYT 15 CZY ROZWÓJ GMINY PRZEŁOŻYŁ SIĘ NA POPRAWĘ PANI/ PANA WARUNKÓW ŻYCIA ?

zdecyd. tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. nie
11,0	21,0	52,0	16,0	-

PYT 16 NA CO W PANI/PANA ZDANIEM GMINA POWINNA POŁOŻYĆ SZCZEGÓLNY NACISK W NAJBLIŻSZYM CZASIE: w %

poprawę bezpieczeństwa publicznego	45,0
rozwój kultury, rozrywki, sportu i rekreacji	40,0
zwiększenie pomocy osobom najuboższym (finansowej lub rzeczowej)	35,0
poprawę dostępności do opieki medycznej, wprowadzenie gminnych profilaktycznych programów zdrowotnych	32,0
inwestycje w infrastrukturę (drogową, wodociągową, kanalizacyjną, inną)	30,0
inwestycje w turystykę/ rozbudowa bazy turystycznej na terenie gminy i promocja regionu	30,0
przeciwdziałanie patologiom społecznym	24,0
prowadzenie polityki proinwestycyjnej, mającej na celu przyciągnięcie inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) oraz pomoc procesie rejestracji firmy przez mieszkańców gminy.	18,0
wsparcie pracodawców oraz przedsiębiorczości (doradztwo, szkolenia itp.)	14,0
aktywizacja społeczna	14,0
przeciwdziałanie ubóstwu	12,0
dalszą poprawę rynku pracy/ nowe oferty pracy	10,0
poprawę jakości życia osobom niepełnosprawnym	10,0
wsparcie inicjatyw obywatelskich (fundacji czy stowarzyszeń prowadzących działalność niezarobkową)	10,0
zwiększenie liczby mieszkań socjalnych / komunalnych	8,0
bezpłatne doszktałanie absolwentów oraz osób poszukujących pracę pod kątem dostosowania ich do potrzeb rynku pracy (kursy, szkolenia itp.)	6,0

## E. GŁÓWNE WSKAŹNIKI DIAGNOZY.

### a) OCENA I ANALIZA ZASOBÓW WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH GMINY. b) AUDYT NAJISTOTNIEJSZYCH PROCESÓW ORGANIZACYJNYCH<sup>5</sup>

w wyniku analizy danych ilościowych i jakościowych zastosowanych w niniejszym Audycie można wskazać następujące wskaźniki (jako elementy pokazujące charakterystyczne zjawiska w ujęciu lokalnym)

- **wskaźnik demograficzny:**
  - a) zjawisko powolnego starzenia się lokalnego społeczeństwa
  - b) (jednocześnie) wzrost liczby mieszkańców / dodatni przyrost naturalny
  - c) wzrost potrzeb edukacyjnych np. indywidualnych i specjalnych o charakterze edukacyjnym
  
- **wskaźnik ekonomiczny:**
  - a) wzrost wydatków proinwestycyjnych, (zauważalna) polityka proinwestycyjna gminy
  - b) pozyskiwanie nowych inwestorów
  - c) zmniejszenie bezrobocia oraz poziomu ubóstwa
  - d) wzrost efektywności gminy w pozyskiwaniu środków unijnych
  
- **wskaźnik inwestycyjny:**
  - a) nowe inwestycje tworzące nowe miejsca pracy
  - b) prowadzone inwestycje infrastrukturalne
  - c) wskazywana (społeczny nacisk) konieczność szybszego rozwoju technologicznego gminy, szczególnie w zakresie nowoczesnych technologii oraz rozwoju infrastruktury typu ścieżki rowerowe
  
- **wskaźnik społeczno- kulturowy oraz przestrzenny:**
  - a) istniejące oraz nowotworzone tereny inwestycyjne w gminie
  - b) (społeczny nacisk) dalsza lokalna integracja i tworzenie kapitału społecznego
  - c) istnienie wyraźnych barier na drodze dalszego rozwoju gminy; likwidacja tych barier
  - d) wskazywane problemy społeczne (społeczny nacisk ich zmniejszania)
  - e) wykorzystanie (społeczny nacisk) elementów potencjału gminy np. położenie komunikacyjne, walory przyrodnicze i krajobrazowe, religijne i kulturowe/ zabytki

<sup>5</sup> część ta jest podsumowaniem zastosowanych technik i narzędzi w niniejszym Audycie; na podstawie wskaźników powstaje tzw. macierz zasobów wew. i zew. badanej organizacji oraz ich ocena, a także ocenie podlegają najistotniejsze z punktu widzenia funkcjonowania danej organizacji procesy. Te które uzyskują najwyższą ocenę powinny być traktowane jako elementy przewodnie, jako kierunek w którym powinien iść rozwój danej organizacji; tu gminy Trąbki Wielkie.

**a) ANALIZA ZASOBÓW WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH GMINY**

*ANALIZA ZASOBÓW – ostatni element części diagnostycznej Audytu, to wskazanie na podstawie zastosowanych w niniejszym opracowaniu technik, tych elementów/ cech/ sytuacji które mają charakter prorozwojowy, stanowią lokalny atut i zasób do wykorzystania w najbliższym czasie.*


*Atuty te (zasoby wew. i zew.) stanowią o kierunku lokalnego rozwoju. Ranga zaś o sile i wartości danego elementu (niżej prezentowane te elementy które uzyskały największą ocenę i stanowią wiodący kierunek (ocenę) rozwoju lokalnego)*

	istotność (ranga) danego elementu – w skali 1-3; 1- raczej niska wartość 2- średnia wartość 3- wysoka i bardzo wysoka
korzystne położenie komunikacyjne/ układ komunikacyjny/ bliskość metropolii, z drugiej bliskość terenów stricte wiejskich	2,8
walory krajobrazowo-przyrodnicze/ walory kulturowe i historyczne, w tym i walory religijne	2,8
istniejący potencjał dla lokalnego rozwoju turystycznego (tzw. turystyka krótkotrwała)	2,7
rozwój infrastrukturalny / modernizacja gminy	2,4
miejsca pod inwestycje/ oferta inwestycyjna gminy	2,3
szkolnictwo i usługi edukacyjne	2,0
kapitał (czynnik) ludzki	2,0
<b>średnia</b>	<b>2,4</b>
średnia (badania 2015)	1,8

**ocena wskaźników**

czynnik (zasób) demograficzny	1,7
ekonomiczny	1,9
inwestycyjny	2,3
społeczno-przestrzenny	2,8

**b) AUDYT NAJISTOTNIEJSZYCH PROCESÓW ORGANIZACYJNYCH (w odniesieniu do gminy jako formy organizacji zgodnie z elementami kontroli zarządczej)**

<p>proces</p> 	<p><b>istotność (ranga) danego elementu dla ogólnego funkcjonowania i rozwoju gminy</b> w skali 1-3; 1-raczej niska wartość 2-średnia wartość 3-wysoka i bardzo wysoka</p>	<p><b>aktualny stan realizacji danego elementu</b> 1-we wstępnej fazie realizacji 2- realizacja średniozaawansowana 3-realizacja wysokozaawansowana</p>
<p>wizja i strategii gminy: zdefiniowana wizja i strategia gminy; realizacja misji oraz nakreślonych celów zawartych np. w Strategii rozwoju gminy</p>	<p>3,0</p>	<p>2,0</p>
<p>sprawność i efektywność gminy jako formy organizacji ze szczególnym uwzględnieniem przejrzystości struktury we wszystkich jednostkach podległych, w tym UG oraz efektywnością w podejmowaniu decyzji oraz obsługi mieszkańców</p>	<p>3,0</p>	<p>1,1</p>
<p>zarządzanie zasobami finansowymi; planowanie i zarządzanie finansami, księgowość i sprawozdawczość, zarządzanie środkami pieniężnymi, zarządzanie sferą podatkową, windykacja należności, budżetowanie</p>	<p>3,0</p>	<p>2,0</p>
<p>zarządzanie zasobami ludzkimi UG oraz innych jednostek podległych: zarządzanie strategią i polityką kadrową, rekrutacja, rozwój i szkolenia pracowników, przeszerogowanie, zwalnianie pracowników, zarządzanie informacjami o pracownikach, ocena pracownicza , motywowanie i wynagradzanie pracowników</p>	<p>2,0</p>	<p>1,0</p>
<p>reakcja na pojawiające się sytuacje zagrożeniowe, w tym patologie organizacji, rozwiązywania sytuacji kryzysowych, kontrola wewnętrzna, sprawowanie nadzoru oraz skuteczność monitoringu podejmowanych działań i decyzji</p>	<p>2,7</p>	<p>1,0</p>
<p>współpraca z otoczeniem zew.; powiat, sąsiednie gminy, Urząd Marszałkowski i Wojewódzki oraz inne instytucje o charakterze ponadlokalnym; partnerstwo i współpraca z podmiotami zagranicznymi</p>	<p>3,0</p>	<p>2,4</p>

współpraca z otoczeniem wew.: sołectwa, Kościół, jednostki podległe, inne organizacje o charakterze lokalnym	3,0	2,6
procesy inwestycyjne: planowanie wieloletnich działań inwestycyjnych i remontowych w zakresie infrastruktury; współpraca z inwestorami zewnętrznymi, pozyskiwanie nowych inwestorów	3,0	2,0
zarządzanie istniejącą infrastrukturą: utrzymanie i zarządzanie infrastrukturą, remonty bieżące, nadzór	3,0	2,0
<b>łącznie</b>	<b>2,85</b>	<b>1,8</b>

Trąbki Wik. 2017



**III. PROPONOWANE KIERUNKI DZIAŁAŃ w OBSZARZE  
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU GMINY TRĄBKI WIELKIE**

**UWAGA: średnia;**

**2,5-3,0** oznacza działanie szybkie, szybką konieczność zmiany, także duży nacisk społeczny na realizację danego postulatu

**2,4-2,0** oznacza działanie ważne, które powinno być zrealizowane w dość szybkim czasie

**1,9 i mniej** działanie nie wymaga pośpiechu i może zostać odłożone w czasie

**I. OBSZAR STRATEGICZNY**

**EDUKACJA ORAZ JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA. MŁODZIEŻ I SPRAWY JEJ  
DOTYCZĄCE**

**CEL STRATEGICZNY:**

EDUKACJA JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ INDYWIDUALNY I  
GRUPOWY. SZKOŁA JAKO LOKALNE CETRUM INTEGRACJI. WIĘKSZE  
ZAINTERESOWANIE SPRAWAMI MŁODZIEŻY

**CELE SZCZEGÓLÓWE**

<b>Działanie:</b>	istotność (ranga) danego działania – w skali 1-3; <b>1</b> -niska; <b>2</b> -średnia; <b>3</b> -wysoka i bardzo wysoka
<b>a)</b> dalsza poprawa wyposażenia szkół w pomoce dydaktyczne i naukowe; pomoce multimedialne i elektroniczne;	<b>3</b>
<b>b)</b> dalsza modernizacja infrastruktury szkolnej;	<b>3</b>
<b>c)</b> dalsza poprawa jakości kształcenia;	<b>3</b>
<b>d)</b> eliminowanie barier edukacyjnych; wyrównywanie szans młodzieży z różnych środowisk; realizacja kształcenia dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi	<b>3</b>
<b>e)</b> programy oraz zajęcia zwiększające wiedzę i umiejętności z zakresu funkcjonowania osób niepełnosprawnych dla uczniów, nauczycieli oraz rodziców;	<b>3</b>
<b>f)</b> zwiększenie udziału młodzieży w życiu społecznym gminy	<b>3</b>
<b>g)</b> udział szkół w projektach i programach pozarządowych; pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na działalność szkolną, także wychowawczą i rozwojową;	<b>2</b>
<b>h)</b> działania wspierające uczniów/ kompetencje miękkie: podnoszenie wartości, kształtowanie aspiracji, praca w grupie;	<b>2</b>

<b>i)</b> programy profilaktyczne dla uczniów oraz rodziców dotyczące zagadnień i zjawisk społecznie szkodliwych;	<b>2</b>
<b>j)</b> współpraca z rodzicami; zachęcanie i zwiększanie zaangażowania do współpracy.	<b>2</b>
<b>łącznie (średnia)</b>	<b>2,5</b>

*II. OBSZAR STRATEGICZNY*

***DALSZY ROZWÓJ INFRASTRUKTURALNY GMINY. NOWE INWESTYCJE.  
NOWE TECHNOLOGIE***

**CEL STRATEGICZNY:**

NOW INWESTYCJE. DALSZY ROZWÓJ INFRASTRUKTURALNY.  
KSZTAŁTOWANIE I PROMOCJA LOKALNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI. NOWE  
KIERUNKI ROZWOJU GMINY

**Cele szczegółowe**

<b>a)</b> poszukiwanie kolejnych inwestorów / konieczność kolejnych inwestycji tworzących miejsca pracy na terenie gminy	<b>3</b>
<b>b)</b> stworzenie systemu wsparcia i poradnictwa prawnego, zawodowego, organizacyjnego dla osób zainteresowanych własną działalnością gosp.	<b>2</b>
<b>c)</b> współpraca z ośrodkiem wspierania przedsiębiorczości w PUP	<b>1</b>
<b>d)</b> nowe inwestycje w gminie- inwestycje „spektakularne” np. budowa nowego centrum w Trąbkach Wielkich	<b>3</b>
<b>e)</b> ścieżki rowerowe	<b>3</b>
<b>f)</b> likwidacja terenów wskazanych jako zdegradowane	<b>3</b>
<b>g)</b> rozwój nowych technologii w gminie	<b>3</b>
<b>h)</b> nowe kierunki rozwoju gminy, w tym rozwój turystyczny (turystyka jedno/ dwudniowa)	<b>2</b>
<b>łącznie (średnia)</b>	<b>2,7</b>

**III. OBSZAR STRATEGICZNY**

**WSPOMAGANIE RODZINY – ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM MŁODYCH RODZIN.**

**CEL GŁÓWNY:**

**POMOC I WSPARCIE DLA MŁODYCH RODZIN. RODZINY I OBSZARY ZAGROŻONE. POMOC DLA ZAGROŻONEJ MŁODZIEŻY**

**Działania szczegółowe**

<b>Działanie:</b>	
<b>a)</b> aktywizujący wymiar lokalnej polityki społecznej	<b>1</b>
<b>b)</b> przeciwdziałanie ubóstwu wśród części mieszkańców gminy;	<b>3</b>
<b>c)</b> dostęp do opieki przedszkolnej;	<b>3</b>
<b>d)</b> opracowanie systemu pomocy dla rodzin wielodzietnych;	<b>2</b>
<b>e)</b> poprawa jakości pracy policji/ poprawa bezpieczeństwa na drogach	<b>3</b>
<b>f)</b> opracowanie programu przeciwdziałania szeroko rozumianej patologii w rodzinie; program dopasowany i zawierający specyfikę lokalnej społeczności	<b>2</b>
<b>g)</b> punkt konsultacyjny dla ofiar szeroko rozumianej przemocy	<b>2</b>
<b>h)</b> stworzenie stanowiska tzw. streetworkera – osoby pracującej z młodzieżą na ulicy, osiedlu, w terenie – organizującej zajęcia – wypełnianie czasu wolnego, także monitorującej zachowania szkodliwe społecznie wśród młodzieży	<b>2</b>
<b>i)</b> dalsza i efektywna współpraca ze stowarzyszeniami i organizacjami pozarządowymi oraz specjalistami z zakresu przeciwdziałania zagrożeniom	<b>1</b>
<b>j)</b> zmniejszenie rywalizacji pomiędzy sołectwami; większa integracja wewnątrzgminna	<b>2</b>
<b>k)</b> zmiana wizerunku gminy na gminę szybkiego rozwoju, atrakcyjnej i nowoczesnej wizerunkowo	<b>2</b>
<b>łącznie (średnia)</b>	<b>2,0</b>

**IV. OBSZAR STRATEGICZNY**

**INTEGRACJA SPOŁECZNA. KAPITAŁ SPOŁECZNY. WALORY PRZYRODNICZE I KULTUROWE GMINY**

**CEL STRATEGICZNY:**

DZIAŁANIA INSTYTUCJONALNE I POZAINSTYTUCJONALNE ZMIERZAJĄCE DO SPOŁECZNEJ INTEGRACJI MIESZKAŃCÓW ORAZ WYTWORZENIA LOKALNEJ IDENTYFIKACJI ORAZ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO. WEWNĘTRZNA INTEGRACJA

**CELE SZCZEGÓLÓWE**

<b>Działanie:</b>	
<b>a)</b> opracowanie programu lokalnej integracji; próba integrowania mieszkańców	<b>3</b>
<b>b)</b> wykorzystanie zasobów przyrodniczych i kulturowych gminy	<b>3</b>
<b>c)</b> przygotowanie pod budowę centralnego punktu w Trąbkach Wielkich- centrum gminnego życia	<b>3</b>
<b>d)</b> działania zmierzające do budowy nowej siedziby władz gminy	<b>2</b>
<b>e)</b> przeciwdziałanie lokalnym konfliktom	<b>2</b>
<b>f)</b> stworzenie miejsca spotkań oraz spędzania wolnego czasu dla dzieci, młodzież;	<b>3</b>
<b>g)</b> rozszerzenie oferty społeczno- kulturalno- sportowej dla młodzieży;	<b>3</b>
<b>h)</b> działalność/ powołanie rady młodzieżowej;	<b>2</b>
<b>i)</b> zmniejszenie rywalizacji pomiędzy sołectwami – przeciwdziałanie tworzeniu się wewnętrznych enklaw w gminie	<b>3</b>
<b>j)</b> zmiana wizerunku gminy na gminę szybkiego rozwoju, atrakcyjnej i nowoczesnej wizerunkowo	<b>2</b>
<b>k)</b> dalsza estetyzacja poszczególnych miejscowości	<b>3</b>
<b>łącznie (średnia)</b>	<b>2,7</b>

### 3. AUDYT – WNIOSKI

- a) kierunki rozwoju gminy
- b) gmina jako forma organizacji kreatywnej
- c) warunek efektywnego rozwoju – określenie kultury organizacji

a) W wyniku analiz ilościowych i jakościowych zastosowanych w ramach Audytu można wskazać następujące 3 GŁÓWNE kierunki rozwoju gminy:

Kierunek i Działanie
<p><b>A) KIERUNEK AKTYWIZACJI PROSPOŁECZNEJ I PROEDUKACYJNEJ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozpoczęcie prac nad efektywną polityką społeczną gminy, szczególnie w odniesieniu do ludzi młodych</li> <li>- szeroko rozumiana aktywizacja społeczna; działania zmierzające do budowy kapitału społecznego i zwiększonej lokalnej identyfikacji</li> <li>- dalsza poprawa jakości kształcenia, dalsze inwestycje w szkolnictwo</li> <li>- profilaktyka zagrożeń, przeciwdziałanie nowym formom patologii społ.</li> <li>- poprawa efektywności pracy i zarządzania części organizacji i instytucji samorządowych i gminnych</li> <li>- zwiększenie uczestnictwa młodzieży w życiu gminy</li> <li>- przeciwdziałanie występującym problemom społecznym</li> </ul>
<p><b>B) KIERUNEK PROINWESTYCYJNY:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie planu inwestycyjnego dla gminy / plan inwestycyjny obejmujący zrównoważony rozwój wszystkich sołectw wchodzących w skład gminy Trąbki Wielkie</li> <li>- infrastruktura drogowa i komunikacyjna (chodniki/ ścieżki rowerowe, także główne drogi);</li> <li>- infrastruktura towarzysząca np. nowe centrum Trąbek Wielkich, ew. nowa siedziba władz gminy</li> <li>- program wspierania lokalnej przedsiębiorczości</li> <li>- opracowanie planu rozwoju turystycznego gminy</li> </ul>
<p><b>C) KIERUNEK ROZWOJU i WYKORZYSTANIA ZASOBÓW DZIEDZICTWA PRZYRODNICZEGO I KULTUROWEGO GMINY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oferta kulturalna gminy odpowiadająca na potrzeby i zainteresowania młodzieży/ animator kultury</li> <li>- integracja społeczna i promocja gminy</li> <li>- rozwój kapitału społecznego</li> <li>- wykorzystanie walorów przyrodniczych i krajobrazowych gminy</li> <li>- promocja turystyki aktywnej oraz turystyki jedno/ dwudniowej</li> <li>- wykorzystanie zasobów kulturowych: zabytki kultury materialnej i niematerialnej</li> </ul>

*b) Gmina jako forma organizacji kreatywnej;*

*z uwzględnieniem: lokalnej specyfiki gminy Trąbki Wielkie oraz zjawiska zagrożeń współczesności*

W procesie tworzenia prawidłowo funkcjonującego lokalnego układu składającego się z ujęcia organizacyjnego (instytucje i organizacje lokalne), ekonomicznego i społecznego, ważne jest zbudowanie spójnego, kompleksowego planu działań, dającego możliwość pełnego i swobodnego rozwijania się społeczności lokalnej, tak w aspekcie jednostkowym, jak i zbiorowym we wszystkich jego obszarach: społecznym, ekonomicznym, gospodarczym i kulturalnym.

Tworzenie organizacji przygotowanej na wiele różnych zjawisk, w tym i współczesnych zagrożeń to zrozumienie, iż kierowanie i zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego to całościowe połączenie 4 podstawowych elementów: **a) kapitał ludzki, b) cele i zadania, c) technologia/ narzędzia pracy, d) struktura**

**KAPITAŁ LUDZKI I KULTUROWY** – ogół ludzi żyjących i pracujących na danym obszarze charakteryzujących się wieloma zmiennymi: płeć, wykształcenie, wiek, pochodzenie społ., system wartości, norm, zwyczajów, struktura zatrudnienia, kwalifikacje zawodowe, staż pracy; ale także jakość kształcenia w szkołach

**TECHNOLOGIE, WYPOSAŻENIE:** środki trwałe np. budynki, pomieszczenia, produkcyjne, infrastruktura, infrastruktura informatyczna, otoczenie technologiczne, maszyny, urządzenia, instalacje, środki transportu oraz surowce, materiały półprodukty, know-how, wiedza

**STRUKTURA:** układ pozycji i ról w zespole/ lokalnej społeczności składający się z osób kierujących oraz podporządkowanych im członków zespołu, realizujący cel działania zharmonizowany z celem danej organizacji

Typy więzi organizacyjnych: więź służbowa (hierarchiczna) · funkcjonalna ( funkcjonalna hierarchiczna, funkcjonalna wspomagania- polega na doradzaniu) · więź techniczna · więź informacyjna

Podstawowym elementem struktury organizacyjnej jest stanowisko pracy obejmujące niezbędne zasoby w wyodrębnionej przestrzeni, przeznaczone do wykonania konkretnego zadania. Stanowisko organizacyjne jest to formalnie określony zbiór obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz więzi organizacyjnych, łączących to stanowisko z innymi. Zbiór stanowisk podlegający wspólnemu kierownictwu tworzy komórkę organizacyjną, czyli najmniejszą zespołową jednostkę organizacyjną

Istnieją dwa zasadnicze typy struktur organizacyjnych: organiczną i mechanistyczną. Struktura mechanistyczna jest charakteryzowana jako:

- wysoko sformalizowana i scentralizowana,
- o niskich kwalifikacjach pracowników i dużej rozpiętości kierowania,
- pionowej pisemnej komunikacji,
- koordynacji i kontroli przez ścisłe uregulowania, budżet i sprawozdania.

Struktura organiczna charakteryzuje się:

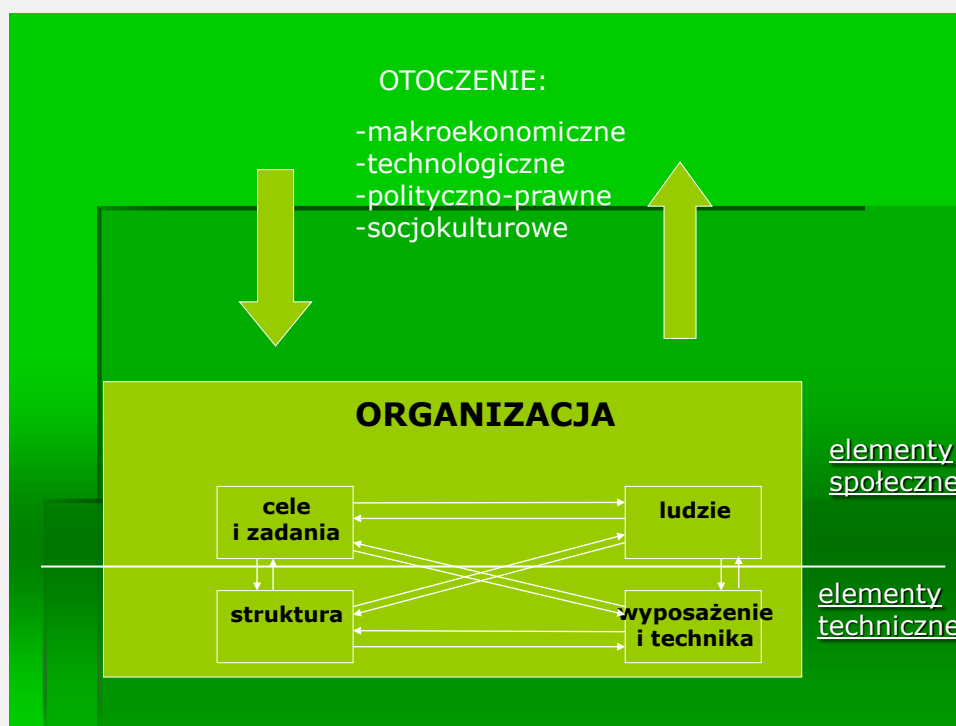
- niskim stopniem formalizacji i centralizacji,
- dużą rolą doświadczenia i kwalifikacji pracowników,
- małą rozpiętością kierowania,
- komunikacją poziomą o dużej liczbie kontaktów bezpośrednich,
- koordynacją i kontrolą w grupie poprzez dyskusje i normy społeczne

**CELE ORGANIZACJI:** główny kierunek działania, z uwzględnieniem roli organizacji (miejsce w społeczeństwie, ogólnie określona działalność, którą może wykonywać wśród innych organizacji tego typu), misję i zadania. Formułowanie celów organizacji jest etapem w procesie planowania strategicznego. Pojęcie celu jest związane z pojęciem strategii, a więc umiejętnością przewidywania kierunków zmian całej organizacji

### MODEL ORGANIZACJI

współczesny model funkcjonowania lokalnej organizacji:

JAKO POWIĄZANEGO ZE SOBĄ CAŁOŚCIOWEGO UKŁADU 4 ELEMENTÓW (wraz z otoczeniem)





**Audyt organizacyjny przeprowadzony w okresie marzec-maj 2017 zakłada wprowadzenie nowoczesnego modelu zarządzania opartego na działaniach w następujących obszarach:**

- A – Środowisko wewnętrzne. Gmina jako forma organizacja kreatywnej
- B – Cele i zarządzanie zmianą. Zarządzanie ryzykiem. Zjawiska patologii w organizacji
- C – Mechanizmy kontroli w organizacji
- D – Informacja i komunikacja
- E – Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### **A. Środowisko wewnętrzne. Gmina jako organizacja**

- przestrzeganie wartości etycznych, budowanie systemów aksjologicznych w organizacji
- rozwój kapitału ludzkiego i społecznego
- efektywna struktura organizacyjna/ efektywne zarządzanie
- delegowanie uprawnień. Motywacja w organizacji. Indywidualny schemat motywacji, Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna

#### **B. Cele i zarządzanie zmianą/ zarządzanie ryzykiem. Zjawiska szkodliwe. Patologie w organizacji. Zagrożenia rozwoju**

- misja danej organizacji/ misja gminy
- określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji,
- identyfikacja ryzyka, przeciwdziałanie zjawiskom patologii organizacji
- reakcja na ryzyko

### **C. Mechanizmy kontroli w organizacji**

- dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- nadzór,
- ochrona zasobów,
- szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
- mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

### **D. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna. Komunikacja asertywna. Informacja**

- określenie sposobów komunikacji na linii mieszkańiec- UG (lub inne jednostki podległe samorządowi)
- zależności między efektywną komunikacją a jakością pracy
- nowoczesne metody komunikowania się w grupie pracowniczej
- komunikowanie się werbalnie i niewerbalnie, zasady skutecznej komunikacji, bariery utrudniające komunikowanie się

### **E. Zarządzanie zasobami ludzkimi – umiejętność kierowania ludźmi**

- monitorowanie systemu kontroli zarządczej,
- samoocena, ocena pracownicza; ocena ilościowa i jakościowa
- audyt wewnętrzny,
- uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

## POSZCZEGÓLNE OBSZARY - CHARAKTERYSTYKA I DZIAŁANIA

### A. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE. GMINA JAKO ORGANIZACJA

- przestrzeganie wartości etycznych, budowanie systemów aksjologicznych w organizacji
- efektywna struktura organizacyjna; efektywne zarządzanie
- delegowanie uprawnień. Motywacja w organizacji

### ELEMENTY SKŁADOWE ORGANIZACJI

**KAPITAŁ LUDZKI** – ogół ludzi pracujących na rzecz danej org.; struktura zatrudnienia (płeć, wiek, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, staż pracy), rozkład cech osobowych (zdolności twórcze, charakter, przygotowanie do pracy w szkole), zasady i styl kierowania, motywacje pracowników, procesy decyzyjne dot. właściwego wykorzystania zdolności i umiejętności pracowniczych

**TECHNOLOGIE, WYPOSAŻENIE:** środki trwałe np. budynek, pomieszczenia biurowe, infrastruktura informatyczna, otoczenie technologiczne, urządzenia, instalacje,

**STRUKTURA:** układ pozycji i ról w zespole składający się z osób kierujących oraz podporządkowanych im członków zespołu, realizujący cel działania zharmonizowany z celem danej organizacji.

Typy więzi organizacyjnych: więź służbowa (hierarchiczna) · funkcjonalna ( funkcjonalna hierarchiczna, funkcjonalna wspomagania- polega na doradzaniu) · więź techniczna · więź informacyjna

Podstawowym elementem struktury organizacyjnej jest stanowisko pracy obejmujące niezbędne zasoby w wyodrębnionej przestrzeni, przeznaczone do wykonania konkretnego zadania. Stanowisko organizacyjne jest to formalnie określony zbiór obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz więzi organizacyjnych, łączących to stanowisko z innymi. Zbiór stanowisk podlegający wspólnemu kierownictwu tworzy komórkę organizacyjną, czyli najmniejszą zespołową jednostkę organizacyjną

Istnieją dwa zasadnicze typy struktur organizacyjnych: organiczna i mechanistyczna. Struktura mechanistyczna jest charakteryzowana jako:

- wysoko sformalizowana i scentralizowana,
- o niskich kwalifikacjach pracowników i dużej rozpiętości kierowania,
- pionowej pisemnej komunikacji,
- koordynacji i kontroli przez ścisłe uregulowania, budżet i sprawozdania.

Struktura organiczna charakteryzuje się:

- niskim stopniem formalizacji i centralizacji,
- dużą rolą doświadczenia i kwalifikacji pracowników,
- małą rozpiętością kierowania,
- komunikacją poziomą o dużej liczbie kontaktów bezpośrednich,

koordynacją i kontrolą w grupie poprzez dyskusje i normy społeczne

### SCHEMAT INDYWIDUALNEGO ZARZĄDZANIA (JAKO UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA „MIĘKKIEGO”)

#### I. DIAGNOZA PRACOWNICZA

(METODY ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE, NARZĘDZIA MIĘKKIE I TWARDE)



WIEDZA NT. PRACOWNIKA- SYTUACJA ZAWODOWA ORAZ PRYWATNO/ OSOBISTA

#### II. SYSTEMATYCZNA OBSERWACJA (OBSERWACJA INDYWIDUALNYCH POTRZEB/ ZACHOWAŃ/ ZWYCZAJÓW/ CZYNNOŚCI DANEJ OSOBY)



ODCZYTYWANIE ODBIORCY (JAKIM JEST PRACOWNIKIEM)



JAKIE MAM MOŻLIWOŚCI DZIAŁANIA

POSZUKIWANIE INDYWIDUALNYCH (DOPASOWANYCH DO PRACOWNIKA) SPOSOBÓW/ MOŻLIWOŚCI DZIAŁANIA  
WYBÓR ZACHOWANIA I NARZĘDZI POZWALAJĄCYCH EFEKTYWNIIE WYKORZYSTAĆ POTENCJAŁ DANEGO PRACOWNIKA;  
TWORZENIE ODPOWIEDNIEGO PORTRETU KOMUNIKACYJNEGO - JA JAKO PRZEŁOŻONY



#### III. ZASTOSOWANIE DZIAŁANIA/ NARZĘDZIA ORAZ OCENA STOPNIA ZASPOKOJENIA POTRZEBY;

WERYFIKACJA ZASTOSOWANYCH WOBEC PRACOWNIKA NARZĘDZI WZGLĘDEM: STRUKTURY PRZEDSIĘBIORSTWA, KULTURY ORGANIZACJI ORAZ PRZEPISÓW I REGULAMINÓW WEW.

**MOTYWACJA JAKO WARUNEK EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**

**SCHEMAT MOTYWACYJNY - INDYWIDUALNY SYSTEM MOTYWACJI**

**A. WIEDZA O MOTYWACJI, SYSTEMACH MOTYWACJI W MIEJSCU PRACY**

**B) OBSERWACJA SYSTEMATYCZNA PODWŁADNEGO C) POINFORMOWANIE PRACOWNIKA O SYSTEMIE KAR I NAGRÓD**

b) obserwacja indywidualnych POTRZEB/ ZACHOWAŃ/ ZWYCZAJÓW/ CZYNNOŚCI danej osoby  
(odczytywanie pracownika)

c) możliwości firmy (regulamin, statut, kultura organizacji, przyjęte normy, forma umowy o pracę z pracownikiem i inne- decydujące o systemie motywacji)/ możliwości moje jako przełożonego (moje sposoby motywowania, moje pomysły)

analiza i wiedza odnośnie: **a)** cech charakterologiczno- osobowościowych **b)** zajmowanego stanowiska postaw, przyzwyczajzeń, zainteresowań, codziennych działań danej osoby

a) wiedza odnośnie osoby  
b) poszukiwanie sposobów zaspokojenia potrzeby

a) wybór zachowania i narzędzi pozwalających zaspokoić potrzebę danej osoby  
b) zastosowanie systemu motywacyjnego

automotywacja osoby motywującej

ocena stopnia zaspokojenia potrzeby  
sprzężenie zwrotne: na ile zastosowane metody się sprawdzają

określenie *przyszłych* potrzeb i poszukiwanie (wybór) sposobu ich zaspokojenia

**B. Cele i zarządzanie zmianą/ ryzykiem. Zjawiska szkodliwe. Patologie w organizacji.  
Zagrożenie dla zrównoważonego rozwoju**

- misja

- określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji,

- identyfikacja ryzyka, przeciwdziałanie zjawiskom patologii organizacji

- reakcja na ryzyko

W zakresie celów i zarządzania ryzykiem należy:

- rozważyć możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji,
- w co najmniej rocznej perspektywie określać cele i zadania jednostki. Jednocześnie niezbędne jest stworzenie systemu mierników pozwalających na ocenę stopnia realizacji założonych celów,
- nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka rozumianego jako czynniki stanowiące zagrożenie dla realizowanych celów jednostki,
- zidentyfikowane obszary ryzyka przeanalizować (analiza ryzyka) w celu określenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i jego możliwych skutków,
- w przypadku ryzyka, którego prawdopodobieństwo wystąpienia jest znaczące, określić rodzaj reakcji, która spowoduje zmniejszenie ryzyka do akceptowanego poziomu.

W zakresie mechanizmów kontroli standardy stanowią zestawienie mechanizmów podstawowych, które mogą funkcjonować w ramach systemu kontroli zarządczej. Same standardy wskazują jednak, że mechanizmy te nie stanowią katalogu zamkniętego, gdyż kontrola powinna być dostosowana do specyfiki jednostki, w której jest przeprowadzana, a mechanizmy kontroli powinny być odpowiedzią na dane ryzyko. Do mechanizmów kontroli standardy zaliczają:

- dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – tu również mamy przykładowy katalog dokumentów, które mogą być w procesie kontroli wykorzystywane. Mogą to być procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz inne, niewymienione dokumenty wewnętrzne stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej,
- nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji,
- zapewnienie istnienia mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych przy wykorzystaniu, między innymi wyników analizy ryzyka,
- ochronę zasobów jednostki, w taki sposób, aby dostęp do nich miały jedynie upoważnione do tego osoby.

Ponadto w jednostce muszą istnieć szczegółowe mechanizmy kontroli operacji finansowych i gospodarczych. Należy również określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

### C. Mechanizmy kontroli w organizacji

#### *Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej*

Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja powinna być spójna, precyzyjna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.

#### Nadzór

Należy prowadzić nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Nadzór pełni osoby

#### *Ciągłość działalności*

Należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych wykorzystując, między innymi, wyniki analizy ryzyka.

#### *Ochrona zasobów*

Należy zadbać, aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.

#### Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych

Powinny istnieć przynajmniej następujące mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych:

- a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- b) zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
- c) podział kluczowych obowiązków,
- d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

#### *Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych*

Należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

## D. Informacja i komunikacja

**bieżąca informacja** – osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań

**komunikacja wewnętrzna** – należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury szkoły (narady robocze, zebrania, spotkania, korzystanie z poczty elektronicznej, wewnętrznych komunikatorów itp.);

**komunikacja zewnętrzna** – należy zapewnić efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi, mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań, np. komunikacja z odpowiednimi instytucjami czy rodzicami

Elementy komunikacji w organizacji, które wpływają na efektywność pracy:

- komunikacja jako proces symboliczny: oznacza iż ważną rolę odrywają tutaj znaki; mogą one przybierać różne formy, może to być symptom (posiada charakter wyłącznie naturalny), symbol (powstaje poprzez umowę społeczną) oraz rytuał (nie jest on tylko naturalny, ani też nie jest wyłącznie kreowany).
- komunikacja jako proces społeczny, czyli wymiana symboli następuje pomiędzy ludźmi, w grupie. jest to coś co ludzie robią razem, wspólnie, a nie osobno, pojedynczo.
- komunikacja jest relacją wzajemną; możemy wyróżnić dwa rodzaje relacji: relacja symetryczna bądź niesymetryczna: w symetrycznej przeważnie strony komunikowania się posiadają taki sam status, natomiast w niesymetrycznej przeważnie jedna ze stron dominuje, może to być np. podwładny-przełożony.
- komunikacja jako proces oparty na indywidualnej interpretacji przekazu, czyli nie możemy założyć, że wszyscy pracownicy tak samo zinterpretują nasze słowa.
  - komunikacja przebiega w określonym kontekście. Można rozróżnić kilka kontekstów: kontekst interpersonalny, pomiędzy dwoma jednostkami, kontekst grupowy, organizacyjny, publiczny, masowy (za pomocą mediów), czy też międzykulturowy.
  - komunikacja jest działaniem świadomym oraz polega na ciągłych i przemiennych oddziaływaniach werbalnych i niewerbalnych.



## E. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE „MIĘKKIE”. KULTURA ORGANIZACJI

**monitorowanie systemu kontroli zarządczej** – bieżące kontrolowanie pracy oraz sporządzanie sprawozdań z realizacji zadań; należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów. To działanie powinno przeprowadzać na bieżąco, starannie i precyzyjnie

**samoocena** –przeprowadzenie raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana

**audyt wewnętrzny** - w przypadkach i na warunkach określonych w ustawie audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej; opracowuje raport z przestrzegania procedur, wprowadzania potrzebnych rozwiązań, opiniuje przyjęte rozwiązania

**uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej** - źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez dyrektora szkoły winny być wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli. Raz do roku istotne jest by uzyskać potwierdzenie w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

Trąbki W

## Podsumowanie

W szeroko rozumianej otaczającej nas rzeczywistości charakterystycznym zjawiskiem jest zmiana. Oznacza to, iż we wszystkich dziedzinach jednostkowego, jak i zbiorowego życia następują przeobrażenia i szybko następujące przemiany oraz transformacje, do których należy się przygotować, zrozumieć, na końcu zaś wprowadzić w działanie. Zmiana dotyczy także i organizacji oraz wszystkich zagadnień społecznych i ekonomicznych z nią związanych. Wobec następujących szybkich zmian i przeobrażeń ważne staje się tworzenie diagnozy aby lepiej przygotować się do wprowadzanych zmian.

Ostatnie lata charakteryzują się szybkim tempem przemian powodowanych zmianami o charakterze przede wszystkim technologicznym. Stajemy się społeczeństwem informatycznym, gdzie umiejętność i wiedza z szeroko rozumianej komunikacji oraz technologii komputerowej i internetowej staje się elementem nieodzownym. Automatyzacja, robotyzacja stają się fundamentem szybkiej modernizacji świata, większość ludzi jest bardzo zależna od wytworów i aspektów otaczającej nas komputeryzacji; społeczeństwo staje się konsumentem wiedzy technicznej. Te przemiany nie pozostają bez wpływu na zmianę zachowań większości ludzi oraz różnych form organizacyjnych, w których biorą oni udział. Dlatego też ważne staje się diagnozowanie oraz planowanie.

Taki jest też cel niniejszego dokumentu. Jest bowiem, poprzez analizę stanu obecnego, określeniem kierunków rozwoju, jak również rozwiązań na najbliższe lata.

Prezentowany dokument jako wynik badań ilościowych i jakościowych powinien posłużyć do stworzenia konkretnych działań na rzecz ogółu mieszkańców gminy Trąbki Wielkie. Badania stanowią bowiem diagnozę do dyskusji a następnie działań na rzecz lokalnego społeczeństwa.

Poprzez otwartą dyskusję możliwy będzie dalszy zrównoważony rozwój gminy. Czerpiąc z bogatego doświadczenia, tradycji, należy rozważyć już dziś planować następne lata jej rozwoju.

Trąbki

ANEKS

**1. ANKIETY UŻYTE W AUDYCIE**

**2. BIBLIOGRAFIA**

**3. ŹRÓDŁA**

PYT. 1 CO PANI/ PANA ZDANIEM WYRÓŻNIA GMINĘ TRĄBKI WIELKIE SPOŚRÓD INNYCH GMIN ?

TAK, SĄ TAKIE ELEMENTY

NIC

NIE WIEM

**JEŚLI TAK TO CO ?**



**PYT 2 CO PANI/ PANA ZDANIEM POWINNO STAĆ SIĘ ELEMENTEM WYRÓŻNIAJĄCYM GMINĘ (JAKI TO ELEMENT, ZDARZENIE, SYMBOL, ZNAK) ?**

NIE WIEM

**PYT. 3 CZY JEST PAN/ PANI ZADOWOLONY(-NA), SZCZĘŚLIWY(-A) Z TEGO, ŻE MIESZKA NA TERENIE GMINY TRĄBKI WIELKIE ?**

zdecyd. Tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. Nie

**PYT 4 CZY W NAJBLIŻSZYM CZASIE ZAMIERZA PANI/ PAN NA STAŁE WYJECHAĆ, ŻYĆ I PRACOWAĆ GDZIE INDZIEJ ?**

zdecyd. Tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. Nie

**PYT 5 Z CZYM LUB KIM CZUJE SIĘ PAN/ PANI PRZEDE WSZYSTKIM ZWIĄZANY (-A) ?**

a. z Polską	
b. regionem pomorskim	
c. z gminą Trąbki Wlk.	
d. z moją rodziną	
e. z pracą/ szkołą	
f. z Kościołem	
g. z najbliższym sąsiedztwem	
h. inne- jakie.....	
i. nie wiem/ nie mam zdania	

**PYT 6 CZY PANA/ PANI ZDANIEM MIESZKAŃCY TWORZĄ LOKALNĄ WSPÓLNOTĘ ? CZY MAJĄ POCZUCIE WIĘZI POMIĘDZY SOBĄ, POCZUCIE WIĘZI Z GMINĄ LUB MIEJSCOWOŚCIĄ W KTÓREJ MIESZKAJĄ?**

POCZUCIE WSPÓLNOTY Z NAJBLIŻSZĄ OKOLICĄ, Z MIEJSCOWOŚCIĄ W KTÓREJ MIESZKAJĄ

zdecyd. Tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. Nie

POCZUCIE WSPÓLNOTY I WIĘZI Z CAŁĄ GMINĄ

zdecyd. Tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. Nie

**PYT 7 JAK Z PERSPEKTYWY OSTATNICH 2-3 LAT OCENIA PANI/ PAN ZMIANY JAKIE ZASZŁY NA TERENIE GMINY ?**

bardzo dobrze	dobrze	średnio	źle	b. źle

**PYT 8 CZY JEST PANI/ PAN ZADOWOLONY Z PRZEPROWADZONYCH W OSTATNIM CZASIE INWESTYCJI NA TERENIE GMINY ?**



Dana Miejscowość oraz gmina- rozdzielenie

TAK	NIE	NIE WIEM	NIE ZAUWAŻYŁEM(-AM) ŻADNYCH INWESTYCJI

JEŚLI TAK TO Z JAKICH NAJBARDZIEJ

JEŚLI NIE TO DLACZEGO ?

.....  
.....  
.....

.....  
.....

PYT 9 JAKIE KOLEJNE INWESTYCJE POWINNY ZOSTAĆ PRZEPROWADZONE NA TERENIE GMINY, JAKIE MA PAN/ PANI OCZEKIWANIA ODNOŚNIE INWESTYCJI W NAJBLIŻSZYM CZASIE?

.....  
.....  
.....

PYT 10 JAKIE SĄ NAJWIĘKSZE PROBLEMY NA TERENIE GMINY TRĄBKI WIELKIE?

NIE WIEM

PYT 11 KTÓRE ZJAWISKA SĄ NAJWIĘKSZYM ZAGROŻENIEM SPOŁECZNYM NA TERENIE GMINY ?

bezrobocie	alkoholizm	ubóstwo	przemoc i agresja wśród młodzieży	agresja ogólnie	alkoholizm wśród młodzieży/ dorosłych	narkomania wśród młodzieży/ dorosłych	inne- jakie?

żadne z wyżej wymienionych

nie  iem

PYT 12 CZY ZAUWAŻA PANI/ PAN JAKIEŚ PROBLEMY ZWIĄZANE Z MŁODZIEŻĄ ?

TAK	NIE	NIE WIEM

JEŚLI TAK- TO JAKIE TO PROBLEMY/ ZJAWISKA?

.....  
.....  
.....

PYT 13 JAKIE DZIAŁANIA/ INWESTYCJE POWINNY BYĆ REALIZOWANE/ CO WŁADZE GMINY POWINNY ZROBIĆ DLA MŁODZIEŻY ?



NIE WIEM

PYT. 14 JAK ZMIENIŁA SIĘ GMINA W CIĄGU OSTATNICH LAT (chodzi o inwestycje, rozwój, mieszkańców, ale też problemy i ew. się zmieniło na niekorzyść) ?

NIE WIEM

PYT. 15 CZY CZUJE SIĘ PAN/ PANI ZWIĄZANY (EMOCJONALNIE) Z GMINĄ TRĄBKĄ WIELKIE ?

zdecyd. TAK        raczej TAK       nie wiem       raczej NIE       zdecyd. NIE

PYT 16 CZY ROZWÓJ GMINY PRZEŁOŻYŁ SIĘ NA POPRAWĘ PANI/ PANA WARUNKÓW ŻYCIA ?

zdecyd.tak	raczej tak	nie wiem	raczej nie	zdecyd. nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PYT. 17 JAKIE SĄ PANI/ PANA ZDANIEM MOCNE I SŁABE STRONY GMINY TRĄBKĄ WIELKIE (WADY I ZALETY) ?

a1 **mocne strony**

**słabe strony**

a2  nie wiem

a2  nie wiem

PYT 18 NA CO W PANI/PANA ZDANIEM GMINA POWINNA POŁOŻYĆ SZCZEGÓLNY NACISK W NAJBLIŻSZYM CZASIE:

- a ) poprawę dostępności do opieki medycznej, wprowadzenie gminnych profilaktycznych programów zdrowotnych
- b ) wsparcie inicjatyw obywatelskich (fundacji czy stowarzyszeń prowadzących działalność niezarobkową)
- c ) rozwój kultury, rozrywki, sportu i rekreacji
- d ) zwiększenie pomocy osobom najuboższym (finansowej lub rzeczowej)
- e ) poprawę bezpieczeństwa publicznego
- f ) dalszą poprawę rynku pracy/ nowe oferty pracy
- g ) wsparcie pracodawców oraz przedsiębiorczości (doradztwo, szkolenia itp.)
- h ) poprawę jakości życia osobom niepełnosprawnym
- i ) zwiększenie liczby mieszkań socjalnych / komunalnych
- j ) prowadzenie polityki proinwestycyjnej, mającej na celu przyciągnięcie inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) oraz pomoc procesie rejestracji firmy przez mieszkańców gminy.
- k) przeciwdziałanie ubóstwu
- l) przeciwdziałanie patologiom społecznym
- m) inwestycje w infrastrukturę (drogową, wodociągową, kanalizacyjną, inną)
- n) aktywizację społeczną
- o) bezpłatne kształcenie absolwentów oraz osób poszukujących pracę pod kątem dostosowania ich do potrzeb rynku pracy szkolenia itp.)
- p) inwestycje w turystykę/ rozbudowa bazy turystycznej na terenie gminy i promocja regionu
- inne- jakie.....

PYT 19. JAK OCENIA PANI/PAN? (5 - bardzo dobrze, 4 - dobrze, 3 - dostatecznie, 2 – źle i bardzo źle):

	5	4	3	2
<b>GOSPODARKA</b>				
dostęp i stan podstawowych mediów w gminie (wodociągi, kanalizacja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikacja publiczna – połączenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stan dróg w gminie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dostęp do nowoczesnych technologii (Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
warunki do prowadzenia działalności gospodarczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
warunki prowadzenia działalności rolniczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atrakcyjność inwestycyjną gminy ( dla inwestorów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
działania na rzecz nowych miejsc pracy/ stan lokalnego rynku pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom usług/ handlu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ŚRODOWISKO</b>				
estetykę swojej miejscowości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jakość terenów rekreacyjnych (parki, miejsca spacerowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stan zagospodarowania przestrzeni publicznej (parkingi, chodniki, ławki, kosze na śmieci)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stan środowiska naturalnego na terenie gminy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atrakcyjność turystyczną (ilość i jakość zabytków, miejsc atrakcyjnych przyrodniczo, obszary chronione, ścieżki przyrodnicze i edukacyjne)/	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom wykorzystania odnawialnych źródeł energii na terenie gminy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom bazy turystyczno-wypoczynkowej (noclegowa, gastronomiczna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promocję walorów turystycznych i przyrodniczych gminy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SPOŁECZEŃSTWO</b>				
dostępność i poziom usług ochrony zdrowia (podstawowa opieka medyczna, apteki, stomatolog)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sposób rozwiązywania problemów społecznych i profilaktyki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
skalę występowania problemów społecznych (przemoc, alkoholizm i inne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
działania w kierunku zapewniania bezpieczeństwa mieszkańców	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom rozwoju infrastruktury sportowej i rekreacyjnej (boiska, place zabaw, parki, ławeczki)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom i liczbę obiektów kulturalnych w gminie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ofertę spędzania wolnego czasu na terenie gminy (dla dzieci, młodzieży, dorosłych, seniorów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom edukacji w gminie (jakość kształcenia, dostępność zajęć dodatkowych dla uczniów, zajęcia wyrównawcze)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
liczbę obiektów oświatowych w gminie (przedszkola, szkoły)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poziom zaangażowania mieszkańców w sprawy społeczności lokalnej/ lokalna aktywność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dostępność administracji publicznej (samorządowej)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poczucie lokalnej tożsamości/ identyfikacja z gminą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(przykładowe) NARZĘDZIA AUDYTU ORGANIZACYJNEGO**

**MACIERZ DIAGNOZY ORGANIZACYJNEJ**  
(w ramach analizy krytycznej organizacji jako zasobu )

element organizacji (i jego implikacje)	tak	nie wiem	nie	Uwagi: okoliczności, zdarzenia, elementy, sytuacje, które przy odp. <b>NIE</b> , traktowane są jako motyw „łagodzące”, wyjaśniające, usprawiedliwiaj ące negatywną ocenę	Zmiany Jeżeli pojawia się odp. NIE, lub NIE WIEM , na któreś z 8 pytań to należy wskazać te elementy które za ten stany rzeczy są odpowiedzialne i trzeba zmienić (korzystając z karty zasoby organizacji ); <b>uwaga:</b> występuje gradacja: 1- najważniejszy i w pierwszej kolejności, 2- ważny, 3- mniej ważny i w dalszej kolejności itd.
	2	1	0	+0,25 pkt.	
<b>I. Cel, zadania org.</b> Czy główne cele organizacji są jasno i precyzyjnie określone, czy są znane oraz czy są realizowane?					
<i>Cel/ zadania w ujęciu beh.: (wiedza i pełnia informacji odnośnie celów i zadań krótko i długoterm.)</i> Czy (ja ) posiadam pełnię wiedzy odnośnie zadań, planów org.? <i>śr.arytm.</i>					
<b>II. kapitał ludzki</b> (zatrudnieni w danej org.- kwalifikacje, umiejętności, wykształcenie) Czy członkowie org. posiadają odpowiednie umiejętności, kwalifikacje do pracy?					
<i>Element beh.(kapitał społ.): Czy występuje zaufanie względem organizacji, a także jej członków?</i> <i>śr.arytm.</i>					
<b>III. struktura</b> (organizacja jako układ stanowisk, ról i zadań do wykonania; podział ze względu na zadania i role do wykonania) Czy struktura organizacji pasuje, jest efektywna w odniesieniu do stawianych przed nią zadań ?					
<i>Element beh.:</i> Czy zatrudnieni/ osoby funkcjonujące/ pracujące na rzecz org. są zaangażowani w to co robią, czy wykazują poczucie identyfikacji? <i>śr.arytm.</i>					
<b>IV. technologia/ wyposażenie</b> (środki produkcji, narzędzia pracy) Czy istniejące środki i narzędzia są wystarczające do uzyskiwania efektów pracy?					
<i>Element beh.:</i> (kultura niematerialna org.) Czy system komunikacji i motywacji w org. jest satysfakcjonujący? <i>śr.arytm.</i>					
<b>ew.+ 1 (dodatkowy punkt za funkcjonalność organizacji)</b>					
<b>Suma</b>					



- 0-4 brak znamion i cech org. kreatywnej; konieczność zmian we wszystkich segmentach org.; braki behawioralne org.  
 5 moment przejściowy; najprawd. sytuacja prowadzi, bądź do zmiany in plus, bądź do zmiany in minus  
 6-7 organizacja spełniająca kryteria efektywności w stopniu średnim do dobrego; pojawiają się korzystne elem. beh.; org. na drodze ku org. kreat.  
 8 organizacja spełniająca kryteria efektywności w stopniu ponad dobrym do b. dobrego; występują mocne elem. beh.  
 9 stan pełnej efektywności w org. ; zmiany nie są (w tym momencie) potrzebne; org. funkcjonuje bdb. pod względem „twardym” i „miękkim”- behawioralnym; organizacja w pełni kreatywna

**MACIERZ DIAGNOZY ORGANIZACYJNEJ cd. „Zmiany”**

(w ramach analizy krytycznej (jako metody pracy) w kierunku tworzenia organizacji jako zasobu

**Uwaga 1:** w przypadku pracy grupowej, przy podawaniu wielkości (skalowych), obowiązuje zasad tzw. zwykłej większości (zaznaczana jest ta wielkość, na którą wskazało najwięcej osób z grupy)

element organizacji (i jego implikacje)	Zmiany Jeżeli pojawia się odp. NIE, lub NIE WIEM , na któreś z 8 pytań to należy wskazać te elementy które za ten stany rzeczy są odpowiedzialne i należy zmienić (korzystając z karty <i>elementy składowe organizacji</i> )	Skala (ocena zmiany) 1-3 1- zmiana średnio ważna 2- zmiana ważna 3- zmiana zdecydowanie ważna	czas realizacji (zmiany) 1- realizacja odłożona w czasie (rok i więcej) 2- realizacja umiarkowanie szybka (do roku czasu) 3- realizacja natychmiastowa (najbliższe dni – do miesiąca)
<b>I. Cel, zadania org.</b>	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	..... ..... ..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... ..... ..... średnia.....
<i>Cel/ zadania w ujęciu beh.: (indywidualna) wiedza odnośnie przypisanych mi (indywidualnych) zadań czy planów- krótko i długoterminowych?</i>	1..... . . . . . 2..... . . . . . 3..... . . . . .	..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... średnia.....
		<b>średnia artm. (z obu skal, obu obszarów)...</b>	<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>
<b>II. kapitał ludzki</b>	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... średnia.....
<i>Element beh.(kapitał społ.): zaufanie do członków organizacji; poczucie tożsamości z organizacją</i>	1..... . . . . . 2..... . . . . . 3..... . . . . .	..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... średnia.....
		<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>	<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>
<b>III. struktura</b>	1..... 2..... 3..... 4.....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....

	5..... 6.....	..... ..... średnia.....	..... ..... średnia.....
<i>Element beh.: znam i mam miejsce w strukturze organizacji; jestem przypisany do danego zespołu/ komórki/ departamentu/ wydziału</i>	1..... . . . 2..... . . . 3..... . . .	..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... średnia.....
		<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>	<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>
<b>IV. technologia/ wyposażenie</b>	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	..... ..... ..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... ..... ..... średnia.....
<i>Element beh.: (kultura niematerialna org.) system komunikacji, motywacji oraz oceny pracowniczej w danej w organizacji</i>	1..... . . . 2..... . . . 3..... . . .	..... ..... ..... średnia.....	..... ..... ..... średnia.....
		<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>	<b>średnia artm. (z obu skal).....</b>
	<b>średnia z całości (z 4 elementów głównych)</b>		

## 2. Bibliografia

1. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2015.
2. Giza – Poleszczuk A., Marody M., *Przemiany więzi społecznych*, Warszawa 2004.
3. Gołdyka I., *Socjologia : pojęcia, teorie, problemy*, Warszawa 2007.
4. Hann Ch., *Antropologia społeczna*, Kraków 2008.
5. Kowalski S., *Szkoła w środowisku*, Warszawa 1969.
6. pod. red., Mendel M., *W poszukiwaniu partnerstwa rodziny, szkoły i gminy*.
7. Robbins S., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 2007.
8. Santorski Jacek, *Ludzie przeciwko ludziom? Jak żyć we współczesnej Polsce*, Warszawa 2004.
9. Stankiewicz J., *Socjologia organizacji*, Warszawa 2007.
10. Piotr Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005.
11. Theiss Wiesław, *Mała ojczyzna: perspektywa edukacyjno-utilityarna [w:] Mała ojczyzna. Kultura. Edukacja. Rozwój lokalny*, pod red. Wiesław Theiss, Warszawa 2001.

## 3. Źródła (instytucjonalne)

1. Główny Urząd Statystyczny
2. Pomorski Urząd Marszałkowski
3. Powiatowy Urząd Pracy
4. Starostwo Powiatowe Pruszcz Gd.
5. Urząd Gminy Trąbki Wielkie

## 4. Osoby ze strony wykonawcy tworzące dokument

➤ **dr Paweł Bykowski**, adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

--



MIEJSCE NA UWAGI I OPINIE





Trąbki Wielkie

Trąbki Wlk. 2017