



linia tematyczna
MIASTO ROZWOJU I KOMPETENCJI

Skuteczna KOMUNIKACJA - szansa na lepsze miejsce pracy czy kolejna procedura?

18 marca 2025 r., godz.10.00 – 11.30 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Webinary prowadzone przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowanego przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



Webinar prowadzą:



Łukasz Dąbrówka



Wojciech Kłosowski



Grzegorz Dudzik



Justyna Pietrzykowska



Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostaną zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbędą się także seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Działa Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 40, uporządkowanych w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



Miasto kompetencji
i rozwoju



Miasto zielone



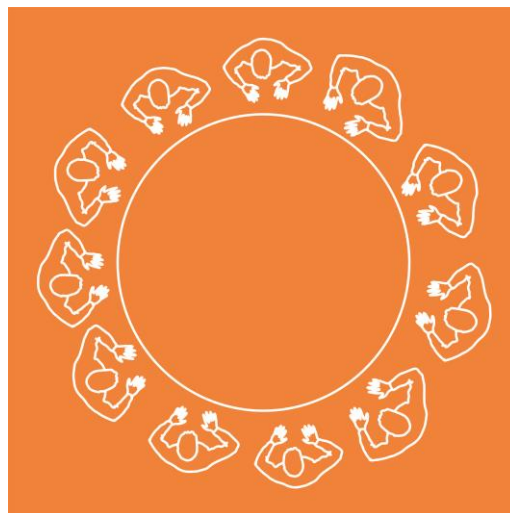
Miasto
przedsiębiorcze



Miasto dostępne



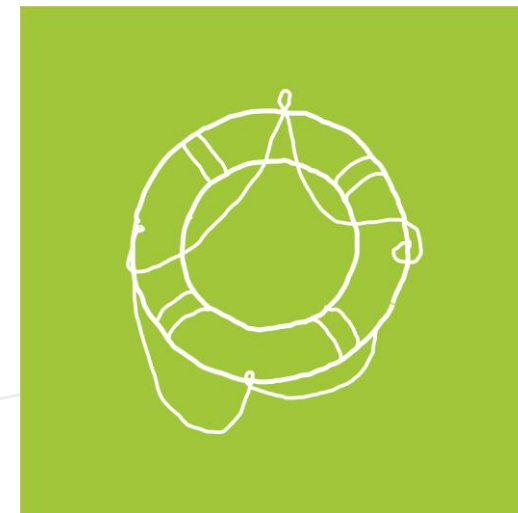
Miasto w obywateli
i współpracy



Miasto w działaniu



Miasto bezpieczne
i odporne





Miasto kompetencji i rozwoju

1. Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?
2. **Skuteczna komunikacja - szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?**
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
4. Personel w projekcie - zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?
5. Pułapki w zarządzaniu projektem: nawyki, stres, wypalenie zawodowe.
6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne - droga do celu, czy gaszenie pożaru.
7. Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe? Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.
8. Zarządzanie zmianą w administracji samorządowej - od teorii do praktyki.





Agenda dzisiejszego webinaru:

1. **Wprowadzenie**: czym jest komunikacja wewnętrzna? 10:00 – 10:15
2. Przykłady **narzędzi**. 10:15 – 10:30
3. **Strategie** komunikacji. 10:30 – 10:45
4. Bariery i błędy w komunikacji. 10:45 – 11:00
5. **Efektywna komunikacja w urzędzie**. 11:00 – 11:15
6. Ćwiczenia praktyczne. 11:15 – 11:30
7. Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja 11.30 – 12.00



Korzyści

Podczas webinaru podpowiemy:

- jak możesz wykorzystać efektywną komunikację do realizacji celów każdej organizacji i realizowanych projektów;
- jak dostosujesz narzędzia komunikacji do potrzeb realizowanego projektu;
- jak zidentyfikujesz bariery i błędy w komunikacji oraz jak skutecznie możesz je zminimalizować.



Część 1. Wprowadzenie:

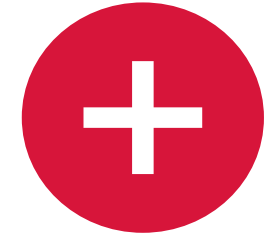
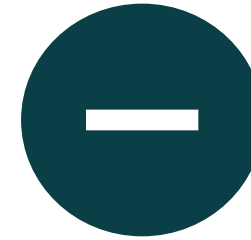
- Czym jest komunikacja wewnętrzna?
- Jakie są jej cele i zadania?
- Co wyróżnia komunikację w organizacji będącej tzw. lepszym miejscem pracy?



Wojciech Kłosowski



Wprowadzenie



- Właściwa **komunikacja wewnętrzna** jest **niezbędnym warunkiem dobrego zarządzania w organizacji**, ponieważ:
 - porządkuje działania i buduje poczucie sensu,
 - przeciwdziała alienacji celów (poczuciu „obcości” celów),
 - buduje **zaufanie** pracowników do siebie nawzajem, do kierownictwa i do samej organizacji,
 - jest podstawą kształtowania się wewnątrz organizacji:
 - **lojalności** pracowników wobec pracodawcy,
 - **solidarności** współpracowników w zespole.



Po co komunikujemy?



Podstawowymi **celami komunikacji wewnętrznej** są:

- **uporządkowanie i uwspólnienie wiedzy o tym, co robimy** (komunikacja zadaniowa, szczególnie w projektach);
- **wyjaśnienie i internalizacja celów organizacji i jej poszczególnych projektów** (co chcemy osiągnąć);
- pogłębienie **identyfikacji pracowników z zadaniami i miejscem pracy**,
- wzmocnienie **poczucia odpowiedzialności pracowników za rezultaty**,
- co może mniej oczywiste: **podniesienie jakości przywództwa** (jeśli komunikuję cele i zadania, to sam muszę je dokładniej przemyśleć).



Zadania długofalowe komunikacji wewnętrznej:

- Wzrost efektywności działań całego zespołu – wszystkich pracowników
- dwukierunkowy rzetelny przepływ informacji między kierownictwem a pracownikami,
- mocniejsza identyfikacja pracowników z pracodawcą, stabilność kadr i zatrudnienia;
- poprawa wizerunku danej organizacji jako dobrego pracodawcy.





Czy jesteśmy „lepszym miejscem pracy”?

Sześć kryteriów Moskowitza...

Według koncepcji Milтона Moskowitza wyróżnia się 6 kryteriów identyfikujących organizację jako lepsze miejsce pracy:

1. otwartość organizacji na wewnętrzne różnice zdań;
2. widoczność i bliskość kierownictwa (MBWA czyli management by walking around = zarządzania przez bycie w pobliżu, bycie dostępnym);
3. pierwszeństwo komunikacji wewnętrznej nad zewnętrzną (organizacje myślące uznają komunikację wewnętrzną za priorytet);
4. nacisk na czytelność komunikacji;
5. przyjazny ton, rodzinna atmosfera;
6. poczucie humoru.



OSTROŻNIE!



PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast pamiętamy:

1. Komunikacja wewnętrzna to kluczowy element dobrego zarządzania realizacją projektu. Wzmacnia ona efektywność, zwiększa szanse na skuteczność oraz integruje zespół.
2. Główne cele dobrej komunikacji wewnętrznej to identyfikacja pracowników z projektem, zwiększenie odpowiedzialności oraz poprawa współpracy poprzez rzetelny przepływ informacji i wspieranie proprojektowej kultury organizacyjnej.



Część 2. Przykłady narzędzi stosowanych w komunikacji wewnętrznej



Grzegorz Dudzik



**Dobór narzędzi
komunikacji
wewnętrznej w
dużej mierze
zależy od
wielkości urzędu
gminy.**





Do najpopularniejszych narzędzi należą:

- a. regularne, bezpośrednie rozmowy informacyjne – małe lub duże grupy, w ramach jednego lub kilku wydziałów. Trwają do 1 godziny, są moderowane przez prowadzącego, mają jasno określony cel. Ich efektywność zależy od częstotliwości i systematyczności dostosowanej do potrzeb organizacji,





- spotkania panelowe i prezentacje,
- rozmowy w sytuacji konfliktowej,
- tzw. exit interview – forma wywiadu z odchodzącym pracownikiem – pokazuje powody rezygnacji z pracy i pozwala zidentyfikować potrzebne obszary zmian. Możliwe w miejscach otwartych na konstruktywną krytykę,





- b) tablice informacyjne – najbardziej niedoceniane narzędzie,
- c) skrzynka na pomysły – wzbudza kontrowersje i przeczy idei otwartości komunikacji,
- d) mąż zaufania (formalni/nieformalni),
- e) intranet / komunikatory,
- f) inne – imprezy okolicznościowe, konkursy dla pracowników, programy motywacyjne.



Instrukcja

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

1784 7043

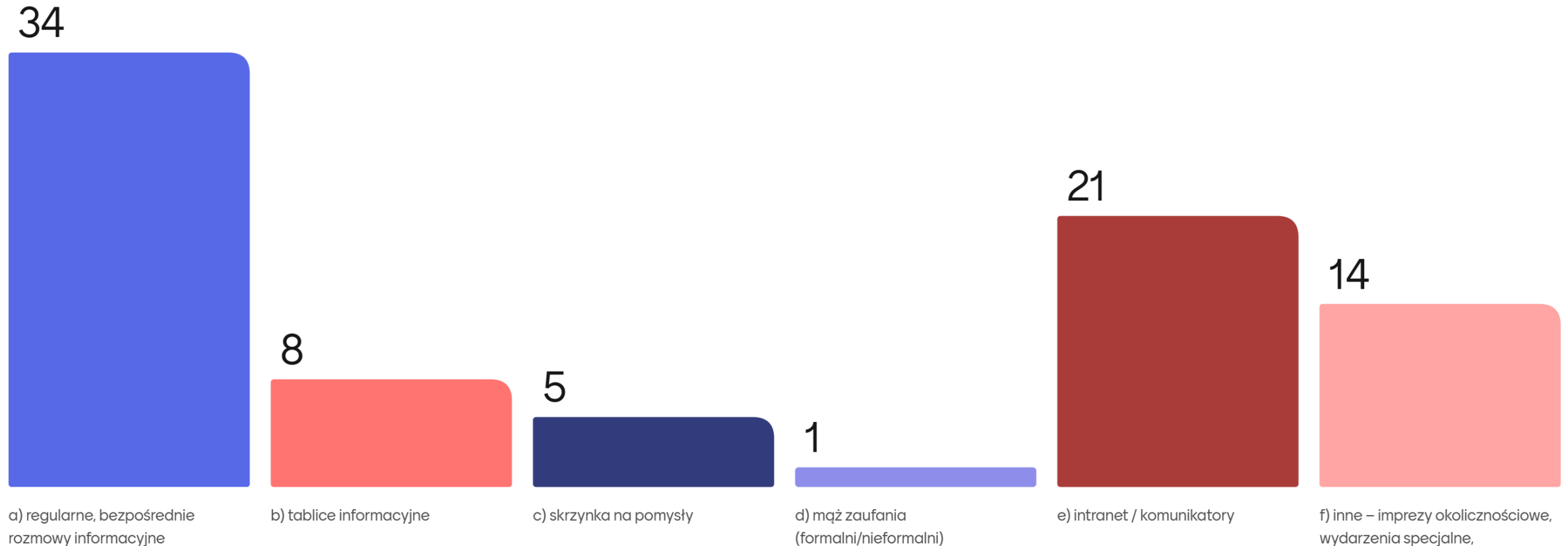


Lub użyj kodu QR



Wejdź na stronę menti.com | i użyj kodu **6451 1427**

Jakie narzędzia się sprawdzają?



Jakie narzędzia się sprawdzają?

17 responses

Spotkania zespołów ds. realizacji projektu

e-maile

Rozmowy indywidualne, jeżeli szef jest kompetentny

rozmowy, spotkania

wszystkich narzędzi za mało.
wieloformatowa komunikacja 360

e-maile, cykliczne spotkania zespołu projektowego

Narzędzia są dobre, ale niestosowane

Tablice informacyjne

spotkania kwartalne z pracownikami

spotkania, komunikatory

Spotkanie, intranet, maile, komunikatory

Narady

Rozmowy informacyjne

spotkania

.

Spotkania z pracownikami

szczerze rozmowy w małych grupach,
które się znają



PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast pamiętamy:

1. Narzędzia komunikacji wewnętrznej w urzędzie nawet najprostsze wspierają efektywną realizację projektu.
2. Ważną rolę mogą odgrywać nawet tak proste narzędzia jak tablice informacyjne czy skrzynki na pomysły, które pomagają identyfikować obszary wymagające zmian.
3. Formy, takie jak wydarzenia specjalne, programy motywacyjne czy rola męża zaufania, wspierają integrację i budują pozytywną atmosferę w organizacji.



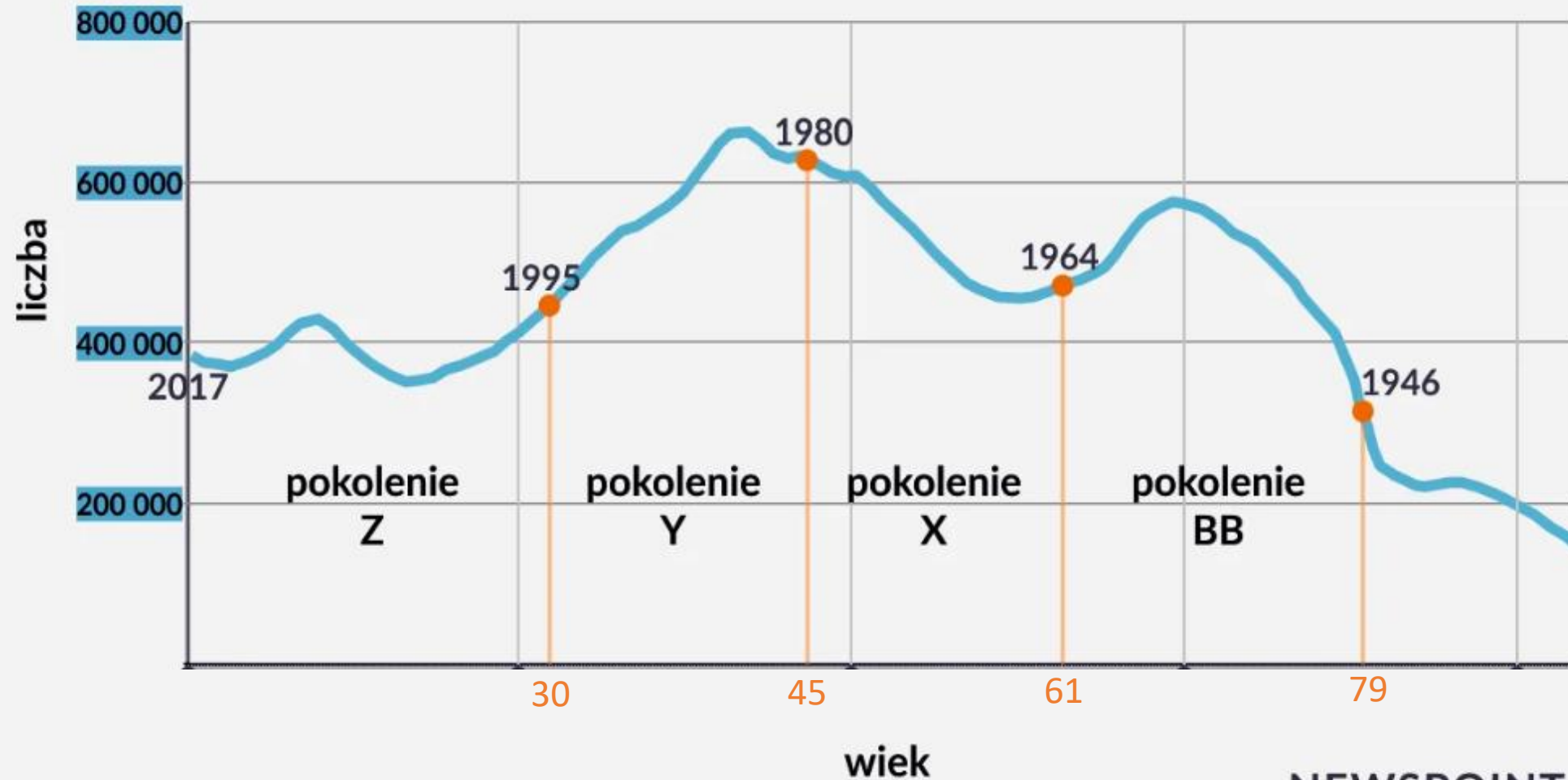
Część 3. Strategie komunikacji dostosowane do potrzeb różnych osób i grup oraz strategie w komunikacji zarządzania zmianą



Wojciech Kłosowski



Różnice międzypokoleniowe



Źródło: Główny Urząd Statystyczny

NEWSPOINT



Różnice międzypokoleniowe

- **Baby Boomers** (urodzeni między 1946 a 1964 rokiem) są **lojalni i ciężko pracują**. Pozostają aktywni zawodowo dłużej niż poprzednie generacje. Cenią stabilność zatrudnienia. Dobrze znoszą hierarchie. Mają bogate doświadczenie. Bywają mało elastyczni.
- **Pokolenie X** (1965 – 1980) ceni **niezależność w pracy i jest znane z umiejętności adaptacyjnych**. Ceni bezpośrednią, jasną komunikację i jest bardziej krytyczne wobec marketingu i korporacyjnych przekazów. Preferuje jasno zdefiniowane zadania i wyniki.
- **Pokolenie Y** („Millenialsi”: 1981 – 1995) oczekują **elastyczności i równowagi między życiem prywatnym, a zawodowym**. Oczekują komunikacji w czasie rzeczywistym. Cenią feedback i regularne aktualizacje swoich osiągnięć oraz celów zawodowych.
- **Pokolenie Z** (urodzeni po 1996) oczekuje **nowoczesnej komunikacji i narzędzi**: aplikacji do zarządzania projektami, komunikatorów. Ceni transparentność i szybkie odpowiedzi na swoje zapytania. Szuka sensu i celu w swojej pracy.



Różnice międzypokoleniowe

<https://wsparciemiast.pl/komunikacja-w-urzedzie-a-roznice-miedzypokoleniowe/>



Komunikacja w urzędzie a różnice międzypokoleniowe

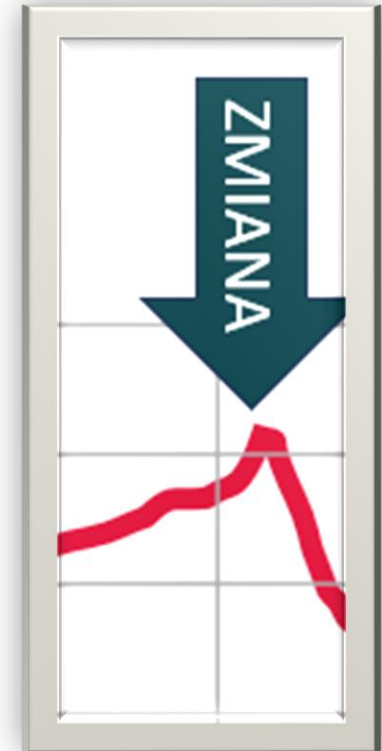
[STRONA GŁÓWNA](#) > [ARTYKUŁY](#) > [KOMUNIKACJA W URZĘDZIE A RÓŻNICE MIĘDZYPOKOLENIOWE](#)

Komunikacja wewnętrzna w urzędzie gminy pełni kluczową rolę w zapewnieniu efektywnego funkcjonowania lokalnej administracji i skutecznego realizowania zadań publicznych oraz realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Jako proces umożliwiający sprawny przepływ informacji i wzmacniający współpracę między różnymi wydziałami, komunikacja wewnętrzna musi być dostosowana do dynamicznie zmieniającego się środowiska technologicznego i demograficznego. Szczególne znaczenie ma tu **zrozumienie różnic międzypokoleniowych** między pracownikami



Komunikacja w zarządzaniu zmianą

- Zmiana w organizacji zawsze wywołuje OPÓR.
- W PSPRM nie tylko zmieniacie Państwo wasze miasta, ale też realizacja projektu spowoduje zmianę w organizacji, jaką jest Urząd Miasta.
- Trzeba mieć świadomość oporu wśród kierownictwa i wśród pracowników,
- Najtrudniejszy do pokonania jest opór bierny, pozorne „popieranie” zmiany.
- Kluczowa jest dobra komunikacja.



<https://wsparciemiast.pl/webinar-mkir-25-02-zarzadzanie-projektowe-w-urzedzie-dostrojenie-czy-dysharmonia/>



Zróźnicowane strategie komunikacji zmiany

- Rzuć i módl się
- Zaprezentuj i sprzedaj
- Podkreśl i zbadaj
- Zidentyfikuj i odpowiedz
- Ukryj i chroń





Komunikacja a neuroróżnorodność...

- Zróżnicowanie strategii komunikacyjnych jest odpowiedzią na **neuroróżnorodność odbiorców**. W zespołach prawie zawsze występują osoby neuroatypowe.
- To często osoby o bardzo wartościowych dla zespołu kompetencjach:
 - mające wybitne zdolności w jakimś obszarze,
 - dysponujące szczególną umiejętnością koncentracji na zadaniach
 - mające wyjątkowe umiejętności analityczne lub porządkowania danych.
- Jednak osoby neuroatypowe mają często **szczególne trudności w komunikacji**:
 - jest im trudniej czytelnie komunikować (komunikują niezrozumiale dla innych),
 - mogą błędnie rozumieć komunikaty innych .
- Dlatego osoby neuroatypowe mają często opinię „trudnych w komunikacji”.



PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest, aby:

1. Strategie wewnętrznej komunikacji były dostosowane do potrzeb różnych grup, osób i sytuacji zarządczych, w tym – zarządzania zmianą.
2. Istotne jest również uwzględnienie różnic międzypokoleniowych w doborze narzędzi komunikacyjnych oraz zastosowanie odpowiednich strategii w komunikacji.
3. Przemyślana komunikacja wewnętrzna zwiększa akceptację zmian, poprawia współpracę i wspiera rozwój organizacji w dynamicznym środowisku miejskim.



Część 4. Bariery i błędy w komunikacji w organizacji oraz ich konsekwencje



Grzegorz Dudzik



Bariery sprawnej komunikacji w organizacji:

- a) lekceważenie znaczenia komunikacji,
- b) zahamowania osobiste,
- c) myślenie w kategoriach statusu (kto ma informację ten ma władzę i prestiż),
- d) rywalizacja,
- e) brak określonych umiejętności komunikacyjnych (wyrażanie a słuchanie),
- f) język zbyt fachowy (nierozumienie wyrażen specjalistycznych),
- g) niespójność komunikacyjna (co innego się mówi a co innego robi),
- h) zły system informacyjny – brak lub niewłaściwe narzędzia.



Błędy i ich konsekwencje:

- a) **efekt resoru** – za pomocą nacisku, wymuszenia nakłaniamy kogoś do zmiany. Jest efekt jak jest kontrola, ale jak presja ustępuje do wszystko wraca do początkowej pozycji,
- b) **efekt pękniętego resoru** – zbyt silna presja niszczy chęć do myślenia i twórczej pracy,
- c) **efekt Pigmaliona** – kształtowanie podwładnych na swój wzór, w efekcie stają się kopią negatywnych czy pozytywnych oczekiwań,
- d) **syndrom odgłosu piły** – demotywowanie pracowników, którzy potencjalnie mogą zagrażać.
- e) **syndrom** narcyza – „ręczne sterowanie”, w efekcie pracownicy nie chcą brać odpowiedzialności,
- f) **syndrom Napoleona** – tendencja do szarżowania w decyzjach bez konsultacji z innymi.



PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest, aby:

1. eliminować bariery komunikacyjne
2. unikać błędów zarządczych
3. budować przejrzystą i otwartą komunikację między przełożonymi a pracownikami



Część 5. Efektywna komunikacja w urzędzie

- konstruktywna krytyka,
- zasady komunikacji między przełożonym a podwładnym,
- narzędzia mierzenia efektywności komunikacji.



Łukasz Dąbrówka



Efektywna komunikacja w urzędzie

Jednym z weryfikatorów jest informacja zwrotna. Przykładem jest konstruktywna krytyka, która powinna spełniać następujące kryteria:

- krytykuj zachowanie a nie osobę,
- nie krytykuj w obecności osób trzecich,
- nie kumuluj zarzutów,
- nie oczekuj iż osoba krytykowania padnie na kolana i będzie bić się w piersi,
- skup krytykę na sferze, która ma szansę się zmienić,
- komunikuj jakiej zmiany oczekujesz i kiedy ma nastąpić,
- bardziej efektywny jest opis a nie ocena.



Efektywna komunikacja w urzędzie:

Najważniejsze zasady dobrej komunikacji między przełożonym a podwładnymi

- informuj o zmianach,
- gdy zmiany są trudne wprowadzaj procedury i proste kryteria,
- pytaj zespół o zdanie,
- słuchaj pomysłów,
- bądź dostępny dla innych,
- rozmawiaj i staraj się bardziej poznać ludzi,
- organizuj regularne spotkania projektowe,
- używaj konstruktywnej krytyki,
- wykorzystuj więcej niż jeden kanał komunikacji,
- doceniaj dobrą pracę,
- przekazuj informację zwrotną o efektach pracy indywidualnej i zbiorowej,
- komunikuj wprost, unikaj aluzji,
- wyjaśniaj nieporozumienia, bądź gotów na rozwiązanie konfliktu.



Efektywna komunikacja w urzędzie

Mierzenie efektywności komunikacji wewnętrznej:

- audyt komunikacyjny (duże ryzyko braku obiektywizmu, ale niska cena przy przeprowadzaniu własnymi zasobami, wysoka cena przy przeprowadzaniu przez firmę zewnętrzną),
- badanie nastrojów pracowniczych (ma sens jak jest anonimowy, regularny, wyniki są znane i odzwierciedlone w realnych działaniach organizacji).



Efektywna komunikacja w urzędzie

Jak się efektywnie komunikować?

- okazuj szacunek,
- otwarcie wyrażaj opinie (oparte na faktach),
- wykazuj uznanie,
- umożliwiaj wymianę opinii (faktów),
- motywuj.



PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest, aby:

1. Efektywna komunikacja w organizacji opierała się na zasadach konstruktywnej krytyki, jasnym przekazywaniu informacji i otwartym dialogu między przełożonymi a pracownikami.
2. Kluczowe znaczenie ma stosowanie różnorodnych kanałów komunikacji, docenianie pracy zespołu oraz regularne przekazywanie informacji zwrotnych, co sprzyja większemu zaangażowaniu i motywacji.
3. Mierzenie efektywności komunikacji poprzez audyty i badania nastrojów pozwala na bieżące dostosowywanie strategii komunikacyjnych i poprawę jakości współpracy w organizacji.



Część 6.

Ćwiczenie praktyczne



Łukasz Dąbrówka



Jak rozwijać komunikację, unikając sformułowań, które ją blokują?

Podczas współpracy w zespole w różny sposób komunikujemy się z innymi, aby „pomóc”.

- Jaka taka komunikacja może „blokować” i ograniczać współpracę – mimo dobrej woli?
- Jak rozpoznać wspieranie, które ogranicza?
- Jaki rodzaj „wsparcia” demotywuje?



12 blokad w komunikacji, czyli czego nie robić pomagając?

1. Rozkazywanie (order)
2. Straszenie (threaten)
3. Moralizowanie (moralise)
4. Doradzanie (advise)
5. Wykład (lecture)
6. Obwinianie (blame)
7. Przezywanie (label)
8. Analizowanie (analyse)
9. Chwalenie (praise)
10. Pocieszanie (reassure)
11. Przesłuchiwanie (probe)
12. Rozpraszenie (divert)



Ćwiczenie

Wskaż 3 z 12 blokad, których doświadczasz podczas współpracy w zespole?



Wskaż 3 najczęściej spotykane blokady jakich doświadczasz w komunikacji?

You may choose up to 3 options.

☒

1. Rozkazywanie

☐

2. Straszenie

☐

3. Moralizowanie

☐

4. Doradzanie

☐

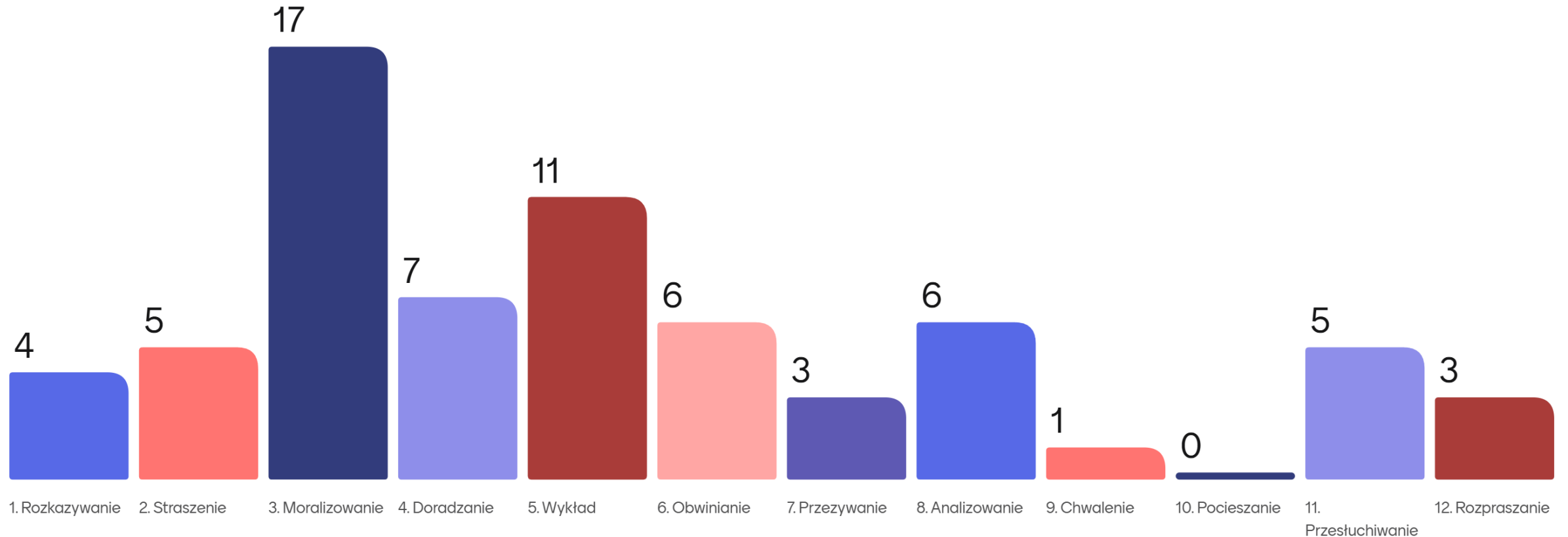
5. Wykład



Wejdź na stronę menti.com | i użyj kodu **6451 1427**

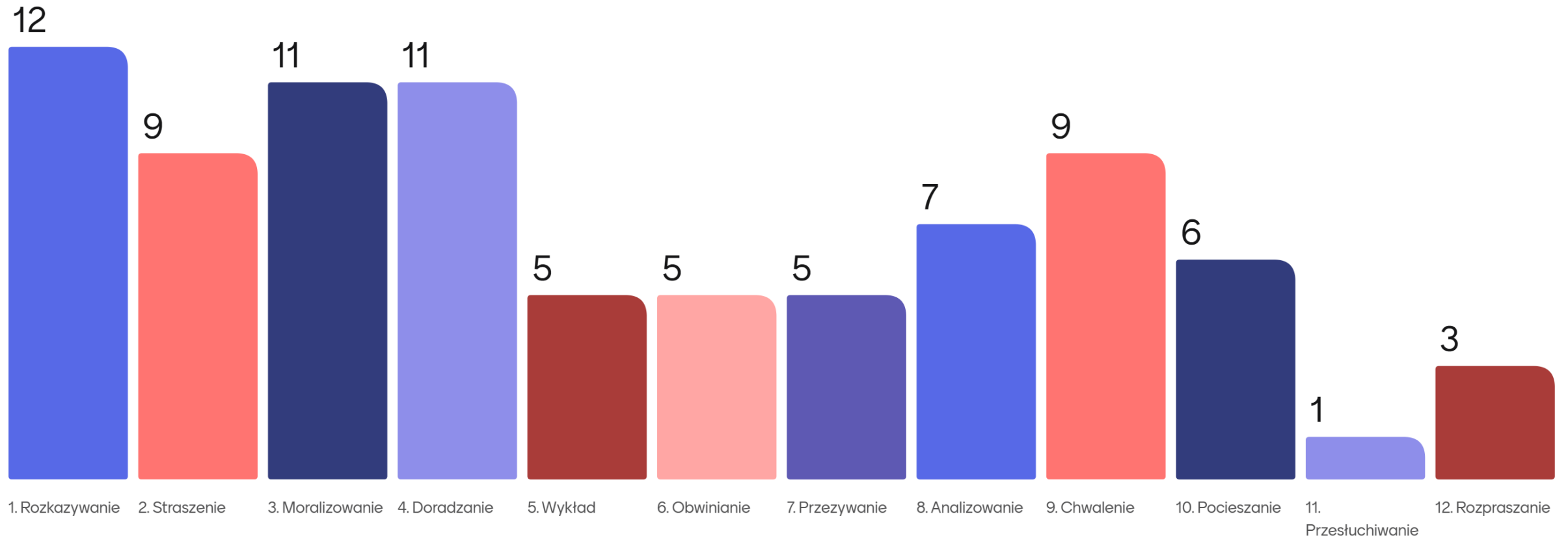
The code lets your audience join the presentation and expires in 2 days.

Wskaż 3 najczęściej spotykane blokady jakich doświadczasz (na sobie) w komunikacji?





Wskaż 3 najczęściej spotykane blokady jakie robisz w komunikacji w stronę rozmówcy?





Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja.



Centrum Konsultacyjne – Miasto wiedzy

Wybierz właściwy
komponent:

Miasto
w działaniu;

Miasto wiedzy
(rozwinię się 7 linii
tematycznych,
wybierz właściwą).



Centrum Konsultacyjne Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast - pytania

Centrum Konsultacyjne oparte jest na dwóch komponentach.

- **MIASTO W DZIAŁANIU**

Komponent wspierający miasta-wnioskodawców w przygotowaniu i wdrażaniu projektu w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Dotyczy m.in. opracowania Kompletniej Propozycji Projektu, zasad wdrażania, sprawozdawczości, kwalifikowalności wydatków, zamówień publicznych, promocji czy współpracy bilateralnej.

- **MIASTO WIEDZY**

Komponent wspierający rozwój wiedzy poprzez rozwinięcie tematów z webinarium, szkoleń i spotkań Związku Miast Polskich.

Zapraszamy do zadawania pytań. Zwracamy uwagę, że przy każdym pytaniu **można**:

- wybrać komponent;
- **zadać pojedyncze pytanie** w każdym komponencie.

Formularz dopuszcza zadanie **maksymalnie pięciu, różnych pytań.**

Odpowiedzi przesyłane są **osobno na każde** z zadanych pytań.

* Wymagane

1. (1) Proszę wybrać komponent: *

☐ Miasto w działaniu

☒ Miasto wiedzy



**Czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samocenę**

**link w czacie i
opisie**





**Czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie





A na koniec...

Zapraszamy na kolejny webinar, który będzie bezpośrednio kontynuować prezentowane dziś treści:

„Co zrobić gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście”

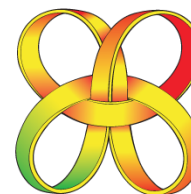
8 kwietnia 2025 roku.

SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH