

# СТРАТЕГИЈА ЗА ИНТЕРНИ КОМУНИКАЦИИ

## на

### Министерството за економија

#### 1. ВОВЕД

Интерните комуникации ги опфаќаат сите видови на формални и неформални комуникации кои се одвиваат во рамки на институцијата на различни нивоа, а чија главна цел е постигнување подобра ефикасност во работењето и остварување на стратешките цели.

На елементарно ниво, интерните комуникации треба да им ги обезбедат основните информации на вработените со цел тие да можат успешно да ги извршуваат своите работни задачи и на тој начин да придонесат во постигнувањето на програмските и стратешките цели на институцијата, но и да му овозможат на менаџментот да го добие потребниот фидбек од вработените за да ги донесе вистинските одлуки.

Во поширока смисла, **со успешните интерни комуникации се воспоставува култура на заедничко делување според јасни правила, кои што важат подеднакво за сите во институцијата, а кои на долг рок ја зголемуваат мотивираноста на вработените и продуктивноста во работењето и го подобруваат угледот на институцијата.**

Стратегијата за интерни комуникации на Министерството за економија претставува прв документ од овој вид во кој што е направена анализа за моментална состојба на размена на информациите на различни нивоа во рамки на институцијата, врз основа на која се понудени и одредени решенија за подобрување на протокот на информации и нивна достапност до сите интерни публики.

Главна цел на Стратегијата е да ја надмине праксата интерните комуникации генерално да се одвиваат реактивно, како одговор на одредена криза или некој важен настан за кој што менаџментот смета дека треба да ги информира вработените. Овој документ треба да понуди начини и предлози за конкретни решенија преку кои сите вработени во Министерството за економија проактивно ќе можат да дадат свој придонес во тој процес.

## 2. РЕЛЕВАНТНИ ДОКУМЕНТИ

Министерството за економија својата политика во процесот на пристапување во ЕУ ја гради врз основа на неколку стратешки документи, кои ги содржат приоритетите и целите во работењето на оваа институција и органите во нејзин состав, кои се во согласност со утврдените стратешки приоритети на Владата на Република Македонија.

Стратегијата за интерни комуникации на Министерството за економија е документ кој што е конципиран на начин што преку своите анализи и препораки ќе претставува поддршка во мобилизација на внатрешните ресурси и капацитети на институцијата во насока на успешно остварување на зададените цели и задачи во стратешките документи.

При изработката на стратегијата и алатките за нејзно спроведување беа земени предвид законите и подзаконските акти, кои што го регулираат работењето на Министерството за економија, како орган на државна управа, како и интерните правилници на Министерството што регулираат одредени процеси на внатрешно функционирање на институцијата:

- Закон за државни службеници
- Закон за архивско работење
- Закон за организација и работа на органите на државната управа
- Закон за слободен пристап на информации од јавен карактер
- Закон за класифицирани информации
- Закон за спречување судир на интереси
- Закон за јавни набавки
- Правилник за внатрешна организација и функционирање на Министерството за економија
- Етички кодекс за државните службеници
- Деловник за работа на Владата
- Упатство за начинот на изготвување и доставување на материјали за порталот Е-седница на Влада на Република Македонија во Министерството за економија и органите во состав
- Уредба за видот на податоците и информациите, начинот и постапката на нивно доставување до Центарот за управување со кризи.

Дополнително, заради осознавање на конкретните потреби и цели за унапредување на интерните комуникации, тимот за комуникации на Министерството за економија, во соработка со Проектот на УСАИД за човеков и институционален развој спроведе две интерни анкети меѓу вработените во Министерството за економија, чии што резултати, исто така, беа искористени во изработката на Стратегијата за интерни комуникации.

1. Прашалник за взаемната комуникација и професионалната мотивација;

## 2. Прашалник за евалуација од средбата на вработените во Министерството за економија.

Од анализатата на добиените одговори на овие прашалници може да се заклучи дека вработените во Министерството за економија имаат свое видување и конкретни предлози како да се унапреди интерната комуникација, како и нивото на доверба и мотивација, неопходни за постигнување на поголема ефикасност и квалитет во функционирањето на Министерството, што беше водено и суштинска цел за одржување на првата заедничка средба на сите вработени на Министерството за економија која се случи на 3-ти јули 2010 во Скопје.

Од големиот број предлози на вработените во делот на подобрување на внатрешните комуникации, како приоритетни може да се извојат следните:

- **Вреднување на мислењата на секој вработен** (Непосредна комуникација со Министерот, Заменик министерот и Државниот секретар; Испраќање на записници и заклучоци до вработените)
- **Неделен информатор**
- **Користење на компјутерска технологија и интернет** за комуникација и размена на информации
- Почести **анкетни листови** за споделување на идеи, визии, препораки, укажување на слабости
- **Неформални состаноци** (Kick off средби надвор од Министерството за економија и сл.)

Во делот на зголемување на мотивацијата и нивото на доверба, меѓудругото вработените предлагаат:

- Подобра организација на работење на секторите и **поголема интерсекторска соработка** (Сите стратешки документи да бидат давани на мислење на секторите пред нивно усвојување на Влада; најмалку еднаш месечно да се одржуваат средби на сектори кои имаат заеднички проекти; можност за создавање на работни тимови помеѓу секторите, брзо, по потреба и без формалности; одржување на интерсекторски колегиуми еднаш месечно, итн.)
- **Подобра систематизација**, правилно распределување на вработените, повеќе обуки и семинари за вработените и подеднаков третман на вработените во однос на обуки, патувања, добиени предмети за работа
- **Тимско работење**
- **Систем на наградување и казнување** (Вреднување на завршената работа, искреност, фер однесување, еднаквост)
- Фитнес центар и менза

### **3. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА**

Општ впечаток кој произлегува од резултатите од направените анкети е дека во рамки на министерството понагласено е информирањето одошто комуникацијата, којашто главно се одвива стихијно, реактивно и во голема мера формализирано.

#### ***Силни страни:***

- Солидна кадровска база, како и квалитетни програми и стратешки документи на МЕ кои претсавуваат потенцијал за успешни комуникации;
- Добро екипиран сектор за координација на активностите на министерот, кој што ја презема и улогата за креирање на систем за комуникација (интерна и екстерна) и односи со јавност;
- Регулиран проток на влезните документите со Правилник за внатрешно функционирање;
- Постојење на систем за евиденција на излезните документи (докмен);
- Постојење на систем за следење на одговорање на дописи (таскови);
- Постојење на систем за следење на степенот на реализација на секторските активности преку соодветно креираните МЕМО-а.
- Успешно воведен и унапреден електронски систем на подготовка и доставување на материјали што се разгледуваат на седниците на Владата;

#### ***Слабости:***

- нивото на меѓусебни комуникации меѓу вработените е незадоволително. Освен раководните лица, останатите вработени тешко или воопшто не доаѓаат до информации или фидбек од сработеното, не само во рамки на Министерството за економија туку и во рамките на својот сектор.
- Нема иницијатива за промоција на активностите во рамки на секторите преку тимот за комуникации;
- неможност за брзо и неформално формирање на меѓусекторски работни тимови за реализација на активности кои се од значење на целото министерство.
- Неприменлив систем на наградување, казнување и мотивација.

#### ***Можности:***

- Мислења и конкретни предлози од вработените на Министерството за економија наведени како одговорни на прашалникот дистрибуиран на заедничкиот настан на сите вработени во Министерството за економија;
- Подобрување на внатрешната организација, постоење на традиционални алатки за интерна комуникација (колегиуми со Министерот и Државниот Секретар, еднаш неделно и неодамна воведен неформален колегиум со присуство само на раководните лица во Министерството за економија;

- Наскоро се очекува да почне да функционира ЕРДМС (електронски ситем за обработка на документи од секоја институција на владино ниво);
- Зголемување на мотивираноста на вработените преку подобрена комуникациска структура;
- Нова веб страна со можност за лесно и едноставно публикување на материјали и информации од страна на секторите на дневна основа;
- Поефикасно информирање на колегите за сознанијата и искуствата добиени од професионалните обуки, семинари, работилници;
- Организирање на почести неформални средби на вработените, на кои секој вработен ќе има можност да го изнесе своето мислење, предлог, идеја или забелешка.

#### **Закани:**

- Непостоење на формално назначена раководна структура на новоформираните сектор;
- Отежната (преформална) меѓусекторска комуникација (со писма преку архива);
- Крутост на администрацијата во прифаќањето на нови форми и начини на комуникација;
- Одредување на степенот на одговорност на раководните лица при одобрување на материјали за објавување на веб страната на Министерството за економија;
- Нејасно и недоволно прецизно давање на задачи и инструкции од раководните лица до извршителите;
- Тенденција на раководителите да не ги делат информациите со останатите колеги во рамки на секторот, а и на меѓусекторско ниво.

#### **4. ЦЕЛНИ ПУБЛИКИ**

При креирање на комуникациските цели, алатките и каналите за комуникација во рамки на интерната стратегија, издвоени се следниве целни публики:

- **Вработени**

Во оваа група спаѓаат сите вработени во Министерството за економија (вклучувајќи ги и раководните лица). Кон оваа група треба да се додадат и вработените и раководствата на органите во состав на Министерството за економија.

Оваа целна група добива и дава информации од општ карактер без никакви ограничувања во поглед на доверливоста.

- **Среден менаџмент**

Оваа целна група ја сочинуваат: Државните советници, Раководителите на секторите, нивните помошници/заменици и раководителите на одделенијата.

Оваа целна група добива и дава информации на начин и вид дефиниран во документот **Патека на движење на интерните информации во Министерството за економија** (види на страна 9)

- **Функционери**

Оваа целна група ја сочинуваат: Министерот, Заменик Министерот и Државниот секретар на МЕ

Оваа целна група добива и дава информации на начин и вид дефиниран во документот **Патека на движење на интерните информации во Министерството за економија** (види на страна 9)

- **Министер**

## **Централизиран пристап**

Одговорноста за креирањето на системот и алатките, како и за следењето на протокот и ефектите од реализација на интерните комуникации ќе ја има Секторот за координација на активностите на министерот.

Во состав на Секторот неопходни се најмалку двајца специјалисти кои ќе ги извршуваат следните задачи поврзани со интерните комуникации:

### **(1) Координатор на интерни комуникации**

- Стратешко планирање, програмирање и донесување одлуки (во соработка со останатите раководители во Министерството за економија) во доменот на интерните комуникации;
- Анализа на состојбата и утврдување на потребите за комуникација (во согласност со трендовите и политиките на Министерството за економија и Владата);
- Дефинирање на цели, целни групи, задачи, начини и канали за интерна комуникација;
- Утврдување на приоритети;
- Управување (планирање и распоредување) со ресурси;
- Контрола на имплементација и евалуација на алатките за интерни комуникации

(2) **Автор** - Пишување, редактура и уредување на сите документи и материјали поврзани со интерната комуникација во Министерството за економија, кои ги продуцира Секекорот за координација на активностите на министерот.

## 5. ОСНОВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ЦЕЛИ

Врз основа на анализата на сегашната состојба Стратегијата за интерна комуникација ги поставува целите за интерна комуникација и начинот и комуникациските алатки кои ќе се користат во Министерството за економија, со цел тие да бидат реализирани.

При одредувањето на целите на успешна интерна комуникација земени се предвид повеќе аспекти со посебен акцент на принципот дека **секоја цел треба да биде мерлива и остварлива, односно поткрепена со конкретни активности и резултати**. Оттаму, во рамки на оваа стратегија, а врз основа на направената анализа, дефинирани се следниве комуникациски цели:

- I. Општа цел 1: **Зголемување на нивото (степенот) на информираност** на сите вработени и идентификуваните целни групи од интерната јавност за тековните работи, начинот на функционирање и предизвиците со кои се соочува МЕ во остварување на програмските и стратешките цели.

Конкретна цел 1: Зголемување на нивото на информираност на најмалку 20% од вкупниот број вработени и најмалку 70% од средниот менаџмент, во првата година од имплементација на Стратегијата за интерни комуникации.

Начин и период на евалуација: Интерна полугодишна анкета на вработените врз основа на прашалник

- II. Општа цел 2: **Зголемување на нивото на доверба** на вработените кон институцијата и нејзините лидери и мерките (политиките) што тие ги преземаат во остварување на стратешките и програмските цели.

Конкретна цел 2: Зголемување на нивото на доверба кај вкупниот број на вработени, за најмалку 5% во периодот помеѓу две мерења.

Начин и период на евалуација: Интерна полугодишна анкета на вработените врз основа на прашалник.

- III. Општа цел 3: **Зголемување на нивото на мотивација** на вработените во исполнување на зададените работни задачи, професионална надградба и проактивно делување.

Конкретна цел 3: Зголемување на **ефикасноста и ефективноста** во работењето на министерството, по проценка на вработените, од најмалку 5 % во период помеѓу две мерења.

Начин и период на евалуација: Интерна полугодишна анкета.

## 6. КОМУНИКАЦИСКИ ПРИНЦИПИ и ПРАВИЛА

За остварување на зададените комуникациски цели неопходно е да се почитуваат следните принципи:

- **Двонасочност** – При практикувањето на внатрешните комуникации не можете да очекувате од вработените да ги споделат со вас сите информации неопходни за зголемување на ефикасноста и квалитетот во функционирањето на МЕ, а при тоа истовремено да не битете подготвени, на ист начин и/или приближно во ист обем, да им дадете повратни информации за она за што тие би биле заинтересирани да го знаат. Почитувањето на овој принцип влева чувство на „припадност“ кај секој вработен без оглед на неговото место во хиреархијата на Министерството. Вработените се чувствуваат ценети доколку ги дознаат значајните вести за функционирањето на МЕ со што се избегнува праксата да ги дознааваат за нив битните информации прво од медиумите. Истовремено, тоа ја зголемува довербата на вработените во раководството и институцијата, а позитивно може да влијае и врз нивната мотивација за поефикасно и поквалитетно работење.
- **Проактивност** – Комуникацијата со вработените треба да биде сватена како потреба (акција), а не само како обврска (реакција). При тоа, од особена важност за креаторите на интерните комуникации, како и за раководството на МЕ, е да демонстрираат подготвеност да ги осознаат потребите на вработените (поединечни и колективни) и соодветно и навремено да дејствуваат во насока на исполнување на нивните конкретни потреби за соодветни и навремени информации.
- **Искреност** – Секоја комуникација особено онаа со внатрешната јавност (вработените) мора да се темели врз факти. Подеднакво значајни се не само добрите, туку и лошите вести поврзани со работата на министерството.



- **Едноставна и фокусирана комуникација** – Информациите на кои се темели внатрешната комуникација треба да бидат јасни и недвосмислени и пред се разбирливи за секој вработен. Тоа подразбира дека тие треба да бидат дистрибуирани и преку достапни средства (каналы) за сите вработени. На ваков начин секој член од интерната публика ќе добие соодветно објаснување на визијата и стратешките цели на министерството, како и пораките кои институцијата сака да ги пренесе во јавноста, со цел вработените да добијат претстава како нивната работа и индивидуални услуги или проекти се вклопуваат во целосната слика.

## 7. ПРЕДЛОГ АЛАТКИ И КАНАЛИ ЗА ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА

Со цел да се обезбеди пристап на сите вработени до информации кои им се потребни за донесување одлуки и за постигнување подобри резултати, Секторот за координација на активностите на министерот во соработка со Секторот за општи работи ќе ги реализира следните активности:

а. Секој вработен да добие копија од описот на своето работно место и систематизацијата.

б. Изработка и дистрибуција до сите вработени на документ наречен **Патека на движење на интерните информации во МЕ\***. Тој документ треба да даде одговор на прашањата **Кој?, Кога?, Кому?, Какви?** и **На каков начин (Како)?** ќе доставува и ќе добива информации значајни за функционирањето на Министерството за економија.

в. Обезбедување на копија за вработените од стратешкиот план на МЕ кој ја вклучува мисијата на министерството, визијата, вредностите, стратешките цели и стратегиите како тие цели ќе бидат постигнати.

г. Создавање на база на е-маил контакти и други контакт податоци (службени телефони, ГСМ, домашна адреса) на сите вработени

**Рок за имплементација:** Еден месец од стапувањето на сила на овој документ

### **Хоризонтална комуникациска мрежа (Мрежа на комуникатори)**

Создавање на мрежа на комуникатори која придонесува за подобро промовирање на интерната комуникација. Многу комуникациски канали функционираат вертикално или хиерархиски, но предноста на оваа мрежа е нејзиното хоризонтално функционирање. Секој сектор да си одреди свој комуникатор, кој ќе учествува во таа хоризонтална комуникациска мрежа

каде, исто така, ќе учествува и претставник од секторот за координација на активностите на министерот, со цел разменување на идеи и градење на силно чувство за единство, на редовните средби со останатите колеги-комуникатори.

Мрежата на комуникатори ќе придонесе во:

- Предлагање содржини и идеи за билтените и интранет информациите
- Следење на ефективностa на секторските брифинзи
- Помагање во ширењето на добра комуникациска пракса
- Следење и реализација на активностите во делот на интерните комуникации, во договор со Тимот за интерни комуникации

**Рок за имплементација:** Еден месец од стапувањето на сила на овој документ

### **Состаноци**

**а. Двонеделна средба на членовите на тимот за комуникации (координатори) со средниот менаџмент на Министерството за економија** на која ќе се дискутира за прогресот во исполнување на проектите во Министерството за економија

НАПОМЕНИ: Од состанокот се води прецизен записник кој треба да послужи за креирање на активности за интерната и екстерната комуникација. Образецот, содржината и изгледот на документот дополнително ќе се дефинира.

На средбите сите раководители ќе имаат обврска до тимот за комуникации да достават прецизен писмен извештај со информации за реализираното во изминатиот двонеделен период од страна на нивиот Сектор, како и плановите и евентуалните спорни прашања.

**б. Месечни состаноци на раководителите на сектори и државните советници со вработените во тие сектори** за да се добие информација како работи министерството, кои се поголеми достигнувања на вработените, проблеми, поместување на роковите итн.

НАПОМЕНА: Од состанокот се води прецизен записник кој се доставува до тимот за комуникации, а треба да послужи за креирање на активности за интерната и екстерната комуникација. Образецот, содржината и изгледот на документот дополнително ќе се дефинира

**в. Ден на отворени врати – Секој последен петок во месецот** Министерот да одржува поединечни Tête-à-tête средби со вработени во Министерството за Економија.

НАПОМЕНА: Тимот за комуникации / координаторот за интерни комуникации во рок од еден месец ќе достави драфт-концепт (сценарио) за конкретната активност

## **Електронски билтен / Newsletter**

Редовно испраќање на електронски билтени (предлог: еднаш месечно) до сите вработени игра значајна улога во интерната комуникација – посебно за:

- Промовирање на клучни пораки и информации
- Најзначајни случувања во министерството во минатиот период и планирани активности во следниот
- Прославување на достигнувањата на вработените и институцијата
- Обезбедување информации за нови вработувања, унапредувања и пензионирања.
- Информација за работник на месецот (според критериуми кои се одредат во соработка со Секторот за општи работи и Министерот) со репортажа за неговата „формула за успех“.
- Избор на најпродуктивен сектор (со најмногу предлози и изработени документи)
- Рубрика „Другите за нас“ (Кратко интервју за претставник на клучните целни групи од екстерните јавности на Министерството за економија – бизнисмени, амбасадори, граѓани...)

Да се создаде можност, вработените да оставаат коментари на содржините во билтенот, со оглед на фактот што редовна повратна информација и оценка е важна за да се докаже дека со билтенот се задоволуваат потребите на вработените и целите на стратегијата за интерна комуникација.

## **Заеднички настани за вработените**

Ваквите настани ги зближуваат вработените кои ретко имаат можност да контактираат во текот на нивното работно време. Настаните треба да бидат добро планирани, јасно фокусирани и да вклучат колку што е можно повеќе вработени. Треба да постои рамнотежа помеѓу обраќањата на менаџерите за одредена област и можноста на вработените да се искажат или да постават прашања.

Ваквите настани вклучуваат:

- Годишни средби на вработените
- Програма 'back to the floor' – пр. Министерот да присуствува на некој од состаноците на секторите или на нивните неофицијални кафе паузи (да се забележи овој настан и да се сподели преку интранет или билтен).
- Ручек-брифинзи во текот на паузата на раководителите со нивните сектори

## Алатки за евалуација

### Шестмесечно интерно истражување

Шестмесечното интерно истражување врз основа на сеопфатен е - прашалник до сите вработени е алатка која овозможува:

- 1) Евалуација на степенот на остварување на од превземените активности во изминатиот период
- 2) Следење на реакциите на публиката на одредена комуникациска алатка
- 3) Модификација на поставената стратегија, врз основа на резултатите кај целните публики
- 4) Мерење на нивото на доверба помеѓу вработените
- 5) Мерење на нивото на мотивација и посветеност кај вработените
- 6) Мерење на нивото на ефикасност и ефективност во работењето, на секторите и институцијата во целина

### Блиц прашалник

Блиц прашалникот за вработените е со цел мерење на нивото на мотивација (Предлог: Еднаш месечно на вработените при вклучување на компјутерот на нивниот монитор ќе им се појави краток прашалник – макс 3 клучни прашања – со цел да се измери нивото на мотивација).

**НАПОМЕНА:** Врз основа на оваа стратегија, ќе се предложат конкретни информации/инструкции (Project briefs) за секоја поединечна комуникациска алатка кои ќе содржат цели, начин на имплементација, одговорни лица, конкретни обврски, предлог содржина и дизајн на соодветните алатки и други неопходни информации кои ќе значат детален опис на алатката и начинот на нејзина реализација.