



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -

Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/факс: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО
ЛОКАЛНА САМОУПРАВА

Бр. 08-2473/1
19.12.2023 год.
ДЕЛЧЕВО

Општина Делчево

Процедура за внатрешна комуникација

Вовед

Добрата внатрешна комуникација е клучна за успешно функционирање на локалната власт. Таа е основа за постигнување подобри резултати, ефективно извршување на плановите и подобрување на целокупниот институционален капацитет на општината, односно капацитетот на општината да ги извршува своите надлежности.

Внатрешната комуникација ги опфаќа сите видови формална и неформална комуникација која се одвива во рамки на една институција на различни нивоа, а чија главна цел е постигнување подобра ефикасност во работењето и остварување на стратешките цели.

На елементарно ниво, внатрешната комуникација треба да им ги обезбеди 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 раководството да го добие потребниот фидбек од вработените, за да ги носат вистинските одлуки.

Во поширока смисла, со успешната внатрешна комуникација се воспоставува култура на заедничко делување според јасни правила коишто 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. Внатрешната комуникација е интеракција меѓу вработените или начинот на кој тие комуницираат едни со други. Таа интеракција не е опционална, сите мора да комуницираат на сите нивоа, и колегите меѓу себе во рамките на еден ист или различен оддел, и организациските единици едни со други, како делови на еден систем.

Имајќи го предвид значењето на внатрешната комуникација и нејзиното влијание за да се постигне целта општината да биде високоуспешна и да се унапреди комуникацијата која треба да е ефикасна, професионална, навремена и непречена и да го зголеми протокот на информации, Општина Делчево изработи *Процедура за внатрешна комуникација* која е поддржана од *Проектот на УСАИД за зајакнување на капацитетите за искористување на ресурсите*.

За успешна внатрешна комуникација, одговорност имаат градоначалникот, раководителите и сите вработени во општинската администрација. Успешната



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -

Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



комуникација е алатка за подобрување на целокупната ефикасност на општината и создавање добра работна клима во која вработените максимално ќе се вложат себеси во работата, ќе одговорат на предизвиците и ќе се однесуваат одговорно, професионално и посветено.

Со оваа Процедура се стандардизираат начините, обемот, формата и чекорите за внатрешна комуникација меѓу сите вработени, на сите хиерархиски нивоа во Општина Делчево. Сите општински службеници се должни да ја почитуваат и спроведуваат оваа Процедура.

Изработката на Процедурата за внатрешна комуникација на Општина Делчево е прв документ од ваков вид во којшто се нотирани основните принципи и алатки за внатрешна комуникација на сите нивоа, а како дополнување на документот, изработен е и Акциски план за внатрешна комуникација со дефинирани активности, временски рокови и одговорни лица. Овие документи се во насока на подобрување на протокот на информации и нивна достапност до сите организациски единици и надминување на досегашната практика, внатрешната комуникација, генерално, да се одвива реактивно, како одговор на одредена криза или како подготовка за некој важен настан за којшто раководството смета дека треба да ги информира вработените и да ги вклучи во неговото спроведување.

Отворената и транспарентната комуникација во општината го обликува начинот на кој луѓето се однесуваат на своето работно место, а од тоа зависи дали и колку се мотивирани да работат одговорно и професионално, како ги градат односите со претпоставените и колегите, како комуницираат едни со други за време на состаноците. Суштината на внатрешната комуникација е таа да биде двонасочна, бидејќи само така ќе се воспостават и негуваат односи на добро разбирање меѓу градоначалникот и вработените во општинската администрација. Добрите и коректни односи создаваат и стимулираат натпреварувачка и мотивирачка организациска клима во која вработените се подготвени да одговорат на сите тековни предизвици и да се однесуваат професионално и посветено. Треба да се стави посебен акцент на тоа вработените точно и во секој момент да знаат што треба да направат и за кој временски период, односно да им бидат јасно претставени задачите и целите, а со тоа и очекувањата од нивното залагање. Подеднакво е важно, како што се информираат граѓаните и надворешната публика, така, па дури и подетално, да се информираат општинските службеници за деловните резултати и планови, но и да се овозможи да се слушне нивниот глас.



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -
Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



Видови комуникациски текови

Вертикалната комуникација претставува размена на информации и документи меѓу градоначалникот и вработените. Таа може да биде:

а) *Одгоре-надолу*, кога протокот на информации оди од градоначалникот надолу или од раководителите на повисоките позиции кон пониските во организациската хиерархија.

Надолната комуникација (одгоре-надолу) може да биде во форма на е-пошта, писмо, меморандум или усна комуникација, а се користи при редовните состаноци на сите вработени. Се препорачува да се комуницира прво вербално, а потоа писмено.

Во Општина Делчево се воспоставува практика да се одржува редовен состанок на ниво на колегиум (градоначалник-секретар, раководители на сектори и раководители на одделенија, како и советници кои се одговорни во процесот за реализација на проекти, постапки и лицето за односи со јавноста) секој понеделник од 8.00 часот. При промена на редовниот термин за колегиум, секретарот треба навремено да ги известат раководителите на одделенија и сектори за изменетиот термин.

Комуникацијата одгоре-надолу треба да обезбедува редовни извештаи од сите вработени кон своите претпоставени за тоа што се работело во тековната недела, што ќе се работи следната и кои акции или активности треба да се преземат. Раководителите треба да имаат состанок со своите вработени барем еднаш неделно и да дискутираат за тековната работа, да им ги доделат задолженијата за наредниот период и да продискутираат за сите важни прашања. Состанокот треба да биде на професионално ниво, без разлика дали е од формална или неформална природа. Препорачливо е да биде изготвен и краток записник.

Треба да се стави акцент на тоа дека вработените точно и во секој момент знаат кои се нивните задолженија, за кој временски период треба да ги завршат, односно точно и јасно да им бидат претставени задачите и целите, а со тоа и да бидат запознати со очекувањата од нивното ангажирање.

б) *Оддолу-нагоре* е комуникација од вработените кон надредените или кон градоначалникот. При ваквата комуникација раководителот/повисоките структури во општината мора да најдат време и да умеат да слушаат, да прифаќаат идеи и размислувања без какви било предрасуди (политички, општествени, полови, итн.)



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -

Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



Вработените, пак, треба да споделуваат информации, да се спремни секогаш отворено да го кажат своето размислување без да се плашат дека тоа ќе остави некакви несакани последици.

Овој проток на внатрешна комуникација опфаќа кратки, писмени или усни информации преку кои се известува за активностите и евентуалните проблеми кои се споделуваат на неделни или месечни состаноци со вработените.

При писмената комуникација, вработените задолжително треба да ја внесуваат е-адресата на повисокиот раководител/секретар/ градоначалник со цел да биде информиран за текот на работата.

Комуницирањето треба да биде:

- редовно;
- информацијата секогаш да е точна, навремена и целосна;
- образложението кратко и концизно;
- потребно е да се споделуваат подеднакво и добри и лоши информации;
- потребно е да се предлагаат можни решенија за проблемите.

II Хоризонталната комуникација претставува размена на информации и документи меѓу колегите кои работат на исти или слични задачи и комуницираат неформално и по потреба. Хоризонталната комуникација се одвива меѓу поединци на исти хиерархиски позиции. Комуникацијата треба да биде професионална со вработените од другите сектори/одделенија во согласност со Кодексот на однесување на вработените. Ако е потребно може да се свикнуваат и формални состаноци за извршување на некоја работа (на пр. организација на некој настан) во кој се вклучени повеќе колеги или за дополнителна координација. Кога комуникацијата е електронска треба да се копира е-адресата на раководителот на одделението.

III Дијагонална комуникација има кога вработени од различни позиции на хиерархиската скала и различни организациски единици разменуваат информации меѓу себе (на пр. при планирање и извршување на буџетот, при подготовка на некоја проектна апликација, при градење меѓусекторски тимови, при развивање план за ЛЕР, 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 рамки на тимовите, но и неформална, кога се гради став или консензус околу нешто.



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -
Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



Канали на професионална внатрешна комуникација

Општопознатите методи на професионална внатрешна комуникација можат да се одвиваат преку:

- Разговор лице в лице;
- Електронски (е-пошта);
- Видеоконференциски повик;
- Неформална комуникација (интернет, социјалните мрежи Facebook, Twitter, Инстаграм, Linked In, Вибер, СМС- пораки и е-весник или е-билтен);
- Писмено известување;
- Состанок;
- Телефон

Електронска комуникација

Електронската комуникација е официјална комуникација. Не само содржината, туку и форматот на пораката и нејзината должина и релевантност, како и потписот долу под содржината, се детали на кои треба секој вработен во општинската администрација особено да внимава. Се препорачува да се воспостават унифицирани и официјални службени е-меил адреси за **сите вработени** (име презиме@delcevo.gov.mk) кои вработените ќе имаат обврска задолжително да ги користат во професионалната комуникација.

Комуникацијата во Општина Делчево кај дел од вработените кои немаат службени е-маил адреси се одвива на е-меил којшто вработените веќе го користат. Тогаш задолжително треба да се нагласи дека комуникацијата е службена, со целосен потпис на испраќачот (име и презиме, звање со работна позиција во Општина Делчево и телефонски контакт).

Содржината на пораката треба да е јасна, конкретна и да одразува официјална и професионална комуникација.

Заради остварување на двонасочна комуникација, примачот на пораката треба што побрзо да врати одговор преку електронската адреса дека пораката е примена.

Со цел постигнување на повисок степен на професионалност, како и да остане пишан траг од деловната кореспонденција, потребно е да се применува пишана комуникација за сите официјални информации, како на пример:

-закажување состанок;



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -
Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



- испраќање записник и поставување на мрежата за да биде достапен за сите;
- изготвување информации за седници на општинскиот совет;
- барање за отсуство и согласност за платено отсуство итн;
- информации за рокови од одржани средби;
- доставување на извештај итн.

Комуникација лице в лице

Оваа комуникација опфаќа разговори, состаноци, кратко брифирање меѓу вработените во Општина Делчево. Таа може да биде формална или неформална, планирана или спонтана. Дозволува можни промени во брзината на размена на информации со веднаш добиен повратен одговор. При оваа комуникација вработените отворено и искрено можат да поставуваат прашања и да добиваат образложенија за да се прецизираат деталите при реализација на задачите.

Писмена комуникација- ДЕЛОВНИ ПИСМА

Деловните писма се користат за кореспонденција помеѓу лица кои не работат во истата општина. Тие имаат поформални правила и обично се составени од 3 целини: вовед, средина и крај. Според содржината на деловното писмо, може да стане збор за известување, потврда, покана, предлог, понуда. Професионално е информацијата или содржината на писмото да биде ставена во формат на лого или **меморандум кој е унифициран за сите одделенија и сектори во Општина Делчево**. На официјалната веб-страница веќе се ставени готови обрасци на: молби, барања, приговори, жалби, формулари за поплаки, за даночна пријава, барање за промена на статус на имот, барање за отстранување постоен објект, 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: име, презиме, контакт, адреса и кој е проблемот што се пријавува.

Телефонска комуникација

Телефонската комуникација подразбира владеење со повикот/разговорот, односно со прашањето/одговорот кои сакате да ги размените. Таа е дел од професионалната комуникација помеѓу колегите, со надредените лица (градоначалникот, секретарот и раководителите на сектори/одделенија), но и со граѓаните. Се реализира со поздравување и претставување на лицето што се јавува. Разговорот треба да биде јасен, разбирлив, краток и учтив со јасна содржина и цел, со што помалку пречки од околината кои можат да го нарушат квалитетот на комуникацијата. Разговорот треба за



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -
Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



заврши со поздрав. Треба да се задржи професионалниот однос и разговорот не треба да трае долго.

Инtranет (мрежна комуникација)

Во Општина Делчево е воведен сопствен систем за мрежна комуникација кој е организиран од систем-администраторот. Компјутерите се врзани во domeјн во којшто сите ресурси се достапни во споделена папка. Системот е организиран по сектори и одделенија, каде што секој вработен имасвој профил и секој може да остави и да преземе документи од службената документација.

Во споделената папка се достапни сите важни документи, стратегии, програми и закони до кои секој вработен, во секое време има пристап и право да ги користи. На оваа мрежа ќе се прикачуваат и записниците од секој колегиум, така што секој вработен ќе може да си ги прочита зададените задолженија.

Ваквиот начин на комуникација е надополнет со директна комуникација (лице в лице), телефонска или е-порака со која би се прецизирале целите и задачите, односно соработката што треба да се реализира меѓу вработените во Општина Делчево.

Внатрешна комуникација за ажурурање на веб-страницата и комуникација со одделението/лицата задолжени за односи со јавноста

На веб-страницата на Општина Делчево се објавуваат информации од работењето на општината, на пр. информации за закажување седници на Советот, акти од некое одделение, донесување одредена стратегија, програми за работа, буџетски документи и сл., но и новости во согласност со принципот за активна транспарентност, како основно начело за транспарентност и отчетност на Општина Делчево.

Со цел подобрена транспарентност на веб-страницата се објавуваат и квартални и годишни буџетски извештаи, Буџетот на Општина Делчево, информации за месни заедници и сите поважни одлуки на Општината.

Внатрешната комуникација за објави е организирана на релација: административен службеник и систем-администратор на веб-страницата. Објавата во нацрт-врезаја ја подготвува административниот службеник, ја доставува до раководителот на одделение, а тој одобрената и коригирана верзија ја доставува до систем-администраторот. По објавувањето, раководителот на одделението уште еднаш ја контролира содржината и графиката (како визуелно изгледа текстот поддржан со дополнителни слики или графикони).



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -

Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/факс: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



Документите /правилниците/ одлуките/ програмите/ плановите/ извештаите и др. материјали кои согласно законските одредби (Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер, Кодекс за транспарентност и отчетност на општините, Закон за буџети и др.), кои општината има обврска да ги сподели на веб-страницата, треба да се објавуваат веднаш по донесувањето/усвојувањето на Советот, односно од стапувањето на сила, а лицето-административен службеник кој го изработува, има обврска да соработува со ИТ-администраторот на веб-страницата и да ги почитува погоре наведените протоколи. Воедно, одговорниот административен службен треба да ја следи објавата и да се грижи за идно ажурирање на податоците/документите од неговиот домен на работни обврски.

На веб-страницата можат да се остават коментари, прашања, пофалби и поплаки од граѓаните, за да се добие повратен одговор за проценка на општинските услуги.

За подобрување на транспарентноста на веб-страницата се препорачува информирањето на граѓаните да биде најмалку 48 часа претходно за дневениот ред на седниците на Советот на Општината и организирањето редовни состаноци со различни целни групи (месни заедници, пензионери, синдикати, итн). Се препорачува почесто дополнување на информациите на огласната табла на влезот на општинската зграда поради недостапноста на интернет на некои од целните групи, а со тоа и немањето можност навремено да добијат информации.

Дел од содржината на веб-страницата се споделува и на социјалната мрежа Фејсбук, преку профилот на Општина Делчево и профилот на градоначалникот.

Општина Делчево издава и месечен е-информатор ИНФО Делчево кој се објавува на веб-страницата на Општина Делчево.

За полесен проток на информациите за работата на Општината до лицето/лицата за односи со јавноста, потребно е редовно, најмалку еднаш неделно (петок или понеделник) од сите одделенија и сектори да се доставуваат информациите преку е-маил, за да може да се подготви план и начин за медиумско претставување на одредената активност. Врз основа на добиените информации за настани и реализација на проекти, лицето/лицата за односи со јавноста е потребно да подготви **календар на активности** кој ќе биде споделуван со сите одделенија и сектори. Календарот на активности ќе ги евидентира сите активности, настани, манифестации, посети на официјални делегации, завршување или отпочнување на некоја активност, гостување на локална/регионална/национална РТВ, краен рок за доставување на некоја информација од одделение до друго одделение и сл.).



-- ОПШТИНА ДЕЛЧЕВО --
- ГРАДОНАЧАЛНИК -
Ул. "Светозар Марковиќ" бр.1, 2320 Делчево,
Република Северна Македонија
Тел/фах: 033/411-550, E-mail: info@delcevo.gov.mk
Web: www.delcevo.gov.mk



Внатрешен систем за пренесување знаења

Заради споделување на стекнатите знаења и информации од учество на обуки, но и заради усовршување и развој на општинските службеници, се препорачува материјалите и презентациите од обуките да се копираат на мрежата за интранет комуникација, но и на е-адресите на сите службеници кои според работните задачи ги засега темата/ обуката. Во е-адресата задолжително се копира секретарот/ раководителот на одделението.

За подобрување и усовршување на работната клима во општината се препорачува барем еднаш годишно да се организираат разни тим-билдинг активности поддржани од сопствени извори или од проекти со кои општината соработува со можност за некое патување надвор од Делчево, каде што преку дружење би се подобрила комуникацијата без разлика на хиерархијата во општината, би се создала позитивна клима меѓу вработените, зголемување на довербата, искреност и отвореност за дискусија, создавање поголема почит меѓу вработените, зголемување на мотивацијата за работа и задоволството да се биде дел од тимот на Општина Делчево.

Во насока на поефикасно решавање на тековните предизвици поврзани со извршување и исполнување на работните обврски и задачи на сите вработени, во прилог на оваа Процедура, изработен е и акциски план со кој точно се дефинирани приоритетните области/точки на потенцијално подобрување и се назначени временски рокови и одговорни лица кои треба да спроведат одредени активности за надминување на постоечките проблеми восекојдневното работење на сите поединци, служби и организациски единици во ЕЛС Делчево.

Процедурата за уредување на внатрешната комуникација на Општина Делчево стапува на сила веднаш по нејзиното потпишување и објавување на официјалната страница на општината, а според акцискиот план ќе почне да се преземаат одредени активности согласно временската рамка предвидена во документот.

Делчево, 19.12.2023

Општина Делчево
Градоначалник

Горан Трајковски

