



Somberek Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0228



8. célterület

Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe

Kommunikációs terv

Folyamat leírás

Készítette: SKC Consulting Kft.

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



1. Célok

Egy hivatal életét, arculatát, tevékenységének eredményességét alapvetően meghatározza a szervezeti felépítése, valamint a szervezeti struktúra egyes részeinek egymás közti kommunikációja. Ez értelemszerűen maradéktalanul érvényes a környezeti nevelési tevékenységre és arculatra is.

A projekt keretében e célterület fejlesztése céljából workshopot szerveztünk, melynek elérendő célja, hogy a fenntartó és intézményei között a kommunikáció folyamatos és hatékony legyen. Ennek alapját kell megteremteni azzal, hogy az érintett intézmények és a fenntartó intézményeivel kapcsolatos feladatait átvilágítjuk, szabályozzuk, biztosítjuk a folyamatos és hatékony információáramlást.

A workshop során a elsődleges feladatunk az volt, hogy megismertessük a vezetőkkel a az intézmények közötti kommunikáció fontosságát, és gyakorlatokon, esettanulmányokon keresztül segítsünk megérteni a különböző kommunikációs technikák, és gyakorlatok alkalmazási lehetőségeit. Az önkormányzatnak mostantól kezdve jobban figyelembe kellene vennie a kommunikációt a hivatalon belül, hogy az információk mindenkihez eljussanak.

Workshop

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	Témafelvetés A kommunikációs technikák	<ul style="list-style-type: none">• flipchart• filcek
10:00 – 12:00	Kommunikációs gyakorlatok Gyakorlati feladatok, esettanulmányok	<ul style="list-style-type: none">• projektor• laptop• tollak• flipchart• A4-es lapok• post-it
12:00 – 13:00	Ebédünet	
13:00 – 13:45	Pletyka kezelése	<ul style="list-style-type: none">• projektor• A4-es lapok• flipchart• filcek

13:45 – 14:00	Tapasztalatok megbeszélése, áttekintés	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • flipchart • filcek
14:15 – 14:30	Kávészünet	
14:00 – 15:15	„Hajóépítés” (szervezetirányítási stratégiákat előtérbe hozó játék)	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek • A4-es lapok • post-it
15:30 – 16:45	„Játszótér-konfliktus” (feladat a kommunikációs készségek tesztelésére)	<ul style="list-style-type: none"> • tréning-egységcsomag (6) • filcek • flipchart • tollak
16:45 – 17:15	Lezárás, hosszú távú célok kijelölése a kommunikációs gyakorlat javítására	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek

2. A kommunikáció

A kommunikáció olyan folyamat, melynek során két vagy több ember szimbólumok segítségével adatok, események vagy gondolatok közös értelmezésére törekszik.

Több mint információ csere, dinamikus interperszonális folyamat, amely a magatartás megváltoztatására irányul: befolyásolja az észlelést, az érzelmeket, a kohéziót és a motivációt is.

Vagyis a kommunikációt úgy határozhatjuk meg a legegyszerűbben, hogy kommunikáció minden, amelyben információ továbbítása történik. Az emberek vonatkozásában ez kiterjesztendő: információk, gondolatok, érzelmek továbbítására.

2.1. A belső intézményi kommunikáció

Az önkormányzati hivatal belső tájékoztató rendszereinek kettős funkciónak kell megfelelnie: hiszen egyrészt gondoskodni kell az érintettek, legfőképpen a lakosság megfelelő tájékoztatásáról, de nem szabad megfeledkezni a szervezet munkatársainak tájékoztatásáról sem.

A belső kommunikációs rendszer működtetése nem csak a lakosság és a belső közvélemény számára fontos. A hatékonyan működő rendszer ugyanis lehetőséget teremt a szervezeti konfliktusok adekvát érzékelésére és kezelésére, a rejtett humán erőforrások és innovatív potenciál feltérképezésére és hasznosítására is, válsághelyzetben pedig jelentősen megkönnyít(het)i a jegyző és a polgármester dolgát.

A szervezet vezetőinek szüksége van a kommunikációs szakmai útmutatásra és a gyakorlati feladatok megosztására éppen úgy, ahogyan foglalkoztat jogászt, könyvelőt stb.-t. Ha ugyanis a vezetés a kommunikáció szervezésével tölti az idejét, annak a szervezeten irányító tevékenység lát(hat)ja a kárát.

A szervezeten belüli tájékoztató rendszer többszintű, megkülönböztetünk horizontális és vertikális, valamint formális és informális információáramlást.

A vezetői információs rendszer segítése a szervezetben dolgozó PR és/vagy sajtós munkatárs számára a vezetők különböző kommunikációs szerepköreinek segítését, előkészítését, szervezését jelenti. (Beszédtek, üdvözlő szövegek vagy egy fontos körlevél megírása, látogatások szervezése, rendezvények forgatókönyvének elkészítése.) Ugyancsak feladata lehet a kommunikáció szakmai feltételeinek biztosítása (pl.: sajtóháttéranyagok tartalmi meghatározása, elkészítése, fotók biztosítása és még számtalan a sajtóháttér-beszélgetések szervezésével kapcsolatos feladat végrehajtása).

Az előbbieken vázolt feladatcsoport azonban csak részben szolgálja a szervezeten belüli információáramlást, a belső kommunikációt.

A szervezeti egységek közötti kommunikáció szervezéséhez ide tartozik minden, a szervezeten belüli és az informatikai bázisú kapcsolatokat meghaladó, a szervezeti egységek közötti informális kapcsolattartással és információáramlással (pletyka) kapcsolatos szakmai tennivaló. Ilyenek lehetnek a szervezeti kultúrával, a munkatársak lojalitásával és munkahelyi közérzetével, a szervezeti egységek esetleges rivalizálásával kapcsolatos kommunikációs folyamatok analizálása. A formális kapcsolattartás területén a szervezet eredményeit, problémáit, vezető állásfoglalásait és döntéseit, terveit és elvárásait közvetíti a munkatársak és az egyes szervezeti egységek felé. Azonban ez a tevékenység kétirányú kell, hogy legyen: ugyanezeket a már felsorolt folyamatokat a szervezeti egységek felől is közvetíteni kell a szervezet vezetői számára.

Amikor a szervezet vezetése a munkatársak számára eljuttatott üzenetek kialakításán fáradozik, mindig szem előtt kell tartsa a közvetlen és direkt kommunikáció hatékonyságával kapcsolatos szakmai tézist, vagyis ha lehetőség van a közvetlen és direkt kommunikációra, akkor a kommunikáció hatékonysága érdekében mindig ezt kell előnyben részesítenünk (fehér asztalos tárgyalás, baráti találkozó, egy fogadás, egy bál, termékbemutató vagy prezentáció).

Az egyik leggyakrabban elkövetett hiba a kommunikációs környezet figyelmen kívül hagyása, mert elsősorban a szervezetre koncentrálnak – a környezet elemzése, a befogadó közeg elemzése már csak azért is nagyon fontos.

Talán nem érdektelen bemutatni a hatékony (nem csak belső szervezeti), bár alapvetően nem hazai viszonyokat leképező kommunikáció tíz szabályát:

1. Mindig ragaszkodj az igazsághoz és a teljes körű információhoz!
2. Üzeneted legyen egyszerű és lényegre törő!
3. Ne igyekezz túl erőszakosan eladni magad, és kerüld a túlzásokat!
4. Ne felejtsd el, hogy közönséged fele nő!
5. Keresd a drámait, ne tedd a kommunikációt szükségtelenül unalmassá vagy közhelyszerűvé!
6. Csomagold az üzenetet megfelelően, ne díszítsd túlságosan fel és ne légy túl extravagáns!
7. Mindig fordíts időt a közvélemény meghallgatására!
8. Ne felejtsd el, hogy a folyamatosság létfontosságú!
9. Próbálj pozitív és építő lenni a kommunikáció minden vonatkozásában!
10. Törekedj arra, hogy cselekedj, és ne csak reagálj!

Tekintsük át a rossz kommunikáció lehetséges következményeit:

- Ha nem kommunikálnak egymás között a különböző szervezeti egységekhez tartozók, akkor a munkatársak nem lesznek tisztában a problémák okaival, ami számos értékes erőforrás (pl. az idő) elpocsékolásához vezethet.
- Az egymás közötti félreértések, súrlódások rontják a munkahelyi légkört, és csökkenő teljesítményhez vezetnek. Egy kisebb hivatal számára, mint Somberek Önkormányzatának hivatala ez nagy veszélyeket tartogathat.
- Az emberek esetleg nem mondják el hasznos ötleteiket, jobbitó szándékú meglátásaikat a vezetőnek, ami visszafogja a fejlődést és a problémák eredményes megoldását.
- Ha a munkatársaink nincsenek tisztában a hivatal céljaival, jövőképevel, mert nem kommunikálják azt feléjük, nem tudják, hogy mit miért csinálnak, ez pedig a

motiváció csökkenéséhez vezethet. A csökkenő munkamorál pedig növeli a fluktuációt.

- Az a hivatal amelyik nem kommunikál a környezetével, - azaz ügyfeivel, beszállítóival – rugalmatlannak, a változásokra lassan reagálónak tűnik, így hírneve romolhat az ügyfelek körében.

Sombereken az előbb említett rossz kommunikáció több fajtája is fennáll. A döntési jogosultság jelentős ügyekben a képviselő testület kezében van, jelenleg nincsen mélyebb beleszólása a folyamatokba az intézményi vezetőknek, pedig az ő észrevételeikkel akár javítani lehetne a működésen is. A hivatal dolgozói nem részei a döntéshozásnak, és kényelmetlennek érzik azt, hogy bár szolgáltató és ellenőrző funkciókat töltenek be az intézmények részére, felőlük mégsem éreznek támogató légkört.

Jellemző az is, hogy a feladatokat nem komplexen, hanem csak az adott részfeladatra koncentrálnak közelítik meg, így az elvégzett feladatok nem érik el azt a hatékonyságot, melyet mindenki elvárna a saját befektetett munkájának eredményeként. A sikertelenség eredményeként a folyamatos egymásra mutogatás és felelős keresés a jellemző, nő az alkalmazottak közötti feszültség, mely szintén az általuk végzett munka rovására mehet.

A belső kommunikációs rendszer akkor igazán hatékony, ha az újonnan belépő dolgozót már az alapos, minden igényt kielégítő tájékoztatást lehetővé tévő "fogadó dosszié" várja. Bár ez a forma nem színtiszta PR, inkább a szervezet humánpolitikai tevékenységének támogatása, mégis sokat elárul a szervezeti kultúráról.

3. Az önkormányzati és intézményi vezetők kommunikációja

Egyes források szerint ébrenlétünk több mint 80 százalékát információszerzéssel és az információk átadásával töltjük. Ha elgondolkodunk, vezetőként aligha tudunk

mindennapjainkból olyan tevékenységet említeni, amelynek során semmiféle kommunikációra nincs szükségünk.

Ennek ellenére a vezetők hozzáállása az elkerülhetetlen kommunikációs helyzetekhez egyénileg nagymértékben különböző. Vannak, akik élvezik, ha nyilvánosság előtt szerepelnek, mások tartalmas és gördülékeny írásos beszámolókat állítanak össze szívesebben. És vannak, akiket még egy levél megírása is nehéz helyzetbe hoz, és értekezleteik végén úgy érzik, nem azt közvetítették munkatársaik felé, amit valójában szerettek volna.

Az információt sokan a vezető legfontosabb erőforrásának tekintik, amely alapjául szolgál a vezetői döntéseknek. Így nem csoda, ha a vezető munkaidejének jelentős részét a döntések alapjául szolgáló információk (tények, vélemények, ötletek) gyűjtésével, elemzésével és közvetítésével tölti.

Nem szabad semmibe venni a dolgozókat, mert az elhanyagolt emberek, akikkel nem kommunikál a vezető, sokkal gyengébb teljesítményt nyújtanak, így ezt a főnök (jegyző, polgármester) teljesítménye is megsínyli, hiszen a vezető számára nélkülözhetetlen, hogy a munkájához szükséges információkat rendben megkapja. Ennek esélyét azzal növelheti, ha konstruktív kérdezéstechnikát alkalmaz, azaz úgy kérdez, hogy maga a kérdésfeltevés a legkevésbé befolyásolja a válaszadót.

Mivel a vezetők sikere jórészt a beosztottakon múlik, így meglehetősen rövidlátó dolog csupán utasításokon keresztül kommunikálni velük. Az emberek meghallgatása ugyanis amellet, hogy számos problémára deríthet fényt, a dolgozói lojalitást is növeli. A működési hatékonyság is erősödhet, ha egyes dolgozói javaslatokat hasznosít a hivatal. Amennyiben a döntéseket magukénak érzik a munkatársak, sokkal többet képesek tenni azok sikerének érdekében. Így az őket, illetve munkájukat érintő átalakításokat is könnyebben viselik el.

A munkatársak kérdezésénél az elvárt választ sugalló kérdések, vagy amelyek megzavarják a válaszolót, hasznavehetetlen válaszokat eredményeznek. Az ilyen válaszokra épített döntés csak a legkritkább esetben hozza meg a várt eredményt.

Nagyon fontos, hogy mindig a beszélgetőpartnerünk nyelvi szintjéhez alkalmazkodva fogalmazzunk, gondoljuk át előre a mondanivalónkat és lehetőség szerint kerüljük az idegen szavak és a szakkifejezések használatát, hacsak nem vagyunk biztosak abban, hogy a másik is tökéletesen érti, amit mondunk.

Szerencsére a kommunikációs képességek fejleszthetők, a kommunikáció alapjai sikerrel elsajátíthatók bárki számára, aki időt és energiát fordít erre a kérdésre.

Belső intézményi kommunikáció folyhat az önkormányzatnál:

- Körjegyzőség és a képviselő-testület között
- Körjegyzőség és az intézmények között
- Körjegyzőség és az önkormányzatok között
- Körjegyzőség és a helyi kisebbségi önkormányzatok között
- Körjegyzőség és a kistérség között
- Körjegyzőség és Megyei Közgyűlés között

A belső kommunikáció egyik kulcselemének tekinthetjük a visszacsatolást, melynek segítségével az információ visszajut az eredeti kimenethez, így a jegyző, és a polgármester is tisztába kerülhet azzal, hogyan fogadta a másik fél a neki küldött üzenetet. Ez a visszacsatolás két féle lehet. A pozitív visszacsatolás úgynevezett önerősítő köröket jelent. A pozitív visszacsatolás alatt azt értjük, hogy egy folyamat önmagát gerjeszti. A háló elemei kölcsönösen hatnak egymásra, mely kölcsönös pozitív visszacsatolást eredményez. A negatív visszacsatolás pedig úgynevezett önmegsemmisítő köröket jelent, korlátozó jellegű, csökkenti a kimenet hatásainak mértékét. Célja a rendszer stabilitásának a fenntartása a külső környezet változásainak ellenére. A visszacsatolás legfontosabb célja a rendszer dinamikus viselkedésének az ellenőrzése.

3.1. A belső intézményi kommunikáció sajátosságai

Az intézmények (körjegyzőség, iskola, óvoda, közösségi ház) tekintetében is két kommunikációs szint létezik: a belső és külső kommunikáció.

Amennyiben az intézményeken belüli kommunikációban alacsony a formális kommunikáció szintje, akkor szerepet kap az informális.

Az interjúk során kiderült, hogy a szervezeten belüli információáramlással problémák vannak, nem minden információ jut el a szükséges területekre, sőt sokszor nem is időben érkeznek meg a feladatvégzéshez létfontosságú információk.

A sikeres belső kommunikáció lényege a közös megoldások keresése, ami állandó egyeztetést és információ-megosztást jelent a munkatársak és vezetőik között. A kellőképpen informált dolgozó lojalitására sokkal inkább lehet számítani, mint az ügyek hátterét, az intézményi stratégiát, a vezetők céljait kevésbé ismerőkére.

Az információáramlást megnehezíti, hogy az körjegyzőség által felügyelt intézmények és hivatal között nincs egységes szabályozás, illetve eszközrendszer, ami a kétirányú kommunikáció kereteit meghatározná.

A projekt keretén belül beszerzésre került szoftver is támogatja ezt a területet: az internet alapú technológia alkalmazásának köszönhetően az ONR rendszerbe – a megfelelő azonosítási procedúra után – beléphetnek a felügyelt intézmények munkatársai is. Ennek a létjogosultsága ott nyer bizonyítást, hogy ezzel kialakul egy közös platform a hivatal és intézményei között, melyen keresztül jól körülhatárolt, kezelhető és dokumentált formában kommunikálhatnak egymással a különböző szervezetek munkatársai.

A legfontosabb terület, ahol ennek fontossága világosan látszik, a Kommunikáció modul, mely egyfajta zárt fórumrendszerként alkalmazható a munkatársak közötti kapcsolattartásra.

Az intézményektől történő visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe igen sokrétű: mind a képviselő testületen, polgármesteren, mind a körjegyzőség egyes szervezeti egységein, munkatársain keresztül érkeznek vissza az információk. Ezek összegyűjtése, egységes rendbe fogása azonban már nehéz feladat, hiszen a minden irányból érkező

információk jelentősen megnehezítik ezt. Számos információ esetében beszélhetünk duplikációról, illetve a munkatársak és sajnos olyan is előfordul, hogy egy-egy fontosabb információ viszont kimarad a körből, hiszen a munkatársak azt hiszik, ezt már valaki megosztotta az érintett szervezeti egységgel. Javasoljuk, hogy az információk áramoltatásának meghatározott rendje és módja legyen, legyenek kijelölve felelősök, határozott útvonalak, melyeken keresztül az információk biztosan eljutnak a kívánt helyre, és megfelelő minőséget is lehet biztosítani.

Az információk célba juttatására számos eszköz áll a körjegyzői hivatal rendelkezésére: levél, telefon, fax, internet – mind olyan eszközök, amelyekkel a kívánt információ viszonylag gyorsan, megbízhatóan célba juttatható.

A levél az információközlés régi formája, azonban a hivatalos dokumentumok eljuttatásához még mindig használatos, sőt, bizonyos esetekben előírás.

A telefon személyesebb, gyorsan megosztható, rövid információk közlésére szolgáló eszköz. Szinte azonnal, a hivatalon belül bárkivel megoszthatjuk a kívánt információt. Ma már lehetőség van telefonkonferenciára is, amelyekben több fél is egyszerre részt vehet. Ez több ember egyidejű információcseréjének kiváló eszköze lehet. Fontos megjegyeznünk, hogy bár a telefon azonnali, sürgős közlések esetén a legkézenfekvőbb kommunikációs csatorna, nem garantálja a megfelelő szöveghűséget, hiszen szóbeli közlésnek minősül. Javasolt minden esetben azonnal feljegyzést készítenünk telefonbeszélgetéseinkről – függetlenül attól, hogy küldői vagy fogadói vagyunk az üzenetnek –, hogy ne vesszen el információ. Továbbá, amennyiben lehetőség van rá, feljegyzésünket juttassuk el a másik fél számára is (nagy segítség lehet ebben az e-mail), hogy az esetleges félreértések mielőbb kiderüljenek, és tisztázhassuk őket.

A faxot is gyakran használják, hiszen kiválóan alkalmas a fontosabb iratok elküldése esetén kerül előtérbe használata.

A világháló azonban sokkal gyorsabb és egyszerűbb : számos olyan lehetőséget kínál az körjegyzőség dolgozói számára is, amelyekkel gyorsan, pillanatok alatt juttathat el információkat egyik helyről a másikra, gyakorlatilag korlátlan mennyiségben, minimális költség mellett. Javaslatunk az egyszerű e-mail, vagy akár az „msn”. E-mailen több

munkatárs egyidejű informálására szintén lehetőség van, s néha bizony megbízhatóbb eszköznek számít a levélnél is. A község internetes honlappal is rendelkezik, melyen szintén számos információ megosztására van lehetőség. Lehetőség van mindenki számára személyre szabott információkat eljuttatni, attól függően, hogy az adott intézmény miben érdekelt. A hozzászólások gyűjtésére levélláda vagy üzenő fal felállítását javasoljuk. Napjainkban már elengedhetetlen, hogy a naprakész információ elektronikus formában is a felügyelt intézmények dolgozóinak rendelkezésére álljon. Továbbá a munkatársak leterheltségét csökkenti, ha a honlapról le lehet tölteni a megfelelő nyomtatványokat, hozzáférhetőek az információk. Ennek érdekében a honlapnak nagyobb figyelmet érdemes szentelni, ügyelni kell az aktualitására és a strukturáltan, átlátható módon megvalósított információközlésre.

A figyelem önmagában viszont kevés ahhoz, hogy az körjegyzőség által felügyelt intézményekkel az információáramlás valóban folyamatos, hatékony és gyors legyen. Ehhez arra egyrészt arra van szükség, hogy mind a hivatal, mind az érintett intézmények dolgozói valóban ki is használják a modern technika nyújtotta előnyöket, valamint, hogy az információáramlásnak meghatározott útja legyen. Ehhez viszont arra van szükség, hogy az hivatalnak meghatározott kommunikációs terve legyen, melyet a projekt keretében meg is valósítottunk. Javasoljuk a tervben megfogalmazott kommunikációs csatornák bevezetését a hétköznapiakba, illetve a hiányzó elemeket lehetőség szerint pótolni. Fontos, hogy a megtett javaslataink és az elkezdett munka rutin tevékenységgé váljon az körjegyzőségnél.

A pletyka is egyfajta információáramlásnak minősül, hiszen az alkalmazottak egymásnak továbbadják a korábban megszerzett ismereteket, vonatkozzon az magára a hivatalra, községre, vagy egy lakosra mind magán, mind hivatalos ügyben.

Sajnos a pletyka nem irányított, természetéből adódóan gyakran pontatlanul továbbítja az információkat. Így akaratlanul is téves, hamis, illetve pontatlan információk terjesztését eredményezi. Éppen ezért lehetőség szerint elejét kell venni ezeknek, tájékoztatni kell az alkalmazottakat, hogy ne ezen a csatornán keresztül kapjanak híreket, mert negatívan befolyásolhatja a munkájukhoz, kollégájukhoz kapcsolódó viszonyukat. A legjobb megoldás a

pletyka elkerülésére a gyakori, hiteles, őszinte és nyílt kommunikáció, mely során az alkalmazottak első kézből és nem közvetítőik által értesülnek az információkról, közöttük olyanokról, amik az ő életüket, munkájukat érintik.

3.2. Intézményekkel való kommunikáció felmérése és fejlesztése

[FOLYAMAT LEÍRÁS]

Somberek Körjegyzőség felügyeleti jogkörébe mindössze néhány intézmény tartozik. A Sombereki Általános Iskola, Óvoda és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény együttese az egyik. A másik a Művelődési Ház, illetve a településhez tartozik egy szociális központ is.

Az általános iskola, a somberekai tagóvoda, illetve az Alapfokú Művészetoktatási Intézmény egy intézményi struktúrát alkot. Az iskola és az óvoda is több településen rendelkezik tagintézményekkel, telephelyekkel, így a szervezeti felépítése megosztottnak nevezhető. Az iskola esetében a felügyeleti jogkör az egész szervezetre, míg az óvodánál csak a somberekai tagintézményre vonatkozik. Az Alapfokú Művészetoktatási Intézmény mind a másik két intézménnyel és a Körjegyzőséggel is szoros kapcsolatot tart fenn.

1. Szervezeti kapcsolatok felmérése a rendelkezésre álló hivatali dokumentumok alapján.

A folyamatos információáramlás rendszerének kialakítását a szervezeti kapcsolatok felméréssel kezdtük meg. Az első forrásunk azok a szervezeti dokumentumok voltak, amelyek az intézmények és a körjegyzőség kapcsolatát szabályozzák, határozzák meg.

A kapcsolatok feltérképezéséhez figyelembe vettük

- a körjegyzőség dolgozóinak munkaköri leírását,
- az iskolatársulás 2009. évi testületi beszámolóját,
- a 2010. évi képviselőtestületi határozatokat
- Sombereki Általános Iskola, Óvoda és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény alapító okiratát,
- a Csele-völgye oktatási-nevelési feladatokat ellátó intézményi társulás társulási megállapodását,
- Somberek Község Önkormányzatának Közoktatási Intézkedési Tervét,

- az intézményekkel való megállapodások dokumentumait.

a) A munkaköri leírások alapján az intézményekkel való kapcsolattartásra a körjegyző jogosult, illetve leginkább ő végzi ezt a feladatot. A körjegyzőnek lehetősége van az intézmények alapvető működési feltételeinek és kontingenciáinak befolyásolására, illetve az ezzel kapcsolatos döntések meghatározására. Többek között lehetősége van az intézmények SzMSz-ének, az intézmények elnevezésének meghatározására szükséges döntésekben való részvételre, valamint számos kötelezettsége van az intézményekkel kapcsolatban. Közreműködő szerepe van a nevelési-oktatási programok összeállításában is. A felsorolt feladatokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy alapvető feladatai közé tartozik az intézményekkel kapcsolatos kommunikáció. Helyszíni tapasztalataink szerint a jegyző asszony minden intézményi vezetőt és dolgozót személyesen ismer, így elsősorban a személyes, illetve telefonos kommunikációs csatornákat használja.

A jegyző asszony mellett a pénzügyi tanácsos feladatkörébe tartozik még az intézményekkel való kommunikáció, elsősorban a pénzügyi elszámolás, a normatív támogatások felhasználásának témaköre.

Somberek Körjegyzőség és az intézmények között elsősorban vezetői kommunikáció folyik, valamint a pénzügyi feltételek biztosítása, a költségvetési és normatív támogatások felhasználása a kommunikáció témája az általános társadalmi, művészeti és nevelési kérdéskörökön túlmenően.

b) Az iskola, óvoda, művészetoktatási intézmény elsősorban a helyi képviselő-testülettel van kapcsolatban, a körjegyzőséggel elsősorban a pénzügyek tekintetében tart kapcsolatot, melyet az alapító okiratban rögzítettek is. A társulási megállapodás szerint pedig Somberek Község Önkormányzata kezeli az intézmények vagyonát, illetve a 8.5. pont alapján „A társulási tanács zavartalan működéséhez szükséges ügyviteli teendőket Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzősége látja el.” Továbbá az ügyviteli és pénzügyi feladatokon túl ellenőrzési közreműködési funkciója is van a körjegyzőségnek, a Mohácsi Többcélú Kistérségi Társulás belső ellenőr tevékenységén keresztül.

A dokumentumok kommunikációs tevékenységről, illetve kötelezettségekről nem számolnak be. Ennek ellenére a fent említett feladatok kapcsán számos alkalommal szükséges

egyeztetések, megbeszélések tartása, mely mind kommunikációs kötelezettségeket ró a körjegyzőségre és az intézmények vezetőire egyaránt.

c) A felügyelt intézmények és a körjegyzőség kapcsolatáról a fenti dokumentumokon túl az intézményi megállapodások számolnak be. A megállapodások tartalmában elsősorban a gazdálkodási feladatok és a támogatások megosztásáról van szó, az ezzel kapcsolatos kommunikációt is néhány esetben szabályozzák.

„Az írásbeli kötelezettségvállalások egy másolati példányát a kötelezettségvállaló (részben önállóan gazdálkodó költségvetési szerv vezetője) köteles megküldeni a gazdálkodási feladatot ellátó szerv gazdasági vezetőjének.

Amennyiben a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szerv vezetője a kötelezettségvállaló, az írásbeli kötelezettségvállalások ellenjegyzésére - az önállóan gazdálkodó költségvetési szerv gazdasági vezetője a Körjegyző vagy az általa felhatalmazott személy jogosult.

Amennyiben az ellenjegyzéskor hibát tapasztal az önállóan gazdálkodó intézmény, rövid úton (telefonon) köteles a részben önállóan gazdálkodó intézmény vezetőjének figyelmét felhívni az esetleges tévedésre.

Amennyiben a részben önállóan gazdálkodó intézmény vezetője elismeri tévedését, írásban kell közölnie, hogy az előző kötelezettségvállalását milyen módon korrigálta. Ha a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szerv vezetője jogosnak véli kötelezettségvállalását, azt írásban közli az önállóan gazdálkodó szervvel.

Ebben az esetben az önállóan gazdálkodó költségvetési szerv gazdasági vezetője vagy az általa felhatalmazott személy kötelezettségvállalást jelentő okmányt záradékolja „az ellenjegyzés utasításra történt” és erről 8 napon belül - a képviselő-testületet - értesíti.”

Összességében tehát megállapítható, hogy a körjegyzőség és a részben önálló gazdálkodású intézmények között fennálló szoros kapcsolatok rendszeres információáramlást követelnek meg, melynek témái elsősorban a vezetői egyeztetések és a gazdálkodási feladatok.

2. Szervezeti kapcsolatok felmérése a helyszíni tapasztalatok és az interjúk, workshopok alapján.

A dokumentumokban rögzített kötelezettségek, feladatok megvalósulását a helyszínen is felmértük. Interjúk és workshopok keretében rajzoltuk fel a körjegyzőség kommunikációs csatornáit, tevékenységét. A dolgozókkal és vezetőkkel történt beszélgetések, interjúk során vettük fel a kommunikáció jellemző csatornáit, megvalósulási módjait, majd közösen beszéltük át a további lehetséges eszközöket, csatornákat. Kommunikációs alaptechnikákat

és tevékenységeket gyakoroltak a munkatársak a workshop keretében.

A személyes találkozók során kirajzolódott, hogy elsősorban az informális egyeztetések jellemzők a hivatal kommunikációjában. A körjegyzőségi hivatalban dolgozók és az intézményi vezetők, dolgozók gyakran személyesen ismerik egymást, közvetlen viszonyban tudnak együtt dolgozni.

A körjegyzőség kommunikációs tevékenységével kapcsolatban azonban említettek néhány megoldandó problémát. Az információ átadás folyamata néhány esetben megakadt, így fontos információk sikkadtak el, amelyek később sürgős feladatként jelentkeztek újra. További tapasztalatokat elsősorban a hivatalon belüli kommunikációval kapcsolatban vettünk fel. A szervezeti egységek közötti térbeli elkülönülés, a pénzügyi és az igazgatási osztályok között nem azonnali vagy sok esetben közvetett csak az információáramlás, annak ellenére, hogy egy szervezet részei. A két osztály működését leginkább a körjegyző fogja össze, aki viszont sok esetben túlterhelt, így előfordulhat, megszakad a folyamatos és kétoldalú információáramlás. Ez elsősorban kisebb jelentőségű ügyekben, alacsonyabb prioritású területeken figyelhető meg.

Az intézményekkel való folyamatos információáramlás egyik legfontosabb mozzanata, hogy a kommunikáció kétoldalú legyen, valamint a körjegyzőség kidolgozza a visszacsatolásokat, melyeket a kommunikáció eredményeként épít be a hivatal működési rendjébe.

Tapasztalataink szerint az intézmények közötti, illetve a felügyelő és felügyelt szervezet közötti kommunikációs tevékenységek nincsenek dokumentálva, illetve nem elégséges a terület szabályozása. Nincsen a körjegyzőségnek kommunikációs terve. Az SzMSz-ben vagy más szabályzatban csak kis mértékben vagy egyáltalán nem jelenik meg a kommunikációs tevékenység.

3. Az intézményekkel való kommunikáció során használt eszközök felmérése

A helyszíni tartózkodások, tréning munka során felmértük, hogy milyen eszközöket használ a szervezet, milyen kommunikációs csatornák jellemzik a hivatal kapcsolattartó, felügyelő munkája során. Továbbá figyeltük, hogy milyen a kommunikációs tevékenység szabályozása és hogyan tervezik a hivatal kommunikációját.

Kommunikációs csatorna, elem	Elérhetőség	Gyakoriság	Használat célja	Pozitív visszacsatolás	Felelős
Szóbeli közlés	Van	Gyakran	Ügyvitel	Esetenként	Aktor
Telefon	Van	Gyakran	Ügyvitel	Esetenként	Aktor
Fax	Van	Gyakran	Ügyvitel	Nem tapasztalható	Küldő
Levél	Van	Alkalmanként	Tájékoztatás	Nem tapasztalható	Küldő
Email	Van	Gyakran	Kapcsolatteremtés	Nem tapasztalható	Küldő
Weboldal	Van	Alkalmanként	Tájékoztatás	Nem tapasztalható	Körjegyző
Belső online hírlevél	Nincs				
Faliújság	Van	Gyakran	Tájékoztatás	Nem tapasztalható	Körjegyző, igazgatási ügyintéző
Szervezeti naptár	Nincs				
Nyomtatott belső lap	Nincs				
Szabályzatok	Van	Gyakran	Ügyvitel	Nem tapasztalható	Körjegyző
Kommunikációs terv	Nincs				
Részvételi terv	Nincs				
Véleménydoboz	Nincs				
Ötletláda (weboldalon)	Van	Ritkán	Kapcsolatteremtés	Nem tapasztalható	Körjegyző
Személyes találkozó, megbeszélés	Van	Alkalmanként	Ügyvitel	Tapasztalható	Részvevő
Szervezett csapatépítő, közös programok	Van	Ritkán	Kapcsolatteremtés	Esetenként	Körjegyző
Fogadóórák	Van	Gyakran	Tájékoztatás	Tapasztalható	Körjegyző, ügyintézők
Rendezvények	Van	Alkalmanként	Kapcsolatteremtés	Nem tapasztalható	Körjegyző
Fórum	Nincs				
Közgyűlés	Van	Alkalmanként	Tájékoztatás	Tapasztalható	Polgármester
Közös munkacsoportok	Nincs				
Pletyka, szóbeszéd	Van	Alkalmanként	Tájékoztatás	Nem tapasztalható	
Tömegkommunikáció	Van	Ritkán	Tájékoztatás	Nem tapasztalható	Polgármester, körjegyző

4. Az intézményekkel történő kommunikáció fejlesztése

A felmért eszközök különböző módon alkalmazhatók a hivatal munkájában, illetve eltérő

hatással vannak az intézményekkel való kommunikációra. A felsorolt eszközök nagyobb része rendelkezésre áll, bár elmondható, hogy kihasználtságuk nem teljes körű.

Csak néhány eszköz használata gyakori:

- személyes közlés,
- telefon,
- fax,
- email,
- faliújság,
- fogadóórák.

Ezek tekinthetők tehát gyakori, szokványos kommunikációs csatornáknak. Használatuk megszokott, rutinszerű. Felhívtuk azonban arra a figyelmet, hogy ezek a kommunikációs csatornák nem minden esetben kielégítőek, valamint, hogy a használatuk során születő visszacsatolások pozitív, öngerjesztő hatása csak esetleges.

Külön ki kell emelni, hogy az internetes kommunikációs lehetőségek esetleges, formális, néhol hiányos módja nem megfelelő az intézményekkel kapcsolatos kommunikáció esetében. Javasoltuk, hogy a település méretére és jellegére tekintettel próbálják erősíteni a közvetlen kommunikációs tevékenységet, amellet, hogy erősíteni szükséges az internetes elérhetőséget, a weboldalt, valamint a közvetett kommunikációs csatornákat is. Fontos, hogy a hivatalon belüli kommunikáció és információáramlás is fejlődjön, hiszen a külső kommunikáció fejlesztésének feltétele a hivatal egységes és modern kommunikációja.

Az ONR rendszer bevezetésével lehetőséget bocsájtunk arra, hogy egyrészt a kommunikációs moduljai révén lehetőség van belső fórumrendszer létrehozására, illetve használható feladatok kiosztására, elvégzésének ellenőrzésére és a belső hírlevelek és egyéb dokumentumok megosztására. Az ONR rendszer keretében lehetőségük van arra, hogy a körjegyző és az intézmény vezetők közös fórumon beszéljék meg az aktuális információkat.

Somberek Körjegyzőségnek nem állt rendelkezésére sem Kommunikációs terv, sem Részvételi terv, amelyben megterveznék az állampolgárok és az intézmények vezetőinek részvételét, kommunikációs prioritásait. A workshop alkalmak és megbeszélések során gyűjtöttük össze azokat az információkat, melyek alapján megalkottuk a főleg a

kommunikációból hiányzó elemekre építkező kommunikációs tervet.

4. Somberek Körjegyzőség kommunikációs terve **- a felügyelt intézmények felé -**

1. Belső online hírlevél

A hírlevél lehet elektronikus és nyomtatott. Az elektronikus úton közreadott hírlevelet az arra feliratkozott, internet hozzáféréssel rendelkező munkatársak részére e-mailként postázza a polgármesteri hivatal.

A nyomtatott hírlevél direkt módon jut el a település minden intézményébe (levélszekrénybe kézbesítve).

Az önkormányzat jelenlegi hírlevele a település teljes lakosságához elér, nem a belső kommunikációra koncentrál, főként az önkormányzat rendeleteit, illetve határozatait „közli” azok elemzésével, szakértői véleményekkel együtt, oly módon, hogy az egyes döntések a lakosság számára is időszerűek és közérthetőek legyenek. A hírlevél egyszerű, nem feltétlenül nyomdai minőségű hirdetmény, amely bár rendszeresen, de nem meghatározott időközönként jelenik meg.

Jelenleg a körjegyzőség csak nyomtatott hírlevelet használ. Az elektronikus hírlevélre való áttérést két ok akadályozza: a lakosság internet-ellátottságának nem kellő mértéke, illetve a hivatal anyagi és emberi erőforrásainak szűkössége, azoknak minőségbeli hiányosságai.

Az elsőt nem áll módunkban e projekt keretében kezelni, de ez nem jelenti azt, hogy az elektronikus hírlevél nem alkalmazható sikerrel.

A hivatal, illetve az intézmények munkatársai számára külön hírlevél készülhetne, mely segítségével tájékozódást kaphatnának a lakosság számára szóló információkon felül a település egészét érintő fejlesztésekről, beruházásokról is.

Még ha a hírlevél nem megfelelő formája a lakosság megszólítására, de az önkormányzat munkatársainak jelentős része rendelkezik e-mail fiókkal, így számukra biztosan egyszerűsítheti az információszerzést. Ráadásul egyes hírleveleket a településen található legtöbb vállalkozó, civil szervezet és cég is megkaphatná, hiszen sokan rendelkeznek közülük is e-mail fiókkal.

Legnagyobb előnye a szinte azonnali kézbesítés és ebből fakadóan a gyors válasz lehetőségén túl az, hogy nem jár papírfelhasználással, így a környezeti fenntarthatóság elvének is eleget tesz. Ráadásul lehetőség van arra is, hogy figyelemmel kísérje az önkormányzat, hogy a célcsoportjába tartozó személyek közül kik kapták meg a hírlevelet.

2. Internetes körjegyzőségi portál

A körjegyzőség jelenleg Somberek hivatalos honlapját használja, melyet az önkormányzat tart fenn. Az oldal mindenki számára elérhető. Az önkormányzati hírportál szerkesztőjének a meghatározott keretet kell kitöltenie tartalommal. Ez az a „felület”, ahol a legtöbb és legpontosabb információk helyezhetők el naprakészen.

Legjelentősebb előnye, hogy gyors, folyamatosan bővülő és interaktív. A feltett adatok visszakereshetőek, nyilvánosak (ld. pl.: üvegseb-törvényt). Ezért ebben az esetben gyakorlatilag minden kommunikációs csatornára vonatkozó lehetőség és elvárás érvényesülhet.

Hátránya, hogy az internet a körjegyzőség által ellátott területen még csak terjedőben van, ezért nem mindenkihez juthat el így az általa közvetített információ.

Az internetes portál fő funkciói addig is:

- Iránytű (közérdekű információkhoz),
- Közérdekű információk tára,

- Hivatali ügyintézés lehetséges eszköze,
- A véleménynyilvánítás színtere.

A hírportál szerkesztése körültekintést és kooperációt igényel, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy államigazgatási hatósági funkciók is megjelennek a portálon. Felelős szerkesztőjével szemben elvárás, hogy az informatikához magabiztosan értő, ám a közigazgatásban is jártas, a helyi viszonyokat jól ismerő, gyakorlatias szemlélettel bíró, (felsőfokú szakirányú végzettséggel rendelkező) kommunikációs szakember legyen – akit a Képviselő-testület pályázat útján választ ki.

A körjegyzőség Somberek község honlapján rendelkezik megjelenési lehetőséggel. A portál évek óta létezik, de az anyagi források szűkössége miatt az oldal nem képes olyan mértékben segíteni a körjegyzőség kommunikációs terveinek, elképzeléseinek megvalósulását sem mennyiségi, sem minőségi szempontból.

Webfejlesztés során részlegesen összekapcsolásra került (tesztüzemben) a honlapon lévő ONR modul, amely segítségével jelentős mértékben egyszerűsödik a tájékoztatás és nyilvánossá tétel folyamata. A modul aktiválása lehetővé teszi, hogy a szoftver irodai felületéből egyrészt automatikusan, illetve esetenként humán-kontroll útján publikálásra kerülnek a közérdekű ügyek, előterjesztések, határozatok, továbbá a lakossági és egyéb ügyintézéshez szükséges dokumentumok.

Mint korábban említettük a bevezetett ONR rendszer bizonyos moduljai kimondottan az intézmények közötti hatékony információáramlást szolgálják. Az Internet technológia alkalmazásának köszönhetően az ONR rendszerbe – a megfelelő azonosítási procedúra után – beléphetnek a felügyelt intézmények munkatársai is. A szoftver bevezetésével egy közös weben keresztül elérhető fórum alakul ki a hivatalok és intézményeik között, melyen keresztül jól körülhatárolt, kezelhető és dokumentált formában kommunikálhatnak egymással a különböző szervezetek munkatársai. A szoftver bevezetése előtt átvilágítottuk a fenntartó hivatal és az intézményei közötti kapcsolatokat, kommunikációt és információáramlást.

Ezt a funkciót a szoftveren belül a Kommunikáció modul tölti be, mely egyfajta zárt fórumrendszerként alkalmazható a munkatársak közötti kapcsolattartásra.

A szoftver bevetésével biztosított, a fenntartó és intézményei közötti on-line kapcsolattal a kommunikáció folyamatossá és valós idejűvé válik.

3. Faliújság

A hivatal alapvetően két típusú faliújsággal rendelkezik: a hivatali hirdetőtáblával az önkormányzat és a körjegyzőség közös használatú épületében, valamint kifüggesztésre alkalmas hirdetőtáblákkal a községek területén.

Kívánatos, hogy a falu több pontján elhelyezett faliújságokat a jövőben is a Jegyző kezelje – saját ügykörében, avagy az általa megbízott személy vagy szervezet útján. A megbízott személy gondoskodik e hirdetőtáblák állandó frissítéséről. Valamint szükség lenne arra is, hogy az önkormányzat intézményeiben is megtalálhatóak legyenek a faliújságok, hogy helyben is értesülhessenek a munkatársak a friss hírekről.

A faliújság tartalmazza a törvény által kötelezően előírt kifüggesztéseket és a lakossági felhívásokat (tüdőszűrés, iskolai beiratkozás, kutyák oltása stb.)

4. Szervezeti naptár

Az önkormányzatnál jelenleg nem alkalmazzák a belső kommunikáció ezen formáját, pedig lenne rá igény. A szervezeti naptár tartalmazza a hivatal és az intézményei számára a fontosabb teendőket, időpontokat és a felelősöket. Segítségével egyszerűen, és sokkal hamarabb megtudható, hogy egyese önkormányzati feladatok elvégzése mikorra várható, és kinek tartozik a feladatai közé. Használatával sok idő spórolható, hiszen a munkatársak csak rápillantanak, és már tudják a szükséges információkat, míg nélküle, egyes esetekben hosszadalmas időbe telik kideríteni kinek a munkája egy adott feladat.

5. Nyomtatott belső lap

A belső lapok többnyire községi alapításúak, ezért a felelős szerkesztők kinevezése működési területükön lévő képviselő-testületek feladata. Belső újság a Somberek Körjegyzőség által üzemeltetett hivatalban jelenleg nem létezik. Somberek község stratégiai tervei között jelenleg nem szerepel egy ilyen típusú médium elindítása.

A nyomtatott belső lapban az önkormányzat munkatársainak szánt információknak kell hangsúlyosan szerepelniük, ezeken felül önkormányzati rendezvényekről, eseményekről, önkormányzat, illetve intézmények vezetőivel készített interjúk kerülhetnének bele.

6. Szervezeti és Működési Szabályzat

Az önkormányzatnak is van SZMSZ-e, melyben megtalálhatóak a legfontosabb elvek, mely szerint az önkormányzat működik. Ezen szabályzatokat elektronikus formában minden alkalmazotthoz el kell juttatni, hogy ők is tisztában legyenek a felelősségi körökkel, tudják kihez kell fordulni az egyes esetekben, illetve tudjanak az önkormányzat működéséről.

7. Véleménydoboz

A véleménydobozba leírhatnák benyomásaikat, hozzászólásaikat mind az önkormányzat, és intézményeinek munkatársai, mind pedig a lakosság. Ezáltal a vezetők tudnák, hogyan viszonyulnak a munkatársaik a munkájukhoz és az önkormányzathoz, illetve lakossági véleményeket is kaphatnának. Ezeket figyelembe véve pedig az önkormányzatnak lehetősége lenne növelni a lakosság, és a munkatársak elégedettségét, mert bevonva éreznék magukat a folyamatokba.

8. Munkagyűlés, munkamegbeszélés

Az önkormányzatnál a munkagyűlés és a munkamegbeszélés a jegyző feladatai közé tartozik, melyet szükség szerint végez. Tanácsos lenne ezen munkagyűléseket legalább havonta egyszer megtartani, hogy az információkat a munkatársak első kézből hallják, és ezáltal ne indulhasson el semmilyen pletyka sem.

A megbeszélés témái közé tartozhatnak a fennálló problémák ismertetése, azokra való megoldási javaslat, az új rendeletek, törvények ismertetése, illetve útmutatás betartásukhoz.

9. Csapatépítő rendezvények, szabadidős programok

A csapatépítő rendezvények, és szabadidős programok segítenek abban, hogy az önkormányzat, illetve az intézmények vezetői és munkatársai jobban megismerjék egymást, valamint a konfliktushelyzeteket később jobban tudják kezelni. Ajánlatos lenne az önkormányzatnak kipróbálnia, hiszen akár intézményem belül is megoldható „házi bajnokság” körében a csapatépítés.

10. Fogadóórák

Jelenleg az önkormányzatnál lehetőség van arra, hogy bárki, aki munkaidőben besétál a hivatalba, az beszéljen a polgármesterrel. A hivatal és az intézmények munkatársainak is van lehetősége a vezetőkkel munkaidőben találkozni. Fontos lenne, hogy az önkormányzat, illetve intézményei kijelöljenek bizonyos időközöket – és be is tartsák azokat – amikor is fogadóóra keretein belül beszélhetnek a vezetőkkel.

Tehát ahogy láttuk, az információáramlásnak számos útja van. Ennek érdekében átfogó kommunikációs tervet hoztunk létre, ugyanis az e célterületen végzett felmérés során fény derült arra, hogy a hivatalban több munkatárs munkaidejének egy részét az emésztette fel, hogy a publikálják a mindenkori szervezeti egységek – Bizottságok és a Testület – munkáját, valamint, hogy információkkal lássa el az önkormányzat által felügyelt intézményeket. Az erre fordított idő azonban - ahogy láttuk – könnyen megspórolható az internet alapú ONR rendszer bevezetésével, melyre a projekt keretén belül sor is került. A projekt során továbbá igyekeztünk megismertetni a dolgozókkal az ONR rendszer működését, kezelését, ugyanis a szoftver moduláris felépítésű, így változatos, mindig az adott helyzethez alkalmazkodó formában és összefüggésben vihetők fel a tárolni kívánt adatok. E rendszer bevezetésével jelentősen javítható a körjegyzőség által felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás, ugyanis ezen intézmények dolgozói is bizonyos korlátokkal ugyan, de ugyanúgy használhatják a rendszert. Így jelentős idő és energia megtakarítást érhetnek el az érintett intézmények, hiszen a folyamatos információáramlásra fordított energia és időmennyiséget most esetenként más feladatokra fordíthatják.

Az körjegyzőségnek környezetével kialakított pozitív viszonya tanulható, tudatosan fejleszhető, amely a hivatal kapcsolatain keresztül történik. E fejlesztés eszközének pedig magát a tevékenységet, a hivatal dolgozóinak magatartását, valamint a kommunikáció stílusát, tartalmát, megbízhatóságát tekintjük. Ezért egyáltalán nem mindegy, hogyan végzi feladatait a hivatal, ehhez milyen infrastrukturális ellátottsága van, s hogy tevékenységét, eredményeit milyen sikerrel kommunikálja, ugyanis a hivatal működését a környezet nem az alapján értékeli, hogy mit és hogyan tesz a hivatal, hanem hogy mindezekről mi tudható meg, azaz milyen információkat és ismereteket közöl magáról a hivatal az egyes intézmények felé.

Az önkormányzat kommunikációjának az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:

- szavahihetőség, hitelesség,

- szakértelem, megbízhatóság,
- korrekt tájékoztatás,
- felelősségre vonhatóság, számonkérhetőség,
- érthető, pontos, időszerű tájékoztatás, kommunikáció.

Az önkormányzat belső intézményi kommunikációjának a következő célokat szükséges szem előtt tartania:

- jó munkahelyi, közösségi légkör megteremtésével fokozzuk a munka hatékonyságát,
- az alkalmazottak, tagok, önkéntesek kedvezően befolyásolják az önkormányzatról kialakult képet személyes kapcsolataik útján,
- megfelelő információáramlással mozgósítsuk a munkaerőt, hogy az önkormányzat jövőjét befolyásoló stratégiai kérdésekben aktívan részt vállaljon,
- az alulról felfelé haladó információk a lehető legkisebb torzítással jussanak el a vezetőkhez, valamint egyszerűsítsük a menedzsmentfeladatok és döntések keresztülvitelét,
- a kifelé irányuló kommunikáció és image konzisztens legyen a szervezeti kultúrával,
- rendszeres értékelésekkel, az önkormányzaton belüli kapcsolatok elemzésével csökkentjük a konfliktusokat.

A fenti tényezők mindegyikére nagy figyelmet kell fordítani, hiszen az hivatal által felügyelt intézmények is csak abban az esetben tudnak hatékonyan dolgozni, együttműködni a körjegyzőséggel, ha pontos, megbízható információkat kapnak tőle. Mindez előfeltétele a korrekt tájékoztatásnak, azaz, hogy megfelelő időben, megfelelő mennyiségben, megfelelő minőségben jussanak el az információk az egyes intézményekhez. Természetesen ez a számonkérhetőséget is magában foglalja, ugyanis fontos, hogy a hivatal dolgozói felelősséget

vállaljanak a kiadott információkért. Mindezek pedig együttesen jelentik azt, hogy mindig érthető, pontos, időszerű információkkal szolgáljanak a dolgozók.

A körjegyzőség a fenti elvárásoknak akkor tud igazán megfelelni, ha naprakész, pontos információkkal rendelkezik, üzenetei nem ellentétesek az általa felügyelt intézmények dolgozói által tapasztaltakkal. Ám mindezt kizárólag felszerelt infrastruktúrával, a belső munkafolyamatok hatékony szervezésével, és egységes kommunikációval érheti el.

Tehát ahogy az előzőekben bemutattuk, e fejlesztési célterületen végzett tevékenységünk kimeneteinek tekinthető az önkormányzat illetve az általa felügyelt intézmények közötti folyamatos információáramlás kialakulása, az ennek érdekében megalkotott kommunikációs terv valamint a projekt keretében megrendezésre került workshop.