

Készült a SZOCEG Nonprofit Kft. megbízásából az EFOP-1.9.8-17-2017-00012 számú, „Szervezeti hatékonyságnövelés a SZOCEG Nonprofit Kft.-nél” elnevezésű projekt keretében

# Hatékony kommunikációs csatornák alkalmazása a szervezetben

2019.

# Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b>	<b>2</b>
<b>A szervezet láthatósága</b>	<b>2</b>
Weboldal	3
Közösségi média megjelenések	6
Online médiumokban való megjelenés	6
<b>Formális és informális csatornák megfelelő használata</b>	<b>8</b>
A belső kommunikációt segítő információs csatornák	9
A társintézményekkel, szakmai szervezetekkel folytatott kommunikáció	10
Informatikai háttértámogatás a szervezeti kommunikációban	12
A munkatársak számára elérhető belső hálózat (Intranet)	12
Az intézmény tevékenységeinek megismerését célzó weboldal	12
Szakmai adatbázis, tudásbázis létrehozása	13
Egyéb (külső és belső) kommunikációs csatornák alkalmazása	14
Tájékoztató és szemléletformáló anyagok	14
Gyakran ismételt kérdések	14
Közösségi oldalak használata	15
Összegyűjtött jó gyakorlatok	15
<b>Intézményen belüli egyeztetési terv</b>	<b>16</b>
Rendszeres megbeszélések a teljes csapattal	17
Rendszeres megbeszélések a vezetők között	18
Eseti megbeszélések	18
A kommunikáció iránya	18
Kommunikációs folyamat	21
E-mailben történő kommunikáció, és instant üzenetek	21
Telefonos megbeszélések	22
Online kommunikációs szoftverek	22
<b>Szervezeten belüli egyeztetési terv</b>	<b>23</b>
Rendszeres megbeszélések az intézmények vezetői között	26
Eseti megbeszélések	26
A kommunikáció iránya	27
Együttműködést segítő applikációk	28
<b>Iratminták</b>	<b>30</b>

# Bevezetés

Minden szervezet életében igen nagy jelentőséggel bír a kommunikáció. De mit is jelent pontosan a kommunikáció? A latin eredetű szó jelentése: közölni, közzétenni valamit mások számára. A kommunikáció általános értelmezése alapján az emberi kapcsolatokat működtető információcsere, ami megelevenedhet írásos és szóbeli formában, vagy szimbólumok (pl. szervezeti logó) által. A szervezeti kommunikáció fogalmán a szervezet megítélésére ható, azon belüli és azon kívül folyó kommunikációs és információs rendszereket értjük.

A szervezetek életében megkülönböztetünk formális és informális csatornákat, egyirányú közléseket, vagy oda-vissza irányú párbeszédet. Az információs csatornák történhetnek szóban, írásban, közleményben, vagy épp online megjelenés formájában. Kommunikációs tevékenységnek tekinthetjük a társintézményekkel folytatott írásban és szóban folytatott egyeztetéseket, egyirányú közléseket, vagy személyesen folytatott párbeszédet. Szintén a kommunikációhoz tartozik a szervezeten belüli megnyilvánulás, történjen az akár formális, akár informális csatornákon. A szervezet által az online, elektronikus, nyomtatott médiában való megjelenés szintén a láthatóságot és megismerhetőséget biztosítja. Éppen ezért nagy jelentőséget kell tulajdonítani annak, hogy minden csatornát megfelelően használjanak a szervezet vezetői és annak minden dolgozója.

Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a különböző csatornák használata mikor és milyen formában javasolt, illetve példákkal kívánja szemléltetni, hogy mennyiben hat a szervezet életére az egyes kommunikációs csatornák megfelelő alkalmazása.

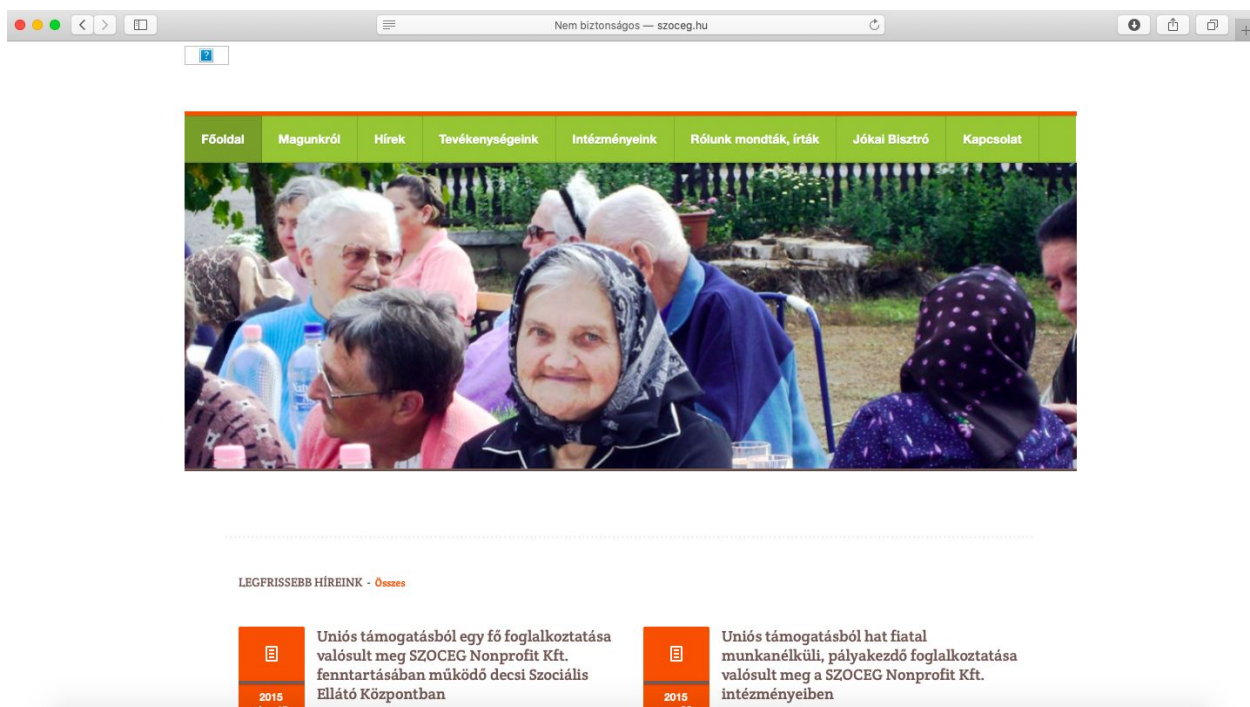
## A szervezet láthatósága

A SZOCEG Nonprofit Kft. egy jelentős, több száz főt foglalkoztató regionális intézmény, amelynek célja a rászoruló, illetve arra jogosultak számára a szociális ellátások körébe tartozó szolgáltatások biztosítása. Tevékenységi köre kiterjedt, bentlakásos intézmények fenntartása és alapellátási, valamint családsegítő és gyermekjóléti szolgáltatások is tartoznak az ellátási területéhez. Ezen szolgáltatások esetében fontos, hogy a szociálisan rászoruló, illetve a szociálisan rászorulókat támogató társszervezetek tudják, hogy hogyan, és milyen szolgáltatások igénybevételével fordulhatnak a szervezethez. A szervezet láthatóság témakörben az online megjelenéssel, mint például weboldal, és médiában való megjelenéssel foglalkozunk.

## Weboldal

A szervezet weboldala 2014-ben készült el, illetve került frissítésre, erről tanúskodik a footerben megjelenő copyright felirat. A címlapon a szervezet logója helyett egy kérdőjel fogadja a látogatókat. A logó hiánya a szervezet beazonosíthatósága és a brand ismertsége szempontjából fontos, ennek hiánya nehézséget jelenthet. A logó a Google keresések alapján nem található meg az interneten, mindössze a szervezet weboldalának alsó részén található meg favicon méretben, és a szervezet neve nélküli verzióban.

Szintén hiányosságnak számít, hogy a böngészőben a szervezet webcíme mellett Google Chrome és Safari programokban is a "nem biztonságos" felirat jelenik meg, ami azt jelzi, hogy a szervezet a 2016-ban a Google által elindított http protokollról https-re való átállásnak nem tett eleget. Ez több okból is problémát jelenthet. Az SSL tanúsítvány megléte egyrészt azért fontos, hogy a felhasználók által megadott személyes adatokat ne tudják illetéktelenek ellopni, másrészt hogy a szervezet weboldalát ne tudják feltörni.



A Google 2019-től különböző módokon bünteti a https protokoll hiányát, 2019 decembertől pedig akár blokkolhatja is a weboldalakat, vagy azoknak egyes részeit. Ha a szervezet weboldalát blokkolják, az megakadályozza a látogatókat abban, hogy informálódjanak a szolgáltatásokkal kapcsolatban, emellett ha nem is kerül blokkolásra az oldal, a látogatókat elrettenthetik a "nem

biztonságos” feliratok, ahogy erre egy a Real Business-ben megjelent kutatás beszámolója is felhívja a figyelmet.<sup>1</sup> Ennek eredményeként a szervezet láthatósága romlik.

A szervezet megítélését rontja, hogy a fejlécben megjelenő slider alatt a “Legfrissebb híreink” szekcióban a legfrissebb hír 2015-ös dátumozású. Mindössze három hír jelenik meg a szekcióban, ebből kettő 2015-ös, egy pedig 2013-as. A hírekből kettő pályázati közzététel, egy pedig a szervezet vezetőjével készült interjú, amelyet a bama.hu készített, és a szervezet meg is hivatkozott, azonban a link vagy nem él, vagy már nem található meg a bama.hu weboldalán az eredeti cikk. A legfrissebb híreket mutató szekció az aloldalak sidebar-jában is megjelenik, szintén az előbbi három hírrel.

A szervezet bemutatkozásának oldalán található a szervezet küldetésének leírása, valamint egy általános bemutatkozás, és szolgáltatásleírás.

A hírek oldalon a már többször említett három hír jelenik meg. Javasoljuk a hírek folyamatos feltöltését, hogy a szervezet ne keltsen olyan hatást, amely a nem működés, vagy nem megfelelő működés látszatát kelti. A hírek feltöltésére javasoljuk, hogy legalább heti rendszerességgel kerüljön sor, és a főbb hírek kerüljenek kiküldésre hírlevélben is.

#### LEGFRISSEBB HÍREINK - Összes

 2015 dec 15	<b>Uniós támogatásból egy fő foglalkoztatása valósult meg SZOCEG Nonprofit Kft. fenntartásában működő decsi Szociális Ellátó Központban</b> A SZOCEG Szociális és Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft. 2,46 millió forint ...	 2015 sze 08	<b>Uniós támogatásból hat fiatal munkanélküli, pályakezdő foglalkoztatása valósult meg a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeiben</b> A SZOCEG Szociális és Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft. 18,18 millió forint ...
 2013 feb 13	<b>Idősothton, csúcsetterem, fenntartható gazdálkodás</b> Nem mindennapi karriert tudhat maga mögött Kocsis József, a SZOCEG Nonprofit Kft. ...		

A tevékenységek menüpont alatt három almenü jelenik meg, amelyek egyes tevékenységcsoportokra mutatnak, amelyek új oldalon nyílnak meg, és 3-5 mondat leírást tartalmaznak a tevékenységről. Az intézmények – amelyek külön menüpontban találhatóak –, nincsenek hozzárendelve a szolgáltatásokhoz, ami ilyen módon nehezíti az átláthatóságot, és a szolgáltatások közötti eligazodást.

<sup>1</sup> Forrás: <https://realbusiness.co.uk/is-your-business-site-unsecure/>

Az Intézmények menüpontban található a SZOCEG Nonprofit Kft. által működtetett intézmények, tematikus sorrendben és elrendezésben. Az egyes intézmények bemutatásánál olvashatók a főbb jellemzők, illetve az intézmény tevékenysége, azonban elérhetőségek, kapcsolatfelvételi lehetőségek nem találhatóak meg, ami nehezíti az érintettek intézményekkel való kapcsolatba lépését, valamint a segítő szolgáltatásokat nyújtó más intézmények – mint például családsegítő szolgálat – kliensekkel kapcsolatos ügyintézését, illetve az elhelyezési kérelmek megindítását.

Javasoljuk a szervezet láthatósága szempontjából az egyes intézmények elérhetőségeinek feltüntetését. Ha Google-ben rákeresünk az egyes intézményekre, akkor az intézmény oldalát kiadja ugyan a böngésző, azonban ezen keresés eredményeképp sem találhatóak elérhetőségek, ami - ahogy írtuk - nehezíti az intézmények elérését.

A "Rólunk mondták, írták" szekció arra szolgál, hogy bizalmat építsen az érdeklődők irányába, ami fontos pontja kell, hogy legyen egy olyan szervezet honlapjának, amely szociális, vagyis nagy bizalmon alapuló szolgáltatásokkal foglalkozik. Jelenleg láthatók itt pozitív megjegyzések a szervezettel kapcsolatban, amelyek az intézmény dolgozóitól származnak. Ezek bizonyos szinten képesek arra, hogy növeljék a bizalmat, mivel fontos szempont, hogy a dolgozók hogyan vélekednek a cégről, azonban javasoljuk, hogy a szervezet a szolgáltatásokat igénybe vevőktől, és családjaiktól is kérjen őszinte véleményeket, amelyek megjelenítése a honlapon növeli a bizalmat, és szélesebb körben tudja betölteni a menüpont funkcióját. Javasoljuk ezeknek, vagy egy részüknek megjelenítését a címlapon is.

A kapcsolatokat tartalmazó menüpontban jelennek meg az intézmények elérhetőségei, amelyek azonban hiányosak. Több helyen az e-mail cím hiányzik, de a decsi intézmény esetében a telefonszámok is. Az intézmények címe minden esetben elérhető. Javasoljuk a minden információt tartalmazó elérhetőségek összekapcsolását a szolgáltatások és az intézmények menüvel.

A SZOCEG Nonprofit Kft. honlapján található még egy menüpont, amely a Jókai Biztróval kapcsolatos információkat tartalmazza, azonban semmilyen módon nincs jelezve, hogy a vendéglátós szolgáltatás milyen módon kapcsolódik a szervezet szolgáltatásai közé, és hogyan illik a szervezet célkitűzéseire. Emellett a Jókai Biztró 2017. március 8-án befejezte tevékenységét, vagyis a honlapon szereplő információk már nem relevánsak.

A weblapról hiányzik az impresszum szekció, valamint a GDPR törvényeknek megfelelő adatkezelési tájékoztató és a cookie értesítő.

Szintén nem található a weboldalon karrier oldal, ahol az aktuális állásajánlatokat tehetné közzé a szervezet.

## Közösségi média megjelenések

A 2010-es évek közepétől az egyik legfontosabb tájékoztató pont és információ forrás a közösségi média, valamint az egyes médiumok ezen felületeken megosztott cikkei.

A legnépszerűbb közösségi oldalon, a Facebook-on a szervezet nem található meg, nincs profilja, mindössze az egyik szervezetnek a zárt csoportja szerepel a szervezet nevére való rákereséskor. Ez rontja a cég láthatóságát, és a kereshetőségét, ami azt eredményezheti, hogy a szervezetet nehezebben találják meg a szolgáltatások iránt érdeklődők.



A szervezet más közösségi oldalakon – például a LinkedIn-en – sem található meg, ami pedig nehézséget jelenthet az új lehetséges munkatársakhoz való eljutásban is, mivel a szervezet híre nem tud megfelelően terjedni.

A közösségi médiában való megjelenés hiánya miatt a szervezet kihagyja a bizalomépítés hatékony és egyszerű módját is, mivel semmilyen formában nem közöl a tevékenységéről információkat, képeket, ami az intézmények túlmisztifikálódásához vezethet, és ennek okán csökkenhet a bizalom a szervezet irányába, ami pedig nehezíti a szervezet küldetésének megvalósítását.

## Online médiumokban való megjelenés

A fenti hiányosságok nehezítik a sajtóhoz való eljutást is, mivel a sajtó képviselői sem tudnak informálódni az aktualitásokról. Ennek megfelelően a szervezettel kapcsolatos hivatkozások elsősorban nem a tevékenységgel kapcsolatosak, hanem céginformációs adatbázisokra, valamint az Állami Számvevőszék vizsgálatára mutatnak, amelyek nem előnyösek a láthatóság szempontjából.

A Google keresés eredménye az első három oldalon mindössze 5 cikk, amely a szervezet fennállási idejét tekintve kevésnek mondható. A szervezet PR tevékenysége nem elégséges, emiatt csökken a szervezet láthatósága.

A szervezet tevékenységével kapcsolatos cikkek a Google keresés első három oldalán:

<https://www.bama.hu/baranya/pr-cikkek-baranya/szoceg-szeretet-bizalom-gondoskodas-546432/>

<https://www.sokszinuvidek.hu/viragzo/kiemelten-peldaerteku-a-szederkenyi-oekofarm>

<https://joljarok.hu/tag/szocialis-ellatas/>

<http://www.komloiujsg.hu/?p=9260>

<https://www.pecsiujsag.hu/pecs/hir/helyi-hireink/az-uj-pecsi-idosek-klubja-atadojan-jelentette-be-a-bovulo-tamogatasokat-az-allamtitkar>

Javasoljuk, hogy a szervezet ápolja sajtókapcsolatait, és fordítson nagyobb hangsúlyt a szervezet tevékenységével kapcsolatos információk sajtó munkatársaihoz való eljuttatására. Ennek megfelelő eszköze lehet egy heti-kétheti rendszerességgel kiküldött hírlevél, amelyből a sajtósok információkat nyerhetnek a szervezet működéséről, tevékenységeiről, újdonságokról. Ez alapján a számukra érdekes témákat cikk, vagy esetleg interjú formájában közölhetik, ami növeli a láthatóságot, ezáltal támogatja a cég működését.



# Formális és informális csatornák megfelelő használata

Ahogy azt a bevezetésben is láthattuk, a kommunikáció szerepe igen meghatározó a szervezet életében. Éppúgy kommunikálunk a szervezeten belül akár a közvetlen munkatársakkal, akár más szervezeti egységek munkatársaival, mint más társintézményekkel, szakmai szervezetekkel, egyéb külső partnerekkel. Megfelelően kell megválasztanunk azokat a kommunikációs csatornákat, amelyek valóban elérik céljukat, valamint idő- és erőforrás-hatékonyak. Jelen fejezetben azon csatornák kerülnek bemutatásra, amelyek eredményesen tudják szolgálni az információk átadásának és fogadásának menetét.

Előjáróban elmondhatjuk, hogy a szervezet működése során több olyan szervezetszabályozó eszközt alkalmaz, amelyek megteremtik a működés feltételeit és keretrendszerét. A jogszabályi előírásokon kívül ilyen dokumentumok pl. az Alapító Okirat (jelen esetben Társasági Szerződés), a Szervezeti és Működési Szabályzat, egyéb, a szakterületekhez kapcsolódó szabályzatok, munkaköri leírások, iratminták, sablonok. Ezen alapidokumentumok célja, hogy a szervezet felépítéséről, feladatairól és működéséről ismereteket adjon át a munkatársak számára, ezáltal biztosítva, hogy a munkatársak átlássák a szervezet egészét, azon belül a konkrét egységekhez tartozó kompetenciákat, feladat- és felelősségi köröket – tehát mindenki számára biztosítson egy olyan közös ismeretanyagot, amely mentén megteremthető az alapvető kommunikációs csatornák bázisa.

Ezen alapokra helyeződnek azok a csatornák, amelyeket az adott szituációban alkalmazhatunk. Legyenek ezek akár formális csatornák, amelyeket egyes alapidokumentumok fektetnek le, mint a rendszeres egyeztetések, vagy beszámolók, vagy akár informális csatornák, mint egy közös kávé elfogyasztása közben tárgyalt feladat, amelyek alkalmazása a munkatársak közötti együttműködést erősíti és elősegíti a gördülékenyebb munkamenetet.

A dokumentumok megismerésének ösztönzése, illetve a formális és informális kommunikációs eszközök bevezetésének célja a belső hatékonyság növelése, a szervezet működésének javítása, a folyamatok optimalizálása, így a működés hatékonyabbá tétele. A megfelelő csatornák kialakítása és a napi gyakorlatba történő beépítése garanciát nyújt a szervezeti információáramlás hatékony megszervezéséhez annak érdekében, hogy az érintettek a megfelelő időben és formában jussanak a számukra releváns információkhoz. Ezáltal mind a belső munkatársak, mind pedig a külső partnerek tervezni tudják a következő időszak rájuk háruló feladatait, ütemezni tudják azokat, és erőforrást tudnak rendelni hozzá.

## A belső kommunikációt segítő információs csatornák

A következőkben bemutatunk néhány olyan belső, szervezetben használható és általános információs csatornát, amely javítani tudja a belső információáramlás folyamatát.

Általános eszközök az elektronikus levelezés, elektronikus munkatervezés, dokumentumkezelés, informális és formális megbeszélések, a megbeszélésről elektronikus meghívó kiküldése, az értekezlet után készített összefoglaló leírás és a feladatok-határidők rögzítése. A technológiai oldalhoz tartoznak az érintettek számára elérhető és tevékenységet támogató adatbázisok, közösen használt tudásmegosztó internetes és ún. "Intranet" felületek.

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a szervezeten belüli kommunikációs gyakorlat kialakítására, hiszen az érintett szervezeti egységek bevonása lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az intézményben dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a folyamatokat, könnyebben végrehajtsák a számukra előírt feladatokat. Az intézmények vezetői hivatalos kommunikációs kapcsot képeznek a dolgozók és az intézmény többi vezetője között. A vezetői felelősségen túl a munkatársak szerepe is jelentős az intézményen belüli kommunikációban, hiszen legtöbb esetben ők folytatják a formális és informális kommunikációt, vagy épp ők a címzettjei. A világos kommunikációs csatornák és struktúra elősegíti a munkafolyamatokat és biztosítja a transzparenciát a szervezeti működésben.

Az intézmény tevékenységeinek összehangolásában, az egymástól függő feladatok koordinációjában az alábbi gyakori kommunikációs formák lehetnek célravezetőek:

- hivatalos kommunikáció személyes és írásos (e-mail, feljegyzés) formában,
- informális beszélgetések,
- hírlevelek/körlevelek megküldése az érintettek részére,
- értekezletek, tárgyalások lefolytatása előre meghatározott résztvevői körrel, a téma és napirend megjelölésével.

A hivatalos kommunikáció a szervezeti hierarchia betartása mellett valósul meg, útját a szervezet struktúrája, szabályozói jelölik ki. A hivatalos úton való kommunikálás hátránya, hogy az információ átadása hosszadalmas, sokszor annak formája is kötött, nem szolgálja megfelelően az információátadás célját.

A nem hivatalos egyeztetések gyors és hatékony problémamegoldást tesznek lehetővé, azonban az információ nem széles körben áramlik, így sok esetben csak közvetlen szervezeti egységek közötti feladatok megoldására alkalmas, vagy az egyeztetés eredményének írásba foglalása híján elmarad a megbeszéltek szerinti megvalósítás.

A hírlevelek a szervezeten belül sok ember informálására alkalmasak, egyszerre adnak tájékoztatást a vezetők és dolgozók részére is. A hírlevél gyors, pontos információátadást tesz

lehetővé, azonban ezen a csatornán egyirányú kommunikáció valósul meg, nehézkes a visszajelzés, reflektálás. Hírlevél formájában a szakmai előrehaladásról, egyes tevékenységek megvalósításáról, a szervezetben történő változásról célszerű tájékoztatást adni.

Ahogy azt már korábban említettük, ezen hírlevelek a sajtó képviselői számára való megküldése támogatja a szervezet láthatóságának növelését, és az intézményekben folyó tevékenységekről a minél szélesebb körben történő tájékoztatást.

A személyesen, vagy online eléréssel (pl. Skype-on) megtartott értekezleten közvetlen kommunikációra van lehetőség az érintettekkel, így mód és lehetőség nyílik az információ pontosítására, az azonnali visszajelzésre. Az értekezleteket előre meghatározott, – folyamatos tevékenységek esetén – rendszeres időközönként érdemes megtartani, amelyre mindenki által ismert időtartam (javasoltan egy, maximum két óra) áll rendelkezésre. Az értekezlet előkészítése során a meghívottak körének meghatározása, az időtartam és tárgy kijelölése, napirendi pontok feltüntetése is segíti a résztvevőket abban, hogy megfelelően fel tudjanak készülni az egyeztetésre. Az értekezletek lehetnek annak csatornái, ahol a tevékenység ütemezése, a célok kommunikálása történik meg, valamint a vezető iránymutatást ad arra vonatkozóan, hogy mely munkatársnak milyen feladata van a végrehajtás során és azt milyen határidőben kell teljesíteni. A résztvevőknek közvetlenül nyílik lehetősége arra, hogy kérdéseket fogalmazzanak meg a tevékenység végzésével kapcsolatban, problémákat, nehézségeket, igényeket vessen fel a munkavégzéssel kapcsolatban. Az értekezleten elhangzottakról célszerű rövid írásbeli emlékeztetőt készíteni. A rendszeres értekezleteken túl, amennyiben a feladatok volumene megkívánja, eseti jelleggel is összehívásra kerülhet értekezlet.

Legyen szó rendszeres egyeztetésről, vagy ad hoc jellegű értekezlet összehívásáról, a vezető által tartott megbeszélések, információk megosztása a szervezeten belül kulcsfontosságúak annak érdekében, hogy az érintettek számára világos legyen a feladatok végrehajtásának célja és elvárt módja, ütemezése, valamint a feladatokhoz rendelt felelősök, kapcsolattartók személye.

## A társintézményekkel, szakmai szervezetekkel folytatott kommunikáció

A társosztályok, társintézmények, a szakmai megvalósításban résztvevő szakmai szervezetek tájékoztatása több csatornán keresztül valósulhat meg. A tájékoztatás érdekében rendszeres értekezletek összehívása javasolt az összes érintett szervezeti egység vezetőjének részvételével. Az értekezleteken jelenléti ív és jegyzőkönyv vezetése javasolt, amely a megbeszélést követően kiküldésre kerül a résztvevő (vagy épp a távolmaradó) érintettek részére. Az értekezletet megelőzően a napirendi pontok megjelölésével elektronikus naptárbejegyzés, vagy e-mail meghívó kiküldése javasolt.

Az értekezletet követően, vagy egyéb rendszeresített formában tájékoztatás adható a tevékenységek előrehaladásáról: az elvégzett, folyamatban lévő és előkészítés alatt álló

feladatokról. A tájékoztatásban nem csupán azok az információk tüntethetők fel, amely a megvalósítás ütemezett haladását mutatja be, de ez a kommunikációs csatorna lehetőséget ad arra is, hogy az előre nem látható kockázatokat, nehézségeket is azonosítsa a feladat végrehajtásáért felelős személy, vagy szervezeti egység, illetve intézmény, valamint tájékoztatást adjon arról, ha valami miatt problémába ütközött a feladatok teljesítése. A problémák felvetésén túl lehetőség nyílik a megoldások felkutatására, az érintett szervezeti egységek bevonására, esetleg újabb értekezlet összehívására.

Az értekezleteken elhangzott feladatok megvalósítására adott beszámolón túl meghatározott rendszerességgel (havi, negyedéves, féléves, éves), vagy alkalmakhoz kötötten a vezetők számot adhatnak az általuk irányított szervezeti egység, vagy intézmény tevékenységeiről, teljesítményéről, az elért eredményekről, vagy előzetesen kitűzött tervek teljesüléséről. Ez a beszámoló hírlevél formájában is megosztásra kerülhet a társintézmények vezetőivel, dolgozóival, az intézmény által elért sikerekről a sajtó munkatársaival.

A szakmai szervezetekkel való kommunikáció célja a folyamatos információáramlás, egymás tevékenységeinek figyelemmel kísérése, a nehézségek együttes kezelése és a megoldások közös felkutatása a szakterület eredményes működése érdekében. Ahogy a belső egyeztetések, úgy a társintézmények között folytatott rendszeres egyeztetések elősegítik a közös értelmezési keret megteremtését, az azonos szakmai irányelvek szerinti tevékenységek szervezését és az erőforrások hatékonyabb felhasználását.

## Informatikai háttértámogatás a szervezeti kommunikációban

A kommunikációs csatornák alkalmazását számos, informatikai jellegű program, honlap, alkalmazás, hálózat stb. hivatott támogatni.

Fontos megjegyezni, hogy a felületek kialakítása nem ad választ egyértelműen az elektronikus tudásmegosztás gyakorlatban történő alkalmazására. A technikai háttér kialakítása mellett figyelmet kell fordítani a megfelelő szervezeti kultúra és egyéni attitűdök kialakítására is. Követelmény tehát, hogy a szervezet egészétől igényelt és elvárt magatartás és a bevezetésre kerülő támogató eszközök (pl. informatikai megoldások) összhangban legyenek a szervezeti igényekkel, az eszközök, alkalmazások a napi munka során használhatók legyenek és azt könnyítsék, illetve garantálják, hogy az információáramlás érdekében kiépített megoldások beépülnek a szervezetbe és a mindennapi gyakorlat részévé válnak.

### A munkatársak számára elérhető belső hálózat (Intranet)

Ilyen alapvető csatorna a szervezet munkatársai számára létrehozott belső, külvilág számára nem elérhető hálózat, ismertebb nevén Intranet, ahol a szervezetben dolgozók érik el az intézmény működését érintő szabályzatokat, iratmintákat, tölthetnek le dokumentumokat, illetve itt értesülhetnek az intézmény friss híreiről, programjairól. Az Intranet biztosítja az oldalon elérhető információk - a szervezetnél dolgozók részéről történő - megismerését, illetve az ott közzétett és hozzáférhető dokumentumok alkalmazását, így a dokumentációs rend megismerését és betartásának támogatását.

Az Intranet kommunikációs csatornaként történő alkalmazása abban az esetben éri el célját, ha a szervezetben dolgozók elérik és rendszeresen használják a felületeket, az azon közzétett információk folyamatosan frissítésre kerülnek, tehát az Intraneten elérhető iratminták, valamint egyéb tartalmak az aktuális állapotot tükrözik.

### Az intézmény tevékenységeinek megismerését célzó weboldal

Ahogy az a tanulmány korábbi fejezetében már megfogalmazásra került, az intézmény hivatalos honlapjával szemben támasztott elsődleges elvárás, hogy informatív és könnyen átlátható, könnyen kezelhető legyen, a tartalmak folyamatosan kerüljenek frissítésre és a külvilág számára elegendő információt szolgáltatassanak az intézmények tevékenységéről, elérhetőségeiről, esetleg egyéb szakmai, vagy együttműködő partnereiről.

Az egységes és aktuális információkat tartalmazó honlap létrehozásával (és az esetleges partnerségi együttműködések feltüntetésével) megvalósul az érdeklődő személyek, szervezetek

tájékoztatása, valamint a közös alapelveken nyugvó együttműködés biztosítása mind a szakmai szervezetek, mind pedig a szolgáltatást igénybe vevők számára.

A partnerszervezetek honlapjára történő átirányítás lehetősége szintén azt a benyomást erősíti, hogy nem egymástól különálló szolgáltatási területeket képviselnek az adott intézmények, hanem egymás munkáját segítve állnak a szolgáltatásokat igénybe vevők szolgálatába.

A honlap a szakmai munka során elért egyéb eredmények, szakmai tartalmak, rendezvények stb. kommunikálására, a szolgáltatásokról bővebb információk megosztására szintén alkalmas csatorna. A honlap célozhatja mind a szakmai, mind pedig a lakossági célcsoportot. Az információk differenciált – de mindenki számára hozzáférhető – közzététele növeli az oldal átláthatóságát és a célcsoport információhoz jutásának hatékonyságát.

A honlap működtetésével, karbantartásával és folyamatos tartalommenedzselésével biztosítható a felület szakemberek és a lakosság általi elérése. A látogatottság fenntartása és növelése érdekében célszerű frissíteni és folyamatosan bővíteni az ott elérhető szakmai tartalmakat.

## Szakmai adatbázis, tudásbázis létrehozása

A tevékenység célja, hogy a szervezetben dolgozók és a szakma iránt érdeklődő lakossági szereplők, valamint egyéb szakmai szervezetek számára elérhetővé váljon egy olyan folyamatosan karbantartott internetes felület, ahol a szakmai irányvonalak mentén támogatást tudnak kapni a napi tevékenységük végzéséhez. A tudásbázisban elérhető információk kiterjednek a hazai és nemzetközi jogszabályokra, szakmai sztenderdekre, a főbb irodalmakra, fogalmakra, hazai és külföldi gyakorlatokra, információkra, a szakmai tevékenység során elért egyéb eredményekre.

Tekintettel a szakterületen változó jogszabályi környezetre, illetve a szakmai elvárások és gyakorlatok fejlődésére, indokolt lehet egy, mind szakmai, mind pedig lakossági felhasználásra alkalmas tudásbázis létrehozása. A tartalomgenerálás magában foglalhatja fentiekén túl a hazai és külföldi elérhető kommunikációs tartalmak, tájékoztatók, az intézmény tevékenységi köréhez tartozó tartalomban gyártott kis- és rövidfilmek elérhetőségének megosztását.

A szakmai adatbázis az intézmény honlapján is elérhető lehet, illetve abba ágyazottan is működtethető.

# Egyéb (külső és belső) kommunikációs csatornák alkalmazása

## Tájékoztató és szemléletformáló anyagok

Az intézmény által ellátott szolgáltatási területeken mind a tágabban értelmezett szakmai szervezetek, mind pedig a lakosság tájékoztatásának elősegítése érdekében megfontolásra javasolt információs, kommunikációs és tájékoztató jellegű szakmai anyagok gyártása és közzététele.

A szakmai tartalmak a szolgáltatások megismertetésén túl a lakosság tudatosságának növelését, az elérhető szolgáltatásokkal kapcsolatos reális kép kialakítását és az egészségismereteket tartalmazó tudáselemeket tartalmazhatnak, és elérhetőek mind az érintett célcsoportok, mind pedig a teljes lakosság számára.

A szakmai anyagok emellett azt is szolgálhatják, hogy a jogszabályokon alapuló ellátási formák közérthetően kerüljenek megfogalmazásra és ingyenesen elérhető formában, aktuális ismereteket adjanak az érdeklődők számára. A tájékoztatás célja továbbá, hogy a lakosság hiteles, megbízható forrásból kapjon információt az intézményben elérhető szolgáltatásokról és az intézményekben folyó munkáról, valamint eloszlassa a félelmeket és hiedelmeket.

A szakmai anyagok segítségével a lakosság és a szakmai érdekeltek számára széles körben eljuttathatók a szolgáltatásokkal, azok igénybevételével kapcsolatos legfőbb üzenetek, illetve információk, közérthető módon, az életkori sajátosságok figyelembevételével.

## Gyakran ismételt kérdések

A honlapon közzétett tartalmak egy egységét képezheti az ún. „*Gyakran ismételt kérdések*” menüpont, amely alatt számos, a hétköznapi életben felmerülő kérdésre adott válasz segíti az eligazodást, illetve az érdeklődők megismerkedhetnek az eljárások, szolgáltatások menetével, az ellátások igénybevételének folyamatával, az egyes szereplőkkel, továbbá konkrét kérdéseket is feltehetnek a szakemberek számára.

A menüpont folyamatosan bővíthet annak eredményeképp, hogy milyen jellegű kérdések merülnek fel a szolgáltatásokat igénybe vevők részéről.

Jelenleg ilyen menüpont a szervezet honlapján nem elérhető, javasolt ennek kialakítása, az intézmények bevonásával ezen tartalom fejlesztése.

## Közösségi oldalak használata

Ahogy arról már említést tettünk, a szervezet láthatóságát javítja az online platformokon való megjelenés. A közösségi oldalak használata rohamos ütemben terjed az okostelefonok és a mobilinternet térnyerésével. A közösségi oldalakon történő regisztráció és tartalmak megjelentetése hatékony kommunikációs felületet képezhet a szakmai tevékenységekkel kapcsolatos ismeretek átadására. A tartalmak, friss hírek, elérhetőségek, programok stb. azonnal és könnyen elérhetővé válnak a felhasználók számára. A közösségi oldalakon lehetőség van az intézmények megismertetésére és a honlapon közzétett tartalmak megosztására, promotálására.

## Összegyűjtött jó gyakorlatok

Szintén a tevékenységek megismertetését, napi munkavégzés megkönnyítését célozhatja egy ún. jó gyakorlat tár létrehozása. A tevékenység célja a hazai és nemzetközi jó gyakorlatok összegyűjtése és terjesztése, valamint azok megosztása a szakmai szervezetek és lakossági érdeklődők számára. Egy ilyen tartalommal bíró kiadvány készítése és közzététele történhet az előzőekhez hasonlóan online felületen, de akár a társszervezetek részére nyomtatott kiadvány formájában is.

Ahhoz, hogy a szakmai és lakossági célcsoportok széles körben értesülni tudjanak a szolgáltatások révén elérhető új és innovatív megoldásokról, a hatósági/társhatósági (jogszabályi) környezet ismertetésén túl érdemes felhívni a figyelmet a saját, vagy más intézményben elért olyan eredményekről, amelyek valóban példaként szolgálnak más szervezetek, esetleg a szervezethez tartozó egyéb intézmények előtt.

Annak érdekében, hogy a jó gyakorlatokat folytató szervezetek, szervezeti egységek és az általuk végzett munka nyilvánossá váljon, hogy gyakorlataik példaként tudjanak szolgálni más szervezetek, közösségek számára is, a tartalmat érdemes elérhetővé tenni az intézmény honlapján, valamint megjelentetni hírlevelekben is.

-

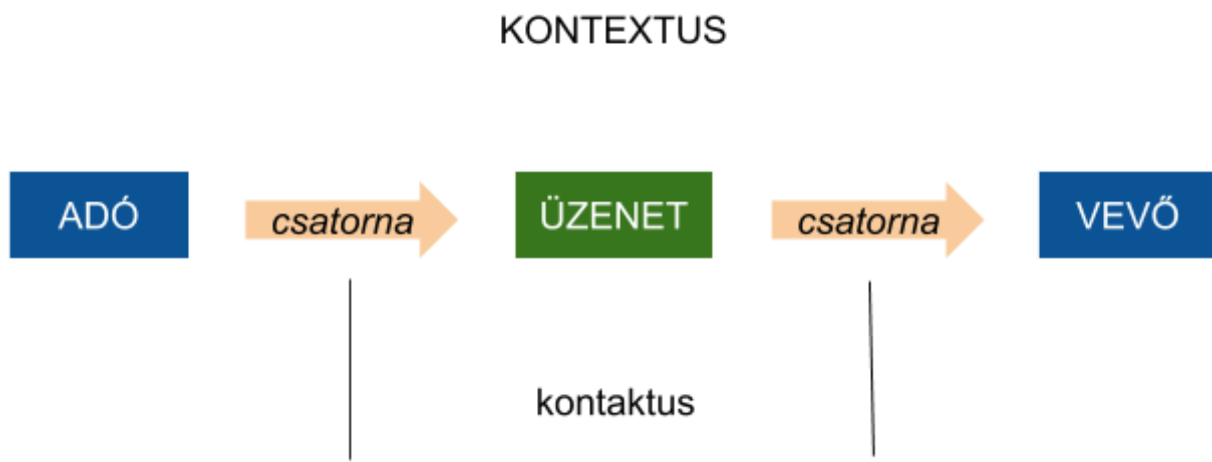


# Intézményen belüli egyeztetési terv

Intézményen belüli egyeztetés alatt értjük az egyes szervezeti egységeken belüli egyeztetés rendjét. Az intézményen belüli kommunikáció kardinális pontja a szervezet megfelelő és hatékony működésének. A megfelelő kommunikáció és a megfelelő szabályozottság támogatni tudja a intézményt, ezzel ellentétben a nem megfelelően leszabályozott kommunikáció elvonja az erőforrásokat, és nehezíti a működést. A kommunikáció akkor tekinthető hatékornak, ha kevés közvetítőn megy keresztül, de a közvetítők változtatás nélkül adják tovább, és az információ vevője megéri az információ tartalmát. Ezek szerint a kommunikáció elemei a következők:

- Adó (közlő)
- Vevő (befogadó)
- Üzenet
- Kód
- Csatorna
- Kontextus

Jakobson modellje szerint a kommunikáció az alábbiak szerint alakul:<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Forrás:

[https://forgos.uni-eszterhazy.hu/wp-content/tananyagok/fs\\_komm\\_egyetemi/obj/ie\\_0065\\_0\\_0\\_0/0065\\_0\\_0\\_0.htm](https://forgos.uni-eszterhazy.hu/wp-content/tananyagok/fs_komm_egyetemi/obj/ie_0065_0_0_0/0065_0_0_0.htm)

Tehát a kommunikációhoz szükséges egy adó, és legalább egy vevő, illetve egy üzenet, amely kommunikációs csatornán, vagy csatornákon keresztül jut el a vevőhöz, aki vagy ad visszacsatolást, vagy nem. A visszacsatolás, vagyis a kontaktus alapján az alábbi tipológia alapján alakulhat:<sup>3</sup>

- **Egyirányú – single.** A vevőnek nincs módja az adó szerepét betölteni, például költő-olvasó, TV néző viszonya és hírolvasó.
- **Kétirányú nem egyidejű – half duplex.** A vevőnek van módja a visszacsatolásra, de nem ugyanabban az időben, mint amikor veszi az információt, például e-mailben történő kommunikáció.
- **Kétirányú egyidejű – full duplex.** Az adó és a vevő egyidejűleg kommunikál egymással, vagyis mindketten betölthetik az adó és vevő szerepét is, például: telefonbeszélgetés, megbeszélés, tárgyalás.

Ezek alapján a hatékony kommunikáció egy könnyűnek látszó, de egyáltalán nem könnyű művelet, amelyet munkakörnyezetben több tényező is nehezíthet, ezért kiemelten fontos, hogy megfelelő rendszerben történjen a kommunikáció.

A szervezet mérete, az intézmények közötti fizikai távolság okán a SZOCEG Nonprofit Kft.-ben a hatékony kommunikáció kifejezetten fontos.

## Rendszeres megbeszélések a teljes csapattal

A szervezet méretét, összetettségét és működési sajátosságait alapul véve javasoljuk, hogy vezessenek be rendszeres intézményen belüli megbeszéléseket a teendők egyeztetésére és a folyamatok követésére. A megbeszélés célja, hogy a szervezet vezetői és a kollégák tisztában legyenek azzal, hogy kinek mi a feladata, mit kell megtenni, mik a prioritások, és a feladatokkal.

A megbeszélésen résztvevők köre:

- Az intézmény felső vezetője
- Az intézmény középvezetője, vagy középvezetői
- Minden ellátást végző munkatárs

A megbeszélés optimális hossza legfeljebb 1 óra, ennél hosszabb időtartam a hatékonyság rovására mehet, illetve az ellátásban részesülőkkel végzett munka túl hosszú időre kerülne felfüggesztésre. A megbeszélésről készüljön jegyzőkönyv digitális formában, amelyet a megbeszélést követően érdemes eljuttatni a megbeszélésen résztvevőknek, hogy mindenki

---

<sup>3</sup> Forrás:

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_tanari\\_kommunikacio/tananyag/JEGYZET-03-1.1\\_Bevezetes\\_a\\_kommunikacio.scorml](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_tanari_kommunikacio/tananyag/JEGYZET-03-1.1_Bevezetes_a_kommunikacio.scorml)

tisztában legyen a feladatokkal. Ez növeli annak az esélyét, hogy minden résztvevő pontosan megértse a feladatait, valamint ez biztosítja a visszakövethetőséget, és számonkérhetőséget is.

A megbeszélésen érintendő témakörök:

- Vezetői beszámoló az elmúlt megbeszélés óta történetekkel kapcsolatban (5-10 perc)
- Résztvevők beszámolója az elmúlt megbeszélés óta történetekről, aktuális kihívásokról, megoldandó feladatokról (fejenként 2-3 perc)
- Vezetők és középvezetők feladatkiosztása a hétre (fejenként 1-2 perc)

A megbeszélések rendszerességét hetente javasoljuk. Fontos a rendszeresség, és a megbeszélések hatékony koordinálása, hogy az időkeretet ne lépjük túl. A szervezet működésének sajátosságaiból adódik, hogy ezeken a megbeszéléseken nem tud minden kolléga mindig részt venni, ezért érdemes úgy felépíteni a heti beosztást, hogy legalább kéthetente részt tudjon rajta mindenki venni, és de aki nincs jelen, az is megkapja a jegyzőkönyvet.

## Rendszeres megbeszélések a vezetők között

Szintén javasoljuk a vezetők közötti megbeszéléseket. Ezeknek a találkozóknak a célja, hogy a vezetők meg tudják beszélni egymás között a következő időszak teendőit.

A megbeszélések között optimális esetben egy hónapnak kell eltelnie, és egy megbeszélés ne legyen hosszabb 30-60 percnél.

## Eseti megbeszélések

Minden olyan esetben, amikor hirtelen felmerülő változtatások merülnek fel, vagy fontos információkat kell megosztani a szervezet munkatársai között, eseti megbeszélést kell tartani. Ezek történhetnek széles körben, az intézmény minden dolgozójának bevonásával, vagy csak az érintettekkel/érintettel. A megbeszélés történhet személyesen, telefonon, vagy emailben a megbeszélés tárgyának súlyának és sürgősségének mérlegelését követően.

A megbeszélés időpontját és tartalmát érdemes írásban rögzíteni, hogy adott esetben könnyen visszakereshető legyen.

## A kommunikáció iránya

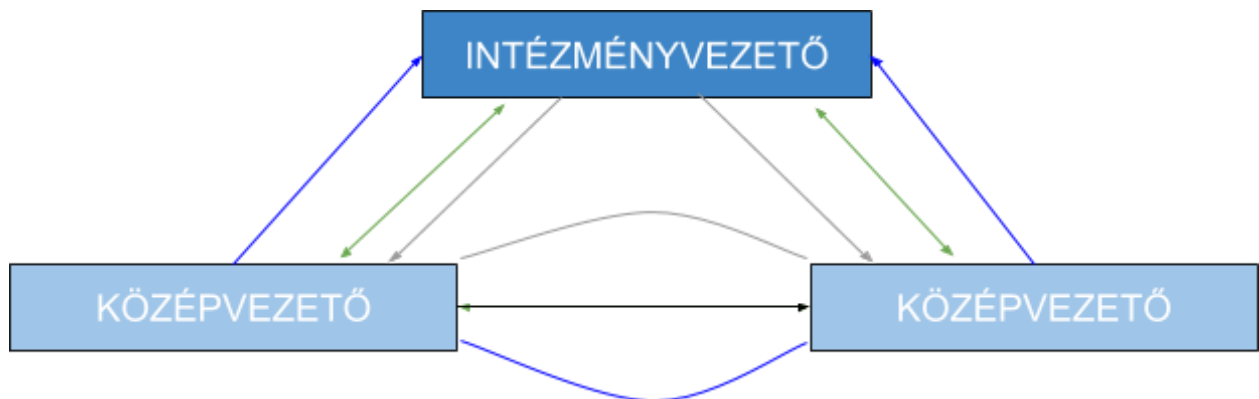
A kommunikáció irányának és rendjének meghatározása a hatékony kommunikáció alapja. Ha nem megfelelő az információ áramlása, akkor könnyen idő-, és információhiányos helyzet alakulhat ki, ami a minőség és hatékonyság rovására mehet, továbbá növelheti a konfliktusok kialakulásának esélyét, ezáltal pedig növekedhet a stressz-szint.

Több kommunikációs irányt érdemes meghatározni, ami az információ tartalma és súlya alapján változhat.

1. Intézményvezető és középvezető(k) közötti kommunikáció

- a. Egyirányú kommunikáció az intézményvezetőtől a középvezető(k) irányába
- b. Kétirányú kommunikáció az intézményvezető és a középvezető(k) között
- c. Egyirányú kommunikáció a középvezető(k)től az intézményvezető irányába
- d. Több középvezető esetén egyirányú kommunikáció az egyik vezetőtől a másik irányába
- e. Több középvezető esetén kétirányú kommunikáció a két vezető között

A vezetők közötti kommunikációban kell megtörténnie minden olyan információátadásnak, amely kizárólag a vezetőkre vonatkozik, illetve minden olyan információnak, amely az operatív munkavégzésre lehet hatással. Javasoljuk a fentebb már említett rendszeres vezetői meetingeket, illetve sürgős esetben a személyesen, vagy telefonon történő egyeztetést.



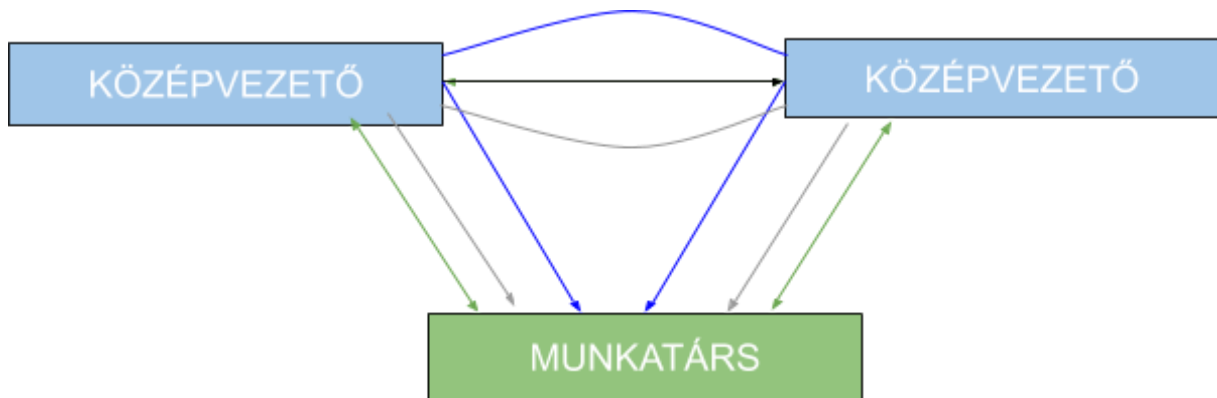
2. Intézményvezető munkatárs(ak) közötti kommunikáció

- a. Egyirányú kommunikáció az intézményvezetőtől a munkatárs(ak) irányába
- b. Kétirányú kommunikáció az intézményvezető és a munkatárs(ak) között

Az intézményvezető és a munkatársak közötti kommunikáció kevésbé komplex, mint a vezetők közötti, mert az intézményvezető részéről közlések érkeznek a munkatársak felé, azonban ezek visszafelé csak ritka esetekben működhetnek, különben a hatékonyság rovására mehet. Az intézményvezetőt a munkát érintő kérdésekkel elsősorban a középvezető(k)nek kell keresnie, nem ide számítva a rendszeres megbeszéléseket, amikor van lehetőség az intézményvezetővel való munkavégést érintő kommunikációra.

### 3. Középvezető(k) és munkatárs(ak) közötti kommunikáció

- a. Egyirányú kommunikáció a középvezető(k)től a munkatárs(ak) irányába
- b. Kétirányú kommunikáció a középvezető(k) és a munkatárs(ak) között
- c. Egyirányú kommunikáció a munkatárs(ak)tól a középvezető(k) irányába



A középvezető(k) és munkatárs(ak) közötti kommunikáció a napi operatív munkavégzés része kell, hogy legyen, nélküle nem tud hatékony lenni a munkavégzés.

Javasoljuk, hogy a középvezetők a munkanap kezdésekor tartsanak rövid, 5-10 perces megbeszélést a munkatársakkal, és osszák el a napi teendőket. A nap során a felmerülő kérdéseket a középvezető(k) és a munkatárs(ak) egymás között szóban tudják a leghatékonyabban megbeszélni. Ahhoz, hogy a munka átvétele a következő műszakban dolgozó munkatársak számára hatékonyan tudjon megtörténni, javasoljuk egy rövid "átadás-átvétel" periódust, ahol az érintett munkatársak és a középvezető(k) is jelen vannak.

### 4. Munkatársak közötti kommunikáció

- a. Kétirányú kommunikáció a munkatárs(ak) között

A munkatársak közötti kommunikáció azonos időben történik, ettől csak egyes esetekben érdemes eltérni, például amikor feljegyzést kell készíteni. A munkatársak közötti kommunikáció fontos a szervezet hatékony működése szempontjából, ehhez azonban fontos az is, hogy a munkatársak jó viszonyban legyenek egymással.

A kommunikációt nagy mértékben tudják segíteni olyan eszközök, amelyek könnyen, komolyabb informatikai tudás nélkül is üzemeltethetők, de offline, fizikai formában megjelenő verziót is be lehet vezetni belőlük. Ilyen lehet például egy közös "to do lista", amelyre számos crossplatform<sup>4</sup> alkalmazás érhető el, például ToDoist, Any.Do, Wunderlist.

Emellett érdemes lehet bevezetni egy közös naptárt is, amelyben a megbeszélések időpontját, illetve más, munkatársakat érintő fontos dátumokat, akár szabadságolásokat is fel lehet vezetni. Érdemes lehet egy információs tábla bevezetése is, amelyre olyan információkat lehet felvezetni, amelyek éppen aktuálisak.

## Kommunikációs folyamat

A kommunikáció természetétől és tartalmától függően érdemes kiválasztani, hogy milyen kommunikációs csatornát alkalmazunk. Érdemes figyelembe venni az adónak, vagyis annak a személynek, aki az információt szeretné eljuttatni, átadni, hogy milyen kimenetet szeretne, illetve szeretne-e visszacsatolást kérni.

A visszacsatolás kérését erősen javasoljuk, mivel ennek hiányában az adó nem lehet biztos benne, hogy az információ megérkezett. A kommunikációra mindig úgy kell tekinteni, mint egy organikus szövetre, amelyet a vevő a saját aktuális érzelmei, lelkiállapota, elképzelései, valamint eddigi tapasztalatai alapján dekódol, vagyis nem lehetünk biztosak benne, hogy pont az az információ ment át, amit az adó szeretett volna közvetíteni.

A visszacsatolás több módon történhet. E-mailben kérheti az adó, hogy jelezzen vissza a vevő, de ennél többet nem. Telefonon és személyesen azonban érdemes lehet rákérdezni, hogy a vevő olyan formában dekódolta-e az üzenetet, mint ahogy az adó szeretne volna. A dekódolást szem előtt tartva kell kiválasztani a kommunikációs csatornát.

Komplexebb feladatok esetén érdemes lehet írni egy pontos e-mailt, majd telefonon, vagy személyesen kérni visszajelzést, hogy a vevő mit értett meg belőle, és hogyan fog cselekedni. Egyszerűbb feladatoknál elég csak visszajelzést kérni.

## E-mailben történő kommunikáció, és instant üzenetek

Az e-mailben történő kommunikáció kitűnő lehet olyan helyzetekben, amikor az adó összetett információkat szeretne eljuttatni a vevőkhöz, és nincs szükség azonnali visszajelzésre, vagy pedig tömeges információt szeretne eljuttatni, vagyis egyszerre sok munkatárssal szeretne kommunikálni. Az e-mail tárgyába érdemes beleírni röviden, hogy miről lesz szó, vagy dátumok

---

<sup>4</sup> Olyan alkalmazás, amely az okostelefon és számítógép operációs rendszerétől függetlenül működik, vagyis elérhető Windows és MacOS-t futtató számítógépeken, valamint Android és iOS alapú telefonokon is.

esetén itt is szerepeltetni azt, hogy ha valaki nem nyitja meg az üzenetet, akkor is legyen információja.

Az e-mailre mindig érdemes címzettként rátenni a kommunikáció könnyítése érdekében a címzetten kívül azokat a személyeket is, akiket valamilyen szempontból érint az információ. Az e-mail legyen rövid és célratoró, a végén pedig kérjünk visszajelzést. Nem érdemes e-mailben kommunikálni olyan esetben, amikor gyors visszajelzést szeretnénk, mivel ezt a legtöbben levelezésként kezelik.

A kommunikáció gyorsítására jó megoldás lehet az instant üzenet (Facebook Messenger, Viber, stb.), de ezek intézményi kommunikációban ritkán alkalmazhatók kellő hatékonysággal. Szintén nem ajánlott zárt Facebook csoportokban kommunikálni, mivel a Facebook változtatásai miatt ezeket az üzeneteket csak akkor kapja meg minden érintett, ha a közösségi oldal algoritmusai azt számára relevánsnak ítéli, másrészt a Facebook használat nem javasolt munkaidőben.

## Telefonos megbeszélések

A telefonon történő kommunikáció olyan esetekben ajánlott, amikor gyorsan szeretnénk információhoz jutni, vagy információt átadni. Munkahelyi környezetben azonban nem alkalmas arra, hogy többeket érintő, és fontos információkat adjunk át, mivel nem visszakövethető.

Ha mégis erre lenne szükség, akkor érdemes írásban röviden a megbeszélteket rögzíteni és/vagy azok fogadásáról írásban visszajelzést kérni.

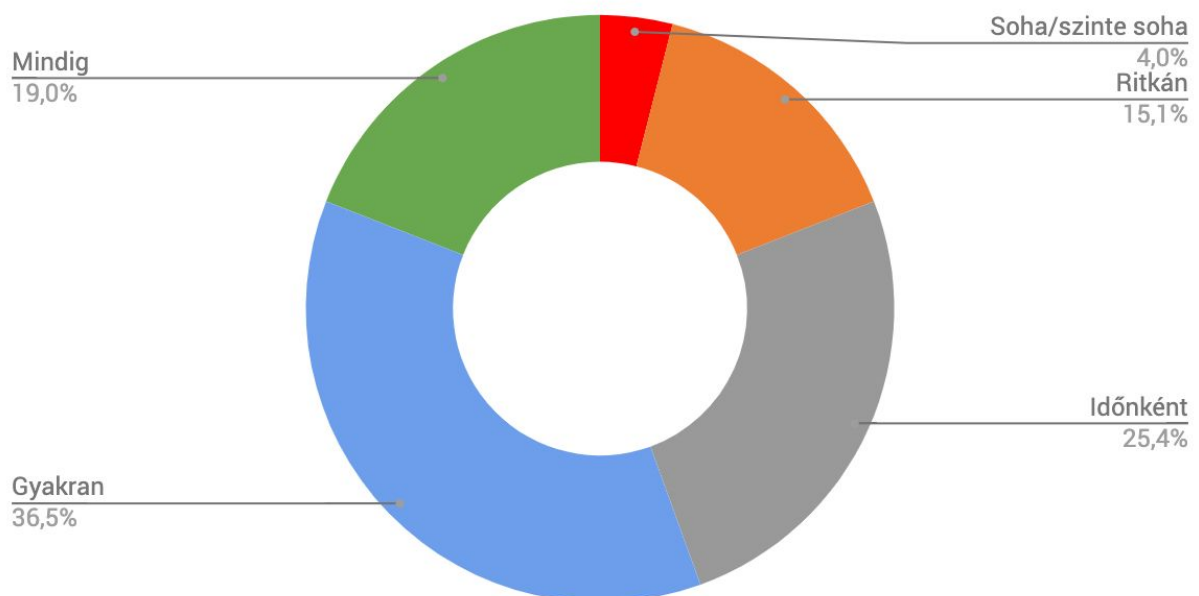
## Online kommunikációs szoftverek

Az online kommunikációs és projektmenedzsment eszközök használata, mint például Trello, vagy Asana nagy mértékben képesek arra, hogy könnyítsék a munkatársak és vezetők közötti együttműködést, feladatdelegálást, és a folyamatok haladásáról való informálódást. Ezekben a szoftverekben olyan csoportokat lehet létrehozni, ahol a munkatársaknak, vagy egyes csoportjaiknak, vagy akár csak egy-egy munkatársnak tudunk feladatokat, és információkat adni. Ezen programok célja, hogy egy e-mail, vagy telefonhívás nélkül mindenki pontosan tudja, hogy mi a feladata, a vezetők pedig nyomon tudják követni, hogy hogyan haladnak előre a folyamatok. Ezek az applikációk telefonon és számítógépen is elérhetők, használatuk pedig kifejezetten egyszerű.

# Szervezetben belüli egyeztetési terv

A SZOCEG Nonprofit Kft. több intézményre tagolódik, amelyek kommunikációja az ellátások és a jó gyakorlatok megosztása szempontjából is fontos. A tagintézmények közötti kommunikáció hatékony szervezése kardinális kérdés. Ennek nem megfelelő működése esetén információhiány léphet fel, ami a szervezet hatékonyságának rovására mehet. Erre utalhat a szervezeti felmérés eredményeként kapott, alábbi diagramon látható adat, amely tükrözi a szervezet egészét érintő viszonylagos információhiányos állapotot.

## A munkámhoz minden szükséges információt idejében megkapok.



A diagram alapján a munkatársak közel fele, csak időnként, vagy még ritkábban kapja meg időben az információkat. Ez összefüggésben lehet azzal is, ahogy a központi iroda és az egyes intézmények mennyire kommunikálnak egymással hatékonyan.

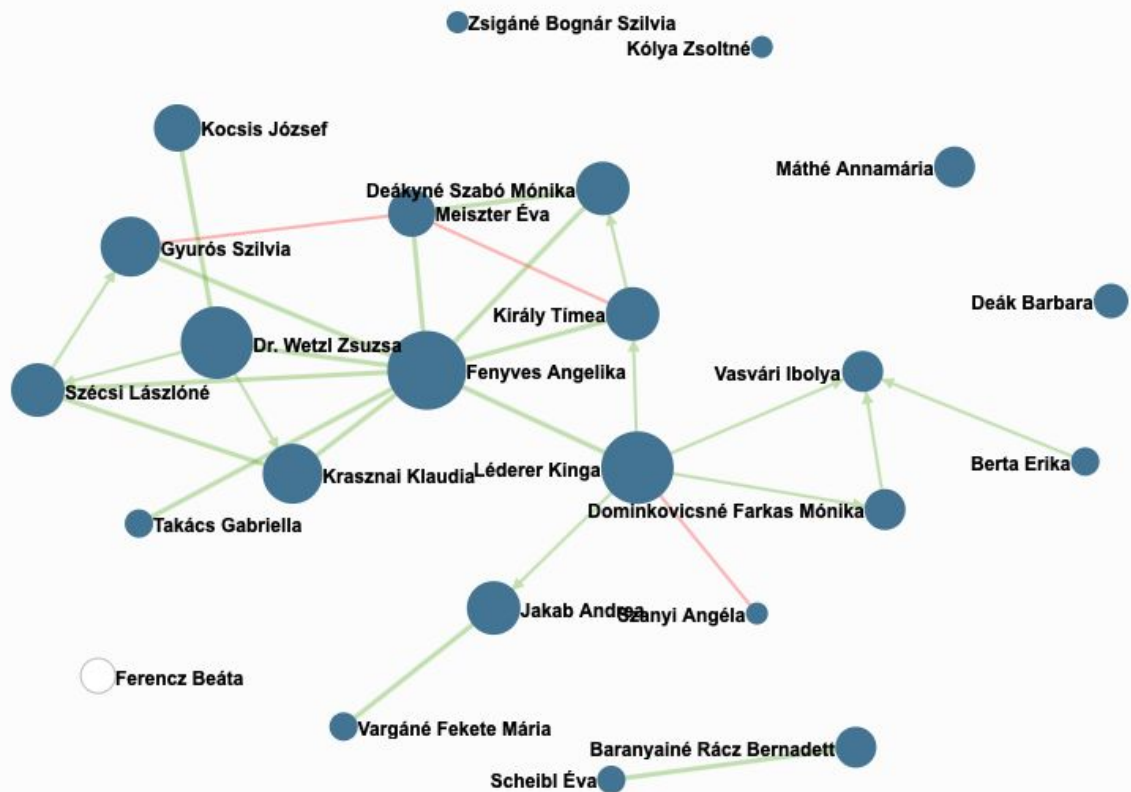
A szervezetnél végzett szervezeti diagnózis vonatkozó részei szemléltetik, hogy az egyes egységek vezetői között milyen az együttműködés és az információáramlás. A szociogramról leszúrtuk az egyirányú kommunikációt a könnyebb átláthatóság érdekében.

Jól látható, hogy a központi iroda munkatársai között viszonylag sok az erős információáramlási kapcsolódás, ezt mutatják a nyíl nélküli zöld vonalak. A nyílvégződéssel ellátott zöld vonalak az egyirányú de erős információáramlást mutatják a nyíl irányába. Látható továbbá az is, hogy több szereplő között egyáltalán nincs sem kétirányú kapcsolat, sem egyirányú erős kapcsolódás.



Problémát jelent, hogy a piros vonalak bár munkafolyamati kapcsolatban állnak egymással, de információáramlás nincs köztük.

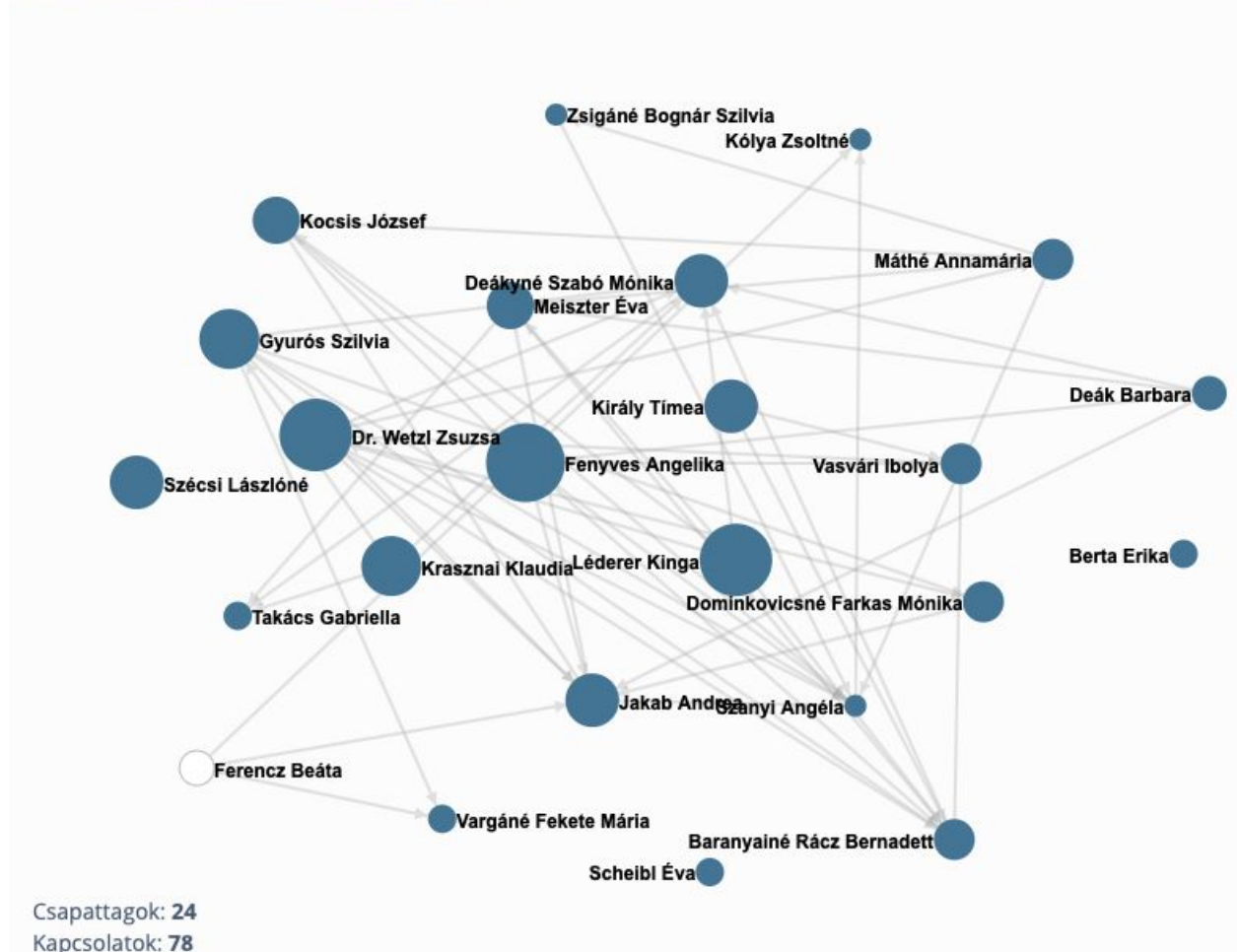
## Információáramlás szociogram



Csapattagok: 24  
Kapcsolatok: 78

Szintén problémát jelent, hogy a központi iroda felé több esetben nem jut vissza információ, ezt mutatja az alább található szociogram, amelyen csak az egyirányú információáramlási kapcsolódások láthatók. Az információáramlás kihívásaival a szervezeti diagnózis felvétele során kapott adatok elemzéséről készült dokumentumban részletesen foglalkoztunk.

### Információáramlás szociogram



Az intézmények vezetői közötti kommunikáció erősítése alapvetően az intézményen belüli kommunikáció lépéseivel történhet, de a lényegesebb pontokat itt is kiemeljük.

## Rendszeres megbeszélések az intézmények vezetői között

A szervezet összetett, ezért a jelentős számú, földrajzilag is elkülönülő intézmény hatékony együttműködésének megteremtése csak szervezett és szabályozott kommunikációval működhet. Javasoljuk, hogy az intézmények vezetői – ideértve a központi irodát is –, között legyenek rendszeres megbeszélések, amelyek fókuszában a következő tervezési időszak(ok) céljai és ennek megfelelő feladatai szerepeljenek.

A megbeszéléseken résztvevők köre:

- A központi iroda vezetői
- Az egyes intézmények vezetője

A megbeszélés optimális hossza legfeljebb 2 óra, ennél hosszabb időtartam a hatékonyság rovására mehet. A rendszeres megbeszélések azt a célt kell, hogy szolgálják, hogy az egyes intézmények vezetői aktuális információkkal rendelkezzenek a szervezet tevékenységével kapcsolatban, tisztában legyenek az elvárásokkal, és ők is be tudjanak számolni az aktualitásokról, az intézmények kihívásairól, és megoldandó feladatairól. A megbeszélésekről készüljön jegyzőkönyv digitális formában, amelyet a megbeszélést követően érdemes eljuttatni a megbeszéléseken résztvevőknek, hogy mindenki tisztában legyen a feladatokkal. Ez biztosítja, hogy minden résztvevő pontos, írásban is rendelkezésre álló információkkal rendelkezzen, amelyek vonatkozó részeit kommunikálni tudja a saját intézménye felé.

A megbeszéléseken érintendő témakörök:

- A szervezet vezetőjének beszámolója az elmúlt megbeszélés óta történetekkel kapcsolatban (10-15 perc)
- Intézményvezetők beszámolója az elmúlt megbeszélés óta történetekről, aktuális kihívásokról, megoldandó feladatokról (fejenként 5-10 perc)
- Feladatkiosztása az adott negyedévre (fejenként 5-10 perc)

A megbeszélések rendszerességét negyedévente, indokolt esetben havonta javasoljuk. Minden év végén javasoljuk továbbá, hogy a szervezet és az intézmények vezetői tartsanak egy megbeszélést, amelyen kitűzik a következő év céljait, és megtervezik az elérésükhöz szükséges stratégiát.

## Eseti megbeszélések

Az eseti megbeszélések rendje az előző fejezetben leírtaknak megfelelően, ugyanazon alapelvek szem előtt tartásával működik.

## A kommunikáció iránya

A szervezet szempontjából kiemelten kell kezelni az információátadás során a kommunikáció címzettjét/címzettjeit és irányát az intézmények fizikai elkülönülésének okán. Ezen távolságot a lehető leghatékonyabb módon kell áthidalni annak érdekében, hogy minden intézményvezető - és rajtuk keresztül minden munkatárs - az információk birtokában legyen.

A kommunikáció az előző fejezetben leírtakhoz hasonlóan lehet egy és kétirányú.

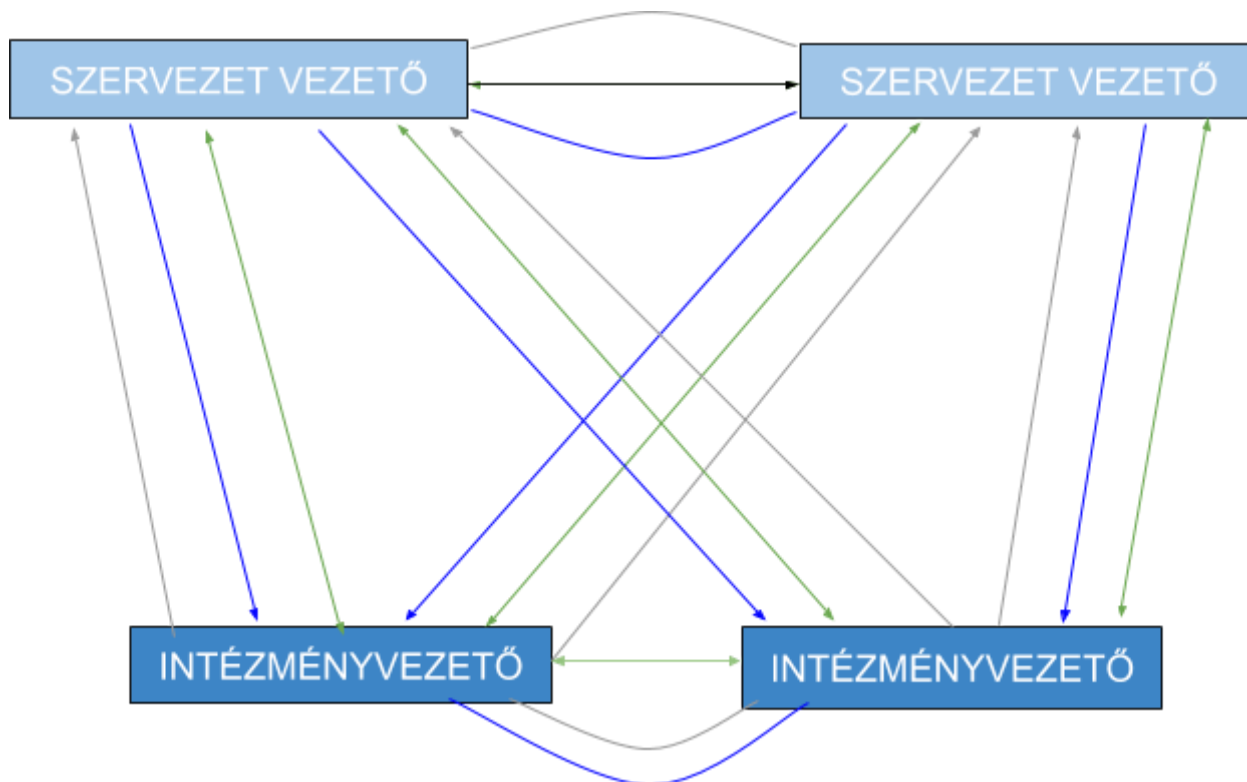
1. A szervezet vezetői és az intézményvezetők közötti kommunikáció
  - a. Egyirányú kommunikáció a szervezet vezetőitől az intézményvezetők irányába
  - b. Kétirányú kommunikáció a szervezet vezetői és az intézményvezetők között
  - c. Egyirányú kommunikáció az intézményvezetők között
  - d. Kétirányú kommunikáció az intézményvezetők között
  - e. Egyirányú kommunikáció a szervezet vezetői között
  - f. Kétirányú kommunikáció a szervezet vezetői között

A szervezet vezetői és az intézményvezetők között több esetben történhet egyirányú kommunikáció, elsősorban akkor, ha egyszerű információátadásról van szó. A kétirányú kommunikációban már visszacsatolás is érkezhetsz, vagy akár észrevétel, javaslat. Javasoljuk, hogy a kommunikáció minden esetben legyen kétirányú, legalább egy visszajelzés, vagy megerősítés erejéig arról, hogy a vevő megkapta az üzenetet.

Az intézményvezetők közötti kommunikációban meg lehet fogalmazni olyan intézmények közötti együttműködéssel kapcsolatos információkat, napi munkavégzéssel kapcsolatos jó gyakorlatokat, amelyekbe nem szükséges a szervezet vezetőit bekapcsolni. Az intézmények közötti együttműködés hatékonyságát fokozza, ha a vezetők vesznek részt a kommunikációban, a munkatársak pedig csak olyan esetekben, amikor egy ellátott ügyében kell intézkedni. A szervezet vezetői felé visszajelzések az intézményvezetőtől érkezzenek, munkatársaktól lehetőség szerint ne, mert az bonyolítja a kommunikációt, és kimaradhatnak belőle fontos érintett szereplők.

A szervezet vezetői minden olyan esetben kommunikáljanak egymással, amikor vagy a szervezet ügyeit érintően szükséges egyeztetni, vagy egy intézmény ügyében kell felsőbb döntéseket hozni, de ez utóbbi esetben a kommunikációba be kell kapcsolni az érintett intézmény vezetőit.

Az alábbi ábra mutatja a fent leírtak szerinti kommunikációs irányokat (az ábrán szereplő résztvevők száma nem tükrözi a szervezetben megjelenő vezetők számát, csak szemléltetésre szolgál).



A kommunikációs folyamat, és az egyes kommunikációs csatornák használata megegyezik az intézményen belüli kommunikációs és egyeztetési tervnél leírtakkal.

Minden kommunikációs csatorna kiválasztása során szem előtt kell tartani, hogy a kommunikációs folyamat célja az információ minél egyszerűbb, minél gyorsabb, minél hatékonyabb átadása és annak áramoltatása adó és vevő között, mindezt olyan módon, hogy az adó biztos legyen afelől, hogy a vevő megfelelően dekódolta az információt, a vevő pedig abból a szempontból legyen biztosított, hogy megfelelően értette meg a tartalmat.

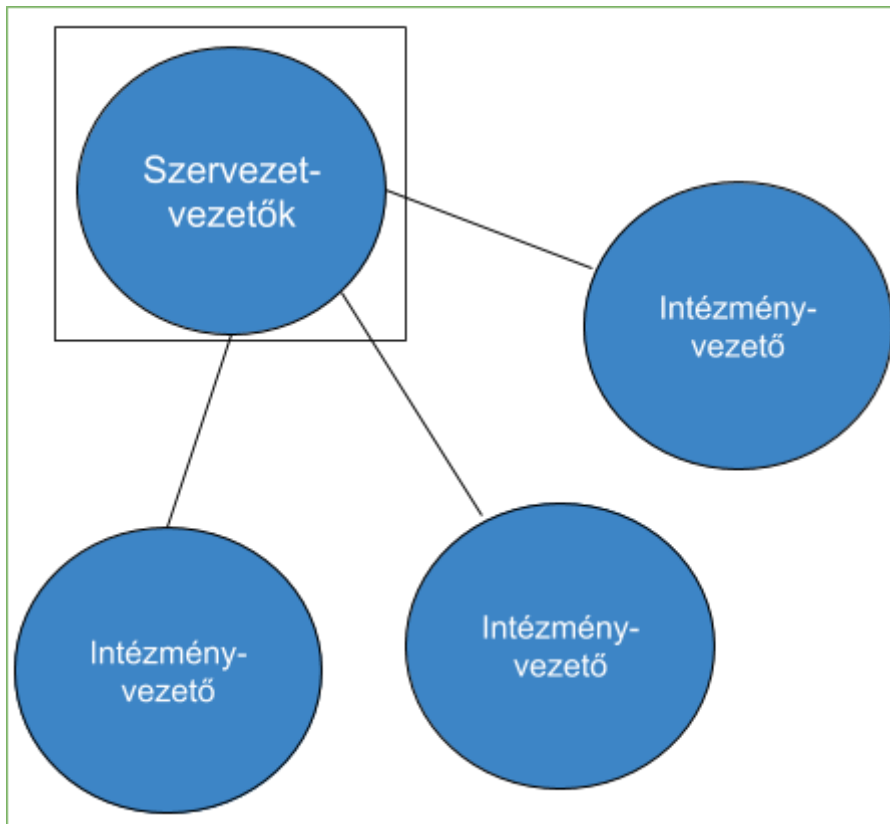
## Együtműködést segítő applikációk

Az intézményen belüli kommunikáció esetében kitértünk már a modern, együttműködést segítő applikációk alkalmazásának fontosságára. A jelenlegi felgyorsult munkatempó mellett elengedhetetlen, hogy a vezetői team használjon ilyen programot, mivel enélkül csökken a hatékonyság az információk lassabb, és sok esetben pontatlanabb cseréje következtében. Javasoljuk ilyen applikáció (például Trello, Asana) mihamarabbi használatának megkezdését.

**Az applikáció használatának bevezetéséhez az alábbi egyszerű struktúrát javasoljuk:**

1. Jogosultsági csoport - szervezetvezetők
2. Jogosultsági csoport - szervezetvezetők + érintett intézményvezető
3. Jogosultsági csoport - intézményvezetők

Ebben a példában a szervezet vezetői rendelkeznek egy olyan csoport felett, amelyben ők tudnak kommunikálni, feladatokat delegálni, és a feladatokkal, folyamatokkal való előrehaladást monitorozni, illetve koordinálni. Erre a csoportra nincs rálátása az intézményvezetőknek.



A második csoportot ki lehet úgy alakítani, hogy a szervezet vezetői és egy-egy intézményvezető közötti feladatok legyenek láthatók, így a folyamatok láthatósága kifejezetten az érintettek között maradnak, de akár lehet egy szélesebb körű csoportot is létrehozni, amelyben az összes intézményvezető láthatja az

információkat, így könnyebb az információáramoltatás, azonban a nagyobb számú közlés miatt könnyebben át lehet siklani az információkon. Az előbbieket szem előtt tartva mellett javasoljuk a háromlépcsős modell kialakítását, amelyben van egy szervezetvezetői csoport, egy olyan csoport, amelyben a szervezet vezetői, és az érintett intézményvezető kap jogosultságot, és egy olyan szélesebb csoport, amelyben a szervezet vezetői és az összes intézményvezető jogosult.

Egy ilyen program konzekvens használata nagy mértékben gyorsítja és egyszerűsíti a kommunikációt, és lehetővé teszi, hogy minden érintett a munkavégzéshez szükséges információk birtokában legyen.

# Iratminták

- Jelenléti ív
- Emlékeztető/Jegyzőkönyv
- Feljegyzés
- Kimenő levél

## JELENLÉTI ÍV

Időpont (év, hónap, nap, óra):

Helyszín (épület, iroda/tárgyaló):

Rendezvény tárgya:

NÉV	SZERVEZET (szervezeti egység neve)	ELÉRHETŐSÉG (e-mail és/ vagy telefon)	ALÁÍRÁS



# EMLÉKEZTETŐ

**Tárgy:**

**Időpont** (év, hónap, nap):

**Helyszín** (épület, iroda/tárgyaló):

**Résztvevők:** a mellékelt jelenléti ív alapján

**Kapják:**

**Megbeszélésen elhangzottak:**

Aliquam egestas eleifend erat a dignissim. Phasellus et lobortis erat. Nulla at justo tincidunt, ultricies ipsum id, pellentesque erat. Suspendisse potenti.

Nam tristique eu sem vitae egestas. Orci varius natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Nam a leo vitae neque faucibus fermentum.

<b>Feladat</b>	<b>Felelős</b>	<b>Határidő</b>

**Tárgy:**

## Feljegyzés

Aliquam egestas eleifend erat a dignissim. Phasellus et lobortis erat. Nulla at justo tincidunt, ultricies ipsum id, pellentesque erat. Suspendisse potenti.

Nam tristique eu sem vitae egestas. Orci varius natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Nam a leo vitae neque faucibus fermentum.

Kelt: Helyszín, év. hónap. nap.

Köszönettel:

.....  
név  
munkakör

Pénzügyi ellenjegyzés:

.....  
név  
munkakör

Engedélyezem/nem engedélyezem:

.....  
név  
munkakör

Iktatószám: ...../2019  
Ügyintézőnk neve, elérhetősége:

**Tárgy:**  
Hivatkozási szám:  
Ügyintézőjük:  
Melléklet: db

*Kérem, hogy válaszában a fenti számra hivatkozzon!*

**Címzett neve  
titulusa  
részére**

Címzett intézmény neve  
Helység neve  
Utca, házszám  
Irányítószám

**Tisztelt Név/Beosztás!**

Aliquam egestas eleifend erat a dignissim. Phasellus et lobortis erat. Nulla at justo tincidunt, ultricies ipsum id, pellentesque erat. Suspendisse potenti. Nam tristique eu sem vitae egestas. Orci varius natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Nam a leo vitae neque faucibus fermentum.

In hac habitasse platea dictumst. Pellentesque tempus tristique velit ut fringilla. Maecenas suscipit turpis sem, sit amet malesuada nulla convallis vel. Vivamus elit arcu, lacinia eget ligula nec, ullamcorper ultricies erat.

Kelt: Helyszín, év. hónap. nap.

Üdvözlettel/Tisztelettel:

.....  
Név  
Titulus

Erről értesül:

1. címzett: e-mail és/vagy postacím – expedálás módja, ideje
2. XY: e-mail és/vagy postacím – expedálás módja, ideje
3. Irattár