

44
ZARZĄDZENIE NR ~~GD-0131C/194/2011~~ m.
DYREKTORA GENERALNEGO LASÓW PAŃSTWOWYCH

z dnia 14 października 2011 r.

w sprawie komunikacji wewnętrznej w Lasach Państwowych

GD - 0131C / 194 / 2011

Na podstawie art. 33 ust. 1 ustawy z 28 września 1991 r. o lasach (tekst jednolity Dz. U. z 2011 r. Nr 12, poz. 59 z późn. zm.) oraz § 6 Statutu Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, stanowiącego załącznik do Zarządzenia nr 50 Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa z 18 maja 1994 r. w sprawie nadania Statutu Państwowemu Gospodarstwu Leśnemu Lasy Państwowe, zarządzam, co następuje:

§ 1

1. Wprowadzam do stosowania w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych opracowanie pt. „Plan rozwoju komunikacji wewnętrznej w PGL Lasy Państwowe”. Odpowiedzialni za wdrożenie „Planu komunikacji wewnętrznej w PGL Lasy Państwowe” są kierownicy jednostek.
2. „Plan rozwoju komunikacji wewnętrznej w PGL Lasy Państwowe” stanowi załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR GENERALNY
LASÓW PAŃSTWOWYCH

dr inż. Marian Piągan

**PLAN ROZWOJU KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ
w PGL Lasy Państwowe**

1. Wprowadzenie

Plan rozwoju komunikacji wewnętrznej w PGL Lasy Państwowe (zwany dalej *Planem komunikacji wewnętrznej*) został opracowany w celu ukierunkowania i usystematyzowania działań podejmowanych przez Lasy Państwowe w obszarze komunikacji wewnętrznej. W dokumencie tym znalazły się zarówno długofalowe założenia komunikacji wewnętrznej, jak i działania oraz projekty, które powinny być realizowane w najbliższym czasie.

Plan komunikacji wewnętrznej został przygotowany na podstawie:

- Polityki Informacyjnej PGL Lasy Państwowe, wprowadzonej Zarządzeniem nr 9/2010 Dyrektora Generalnego LP z dnia 28 stycznia 2010 r. w sprawie Polityki Informacyjnej Lasów Państwowych;
- dokumentu „Kierunki rozwoju komunikacji wewnętrznej w LP”, opracowanego w CILP;
- wyników sesji warsztatowej dla pracowników LP – „Diagnoza komunikacji oraz oczekiwania pracowników wobec komunikacji wewnętrznej”;
- „Strategii komunikacji wewnętrznej dla LP”, przygotowanej przez zewnętrzną firmę konsultingową.

Wszelkie działania mające na celu naprawę komunikacji w LP muszą uwzględniać także inne przepisy obowiązujące w LP, a w szczególności zasady funkcjonowania i bezpieczeństwa systemu informatycznego w PGL LP.

2. Założenia Planu komunikacji wewnętrznej

Założenie główne komunikacji wewnętrznej w LP

Zapewnianie szybkiego, otwartego i rzetelnego przepływu informacji, zmierzającego do wzajemnego zrozumienia i zaangażowania pracowników LP.

Wizja komunikacji wewnętrznej w LP

Dążenie do zbudowania w LP profesjonalnej komunikacji wewnętrznej, którą cechuje wysoka sprawność w:

- docieraniu do wszystkich pracowników z aktualną informacją,
- tworzeniu klimatu i sposobności do wyrażania opinii przez pracowników,
- łączeniu rozproszonych po Polsce pracowników i umożliwianiu im dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

3. Cele i grupy docelowe w komunikacji wewnętrznej LP

3.1. Cele rozwoju komunikacji wewnętrznej w LP

3.1.1. Pogłębianie identyfikowania się pracowników z LP, w tym:

- kształtowanie poczucia bycia elementem całości,
- poprawienie dwustronnego przepływu informacji,
- włączanie pracowników w budowę pozytywnego wizerunku LP.

3.1.2. Umożliwianie zrozumienia i udzielanie wsparcia dla działań podejmowanych przez LP, w tym:

- przekazywanie pracownikom wiedzy na temat strategii, celów i planów LP;
- tłumaczenie przyczyn podejmowanych decyzji;
- udostępnianie informacji pracowniczych.

3.1.3. Zarządzanie wiedzą pracowników:

- rozwój wiedzy pracowników,
- usprawnienie wymiany doświadczeń między pracownikami,
- czerpanie z wiedzy i opinii pracowników.

3.2. Główne grupy docelowe w komunikacji wewnętrznej w LP

- Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych (wszyscy pracownicy w organizacji, niezależnie od lokalizacji, zarządzający podległymi pracownikami, w szczególności: dyrektorzy, zastępcy dyrektorów, kierownicy, naczelnicy, nadleśniczowie, zastępcy nadleśniczych, główni księgowi).

- Leśniczowie i podleśniczowie (pracownicy terenowi nadleśnictw).
- Pozostali pracownicy LP.

4. Narzędzia komunikacji wewnętrznej w LP

Lasy Państwowe dysponują obecnie narzędziami, które umożliwiają docieranie z informacjami do pracowników, ale mogą one działać niesprawnie z powodu:

- ograniczonego dostępu do nich,
- niejednolitego ich stosowania w różnych RDLP i nadleśnictwach,
- niedostosowania ich do potrzeb pracowników.

W *Planie komunikacji wewnętrznej* skupiono się na rozwoju (doskonaleniu, rozpowszechnianiu i wprowadzaniu) formalnych, ogólnodostępnych narzędzi komunikacji i zwiększaniu dostępu wszystkich pracowników do informacji za pomocą tych narzędzi. Ulepszanie komunikacji wewnętrznej i instrumentarium komunikacyjnego w LP powinno iść również w kierunku rozwoju komunikacji kierowniczej i wspierania kadry kierowniczej w aktywnej realizacji jej roli komunikacyjnej. *Plan komunikacji wewnętrznej* określa zasady stosowania poszczególnych narzędzi i najważniejsze treści przez nie przekazywane, co zapewnia spójność i koordynację w trakcie ich wykorzystywania.

4.1. Rozwój komunikacji kierowniczej

Komunikacja bezpośrednia z przełożonymi jest najbardziej pożądanym przez pracowników sposobem otrzymywania informacji i jednocześnie najskuteczniejszym sposobem informowania pracowników.

Aktywizowanie komunikacji kierowniczej będzie realizowane poprzez:

- zapewnianie doinformowania kierowników jednostek i komórek organizacyjnych;
- możliwość zgłaszania przez kierowników LP swoich sugestii i oczekiwań odnośnie do komunikacji z podwładnymi;
- cykl szkoleń i warsztatów rozwijających umiejętności komunikacyjne kadry kierowniczej – dla kierowników komórek organizacyjnych RDLP i DGLP, dyrektorów RDLP oraz nadleśniczych.

Przeprowadzenie cyklu szkoleń i warsztatów dla dyrektorów RDLP i nadleśniczych będzie miało zasadnicze znaczenie dla powodzenia wdrożenia strategii komunikacji. Kształt komunikacji wewnętrznej nadaje przede wszystkim kadra zarządzająca. Istotna jest

świadomość zarządzających co do znaczenia dobrej komunikacji wewnętrznej dla właściwego działania organizacji, a co za tym idzie – wsparcie dla podejmowanych działań komunikacyjnych.

Aby szkolenia te przyniosły rzeczywisty efekt, niezbędne jest:

- dostarczenie treści oraz przekazanie umiejętności praktycznego stosowania określonych technik, dostosowanych do specyfiki zarządzania w Lasach Państwowych;
- włączenie do programu szkolenia elementów zawartych w strategii komunikacji (wyjaśnienie roli komunikacyjnej wynikającej ze strategii i przełożenie jej na praktyczne działania zarządzających);
- koncentracja programu szkolenia na komunikacji wewnętrznej (w całej organizacji i na linii przełożony – podległy zespół).

Podstawowymi narzędziami komunikacji kierowniczej są:

4.1.1. Rozmowy z bezpośrednim przełożonym

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- zakres i realizacja obowiązków,
- ocena pracownika,
- zachęcanie do zabierania głosu,
- kryteria przyznawania nagród motywacyjnych z uzasadnieniem,
- uzasadnienia decyzji personalnych,
- problemy w działaniach pracowników,
- odpowiadanie na pytania pracowników lub przekazywanie ich na wyższy szczebel zarządzania.

Szczególnym rodzajem rozmów są rozmowy z odchodzącymi pracownikami. To cenne źródło wiedzy o postrzeganiu przez pracowników działań kierownictwa jednostki w zakresie zarządzania, w tym komunikacji wewnętrznej.

4.1.2. Listy dyrektora generalnego i dyrektorów RDLP do pracowników oraz mailing bezpośredni

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- odnoszenie się do bieżących wydarzeń,

- docenianie pracowników,
- uzasadnianie podjętych decyzji,
- informowanie o strategii i działaniach realizowanych przez DGLP,
- informowanie o bieżących pracach wydziałów DGLP,
- informowanie o sytuacji ekonomicznej LP (RDLP, nadleśnictwa),
- odnoszenie bieżących wydarzeń do strategicznych celów LP,
- informowanie o stosunku kierownictwa do problemów (DGLP, RDLP, nadleśnictwa) oraz plan działania.

4.2. „Głos Lasu”

„Głos Lasu” powinien być czasopismem jednoznacznie zorientowanym na pracowników LP. Ze względu na ograniczony dostęp (z przyczyn formalnych i technologicznych) leśniczych i podleśniczych do innego ważnego narzędzia komunikacji wewnętrznej – planowanego Portalu pracowniczego LP – to oni powinni stanowić główną grupę docelową „Głosu Lasu”.

Aby możliwe było realizowanie określonych w strategii funkcji i celów, konieczne są zmiany w zasadach wydawania „Głosu Lasu”, objawiające się w szczególności zwiększeniem dostępu do czasopisma.

Nakład – zwiększenie do ok. 15 000 egzemplarzy.

Sposób dystrybucji:

- wysyłanie czasopisma do poszczególnych nadleśnictw w nakładach umożliwiających przekazanie po jednym egzemplarzu każdemu leśniczemu i podleśniczemu oraz dostarczenie po jednym egzemplarzu do każdego komórki organizacyjnej w jednostce,
- w biurach DGLP, RDLP, nadleśnictw i zakładów „Głos Lasu” będzie dystrybuowany w miejscach oznaczonych logo czasopisma.

Częstotliwość: bez zmian – raz w miesiącu.

Cena: „Głos Lasu” dla jednostek LP – bezpłatny.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- podsumowania wydarzeń z mijającego miesiąca;
- przybliżanie charakteru pracy i sylwetek pracowników z różnych szczebli i jednostek organizacyjnych;
- informacje na temat bieżącej działalności nadleśnictw i leśnictw;

- kultywowanie tradycji i popularyzowanie historii;
- podsumowywanie najciekawszych wątków dyskusji na forum w „Portalu pracowniczym LP”;
- wykorzystywanie pytań i wątpliwości pracowników, zgłaszanych na forum, do określania tematyki artykułów;
- publikowanie wypowiedzi pracowników;
- wywiady z pracownikami;
- promocja pracowników – pasjonatów sztuki, rzemiosł, dziedzin nauki itp.;
- wskazywanie działań, które mogą podejmować pracownicy;
- pokazywanie przykładów działań budujących pozytywny wizerunek LP;
- informacje o strategii i działaniach realizowanych przez DGLP;
- sytuacja ekonomiczna LP;
- otoczenie i jego wpływ na funkcjonowanie LP (np. regulacje prawne, działania rządu, rynek drzewny);
- podawanie szerszego tła dla decyzji i działań LP;
- płace i zatrudnienie;
- pakiet socjalny;
- polityka mieszkaniowa;
- zasady i możliwości rozwoju pracowników;
- optymalizacja;
- artykuły edukacyjne;
- porady prawne;
- porady ekspertów z różnych dziedzin.

4.2.1. Rada programowa

Dyrektor CILP powołuje Radę Programową „Głosu Lasu”, do której zadań należy:

- nadawanie odpowiedniego kierunku pismu,
- opiniowanie wydanych numerów GL,
- uczestniczenie w działaniach doskonalących,
- proponowanie tematów artykułów w GL.

W skład Rady Programowej „Głosu Lasu” wchodzi pracownicy LP ze wszystkich szczebli organizacyjnych i głównych grup docelowych.

4.2.2. Korespondenci terenowi

Korespondenci terenowi „Głosu Lasu” odgrywają zasadniczą rolę przy zmianach profilu pisma, pomagając wzmocnić wiarygodność pisma poprzez:

- otwartość w poruszaniu trudnych tematów i opisywanie również kwestii problemowych,
- jak najszerze prezentowanie pracy w terenie,
- wymianę wiedzy i doświadczeń pracowników LP.

Każdy pracownik LP ma prawo zostać korespondentem terenowym „Głosu Lasu”. O publikacji nadesłanych artykułów decyduje redaktor naczelny.

Kierownicy jednostek, których pracownicy zdecydowali się podjąć współpracę przy współtworzeniu „Głosu Lasu”, zobowiązani są udzielić im wsparcia i pomocy organizacyjnej przy realizacji celów komunikacyjnych przedstawionych w *Planie komunikacji wewnętrznej*. Korespondenci terenowi „Głosu Lasu” zostaną przeszkoleni przez CILP w zakresie:

- pisania tekstów dziennikarskich,
- podstaw wiedzy o komunikacji wewnętrznej.

4.2.3. Wkładki regionalne

„Głos Lasu” może zostać poszerzony o regionalne dodatki, tworzone przez poszczególne RDLP i dołączane do pism dystrybuowanych na terenie danej RDLP. Wkładki regionalne byłyby wydawane w odstępach kwartalnych.

Wygląd dodatków regionalnych powinien być spójny. Do obowiązków CILP należy stworzenie layoutu wkładki, wykorzystywanego następnie przez redakcje lokalne przy składzie pisma. CILP pełnić także będzie rolę konsultacyjną przy opracowywaniu zawartości i treści wkładek regionalnych.

Wkładki regionalne są rozwiązaniem fakultatywnym – ich wykorzystanie i kwestie związane z organizacją redakcji oraz składem leżą w gestii dyrektorów RDLP.

4.3. „Portal pracowniczy LP”

Ze względu na rozległość i duże rozproszenie pracowników „Portal pracowniczy LP” powinien się stać podstawowym narzędziem komunikacji wewnętrznej w LP. Powinien zbierać i katalogować informacje rozproszone w Lasach Państwowych, filtrować je w zależności od potrzeb i dostarczać użytkownikowi. Ma ułatwiać identyfikację ekspertów w różnych dziedzinach i tworzyć „wspólnoty praktyków”. Efektywne funkcjonowanie „Portalu pracowniczego LP” wymaga, z jednej strony, zapewnienia stałej dawki nowych treści

i dbania o aktualność treści już w nim zawartych, a z drugiej – technicznych możliwości bezproblemowego korzystania z niego przez jak największą liczbę pracowników.

„Portal pracowniczy LP” dzieli się na dwie strefy:

- strefę intranetową, do której dostęp odbywa się wyłącznie na zasadach określonych dla pracy w Intranecie w przepisach określających zasady funkcjonowania i bezpieczeństwa systemu informatycznego w PGL LP;
- strefę ekstranetową, dostępną dla każdego pracownika, po zalogowaniu, poprzez sieć internetową.

Podział funkcjonalności przewidzianych do udostępnienia w poszczególnych strefach „Portalu pracowniczego LP” opracuje redakcja, o której mowa w pkt 4.3.1.

„Portal pracowniczy LP” pełni następujące funkcje główne:

- informacyjną (baza informacji na temat LP i wydarzeń, centrum informacji pracowniczej itp.);
- zarządzania wiedzą (baza zarządzeń, decyzji i instrukcji, wiedza dotycząca pracy leśnika, miejsce wyszukiwania ekspertów, platforma wymiany wiedzy i doświadczeń między pracownikami itp.);

oraz następujące funkcje dodatkowe:

- narzędzia pracy (dostęp do aplikacji elektronicznych osiągalnych przez pracowników LP w jednym miejscu), zgodnie z obowiązującymi zasadami funkcjonowania i bezpieczeństwa systemu informatycznego w PGL LP;
- pogłębiania integracji i współpracy (wymiana informacji między działami, wyszukiwanie kontaktów, publikowanie informacji o sobie, współpraca online: komunikator, praca wielu osób na jednym dokumencie itp.).

Zmiany mają na celu:

- poprawienie przejrzystości (polepszenie ergonomii i funkcjonalności);
- upowszechnienie dostępu w ramach obowiązujących zasad funkcjonowania i bezpieczeństwa systemu informatycznego w PGL LP;
- zmiany w strukturze, zawartości i redakcji;
- popularyzację „Portalu pracowniczego LP”;
- integrację i koordynację przekazywanych informacji z miesięcznikiem „Głos Lasu”;
- koncentrację na funkcji informacyjnej i zarządzania wiedzą (wymiana opinii i doświadczeń między pracownikami).

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- wiedza fachowa;
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem;
- grupy praktyków;
- dyskusja na temat organizacji, wydarzeń, pracy w LP;
- wspólne rozwiązywanie problemów;
- informacje z artykułów, konferencji, szkoleń;
- doświadczenia i najlepsze praktyki;
- nowości branżowe;
- przybliżanie strategicznych, długoterminowych kierunków rozwoju LP;
- konsultowanie rozważanych kierunków działania i planowanych decyzji;
- wyjaśnianie podjętych decyzji;
- stosunek kierownictwa do problemów oraz plan działania;
- tłumaczenie wpływu otoczenia LP na organizację;
- dementowanie plotek;
- możliwość zadawania pytań kierownictwu lub zgłaszania sugestii i pomysłów;
- oczekiwania ze strony pracowników.

4.3.1. Redakcja „Portalu pracowniczego LP”

Pracami operacyjnymi i strategicznymi w „Portalu pracowniczym LP” kieruje Redakcja „Portalu pracowniczego LP”. Redakcję powołuje dyrektor CILP.

W jej skład wchodzi:

- redaktor naczelny „Portalu pracowniczego LP”,
- redaktorzy „Portalu pracowniczego LP”,
- administratorzy „Portalu pracowniczego LP”.

Redaktorami i administratorami są: rzecznik prasowy LP, doradca medialny dyrektora generalnego LP, pracownicy CILP, Wydziału Kadr DGLP, Wydziału Informatyki DGLP oraz inni pracownicy LP zaproszeni do współpracy przez dyrektora CILP.

Do zadań Redakcji „Portalu pracowniczego LP” należy:

- przygotowanie, opublikowanie i rozpowszechnienie dokumentu zawierającego zasady funkcjonowania „Portalu pracowniczego LP”, a w nim: instrukcje obsługi i materiały szkoleniowe dla redaktorów i współpracowników, przewodnik dla użytkowników

„Portalu pracowniczego LP”, podział ról i odpowiedzialności, wytyczne dotyczące tworzenia zawartości i zasad ich publikowania w „Portalu pracowniczym LP”;

- przygotowanie szczegółowego podziału tematycznego (mapy) „Portalu pracowniczego LP”, z uwzględnieniem podziału na strefę intranetową i ekstranetową;
- bieżąca opieka merytoryczna i administracyjna nad „Portalem pracowniczym LP”;
- rozwijanie sieci współpracowników „Portalu pracowniczego LP”;
- przygotowanie informacji dotyczących „Portalu pracowniczego LP”, które powinny znaleźć się w dorocznym raporcie CILP na temat komunikacji wewnętrznej w LP;
- planowanie projektów zmian funkcjonalnych elementów „Portalu pracowniczego LP” i przekazywanie ich dyrektorowi CILP.

4.3.2. Współpracownicy Redakcji „Portalu pracowniczego LP”

Współpracownicy Redakcji „Portalu... pracowniczego LP” pełnią zasadniczą rolę przy wdrożeniu „Portalu...” jako moderatorzy poszczególnych części forum dyskusyjnego, moderatorzy tematycznych działów oraz eksperci w poszczególnych dziedzinach gospodarki leśnej.

Każdy pracownik LP ma prawo zostać współpracownikiem Redakcji „Portalu pracowniczego LP”.

Kierownicy jednostek, których pracownicy zdecydowali się podjąć współpracę przy współtworzeniu „Portalu pracowniczego LP”, zobowiązani są udzielić im wsparcia i pomocy organizacyjnej przy realizacji celów komunikacyjnych przedstawionych w *Planie komunikacji wewnętrznej*.

Współpracownicy „Portalu pracowniczego LP” zostaną przeszkoleni przez CILP w zakresie:

- obsługi systemu zarządzania treścią,
- podstaw wiedzy o komunikacji wewnętrznej,
- jasnych zasad dotyczących publikacji (wygląd, stosowane style, układ graficzny itp.).

4.3.3. Zakres tematyczny i zawartość funkcjonalna „Portalu pracowniczego LP”

Elementy funkcjonalne i podział tematyczny (mapa) „Portalu pracowniczego LP” mogą się zmieniać w zależności od potrzeb komunikacyjnych i rozwoju technologicznego. Pracę nad rozwojem „Portalu pracowniczego LP” prowadzi stale Redakcja „Portalu

pracowniczego LP” przy współpracy jednostek lub komórek organizacyjnych LP, a w szczególności Wydziału Informatyki DGLP oraz CILP.

Szczegółowy podział tematyczny (mapę) przygotowuje Redakcja „Portalu pracowniczego LP”, z zastrzeżeniem, że znajdują się w nim co najmniej następujące elementy funkcjonalne i treści:

- forum dyskusyjne – rozumiane jako miejsce dzielenia się pracowników swoją wiedzą i doświadczeniem zarówno na tematy zawodowe, jak i pozostałe;
- elektroniczna książka adresowa pracowników, pozwalająca na wyszukiwanie osób posiadających określoną wiedzę;
- czat;
- baza wiedzy (artykuły na temat prowadzenia gospodarki leśnej, blogi i porady eksperckie, informacje prawne, szczególnie dotyczące zmian prawnych);
- aplikacje i inne elektroniczne narzędzia przydatne w pracy;
- szkolenia e-learningowe;
- baza informacji pracowniczych (płace, zatrudnienie, polityka mieszkaniowa, rozwój pracowników);
- aktualności i wydarzenia w LP;
- dostęp do funkcjonującej w LP bazy zarządzeń i komentarze do nich.

4.3.4. Dostęp do „Portalu pracowniczego LP”

Upowszechnienie korzystania z „Portalu pracowniczego LP” wymaga docelowo:

- umożliwienia korzystania z „Portalu...” niezależnie od miejsca przebywania (również poza siecią firmową na komputerze w domu), zgodnie z obowiązującymi zasadami funkcjonowania i bezpieczeństwa systemu informatycznego w PGL LP;
- umożliwienia, by jedno logowanie pozwalało korzystać ze wszystkich aplikacji w ramach „Portalu pracowniczego LP”.

4.4. Newsletter

Newsletter powstaje w CILP przy współpracy rzecznika prasowego LP oraz innych osób w DGLP. Wysyłany jest co najmniej raz na miesiąc drogą elektroniczną do wszystkich pracowników LP z dostępem do e-maila. Dla pracowników nieposiadających dostępu do poczty elektronicznej przewidziano wydruk newslettera i umieszczanie go w przegródkach na

korespondencję w nadleśnictwach. Newsletter zawiera aktualne informacje o wydarzeniach w LP.

4.5. Narady i komunikaty z narad

Narady przeprowadzane we wszystkich jednostkach organizacyjnych powinny odbywać się zasadniczo w cyklu miesięcznym. Narady powinny stwarzać możliwości dwukierunkowego przepływu informacji (zadawanie pytań, zachęcanie uczestników do wyrażania opinii, przekazywanie pytań i sugestii na wyższy szczebel zarządzania).

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- informacje o strategii i działaniach realizowanych przez DGLP, RDLP lub nadleśnictwo;
- informacje o tym, nad czym pracują poszczególne komórki organizacyjne;
- sytuacja ekonomiczna LP, RDLP, nadleśnictwa;
- wskazywanie przełożenia na działania jednostek podległych;
- stosunek kierownictwa do problemów oraz plan działania;
- uzasadnienia podjętych decyzji;
- najlepsze praktyki;
- sposoby rozwiązywania problemów (np. opinie prawne);
- konsultowanie możliwych kierunków rozwiązań;
- zbieranie opinii pracowników i uwzględnianie ich przy podejmowaniu decyzji;
- modernizowanie instrukcji z udziałem pracowników.

Po naradach powstają komunikaty zawierające krótkie, konkretne informacje o najważniejszych ustaleniach wraz z komentarzem. Komunikaty są rozsyłane do wszystkich pracowników w jednostkach organizacyjnych, których dotyczyła narada. Komunikaty z narad na szczeblu centralnym powinny być rozsyłane do wszystkich pracowników.

4.6. Wątki pracownicze poruszane podczas narad

Rozszerzenie programu narad o prezentowanie istotnych dla pracowników tematów, dotyczących m.in. warunków płacowych, socjalnych i dobra organizacji. Prezentacjom towarzyszy stały element – sesja pytań i odpowiedzi. W ramach podsumowania najistotniejsze fakty są przekazywane uczestnikom narady, z możliwością przekazywania ich dalej.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- podnoszenie świadomości kultury organizacyjnej;
- rozwijanie świadomości, że każdy jest ambasadorem organizacji;
- wskazywanie działań, które mogą realizować pracownicy (*Polityka Informacyjna LP*);
- płace i zatrudnienie;
- pakiet socjalny;
- polityka mieszkaniowa;
- zasady i możliwości rozwoju pracowników.

4.7. Prezentowanie pracy zespołów zadaniowych

Spotkania umożliwiające zaprezentowanie pracy zespołów przed kierownictwem jednostek organizacyjnych.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- podsumowanie efektów pracy zespołu projektowego,
- planowane działania.

4.8. Spotkania i szkolenia

Realizowane są zgodnie z dotychczasowym trybem, z uwzględnieniem tematów wynikających z *Planu komunikacji wewnętrznej*.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- zapoznavanie się pracowników z zasadami komunikacji,
- możliwość wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk,
- zdobywanie wiedzy fachowej,
- konsultowanie możliwych kierunków rozwiązań,
- zgłębianie wiedzy o organizacji,
- rozwijanie umiejętności komunikacyjnych przez kadrę kierowniczą,
- nabywanie przez kadrę kierowniczą umiejętności związanych z zarządzaniem ludźmi,
- stwarzanie warunków do zapoznavania się ze sobą pracowników,
- prezentowanie specyfiki pracy poszczególnych pracowników,
- zbieranie opinii pracowników i uwzględnianie ich przy podejmowaniu decyzji,

- sposoby rozwiązywania typowych problemów,
- modernizowanie instrukcji z udziałem pracowników.

4.9. Imprezy krajowe i regionalne (w tym z udziałem członków kierownictwa LP)

Realizowane są zgodnie z dotychczasowym trybem, z uwzględnieniem tematów wynikających z *Planu komunikacji wewnętrznej*. Kalendarium imprez z udziałem członków kierownictwa LP prowadzi Gabinet Dyrektora Generalnego LP.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- docenianie i nagradzanie pracowników,
- odnoszenie się do bieżących wydarzeń,
- poznanie się pracowników z różnych jednostek organizacyjnych.

4.10. Wizyty szkoleniowe w innych jednostkach

Realizowane są zgodnie z dotychczasowym trybem, z uwzględnieniem tematów wynikających z *Planu komunikacji wewnętrznej*.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- sposoby rozwiązywania problemów w innych jednostkach (np. opinie prawne, zagadnienia gospodarcze).

4.11. Współpraca z organizacjami działającymi w LP

Organizacje skupiają liderów i tworzą grupy opinii, z którymi należy budować relacje i przekazywać informacje o tym, co się dzieje w organizacji i w jej otoczeniu, oraz na temat planów rozwoju. Ta grupa chętnie podzieli się informacjami z pozostałymi pracownikami.

Najważniejszymi treściami, z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, powinny być:

- płace i zatrudnienie,
- polityka mieszkaniowa,
- zasady rozwoju pracowników,
- możliwości rozwoju pracowników,
- najlepsze praktyki,
- sposoby rozwiązywania problemów w innych jednostkach,

- konsultowanie możliwych kierunków rozwiązań,
- zbieranie opinii pracowników i uwzględnianie ich przy podejmowaniu decyzji.

4.12. Media lokalne

Inicjowanie tworzenia publikacji kształtujących wizerunek LP wśród pracowników LP poprzez promocję osób wyróżniających się w pracy lub będących naturalnymi liderami. Podnoszenie rangi i znaczenia zawodu leśnika w społeczności lokalnej.

5. Zadania jednostek Lasów Państwowych

Wdrożenie *Planu komunikacji wewnętrznej* jest obowiązkiem wszystkich jednostek LP zgodnie z wykazem narzędzi komunikacji (pkt 4). Szczególne, dodatkowe zadania zapisano Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych oraz Centrum Informacyjnemu LP.

5.1. Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych

- 5.1.1. Zapewnienie dostępności „Portalu pracowniczego LP”. Realizuje Wydział Informatyki DGLP.
- 5.1.2. Zapewnienie bezpieczeństwa „Portalu pracowniczego LP” i danych w nim zawartych. Realizuje Wydział Informatyki DGLP.
- 5.1.3. Udostępnianie w „Portalu pracowniczym LP” narzędzi dla wsparcia Systemu Informatycznego Lasów Państwowych (wejście do systemów, e-learning itd.). Realizuje Wydział Informatyki DGLP.
- 5.1.4. Wprowadzanie zmian technologicznych i funkcjonalnych elementów „Portalu pracowniczego LP”. Realizuje Wydział Informatyki DGLP.
- 5.1.5. Udział w pracach Redakcji „Portalu pracowniczego LP” – bądź w charakterze członków Redakcji, bądź współpracowników. Realizują wszystkie komórki organizacyjne DGLP.
- 5.1.6. Prowadzenie kalendarium imprez z udziałem członków kierownictwa LP. Realizuje Gabinet Dyrektora Generalnego LP.
- 5.1.7. Przygotowywanie relacji z porad kierownictwa LP. Realizuje Gabinet Dyrektora Generalnego LP.
- 5.1.8. Stworzenie i popularyzacja szablonu relacji z porad. Opracowanie wytycznych dla redagujących komunikaty w jednostkach LP. Kontrolowanie realizacji komunikatów z porad oraz ich doskonalenie. Realizuje Gabinet Dyrektora Generalnego LP.

- 5.1.9. Opracowanie harmonogramu szkoleń dotyczących komunikacji wewnętrznej dla kadry kierowniczej (wspólnie z ORWLP w Bedoniu i CILP). Realizuje Wydział Kadr i Doskonalenia Zawodowego DGLP.
- 5.1.10. Realizacja szkoleń dotyczących komunikacji wewnętrznej dla kadry kierowniczej (wspólnie z ORWLP w Bedoniu i CILP). Realizuje Wydział Kadr i Doskonalenia Zawodowego DGLP.

5.2. Centrum Informacyjne Lasów Państwowych

CILP pełni funkcję koordynatora wdrożenia *Planu komunikacji wewnętrznej* i do jego obowiązków należy:

- 5.2.1. Organizacja Redakcji „Portalu pracowniczego LP”.
- 5.2.2. Wybór, szkolenie i wsparcie terenowych współpracowników Redakcji „Portalu pracowniczego LP”.
- 5.2.3. Zasilanie treścią oraz promocja „Portalu pracowniczego LP”.
- 5.2.4. Planowanie i przekazywanie do WI DGLP projektów funkcjonalnych elementów „Portalu pracowniczego LP”.
- 5.2.5. Określenie założeń oraz przeprowadzanie dorocznego audytu komunikacyjnego i badań opinii pracowniczych.
- 5.2.6. Bieżące zbieranie i analizowanie uwag i wniosków jednostek LP w sprawie komunikacji wewnętrznej.
- 5.2.7. Przedstawianie, w formie corocznego raportu, dyrektorowi generalnemu LP wyników badań wymienionych w pkt 5.2.5 wraz z podsumowaniem działań komunikacyjnych prowadzonych w ciągu roku i propozycjami modyfikacji działań i *Planu* mających poprawić komunikację wewnętrzną w LP.
- 5.2.8. Sporządzanie dorocznego harmonogramu obowiązków wynikających z *Planu komunikacji wewnętrznej*.
- 5.2.9. Napisanie i publikacja w „Portalu pracowniczym LP” „Poradnika komunikacji wewnętrznej”.
- 5.2.10. Promocja działań wynikających z *Planu komunikacji wewnętrznej* wśród pracowników LP.
- 5.2.11. Koordynacja i wsparcie merytoryczne szkoleń kadry kierowniczej w LP z dziedziny komunikacji wewnętrznej, w tym:
 - określenie tematyki i programów szkoleń,

- wsparcie merytoryczne przy opracowaniu harmonogramu szkoleń dotyczących komunikacji wewnętrznej dla kadry kierowniczej (wspólnie z ORWLP w Bedoniu i DGLP),
- wsparcie merytoryczne przy realizacji szkoleń dotyczących komunikacji wewnętrznej dla kadry kierowniczej (wspólnie z ORWLP w Bedoniu i DGLP).

5.2.12. Wprowadzenie wymienionych w pkt 4 zmian w „Głosie Lasu”, w tym:

- artykułów promujących komunikację wewnętrzną w „Głosie Lasu”,
- modyfikacja szaty graficznej i treści,
- powołanie i rozwój zespołu korespondentów,
- zmiana zasad wydawania i dystrybucji,
- stworzenie szaty graficznej wkładek regionalnych (opcjonalnie),
- promocja zmian w wydawnictwie,
- powołanie Rady Programowej.

5.2.13. Wspieranie komunikacji wewnętrznej LP w sytuacjach kryzysowych.

5.2.14. Zaprojektowanie, wprowadzenie i realizacja newslettera, o którym mówi pkt 4.4.

5.2.15. Ocena wdrożenia, mierzenie efektywności, zbieranie uwag i proponowanie poprawek.

6. Mierzenie efektywności działań

Aby stale doskonalić komunikację firmy, konieczne jest regularne kontrolowanie działań komunikacyjnych za pomocą audytu komunikacji wewnętrznej. Audyt dostarcza danych ilościowych (ankieta), pozwalających określić stan komunikacji wewnętrznej i wyniki dla poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz danych jakościowych (wywiady), wskazujących konkretne problemy i umożliwiających trafną interpretację uzyskanych wyników. Organizacja i przeprowadzenie audytu oraz analiza wyników są zadaniem CILP.

Wyznaczenie punktu odniesienia dla pomiarów efektywności działań

W celu precyzyjnego określenia efektów działań podjętych w ramach wdrażania strategii komunikacji wewnętrznej w LP konieczne jest przeprowadzenie audytu komunikacyjnego. Jego wyniki będą stanowiły punkt odniesienia dla kolejnych pomiarów,

umożliwiających określenie stopnia realizacji założonych celów i wskazanie koniecznych działań doskonalących.

Regularne powtarzanie audytu komunikacyjnego

Następne audyty komunikacji wewnętrznej powinny być powtarzane w regularnych odstępach czasu. Ważne jest, by w kolejnych badaniach stosować spójną metodologię. Wyniki kolejnych badań, oprócz określenia efektów działań i stopnia realizacji założonych celów, będą dostarczały także niezbędnych informacji do aktualizowania lub tworzenia kolejnych strategii komunikacji wewnętrznej w LP.