



ПРОЦЕДУРА ЗА ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА ВО ОПШТИНА АЕРОДРОМ





УПАТСТВО
ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ВНАТРЕШНА
КОМУНИКАЦИЈА ВО РАМКИТЕ НА СЕКОЈА ОРГАНИЗАЦИСКА
ЕДИНИЦА - СЕКТОР И ОДДЕЛЕНИЕ
со задолжување за редовна практика на одржување интерни
колегиуми на ниво на сектор/одделение



мај 2024
Општина Аеродром



ОПШТИ НАОДИ

Практиката на успешните организации покажува дека внатрешната комуникација е од исклучителна важност за постигнување на очекуваните резултати, како и постигнување пријатна работна атмосфера, меѓусебно почитување, самопроцена и трасирање пат кон реално вреднување на постигнатите резултати на секој поединец, што конечно ќе доведе до правилна валоризација на резултатот преку можност за унапредување и утврдување додатоци на плата за успешност на вработените, односно доследно имплементирање систем на награди и казни, во зависност од односот и постигнувањата на секој поединец во рамките на општината.

Клучната одговорност за ова е кај раководството на општината, односно кај секој раководител на сектор и одделение, кој е должен да преземе конкретни мерки за подигнување на нивото на комуникација и создавање отворени канали за проток на информации, преку кои секој вработен ќе може да го истакне својот став, да даде забелешка или предлог за унапредување на работниот процес, а потоа раководителот преку писмено нотирани белешки - записник од одржан колегиум на ниво на сектор/одделение, ќе го пренесе тоа на ниво на стручен колегиум на раководството, пред градоначалникот и секретарот, со крајна цел постигнување највисоко ниво на реализација на поставените цели на општината, а воедно и задоволство од работниот процес за секој поединец, чие гледиште ќе се земе предвид.

Во изминатиот период се детектирани одредени слабости во интерната комуникација на ниво на организациска единица, особено намалена или непостојана комуникација на раководителот со вработените во својата организациска единица - сектор/одделение, како и нарушена комуникација и соработка меѓу самите вработени во една организациска единица. Како резултат на тоа, во комуникацијата на највисокото раководство - градоначалник/секретар, поединечно со вработени извршители, се појавува јаз на неусогласеност и неинформираност на некој од нив за поставените цели и дадените упатства од страна на раководството, што се одразува негативно врз степенот на реализација на работните цели.

Раководителите и вработените имаат одговорност ефективно да комуницираат и со почит да се однесуваат едни кон други. Успешни раководители се оние што успеваат да ги поврзат меѓусебно општите цели, конкретните цели и намерите на организацијата, целите на организациската единица, како и на поединците, а тоа се постигнува преку добра комуникација.

Процесите на комуникација мора да бидат двонасочни, а вработените треба да бидат сигурни дека нивните гледишта се сериозно земени предвид.

Внатрешната комуникација придонесува за зајакнување на свеста кај вработените во однос на она што се случува во институцијата и им помага на



вработените да разберат дека нивната работа е дел од стратегиските цели на институцијата. На овој начин се зајакнува и се одржува интересот и посветеноста на вработените.

Воедно, на секој поединец, од страна на раководителот треба да му се укаже за важноста од подигнување на неговата самосвест дека тој како поединец во рамките на работното време, како и надвор од работното време, со своите дејства и активности, начин на однесување и пристап со колегите, претпоставените и странките, е одраз на неговата личност, а истовремено е и слика за институцијата, како интерно, така и во рамките на извршувањето на работните задачи при теренски активности, надвор од просториите на општината.

Секој раководител треба да е во постојана координација со вработените во секторот/одделението со кое раководи, да биде запознаен за тековните активности на вработените, како и за нивните отсуства и потреби за непречено извршување на работните задачи. Притоа, раководителот ќе цели кон создавање услови за зголемување на ефикасноста на работниот процес преку менаџирање и поттикнување висок степен на комуникација, меѓусебна доверба и непречен проток на информации коишто се од значење на работната активност.

Општите и конкретните цели на институцијата и активностите на поединецот се заемно поврзани. Сите вработени треба да знаат како придонесуваат кон целите на институцијата, а воедно да знаат и како нивното евентуално несоодветно постапување ќе се рефлектира првенство на нивниот личен развој, а потоа и на развојот на општината.

Во однос на продолжувањето на тенденцијата за ориентираност кон странките и клиентите и овозможување квалитетна услуга, од клучно значење е транспарентноста на општината континуирано да се зголемува, да се унапреди целокупната комуникација и со воведувањето на дигитализацијата на услугите, да се намали времето за постапување, да се подигне нивото на посветено професионално работење.

Визијата на Општина Аеродром е да биде богата европска општина, која секогаш ќе го надградува својот модерен изглед. Општина Аеродром да е стабилна и просперитетна средина, економски развиена, општина со плански уредена инфраструктура и високоразвиена еколошка свест во која живеат безбедни и среќни граѓани. Како локална самоуправа, Општина Аеродром да биде ефикасна институција отворена за соработка со граѓаните, според нивните потреби и очекувања да отвора и да управува со културни, спортски и други институции од интерес за своите жители.

Досегашните постигнати успеси на Општина Аеродром, како единица на локалната самоуправа, се одраз на доследно почитување на принципите на почитување на законите и актите, како и редовно информирање, одговорност и отчет пред граѓаните. Клучни принципи во развојот на сите процеси во општинското работење се размената на искуства и знаења со други општини во државата и надвор од неа, но и перманентно спроведување обуки и стручно оспособување на



вработените, со цел овозможување брзи и квалитетни услуги за граѓаните на својата општина, а во рамките на законските надлежности, преку ефикасно, одговорно и транспарентно работење.

Спроведената анализа на работењето преку обезбедена стручна помош, работилници, анкетни прашалници и интерактивно учество на сите вработени во процесот на процена на потребни мерки за надополнување на успешното функционирање на општината, покажаа дека важна алка во обезбедување квалитетна услуга за граѓаните, високо ниво на професионалност на администрацијата и испорачување навремени и квалитетни услуги е воспоставување добра внатрешна, односно интерна комуникација. Таа ги опфаќа сите видови формална и неформална комуникација во рамките на институцијата на различни нивоа.





КОМУНИКАЦИСКИ ТЕКОВИ

1. **Вертикалната комуникација** претставува размена на информации и документи меѓу градоначалникот и вработените.



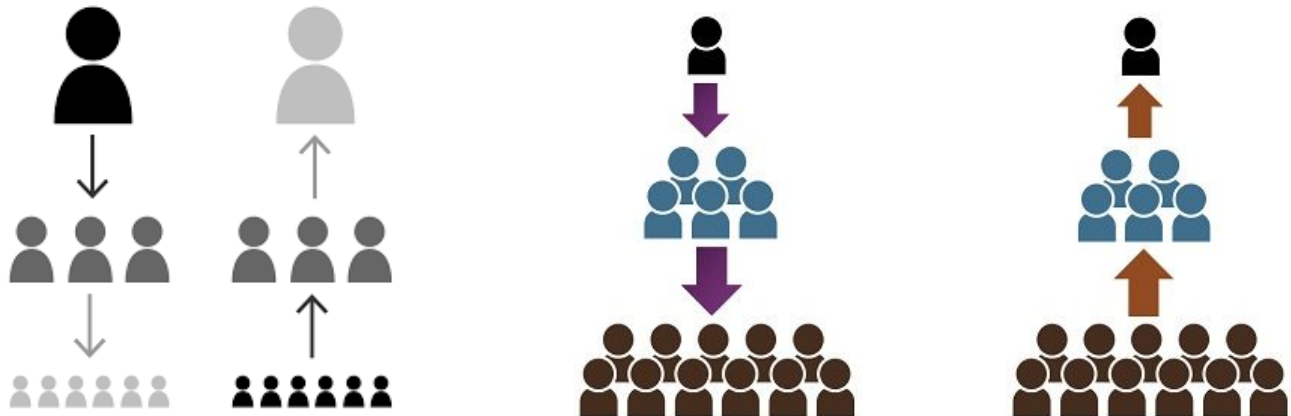
1.1. Одгоре-надолу (или надолна комуникација, од градоначалникот/секретарот или раководителите кон подредените), тогаш протокот на информации се движи од врвот кон дното, т.е. од градоначалникот, односно секретарот на општината, и надолу или од раководителите на повисоките позиции кон пониските во организациската хиерархија. Надолната комуникација може да биде во форма на е-пошта, допис/писмо, меморандум или усна директива, но се користи и при редовните состаноци на сите вработени. Се препорачува прво да се комуницира вербално, а потоа и писмено.

Овој вид комуникација треба да обезбеди редовни извештаи од сите вработени кон своите претпоставени. Извештаите опфаќаат што е сработено минатата недела и што се планира да се работи следната недела, односно кои активности треба да се преземат. Раководителите треба да се сретнат со вработените барем еднаш неделно, да разговараат за текот на работата и да ги слушнат прашањата и проблемите од своите вработени, како и за начинот на кој можат да бидат решени или надминати. Дури и ако тие состаноци се неформални, потребно е да се задржи професионалното ниво во комуникацијата меѓу вработените. Сепак, препорака е да има повеќе редовни, формални состаноци со записник.

Редовниот колегиум (во поширок или потесен состав, зависно од видот на проблематиката) е вертикална надолна комуникација, затоа што на колегиум градоначалникот и другите колеги се информираат за статусот на одредена задача, до



каде е таа, има ли проблеми, како да се продолжи. Со дигитализацијата на општинските услуги, раководителите имаат увид во ефикасноста и експедитивноста на постапките на вработените од секторот/одделението, додека секретарот и градоначалникот ги следат сите електронски постапки што се спроведуваат во општината.

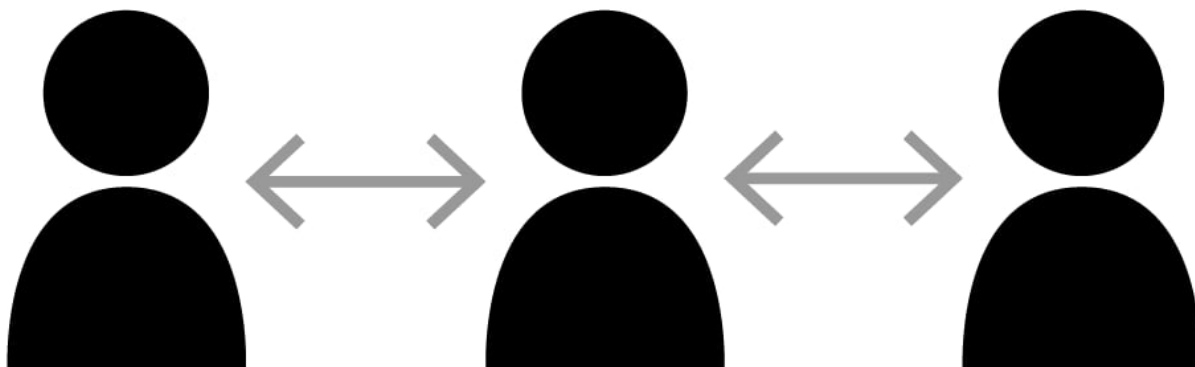


1.2. Оддолу-нагоре (или нагорна, од вработените кон надредените или градоначалникот и секретарот на општината). Оваа комуникација доаѓа од подреден кон надреден (раководител или друг поединец – секретар, градоначалник) повисоко во организациската хиерархија. Раководителот треба да најде време и да знае како да слуша, а вработените, пак, мора да знаат како да споделуваат информации. За да биде процесот на комуникација навистина ефективен и ефикасен, овој нагорен тек треба да ги опфати сите нивоа во една организација. Вработените секогаш треба да го кажат своето мислење за што било, без да се плашат дека тоа ќе има последици. Овој проток на внатрешна комуникација опфаќа: кратки писмени неделни извештаи, информации/белешки, преку кои кратко и јасно сумарно се известува за активностите и евентуалните проблеми. Потребно е одржување неделни (на пр., првиот работен ден во неделата) или месечни состаноци (на пр., првиот работен ден во секоја последна недела во месецот) со вработените за што вработените ќе бидат навремено известени, како и за евентуалните одложувања на неделните и месечните состаноци. При писмената електронска комуникација, вработените ја проследуваат информацијата и до е-адресата на повисокиот раководител/секретар/градоначалник, со цел да биде информираан за текот на работата.

Комуницирањето треба да биде редовно; информацијата секогаш да е точна, навремена и целосна; образложението кратко; потребно е еднакво и нетенденциозно да се споделуваат добри и лоши вести, а при истакнување на евентуални проблеми, потребно е да се предложи можно решение. Ваквиот вид комуникација ќе биде поефикасен ако се користи план (што и како ќе се презентира на раководителот, и тоа прво на одделение, сектор, а потоа на секретарот или градоначалникот), со јасно дефинирани цели.

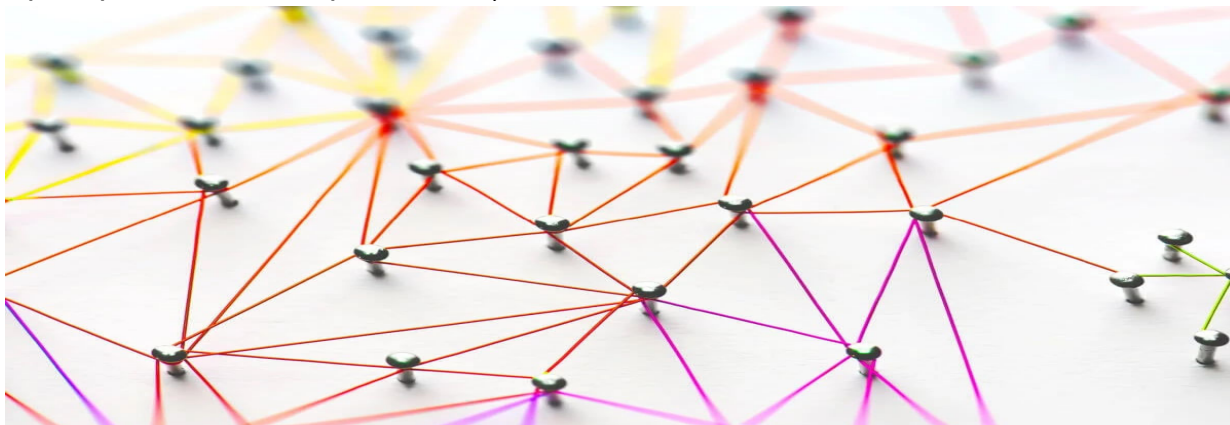


1.3. Хоризонтална (латерална) комуникација претставува размена на информации и документи меѓу колегите што работат на исти или слични работни задачи и комуницираат неформално и по потреба. Оваа комуникација се одвива меѓу поединци на исти или слични хиерархиски позиции.



Комуникацијата со вработените од другите одделенија/сектори треба да биде професионална, учтива, кратка и јасна. За некои работни задачи и активности може да се свикаат и формални состаноци (како на пр., заедничка соработка на некој проект, заедничко дејствување на различни сегменти во одредена активност), во која се вклучени повеќе колеги, или ако се од различни одделенија за доразјаснување или за дополнителна координација. Кога комуникацијата е електронска, треба да се проследи и до раководителот на одделението или секторот (од сите вклучени организациски единици).

1.4. Дијагонална комуникација има кога вработени од разни позиции на хиерархиската скала и различни организациски единици разменуваат информации и документи (на пр., комуникација меѓу советници, соработници, референти што извршуваат работни задачи во различни организациски единици при планирање и извршување на буџетот, при подготовка на некоја проектна апликација, при развивање план за ЛЕР, при објавување на некој повик, кога се потребни информации од повеќе извори и различна експертиза и сл.).





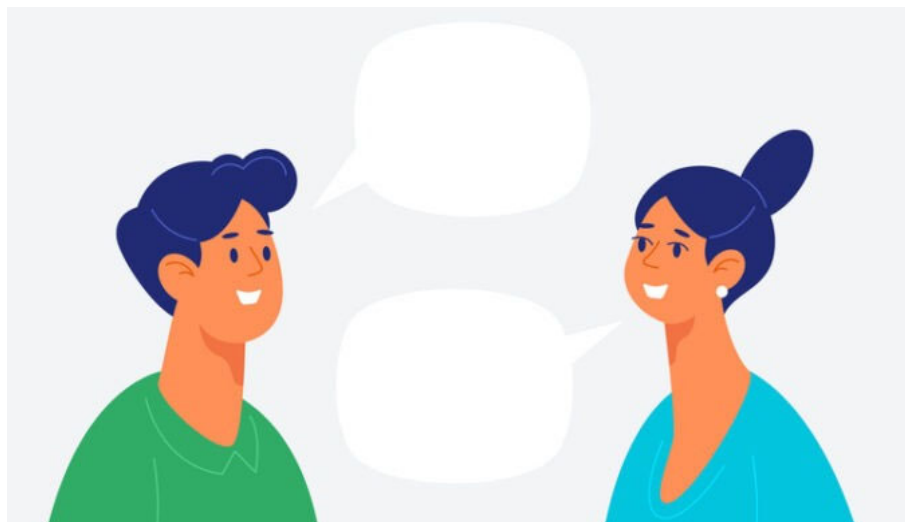
Секогаш кога таа комуникација е електронска, треба да се копира раководителот на одделението или секторот. Дијагоналната комуникација може да биде формална - во рамките на тимовите, но и неформална - кога се гради став или консензус околу нешто за што треба да биде изграден заеднички став пред конечно претставување пред раководството. Во насока на подобрување на дијагоналната комуникација, потребно е не само раководството туку и сите други во институцијата секогаш да ги поттикнуваат пријателските, професионалните односи и интеракцијата.

ВИДОВИ ПРОФЕСИОНАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Професионалната внатрешна комуникација може да се одвива преку:

- разговор лице в лице,
- електронски (е-пошта),
- неформална комуникација (интернет, социјални мрежи Facebook, Twitter, Instagram, Linked In, Viber, СМС пораки, е-весник, е-билтен),
- писмено известување (писмо/допис),
- состанок,
- телефон.

Комуникација лице в лице - Оваа комуникација е најсоодветна за презентации, разговори, состаноци, кратко брифирање на вработените во општината, обуки и семинари. Може да биде формална и неформална, планирана или случајна. Таа дозволува можни промени во брзината на размена на информации со веднаш добиен повратен одговор. При оваа комуникација, вработените може да поставуваат прашања и да добиваат образложенија за да се прецизираат деталите при реализацијата на добиените задачи.





Состаноци, средби, колегиуми - Во Општина Аеродром постои практика на официјални и неофицијални состаноци (со и без дневен ред, ад хок состаноци поради итност) на вработените по одделенија, на соработниците што работат на одредена тема заеднички, на секретарот и/или градоначалникот со вработени, за консултации за конкретна активност или за краткорочни и долгорочни планирања. Во последно време во Општина Аеродром се претпочита одржување формални состаноци во присуство на одреден записничар, при што составениот записник електронски се проследува до вработените во Општина Аеродром. Општина Аеродром ја поддржува и практиката на неформални состаноци по укажана потреба и во случај на итност.



Во Општина Аеродром сите раководители на сектори/одделенија може да побараат одржување состанок. Динамиката на одржување состаноци зависи од работните задачи и од потребата. Состаноците на ниво на одделение се водени од раководителот на одделение и тие можат да бидат формални или неформални. Состаноците се организираат дневно, неделно, месечно или по потреба. Овој вид состаноци се со цел да се следи текот на извршувањето на работните задачи, да се направи пресек на сработеното, да се види напредокот или застојот, како и причините што го забавуваат непреченото спроведување на одредени работни задачи и да се увиди потребата од преземање дополнителни мерки и активности што ќе резултираат со навремено ефикасно извршување на зададената работна задача. На овие состаноци се прераспоредуваат силите и ресурсите, доколку има потреба, се ревидираат плановите, се споделуваат информации и знаење и се усогласуваат временските рокови. Ваквите состаноци придонесуваат во синхронизирање на работата на организациските единици и создаваат поволна клима за тимска работа.



Општина Аеродром има воспоставено практика на одржување **неделни неформални состаноци** (по правило, првиот работен ден од неделата со почеток во 10:00 часот), но препорачливо е најмалку двапати во месецот (првата и последната недела во месецот со почеток во 10:00 часот) на ниво на одделение/сектор, по барање на раководителот на одделението или по иницијатива на кој било вработен во одделението.

1. Раководителот свикува состанок на кој делегира работни задачи и поблиску се запознава со тековната работа, со проблемите, со дилемите и дава насоки, упатства и предлози за подобрување на работниот процес.
2. Одржувањето **месечни состаноци – интерни колегиуми** е по правило првиот работен ден во месецот, а доколку од одредени причини изостане оваа средба секој месец, тогаш правилото е најмалку 4 пати во текот на годината со почеток во 10:00 часот или во термин што е најсоодветен и договорен на ниво на сектор/одделение и за кој сите вработени се навремено известени преку раководителот или лице назначено од страна на раководителот. Состаноците се одржуваат на ниво на сектор/одделение по барање на раководителот на секторот или раководител на одделение, или по иницијатива на вработен во рамките на секторот. Раководителот на секторот свикува состанок на кој се запознава со реализираните активности што се во надлежност на организациските единици, а воедно и дава насоки, препораки, упатства и други предлози и решенија за решавање на евентуално отворени прашања. За одржаниот интерен колегиум се составува записник што го води записничар определен од страна на раководителот на секторот/одделението. Записникот од интерниот колегиум до градоначалникот/секретарот и до вработените во рамките на секторот и одделението се дистрибуира најдоцна во рок од 48 часа од одржувањето на колегиумот.
3. За презентирање на евидентирани забелешки, постигнати резултати, појавени пречки, дадени битни сугестии и предлози од поединци, на месечно ниво, кои се од значење за постигнување на работните цели, раководителот на сектор/одделение ќе го извести раководството на стручен колегиум, најдоцна до 10-ти секој месец.
4. Градоначалникот, а во негово отсуство секретарот, свикува **стручен колегиум со раководителите на сектори и одделенија**, најмалку еднаш месечно (во последната недела од месецот во 10:00 часот), а по потреба и почесто. На стручниот колегиум секој раководител ги презентира заклучоците и потребите што произлегле од одржаните интерни колегиуми на ниво на сектор/одделение. Воедно, се елаборираат тековните активности и степенот на нивна реализација. За одржаниот стручен колегиум се составува записник што го води записничар определен од страна на секретарот на општината. Записникот од стручниот колегиум до присутните, електронски се дистрибуира најдоцна во рок од 48 часа од одржувањето на колегиумот.

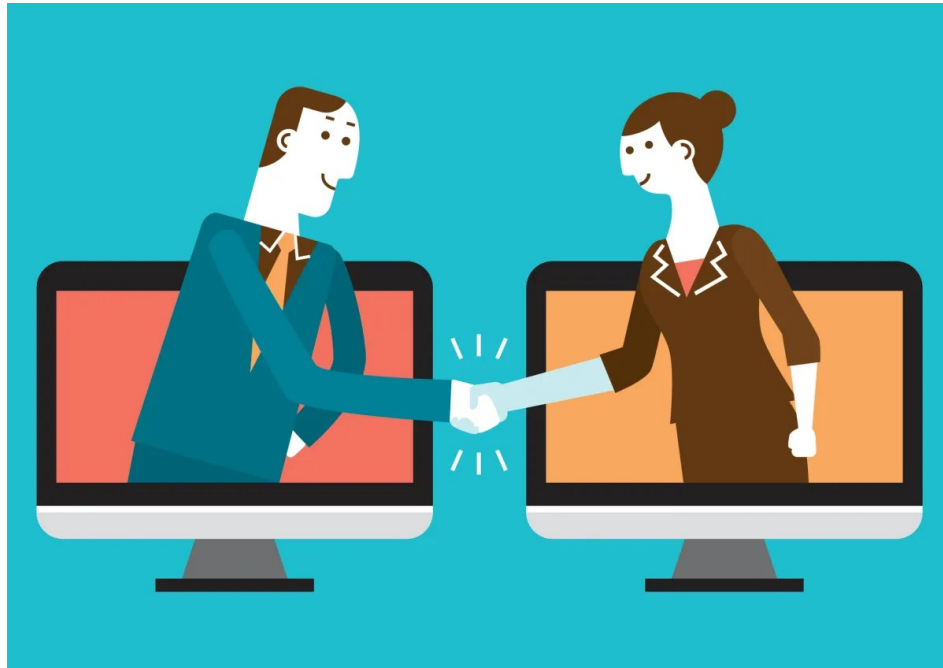


5. Градоначалникот, а во негово отсуство секретарот, најмалку двапати годишно (во првата недела на мај и октомври) свикува **полугодишни/годишни состаноци со раководството**, со цел да се претстави стратегскиот план, претходните достигнувања и напредокот кон постигнување одредени цели, како и да информира за евентуални промени во насоките на работата. Притоа, се истакнува заложбата на одредени организациски единици или поединци што дале особен придонес кон реализација на стратегиските цели на општината, односно ќе се нотира слабата и незадоволителна посветеност на поединци или организациски единици кон постигнување на стратегиските цели. Овие параметри ќе создадат и дополнителна рамка при реализација на системот на наградување и казнување утврден согласно со законот. За одржаните состаноци се составува записник што го води записничар определен од страна на градоначалникот/секретарот на општината. Записникот од стручниот колегиум до присутните се споделува најдоцна во рок од 48 часа од одржувањето на колегиумот.
6. За преземените активности во однос на дадени задолженија, насоки, забелешки од страна на раководителите на секторите и одделенијата ќе се доставува извештај до секретарот/градоначалникот на општината најдоцна во рок од 5 дена по постапувањето по даденото задолжение, насока или забелешка.
7. Општината преку раководството и другите форми на здружување (СООА) во насока на унапредување на комуникацијата меѓу вработените и унапредување на организациската култура, ќе продолжи да поддржува и неформални контакти меѓу поединци и групи вработени, преку организација и присуство на обуки и одржување заеднички настани за дружење.





Електронска комуникација (е-пошта) - Електронската комуникација е официјална комуникација. Не само содржината, туку и форматот на пораката и нејзината должина и релевантност, како и потписот долу под неа, се детали на кои секој вработен во општинската администрација треба особено да внимава. Вработените треба да користат официјални електронски адреси (име и презиме@aerodrom.gov.mk). Во случаи кога не се користи службената е-адреса, на крајот на пораката треба да се нагласи дека комуникацијата е службена, со целосен потпис на испраќачот (име и презиме, звање со работна позиција во Општина Аеродром и телефонски контакт). Содржината на пораката треба да е јасна, конкретна и да одразува официјална и професионална комуникација. За да се постигне двонасочна електронска комуникација, потребно е примачот на пораката што поскоро да врати одговор дека пораката е примена.



Со цел постигнување повисок степен на професионалност, како и обезбедување пишана трага од деловната кореспонденција, потребно е да се применува електронска комуникација за сите официјални комуникации, како што се:

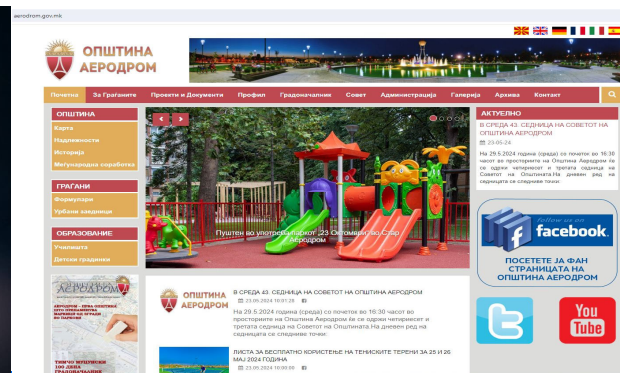
- закажување состанок
- испраќање записник
- информации за рокови, статус за спроведување на одредени активности
- давање информации од одржани средби
- доставување извештаи
- известување за измена на информации на веб-страницата до одговорното лице за нејзино ажурирање.



Внатрешна електронска комуникација за администрирање на веб-страницата на Општина Аеродром

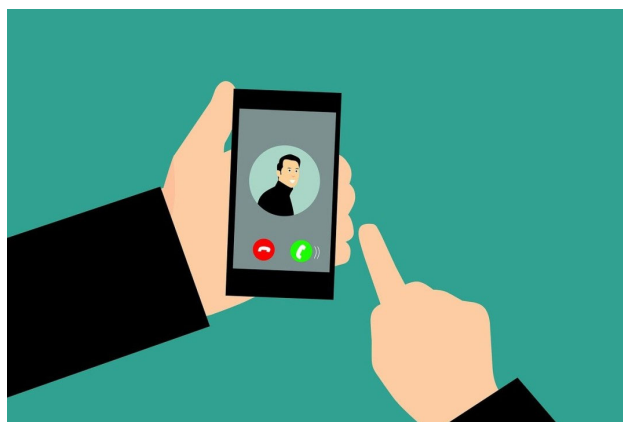
Општина Аеродром во своето работење се стреми кон висока транспарентност и отчетност. За таа цел, генералните информации на веб-страницата се ажурираат најмалку двапати годишно. Тековните активности на општинските сектори и настаните се објавуваат на дневна основа веднаш по завршувањето, со слики и текст за информирање на граѓаните. Информациите и другите содржини што се објавуваат на веб-страницата на Општина Аеродром во најголема мера ги пишуваат и ги уредуваат вработени во Одделението за односи со јавност и развој и поддршка на интегралниот информациски систем, ги прегледува раководителот, а ги одобрува Кабинетот на градоначалникот, односно градоначалникот.

Дополнително, и раководителите на сектори/одделенија, па дури и другите вработени на пониски позиции што имаат потреба од јавна објава на информации доставуваат текстови и содржини преку е-пошта до Секторот за работи на градоначалникот, поточно Одделението за односи со јавност и развој и поддршка на интегралниот информациски систем, кое по правило, уште истиот ден или на датумот определен од страна на раководителот којшто го бара објавувањето на содржината, ја реализира објавата на општинската веб-страница.





Телефонска комуникација - Општина Аеродром има задолжено лице за пренасочување на повиците од телефонската централа кон соодветните локали, но покрај ова, граѓаните може директно да се јавуваат на соодветниот локал или да комуницираат со раководителите телефонски, на објавените телефонски броеви на веб-страницата. Телефонската комуникација секогаш треба да биде професионална, кратка, учтива и прецизна. Тоа значи дека треба да се задржи професионалниот однос и разговорот не треба да трае долго. Деловната телефонска комуникација се реализира со поздравување и претставување на лицето што се јавува. Разговорот треба да биде разбирлив, прецизен и учтив, со јасна содржина и цел, со што помалку пречки однадвор, коишто можат да го нарушат квалитетот на комуникацијата. Разговорот треба да заврши со поздрав.



Писмена комуникација - Овој вид комуникација се користи за меѓуодделенска или меѓусекторска комуникација за одредени области (на пр., нарачка по склучен договор и спроведена постапка за јавна набавка, за што постои посебна процедура, ревидирање на планот за архивски знаци по барање на Одделението за општи и организациони работи или по барање на други сектори/одделенија, барање и достава на предлог-буџет на секторот/одделението, известување за одредени постапки поврзани со договори, специфични ситуации за кои е потребно писмена трага и сл.). Доколку усната комуникација не даде резултат за одредени задолженија, раководителот го известува вработениот за дадените задачи, по што тој треба да постапи веднаш или во рокот даден во известувањето.





Писмена комуникација надвор од институцијата - Службените писма/дописи се користат за кореспонденција меѓу лица што не работат во истата општина/институција. Тие имаат поформални правила и обично се составени од три целини: вовед, средина и крај. Според содржината на службеното писмо/допис, може да стане збор за известување, потврда, покана, предлог, понуда. Професионално е информацијата или содржината на писмото/дописот да биде ставена во формат на лого или меморандум. Општина Аеродром на својата веб-страница има готови обрасци на барања, барање извод од ДУП, барање еднократна парична помош и сл. Во овие формулари граѓаните многу лесно ги изразуваат своите потреби, бидејќи тие не бараат особена електронска писменост, туку внесување само на основните информации, како што се име, презиме, контакт, адреса и кој е проблемот што се пријавува.



Комуникација при остварување на правото за пристап до информации од јавен карактер - Со приемот на секое барање за пристап до информации од јавен карактер, лицето задолжено за посредување постапува веднаш, со отворање на деловоден број и изготвување писмен допис до раководителите на секторите/одделенијата, со барање за одговор веднаш или во оставен рок потребен за соодветно изготвување на информацијата, со цел навремено изготвување решение и одговор согласно со ЗСПИЈК. Лицето во чија надлежност е одредената проблематика од која се бара информација, доставува писмен одговор, кој потоа со изготвеното решение се доставува до барателот.

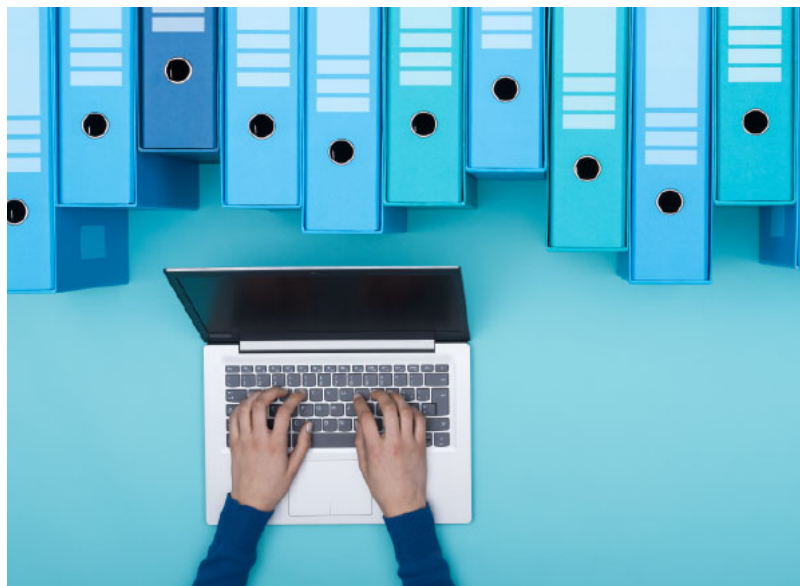




Комуникација за одговор на прашања од „Пријави проблем“ - Одговорното лице за „Пријави проблем“ писмените пријави ги доставува до раководителите на секторите/одделенијата, кои се должни веднаш или најдоцна во рок од три дена да достават повратен одговор, со цел тој да биде внесен како одговор до лицето што пријавило одреден проблем.



Архивирање информации и документи - Во Општина Аеродром согласно со Законот за канцелариско и архивско работење приемот на документи (барања, известувања, фактури, молби) од надворешни лица се врши од страна на овластени службеници, кои по приемот и доделувањето евидентен/деловоден број преку интерна книга се доставуваат до раководното лице на одделението за кое е наменет документот. Раководителот е должен да го прими документот и да го распредели до назначено службено лице од одделението за натамошно постапување.





Службениците што работат по одредени предмети, должни се по завршување на предметите најдоцна во рок од 5 дена да го предадат предметот во писарница, со уредно пополнета хартиена обвивка, со пополнување на содржината на роковниот штембил и определување на роковите на чување на актите и со потпис на службеното лице според Планот на архивски знаци. Роковниот штембил го пополнува службеното лице што го решавало предметот. Службените лица не смеат да примаат предмети на кои нема заведен деловоден број. Доколку се појави таква ситуација, должни се во приемница да побараат да им се издаде деловоден број и да се заведе.



Секретар
Јулијана Павковска Боцевска

Градоначалник
Тимчо Муцунски

Лектор: Гордана Ацеска