



Kształtowanie procesu komunikacji wewnętrznej w urzędzie



„Dobra komunikacja to proces dwustronny: nadawca daje odbiorcy szansę na zadawanie pytań i formułowanie komentarzy o tym, co zostało powiedziane, aby wyjaśnić niezrozumiałe kwestie.

Jeżeli nadawca nie stworzy tej szansy, komunikacja przekształca się w zwykłe informowanie.”

Sidney I. Harris



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013
pt. „Samoocena CAF – profesjonalizacja JST”
nr projektu POKL.05.02.01-00-044/12

Spis treści

Wstęp	3
Nowe wyzwania i trendy w reformowaniu sytuacji urzędników administracji publicznej - New Public Management	7
Projektowanie i wdrożenie systemu komunikacji wewnętrznej dla urzędu	11
Etymologia terminu komunikacja oraz modelowe ujęcia procesu komunikowania	18
Bibliografia	25

Dobre praktyki - wzór ankiety „Badanie atmosfery w pracy”	27
---	----

Wstęp

Wdrażanie nowoczesnych narzędzi w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego jest tym bardziej uzasadnione, że główne cele zarządzania kapitałem ludzkim – z punktu widzenia pracodawcy – tak w administracji publicznej jak i w biznesie są zbliżone tj. dotyczą: pozyskiwania najlepszych pracowników, ich utrzymania i motywowania do osiągania celów i rozwoju. Jednakże brak konkurencji powoduje, że wdrażanie usprawnień zależy przede wszystkim od dobrej woli kierowników urzędów, skuteczności organów nadzorujących, a nie jest wymuszone poprzez działanie rynku.

W opartej na wiedzy gospodarce zasoby niematerialne są strategicznymi, przede wszystkim zalicza się do niej wiedza. Wiedza organizacyjna jest nierozłącznie związana z kapitałem ludzkim, jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w danej organizacji. Należy zaznaczyć, że nie stanowi ona własności danej organizacji. Może być jedynie „dzierzawiona” od pracownika przez czas jego zatrudnienia. Rezygnacja pracownika – szczególnie pracownika wiedzy – oznacza nieodwracalną utratę pewnych umiejętności, doświadczeń oraz powiązań nieformalnych.

W poniższym opracowaniu analizie poddaje się zagadnienia dotyczące rangi znaczenia komunikacji

wewnętrznej w urzędzie, jako jednego z elementów kultury organizacyjnej, który w znacznym stopniu wpływa na jego funkcjonowanie. Bez stworzenia właściwych warunków sprzyjających tworzeniu klimatu współdziałania, motywowaniu do dzielenia się wiedzą, w końcu tworzenia kreatywnego środowiska pracy, żadna organizacja nie będzie mogła wykorzystać w pełni potencjału swoich pracowników. Chcąc właściwie wykorzystać potencjał tkwiący w zatrudnionych niezbędne jest całościowe poddanie analizie procesów panujących wewnątrz organizacji, ze szczególnym naciskiem na aspekty dotyczące komunikacji wewnętrznej.

Nowe wyzwania i trendy w reformowaniu sytuacji urzędników administracji publicznej - New Public Management

Wartości New Public Management, zwane też trzy razy „E”: efektywność, skuteczność i ekonomika (Effectiveness, Efficiency and Economy) są coraz szerzej wdrażane w życie publiczne. Jak więc pozyskać do sektora publicznego najzdolniejszych? Jak utrzymać w nim najlepszych? Oto wyzwania, które stoją przed administracją publiczną XXI wieku.

Aby sprostać tym oczekiwaniom potrzebne jest dokonanie wielu przekształceń organizacyjnych, strukturalnych i proceduralnych, które stworzą i zabezpieczą nowy system zachęt i motywacji do pracy. W systemie tym, pozycja administratora sprawami publicznymi, powinna być konkurencyjna wobec sektora prywatnego, a sposób zarządzania urzędem i polityka kadrowa powinny motywować urzędników do coraz bardziej wydajnej pracy.

Jak podkreśla w swoim artykule Eugene Aucoin: badania dowodzą, że wzrost efektywności w XXI wieku tylko w 20% będzie zależeć od nowoczesnych technologii, natomiast pozostałych 80% zależeć będzie od sposobów kierowania¹.

¹ 3) Eugene Aucoin, The Changing Position and Status of Civil Servants: Changing Markets for Skills and their Effects on the Public Service, Twenty-Fifth International Congress of Administrative Sciences, Athens, Greece, 9-13 July 2001

Metody kierowania organizacją administracyjną stają się więc kluczowym punktem przekształceń administracyjnych XXI wieku.

Aby stworzyć system, który będzie atrakcyjny dla najlepszych i najzdolniejszych konieczne jest wypracowanie i wdrożenie reform organizacji i metod działania całej administracji publicznej. Celem tych reform jest więc przede wszystkim przygotowanie:

- otwartej, elastycznej, sprawiedliwej organizacji służby cywilnej, z bardziej elastycznymi mechanizmami zatrudniania i zwalniania, prowadzącymi do zatrudniania najlepszych i najzdolniejszych, i zwalniania złych pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania,
- profesjonalnego i motywacyjnego środowiska służby cywilnej ze stosowaniem konkurencyjnego systemu ocen oraz rozwoju zawodowego, tak aby było to atrakcyjne, stabilizujące i motywujące urzędników,
- proaktywnej, odpowiedzialnej kultury współpracy zapewniającej skuteczność i wysoką jakość usług publicznych oraz rozwój systemu zadaniowego.

Jak sugeruje podejście New Public Management, aby nastąpiły reformy zarządzania personelem należy przeprowadzić reformy w samej organizacji administracji publicznej. Podczas tego procesu należy opierać się szczególnie na następujących zasadach:

po pierwsze - na reformowaniu jakości usług publicznych i wdrażaniu programów podnoszenia jakości (total quality programmes), po drugie - na metodologii reorganizacji działań (business reengineering methodology) opartej na próbie sprawdzonych przypadków (banchmarking), po trzecie – na idei utrwalenia przekształceń w administracji (renewal after transformation) oraz na nowym rodzaju oczekiwaniach wobec kierownictwa (new kind of leadership expectation).

Tworzenie lepszego wizerunku administracji publicznej należy pojmować jako stosowanie programów stałego podnoszenia jakości usług. Działania takie oparte są na wdrażaniu koncepcji szerszej konsultacji ze społeczeństwem, podnoszenia standardów postępowania i usług, maksymalnego poszanowania wartości środków publicznych, natychmiastowego usuwania błędów i pomyłek, szybkiego odpowiadania na zmieniające się potrzeby użytkowników usług publicznych, umocowania w prawie i w zaufaniu odbiorców usług publicznych. Metodą reorganizacji administracji lub poprawy usług publicznych jest tzw. benchmarking.

Benchmarking może być stosowany na trzy różne sposoby:

- jako analizowanie działania, rezultatów i sytuacji materialnej innej organizacji administracyjnej w celu poznania i zastosowania tych doświadczeń jako punktu odniesienia do przeprowadzania zmian,

- jako opcja tzw. strategicznego wykorzystania próby sprawdzonych przypadków w celu wprowadzenia zmian strategicznych i określenia priorytetów w dysponowaniu środkami publicznymi,

- jako porównanie działania organizacji wewnątrz danego kraju z funkcjonowaniem podobnych organizacji w innych krajach. Można w ten sposób porównywać własne działania z działaniami najlepszych organizacji na rynku usług publicznych.

Projektowanie i wdrożenie systemu komunikacji wewnętrznej dla urzędu

Fundamentalne znaczenie zarówno dla obsługiwanego klienta, jak i dla samego urzędu jako pracodawcy, ma osoba świadcząca usługi. Specyfika usług powoduje, że ocena urzędnika staje się automatycznie oceną urzędu. Ich umiejętności, manieri, wygląd zewnętrzny oraz zaangażowanie wpływają w dużym stopniu na poziom zadowolenia klienta. Dlatego pracownicy powinni stanowić najcenniejszy kapitał jednostek administracji publicznej. Urząd jako pracodawca powinien mieć plan zasobów ludzkich, zawierający analizę miejsc pracy, prognozy popytu na nią i jej podaży oraz dobry system motywacyjny, programy wspierania pracowników, sprawne systemy komunikacji. Proces przyciągania jednostek do ubiegania się o wolne stanowiska pracy w urzędzie dotyczy zarówno kandydatów aktualnie zatrudnionych w jednostce, jak i wyłonionych z zasobów zewnętrznych. Stworzenie przejrzystych warunków awansu wewnętrznego sprzyja powstawaniu psychologicznych więzi pomiędzy zadowolonymi pracownikami a jednostką, co zapobiega odchodzeniu najzdolniejszych (najlepszych) pracowników.

Dobre rządzenie w urzędzie wymaga silnego zaplecza i profesjonalnego wsparcia w postaci doradztwa, ekspertyz, konsultacji i szkoleń. Samorząd terytorialny nie może być miejscem na naukę od początku, ponieważ jego rolą jest

świadczenie usług publicznych i rozwiązywanie problemów istotnych dla warunków życia mieszkańców. Dlatego do organów samorządu i jego administracji powinny trafiać osoby mające już pewne przygotowanie (wiedzę, doświadczenie, wyznawane wartości).

Co prawda, organy samorządu terytorialnego są strukturami politycznymi, nie oznacza to jednak, że nie mogą wśród nich znajdować się osoby kompetentne, czyli posiadające znajomość problemów miasta czy regionu. Jeżeli władza i administracja lokalna nie dysponuje własnymi fachowcami, może zlecić te usługi osobom lub organizacjom zewnętrznym. Działanie tego rodzaju polega w istocie na profesjonalizowaniu zarządzania publicznego.

Organizatorzy pracy, menedżerowie urzędów, muszą dbać o włączenie do urzędniczego trybu pracy nowoczesnych zasad jej organizacji, a także odpowiednich systemów motywacji. Narzędzia przymusu łączą się z dużym ładunkiem stanowczości, wynikającej z zagrożenia sankcją. Instrumenty tego rodzaju działają jednokierunkowo, zmuszając pracownika do narzuconych mu zachowań. Narzędzia przymusu są efektywną formą motywowania w warunkach, które dyktują szybkość działania i stanowczo wykluczają uzgadnianie czy fakultatywność instrumentów. Nakazowe motywowanie może być jednak następstwem bierności ze strony motywowanych, ich nieumiejętnością podejmowania samodzielnych decyzji.

Skuteczną grupę narzędzi motywowania w urzędzie mogą stanowić narzędzia zachęty, które działają według

następującego wzorca: w zamian za zachowanie zgodne z oczekiwaniami motywującego, pracownik otrzymuje pewną nagrodę. Tak więc, chociaż cele motywującego nie są w zasadzie ustalane z pracownikiem, to jest on zwykle zainteresowany ich realizacją, widzi bowiem osobisty interes w realizacji celów przełożonego. Następuje tutaj pobudzanie zamiast rozkazywania. Zadaniem instrumentów zachęty jest wywołanie u pracownika zainteresowania określonym zachowaniem. I wreszcie trzecia grupa - to narzędzia perswazji w urzędzie. Różnią się one od poprzednich instrumentów tym, że ani nie oferują pracownikom nagród, ani nie straszą karą. Perswazja stanowi dopełnienie pozostałych rodzajów narzędzi motywowania. Stąd nie należy uznawać ich za manipulację, lecz jawne wsparcie podczas motywowania nie tylko do pracy, ale wzorowych postaw. Im bardziej demokratyczny jest system i styl zarządzania, tym większą rolę w procesie motywowania odgrywają instrumenty zachęty i perswazji. Sztuka skutecznego motywowania bazuje na umiejętnym ich doborze, odpowiednim do warunków i potrzeb poszczególnych pracowników, pamiętając o specyfice danej jednostki.

Motywowanie pracowników zatrudnionych w urzędzie powinno odbywać się głównie poprzez wyższe pensje, jak i szkolenia podnoszące kwalifikacje i wzmacniające poczucie wartości pracowników tych instytucji. Jednocześnie warto stosować mechanizmy nagradzania urzędników za pomysłowość i inicjatywę, wyniki pracy itp. Innym sposobem podwyższenia i satysfakcji zawodowej jest zwiększenie

autonomii podejmowania decyzji i większej odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Szkolenia urzędników także mogą być motywujące zarówno do wydajniejszej pracy, jak i bardziej uprzejmego traktowania interesanta. Dobrym zwieńczeniem tej propozycji będzie stworzenie większych możliwości wykorzystania zdobytych w trakcie szkolenia doświadczeń w środowisku pracy.

Dokonując oceny poziomu zarządzania kadrami w urzędzie, warto zauważyć, że dość rzadko wykorzystuje się zasady, procedury i narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi, co może czynić problemy z „przejrzystością” ich funkcjonowania. Niestety nadal dominuje podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie zarządzanie nimi. Zauważa się wyraźny brak kompleksowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej. Rozwiązania stosowane dotychczas w urzędach cechuje relatywnie niski poziom standaryzacji, co z kolei utrudnia zarówno wymianę doświadczeń, jak i ocenę jakości zarządzania. Generalnie urzędnicy posiadają kwalifikacje konieczne do wykonywania powierzonych im zadań. Dostrzega się natomiast brak wiedzy, umiejętności i nawyków do pracy zespołowej. Zamiast systemu zarządzania zasobami ludzkimi powszechne wydaje się reagowanie ad hoc na pojawiające się potrzeby.

Reformowanie administracji publicznej w urzędzie jest procesem ciągłym. Wymaga stałego dostosowywania do zmieniających się warunków, a przecież wszystkie zmiany zarządzania mogą wywoływać wśród pracowników poczucie

lęku wynikające z niezrozumienia istoty wprowadzanych przemian. Kampania informacyjno - szkoleniowa powinna zapobiegać tym zagrożeniom. I tu pojawia się kolejny ważny czynnik – narzędzia i system komunikacji z pracownikami. Nie można mylić ich z informowaniem.

Sprawny system komunikowania, to klucz do budowania pozytywnej i przyjaznej atmosfery pracy. Proces komunikowania ma stanowić nieodłączny element działań kadrowych, począwszy od procesu rekrutacji, motywowania, oceniania, szkolenia, a na zwolnieniach kończąc. Aby mówić o efektywności działań w ramach funkcji personalnej, należy szczególny nacisk położyć właśnie na procesy komunikowania. Jedną z podstawowych zależności jest związek poczucia doinformowania z zadowoleniem i pozytywnym postrzeganiem organizacji. Pracownicy, którzy mają poczucie doinformowania, są bardziej zadowoleni z pracy, są bardziej dumni z pracy w urzędzie, chętniej polecają urząd swoim bliskim, lepiej oceniają swoją organizację, są mniej chętni do zmiany pracodawcy. Są to więc bardziej lojalni, zmotywowani i zaangażowani pracownicy. Bez dobrej komunikacji nie da się tego osiągnąć – jest to fundamentalne prawo komunikacji.

Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz organizacji (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji, podać można następujące (co może stanowić jako dobry przykład dla urzędu):

- bezpośrednio spotkania kierownictwa,

- osobiste spotkania personelu kierowniczego z pracownikami,
- spotkania grupowe, tzw. Briefingi,
- spotkania związane z oceną pracowników,
- prezentacje (dotyczące wyników, strategii, zmian organizacyjnych, dużych projektów, wnioski z badań, regularnie organizowane przez kierownictwo),
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji,
- spotkania integracyjne dla zespołów,
- poczta elektroniczna,
- eventy „urzędnicze” (święteczne, dzień samorządowca, itp.),
- rzecznik pracowników (nazywany czasem Adwokatem pracowników),
- intranet zazwyczaj obejmujący fora dla pracowników, chat, blogi, etc.,
- elektroniczne i drukowane newslettery i magazyny (wydawnictwa wewnętrzne),
- listy do pracowników,
- tablice informacyjne/ogłoszeń,
- media zewnętrzne (prasa, radio, TV),
- korporacyjne filmy wideo (dedykowane np. do celów rekrutacyjnych),
- kodeks etyczny,
- kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania satysfakcji z pracy),
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii,

- plotki.

Nowoczesne narzędzia komunikacji m.in. mobilne komputery, telefony komórkowe, tablety, smartfony, internet, intranet pozwalają na kontakt niemal natychmiastowy, interaktywny, z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie. Technologia internetowa pozwala pozyskiwać, przekazywać i analizować informacje szybciej i w większych niż dotąd ilościach; co więcej, rozwiązania takie pozwalają zmniejszać koszty bezpośrednio (e-mail) oraz pośrednio dzięki przyspieszonej wymianie informacji i znaczącej oszczędności czasu.

Do zaprojektowania i wdrożenia programu komunikacji wewnętrznej warto stworzyć specjalnie dedykowany zespół. W jego skład powinni wchodzić reprezentanci kierownictwa najwyższego szczebla, specjaliści od komunikacji wewnętrznej oraz PR, specjaliści z działu HR czy IT. Powinien to być zespół, który postrzega komunikację wewnętrzną w sposób całościowy. Ostateczna odpowiedzialność za stworzenie i funkcjonowanie zespołu ds. komunikacji wewnętrznej spoczywać powinna jednak na menedżerach najwyższego szczebla.

Etymologia terminu komunikacja oraz modelowe ujęcia procesu komunikowania

Proces skutecznej komunikacji to przekazywanie informacji, z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników. Efektywna komunikacja to podstawa dobrego zarządzania organizacją, niezależnie od jej wielkości. Ma ona istotny wpływ na kulturę organizacji. Należy pamiętać, że komunikacja jest procesem dwukierunkowym, obejmującym w takim samym stopniu słuchanie, jak i mówienie.

Efektywna komunikacja przyczynia się do większej proaktywności, większej skuteczności zmian organizacyjnych, wzrostu zaufania pracowników do organizacji a także ich lojalności. Poprzez komunikację wyjaśniać należy takie formy interakcji społecznych, jak kooperacja, naśladownictwo, przywództwo, wywieranie wpływu (czym innym jest manipulacja).

Dobra komunikacja międzyludzka to klucz do sukcesu każdej organizacji, ponieważ:

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania,
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji,
- udrażnia przepływ informacji,
- usprawnia codzienne działania,
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów,
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej,

- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami,
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów,
- wzmacnia zaufanie i lojalność.

Komunikacją wewnętrzną należy dobrze zarządzać. Aby komunikacja ta była odpowiednio efektywna, należy zadbać o kilka niezwykle istotnych czynników:

- odpowiednie planowanie i wybór właściwego kanału komunikacyjnego,
- umożliwienie zespołowi komunikacji zwrotnej i wyboru metody komunikacji,
- udostępnianie zespołowi informacji i zadbanie o właściwą atmosferę,
- bieżące monitorowanie stanu realizacji zadań i bieżące przekazywanie informacji zwrotnych,
- udzielanie po zakończeniu zadania informacji zwrotnych zaangażowanym osobom,
- szkolenia pracowników.

Istota komunikacji to przede wszystkim właściwe nastawienie, umiejętności i mentalność ludzi, których dany proces dotyczy. Brak świadomości i chęci ze strony pracowników, w tym przede wszystkim kadry kierowniczej, to główne bariery efektywnej komunikacji.

W zależności od rodzaju informacji, powinny być one komunikowane bądź to drogą oficjalną, np. publikując ogłoszenie w gazecie pracowniczej lub podczas oficjalnego spotkania z przełożonymi, bądź nieoficjalnie. Najważniejsze,

aby przekazywana informacja po pierwsze rozwiewała ewentualne wątpliwości pracowników, po drugie była przekazana na czas, zapobiegając przy tym powstawaniu plotek. Warunkiem powodzenia komunikacji wewnętrznej w każdym przypadku, jest jej dwukierunkowość. Wszyscy pracownicy powinni aktywnie uczestniczyć w tworzeniu wizji urzędu. Uczestniczenie w tego typu procesach wyraża się m.in. w możliwości zadawania pytań, wyrażania własnych opinii, ale przede wszystkim otrzymywania informacji zwrotnej.

Największym wyzwaniem, przed jakim stoją osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną jest stworzenie warunków, w których pracownicy identyfikowaliby się z celami i wartościami urzędu, w którym pracują. Dobrym przykładem jest także próba cyklicznego badania atmosfery w pracy. Całokształt działań komunikacyjnych, łącznie z komunikacją zewnętrzną, rozpoczyna się wewnątrz organizacji. Jego powodzenie i skuteczność zależą zatem przede wszystkim od zaangażowania pracowników. Dobra komunikacja wewnętrzna to komunikacja odzwierciedlająca filozofię organizacji, skutecznie motywująca pracowników do realizacji nowych zadań, a przy tym tworząca warunki do efektywnej pracy. Stwarzanie odpowiednich warunków pracy, to wyraz dbania o pracowników, którzy są przecież najlepszą wizytówką. Skuteczna, spójna komunikacja wewnętrzna to pierwszy krok w realizacji wyzwań dotyczących komunikacji zewnętrznej.

Okazuje się, że pracowników można motywować poprzez komunikację wewnętrzną, chociażby dlatego, że ma

ona kluczowy wpływ na to, w jaki sposób pracownicy funkcjonują i jak czują się w organizacji, a także – co może nawet istotniejsze – na to, w jaki sposób postrzegają pozostałe czynniki, wpływające w sposób oczywisty na motywację, jak wynagrodzenia i świadczenia pozafinansowe, kondycja organizacji, wpływ pracowników na realizację strategii, możliwości rozwoju etc.

Na sukces komunikacji składa się wiele czynników.

Po pierwsze: otwartość i szybkość działania. Rolą komunikacji wewnętrznej jest przekonanie kadry zarządzającej, że pracownicy muszą na bieżąco otrzymywać informacje dotyczące organizacji oraz błyskawiczne działanie – żeby nie dopuścić do sytuacji, gdy pracownicy o ważnych dla urzędu, a więc także dla nich, sprawach dowiadują się z zewnętrznych źródeł. W czasach mediów społecznościowych, staje się to nie lada wyzwaniem, jednak warto je podjąć, ponieważ otwarta komunikacja ma bezpośredni wpływ na to, jak pracownicy oceniają swojego pracodawcę i, w efekcie na ich motywację do pracy.

Po drugie: dialog. W życiu prywatnym większość z nas przyzwyczajona jest do tego, żeby na bieżąco dzielić się informacjami, wrażeniami, komentarzami. Urzędy mogą to wykorzystać lub... skazać się na komunikacyjną porażkę i spadek efektywności. Rolą komunikacji wewnętrznej jest mądre wykorzystanie wiedzy pracowników i ich naturalnej gotowości do dzielenia się wiedzą po to, aby zainicjować efektywną wymianę informacji pomiędzy pracownikami a kadrami

zarządzającą, a także między wydziałami czy zespołami projektowymi. W ten sposób wpływamy także na przywiązanie pracowników do miejsca pracy, ponieważ budujemy świadomość, że ich głos jest istotny.

Po trzecie: dopasowanie się do potrzeb odbiorcy. Porażką komunikacyjną, którą popełnia wiele organizacji, jest oderwanie komunikacji „branżowej” (urzędniczej, lub co gorsze pr-owej) od tego, w jaki sposób porozumiewają się ludzie w codziennych sytuacjach. Może przejawiać się to w nadużywaniu pewnych wyrażeń np. makaronizmy, żargon profesjonalny, zbyt entuzjazm w przedstawianiu sukcesów i bagatelizowaniu problemów (co jest zupełnie sprzeczne z polskim sposobem opisywania rzeczywistości), a także w bezrefleksyjnym tłumaczeniu angielskich sformułowań. Jeśli komunikacja ma być skuteczna oraz wiarygodna – należy pamiętać o tym, że mówimy do ludzi, naszych kolegów i koleżanek, którzy docenią szczerłość i prostotę przekazu. Fałsz i nachalna propaganda są automatycznie odrzucane. A zatem osoba/zespół odpowiedzialna/-y za komunikację wewnętrzną powinna/powinien cechować się dużą kreatywnością, ale też delikatnością i wyczuciem chwili.

Informowanie a komunikowanie

Bardzo często w języku potocznym, a także publikacjach związanych z porozumiewaniem się w organizacji, komunikowanie stosuje się zamiennie z informowaniem uznając, iż w obu przypadkach cel jest ten sam – przekazanie informacji od nadawcy do adresata. Stanowisko takie jest zapewne w dużej mierze powodowane popularnością teorii informacji i związanego z nią modelu przekazu sygnałów C. Shannona i W. Weavera. Tymczasem okazuje się, iż kwestia ta jest bardziej złożona, a jej znaczenie niezwykle istotne z punktu widzenia skutecznego zarządzania komunikacją w urzędzie. Analizując pojęcia „informowanie” i „komunikowanie” w szerszym, organizacyjnym kontekście, teoretycy przychylają się do uznawania jednego z nich jako nadrzędne.

Codzienna działalność jednostki wymaga dla swej sprawności przepływu tzw. informacji mechanicznych, związanych z powtarzalnymi zadaniami. Ten rodzaj komunikatów określa się mianem informacji funkcjonowania. Z kolei za informacje wpływu uznaje się wszystkie komunikaty, których oczekiwanym rezultatem jest oddziaływanie na zachowania ludzi w taki sposób, by byli w jak najwyższym stopniu nastawieni na współpracę. Przykładami tego typu wiadomości są wszelkie przejawy komunikacji wewnętrznej, np. wydawnictwa firmowe, radiowęzeł, spotkania pracowników. Informacje wpływu

przybierają postać zarówno przekazów formalnych, jak i nieformalnych. Ostatni rodzaj informacji dotyczy tych kwestii, które w przyszłości mogą rzutować na funkcjonowanie urzędu. Przykładami tego typu wiadomości mogą być np. wyniki badań, wyjaśnianie wdrażanych zmian, skargi klientów na obsługę w danym wydziale, a zatem ich źródło tkwi poza organizacją. Mimo swojego zewnętrznego charakteru, informacje te krążą w urzędzie – w postaci plotek czy artykułów na stronie internetowej jednostki (lub w biuletynie), informacji przekazywanej ustnie na spotkaniu. Wyróżnia się także pojęcie informacji aktywnej, za którą uznaje się taki przekaz, który powoduje, że jego odbiorca podejmuje określone działanie, wstrzymuje realizację konkretnego zadania lub akceptuje dotychczasowe. Informacja bierna z kolei uzupełnia stan wiedzy adresata, ale jej wykorzystanie następuje dopiero wtedy, gdy nadarzy się odpowiednia sytuacja. Jest to zatem rodzaj komunikatu, który może być przydatny w przyszłości.

Mnogość i różnorodność informacji krążących w systemie organizacyjnym sprawia, że kluczowe dla jego właściwego funkcjonowania staje się odpowiednie zarządzanie procesem komunikacyjnym.

Bibliografia

1. Armstrong, M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydanie V rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
2. Bartkowiak, G., Psychologia zarządzania, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
3. Baruk, A., Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Wyd. Difin, Warszawa.
4. Cornelissen, J., Komunikacja korporacyjna, Przewodnik po teorii i praktyce, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
5. Czekaj J., Ziębicki B., Audyt komunikacyjny w organizacji, w: Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Tom 1, A. Stabryła (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
6. Dobek-Ostrowska, B., Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
7. Griffin, R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa.
8. Kozioł L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne, PWN, Warszawa 2002.

9. Koźmiński, A., Piotrowski, W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa.
10. Koźuch B., Zarządzanie publiczne, Placet, Warszawa 2004.
11. Potocki, A. (red.), Zachowania organizacyjne, Difin, Warszawa.
12. Rozwadowska, B., Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy, Studio Emka, Warszawa.
13. Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa
14. Wachowiak, J., Dysfunkcjonalne zachowania pracowników, Wyd. Difin SA, Warszawa.

Dobre praktyki

- wzór ankiety „Badanie atmosfery w pracy”

ANKIETA

Drogie Koleżanki i Koledzy, zwracamy się do Was z uprzejmą prośbą o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania. Celem ankiety jest poznanie Waszych potrzeb i oczekiwań w stosunku do pracy w urzędzie Prosimy o udzielenie rzetelnych odpowiedzi. Ankieta jest anonimowa. Pojedyncze odpowiedzi nie będą nikomu ujawnione. **Wypełnienie ankiety zajmuje 5 minut.** Każda ankieta/każdy głos może przyczynić się do tego, aby wszystkim nam pracowało się jeszcze lepiej. Wyniki badań zostaną przedstawione wszystkim Dziękujemy za wypełnienie poniższej ankiety. Prosimy wstawić „X” we właściwe pole.

Warunki pracy						
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
1	Mój pokój jest wyposażony w odpowiednie meble biurowe (ergonomiczne biurko, krzesło, wystarczająca ilość szaf).					
2	Mój pokój jest wyposażony w odpowiedni sprzęt biurowy (komputer, drukarka, niszczarka, dostęp do ksero i faksu).					
3	Moje stanowisko pracy jest wyposażone w niezbędne artykuły biurowe.					
4	Mam swobodny dostęp do lexa, Internetu, poczty elektronicznej, fachowej literatury dla potrzeb mojego stanowiska pracy.					
5	Pokój, w którym pracuję pozwala mi dobrze wykonywać moje obowiązki zawodowe (np. liczba pracowników w jednym pokoju, możliwość skupienia się przy odmiennym zakresie obowiązków pracownika i innym rodzaju klienta).					
6	Moje warunki pracy pozwalają mi na zachowanie tajemnicy przy wykonywaniu obowiązków służbowych (w tym profesjonalna obsługa klienta).					
7	Jestem zadowolona/-y z poziomu czystości w środowisku, w którym pracuję (pokój, toaleta, korytarz).					
8	Chciałabym/-bym, aby w urzędzie znajdował się bufet, pomieszczenie socjalne przeznaczone do spożywania posiłków					
9	Ww warunki pracy są dla mnie:	Zdecydowanie nieistotne	Nie istotne	Nie mam zdania	istotne	Zdecydowa nie istotne
Współpraca z pracodawcą						
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
10	Jestem dobrze poinformowany o planach naczelnego kierownictwa					
11	Czuję się doceniana/-y przez mojego pracodawcę.					
12	Współpraca z pracodawcą jest dla mnie:	Zdecydowanie nieistotne	Nie istotne	Nie mam zdania	istotne	Zdecydowa nie istotne
Współpraca z bezpośrednim przełożonym						
		Zdecydowanie	Raczej	Nie mam	Raczej	Zdecydowa

13	Mój bezpośredni przełożony dobrze zna się na mojej pracy.	nie	nie	zdania	tak	nie tak
14	Współprace pomiędzy mną a moim bezpośrednim przełożonym cechuje otwartość i wzajemne zaufanie.					
15	Mogę skonsultować z moim bezpośrednim przełożonym sprawy, które uważam za trudne.					
16	Mój bezpośredni przełożony na bieżąco przekazuje mi informacje dotyczące spraw organizacyjnych.					
17	Otrzymuje od mojego bezpośredniego przełożonego informacje zwrotną o wynikach mojej pracy.					
18	Mój bezpośredni przełożony wspiera mnie w moim rozwoju zawodowym (szkolenia, regularne rozmowy o moich wynikach i postępach w pracy, pochwała)					
19	Mój bezpośredni przełożony pozwala mi na samodzielność w działaniu.					
20	Dobra współpraca z bezpośrednim przełożonym jest dla mnie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
Współpraca w Wydziale						
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
21	W przypadku trudności mogę polegać na współpracownikach z Wydziału.					
22	Atmosfera panująca w moim wydziale sprzyja efektywnej pracy i utrzymaniu właściwych relacji między współpracownikami.					
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
23	Dobra współpraca ze współpracownikami w wydziale jest dla mnie:					
Współpraca między wydziałami						
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
24	Współpraca mojego wydziału z innymi wydziałami funkcjonuje dobrze.					
25	Otrzymuję od innych wydziałów, bez zbędnej zwłoki, informacje, które potrzebne mi są do realizacji moich zadań.					
26	Atmosfera panująca w urzędzie sprzyja efektywnej pracy i utrzymaniu właściwej relacji między pracownikami.					
27	Dobra współpraca w współpracownikami z innych wydziałów jest dla mnie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
Stosunek do pracy						
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowa nie tak
28	Mój obecny zakres czynności pozwala mi dobrze i terminowo wykonywać moje obowiązki.					
29	Mam poczucie, że moja praca jest ważna.					
30	Polecilibym/-łbym znajomym urząd jako dobre miejsce pracy.					

Staż pracy w urzędzie	0-5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	powyżej 20 lat
------------------------------	---------	----------	-----------	-----------	----------------



Egzemplarz bezpłatny