

Kompendium Zarządzania Tożsamością

STRAŻY MIEJSKIEJ I GMINNEJ



Akademia
Wymiaru Sprawiedliwości



SŁOWO OD AUTORÓW

Szanowni Państwo,

W dzisiejszych czasach, kiedy informacje rozprzestrzeniają się z niespotykaną dotąd szybkością, umiejętność skutecznej komunikacji staje się kluczowym elementem zarządzania każdą organizacją. Jednostki Straży Miejskiej i Gminnej, jako instytucje publiczne, są szczególnie narażone na różnorodne sytuacje kryzysowe, które mogą wpłynąć na ich odbiór oraz zaufanie społeczne.

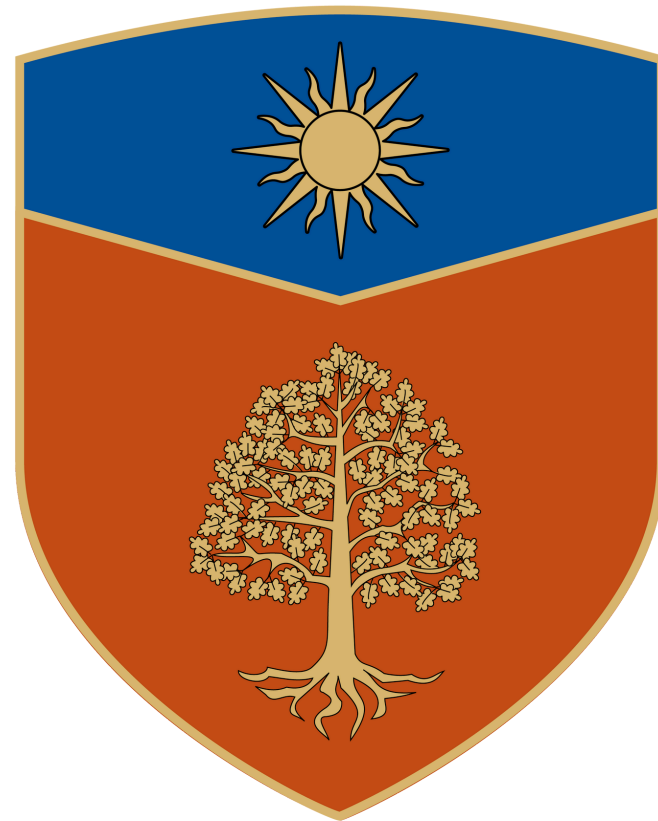
Część z tych sytuacji wynika z błędnego rozumienia tożsamości organizacji przez zatrudnionych pracowników.

Niniejsze kompendium zostało opracowane z myślą o wsparciu strażników w codziennych sytuacjach służbowych. Dokument ma na celu dostarczenie praktycznych wskazówek i narzędzi, które pomogą w skutecznym zarządzaniu komunikacją z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Kompendium skierowane jest przede wszystkim do osób będących na stanowiskach kierowniczych (Komendanci SMiG), Rzeczników Prasowych oraz wszystkich funkcjonariuszy i funkcjonariuszek publicznych delegowanych do przekazywania informacji mediom, ale również jako element budowania tożsamości organizacyjnej dla każdego z pracowników SMiG.



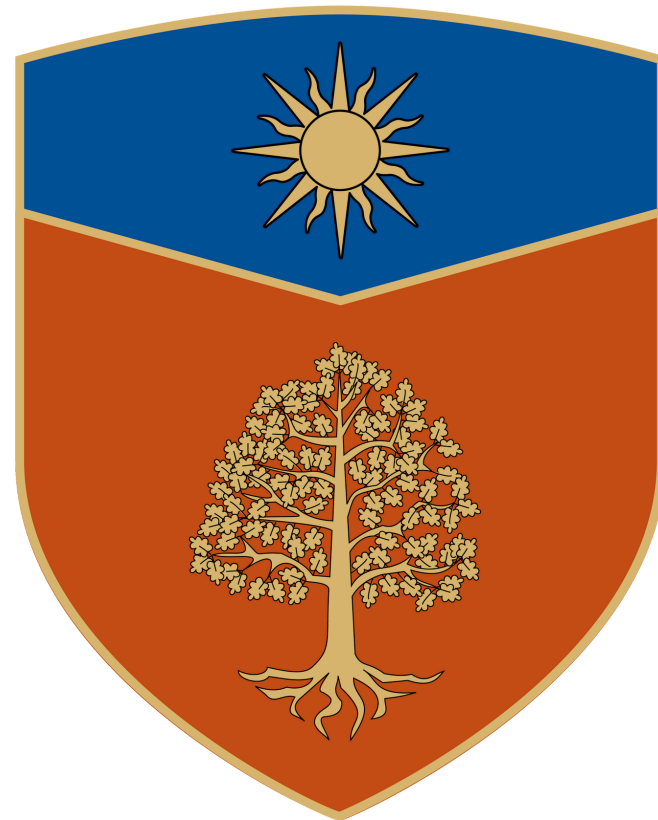
SŁOWO OD AUTORÓW

Celem dokumentu jest uświadomienie strażnikowi SMiG jego roli w kształtowaniu tożsamości reprezentowanej jednostki, ale również całej formacji w Polsce. Tożsamość organizacji ma być wynikiem świadomie podejmowanych działań w organizacji, w oparciu o wcześniej przygotowany plan. Kreowanie tożsamości podlega procesowi zarządzania, dlatego mają tutaj zastosowanie 4 funkcje zarządzania:



PLANOWANIE
ORGANIZOWANIE
PRZEWODZENIE
KONTROLA

SŁOWO OD AUTORÓW



Prezentowany dokument stanowi pierwszy krok do przygotowania strategii zarządzania tożsamością organizacji. Świadome kreowanie tożsamości jest ważne, ponieważ będzie to rzutowało na odbiór społeczny organizacji oraz jej wizerunek. Wierzimy, że zawarte w nim wskazówki i strategie przyczynią się do zwiększenia efektywności działań Straży Miejskiej i Gminnej, a także pomogą w budowaniu pozytywnego wizerunku tych instytucji w oczach społeczeństwa.

Wybrane wykresy ujęte w kompendium pochodzą z badań ankietowych przeprowadzonych od listopada do grudnia 2024 r. wśród Strażników Miejskich i Gminnych.

AUTORZY

TOŻSAMOŚĆ A WIZERUNEK

Podstawowym problemem w zarządzaniu wizerunkiem organizacji jest rozbieżność pomiędzy wyobrażeniami pracowników, decydentów na temat funkcjonowania organizacji, a jej odbiorem przez otoczenie. Sytuacja rozbieżności pomiędzy postrzeganiem organizacji a opinią o niej może doprowadzić do szeregu niepożądanych sytuacji:

- Błędów komunikacyjnych, na przykład źle przygotowanego przekazu informacyjnego,
- który jest niezrozumiały dla odbiorców.
- Zbytniej pewności siebie pracowników organizacji, co może zostać odebrane jako ignorowanie otoczenia, zgłaszanych potrzeb i oczekiwań.
- Braku wiary przedstawicieli organizacji w swoją sprawczość, co może być odebrane jako zagubienie i brak kompetencji.
- Błędnego wyobrażenia odbiorców na temat organizacji, która jest oceniana na podstawie nieprawdziwych informacji, plotek lub zafałszowanych opinii.

TOŻSAMOŚĆ A WIZERUNEK

W celu uniknięcia powyższych nieporozumień należy zadbać, by:

TOŻSAMOŚĆ  WIZERUNEK

W celu osiągnięcia powyższego stanu równowagi należy sprawdzić postrzeganie organizacji ze strony jej pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych.



JAK TO ZROBIĆ?

KROK 1

Przeprowadź krótką anonimową ankietę wśród pracowników, strażników i strażniczek podległej jednostki SMiG, w celu ustalenia, jak postrzegają reprezentowaną organizację.

Poniżej przykładowy fragment kwestionariusza ankiety do zastosowania w Twojej jednostce. Zadaj przykładowe pytania:

1. Jaką opinię masz na temat reprezentowanej jednostki?

- a) Bardzo dobrą
- b) Dobrą
- c) Trudno powiedzieć
- d) Złą
- e) Bardzo złą

2. Oceń jak według Ciebie układają się relacje SMiG z mieszkańcami.

- a) Otwarte, oparte na zaufaniu
- b) Ograniczone, charakteryzujące się brakiem zaufania
- c) Nie ma relacji pomiędzy SMiG i mieszkańcami
- d) Wrogie

3. Oceń relacje z podmiotami współpracującymi					
Rodzaj interesariuszy	Bardzo dobre	Dobre	Trudno powiedzieć	Złe	Bardzo złe
Policja					
Straż pożarna					
Przedstawiciele samorządu					

4. Jak oceniasz swoją rolę w kształtowaniu tożsamości organizacji?

- a) Bardzo ważna
- b) Ważna
- c) Trudno ocenić
- d) Mało ważna
- e) Żadna

5. Oceń oddziaływanie Twojego postępowania w poszczególnych sytuacjach na kształtowanie tożsamości reprezentowanej organizacji:					
Rodzaj podejmowanej przez Ciebie aktywności	Bardzo wpływa	Wpływa	Trudno powiedzieć	Mały wpływ	Bez wpływu
Twój wygląd					
Poziom motywacji					
Sposób wypowiedzi					
Prywatna aktywność w mediach społecznościowych					
Zachowanie i postępowanie w życiu prywatnym					
Relacje z mieszkańcami					

Powyższe pytania i zagadnienia pozwolą na ocenę sytuacji w zakresie postrzegania reprezentowanej jednostki przez jej pracowników oraz świadomości na temat roli, jaką odgrywa każda osoba w procesie kreowania tożsamości organizacji.

PODSUMOWUJĄC

Co daje realizacja przykładowego kwestionariusza ankiety?
Wynik ankiety = tożsamość Twojej organizacji w percepcji pracowników.

Jeżeli pracownicy/strażnicy dobrze oceniają swoją jednostkę, należy sprawdzić jaka jest ocena organizacji z drugiej strony – czyli społeczności lokalnej.

Pytanie nr 5 wskazuje na świadomość osoby pytanej w zakresie oddziaływania na kształtowanie tożsamości organizacji.

Jeżeli poziom oddziaływania określono jako niski, należy przeszkolić zespół na temat współtworzenia tożsamości przez osoby zatrudnione w organizacji.

PAMIĘTAJ!

Jak pracownicy kształtują tożsamość organizacji?

- FUNKCJONOWANIE OSOBY W ORGANIZACJI

A. Sposób wykonywania obowiązków służbowych

B. Nastawienie do pracy/służby

C. Dbłość o jakość wykonywanych zadań

D. Przestrzeganie zasad etyki pracy

- KOMUNIKACJA

E. Sposób komunikacji pomiędzy pracownikami

F. Sposób komunikacji z mieszkańcami, partnerami oraz dostawcami

G. Spójność komunikacji w organizacji

KULTURA ORGANIZACYJNA

H. Wyznawane w organizacji wartości

I. Ustalone w organizacji normy i regulaminy

WIZERUNEK PRACOWNIKA

J. Profesjonalizm, wiedza, przygotowanie do wykonywania obowiązków służbowych

K. Poziom motywacji pracownika

L. Cechy fizyczne pracownika związane z wyglądem – pierwsze wrażenie

KROK 2

Przeformułuj pytania, tak, aby pasowały do zbadania punktu widzenia mieszkańców i ich percepcji na temat Straży Miejskiej i Gminnej.



Wynik ankiety = wizerunek Twojej organizacji w percepcji lokalnej społeczności

Sprawdź, jak mają się wyniki uzyskane od pracowników i do wyników uzyskanych od mieszkańców.

Jeżeli wyniki są zbieżne – działaj dalej, rozwijaj dotychczasowe aktywności.

Jeżeli wyniki są rozbieżne – podejmij działania naprawcze:

- Jeżeli pracownicy lepiej oceniają organizację niż mieszkańcy – omów wyniki z pracownikami i wskaż, że samozadowolenie jest nieuzasadnione. Ustal plan naprawczy, przydziel zadania i uświadom, że wszystkie osoby w organizacji budują jej tożsamość.
- Jeżeli mieszkańcy lepiej oceniają organizację niż pracownicy – porozmawiaj z pracownikami i pomóż im dostrzec pozytywne aspekty organizacji; uświadom jak istotne jest pozytywne postrzeganie organizacji.

PAMIĘTAJ: OSOBY Z ZEWNĄTRZ WIDZĄ TO, CO MY POKAZUJEMY.

Zarządzaj tym, co komunikujesz na zewnątrz organizacji.

Bądź świadomy konsekwencji każdego publikowanego przekazu.

Przygotuj plan do komunikacji na zewnątrz.



Elementy kreujące tożsamość:

- Widzialne: symbole, kolorystyka, logo, organizacja przestrzeni, szata graficzna materiałów informacyjno – promocyjnych.
- Niewidzialne: wartości, przekonania, poczucie przynależności.

Do przemyślenia:

- Przeanalizuj stosowane dotychczas symbole, logo.
- Zastanów się nad znaczeniem stosowanych symboli i kolorów.
- Podejmij decyzję o zmianach w komunikacji wizualnej, o ile jest taka potrzeba.
- Zastanów się nad tym, czy strażnicy i pracownicy cywilni utożsamiają się z formacją Straży Miejskiej i Gminnej – odpowiedź znajdziesz w wynikach ankiety.

Jeżeli:

Odpowiedź jest twierdząca – wspieraj ich w takim podejściu i sposobie myślenia

Odpowiedź jest przecząca – uświadom im, jak ważne w pełnieniu obowiązków służbowych jest rozumienie misji organizacji, wyznawanie zbieżnych z organizacją przekonań.



KROK 3

- **Przejdźmy do analizy wizerunku organizacji.**
Jak już wspomniano, ważne jest, by wizerunek wyrastał z tożsamości organizacji i był z nią zbieżny.

Należy zastanowić się, co może wpłynąć negatywnie na wizerunek organizacji. Na tej podstawie zdiagnozuj obecną sytuację w organizacji, co posłuży jako punkt wyjścia do planowania kolejnych działań w zakresie zarządzania wizerunkiem organizacji. Przeanalizuj poniższe elementy – czy Twoja jednostka i osoby w niej pracujące napotykają na takie problemy?



Elementy zakłócające wizerunek

- Brak spójności w procesie komunikacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami.
- Niedopasowanie kanału komunikacji do możliwości i potrzeb odbiorcy.
- Brak spójności w prowadzonych działaniach.
- Niewywiązywanie się z planowanych aktywności.
- Ignorowanie potrzeb, oczekiwań mieszkańców.
- Nieprzychylne komentarze i opinie na temat pracy przedstawicieli Straży Miejskiej i Gminnej.
- Nieodpowiednia reakcja na zmiany w otoczeniu.
- Nieumiejętne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi.

W celu uniknięcia powyższych problemów w zakresie kreowania wizerunku organizacji, należy przygotować odpowiedzi na poniższe pytania:

1

Kto jest adresatem
Twojego przekazu?

2

Jaki komunikat będzie
przekazywany – co
będzie przesyłane?

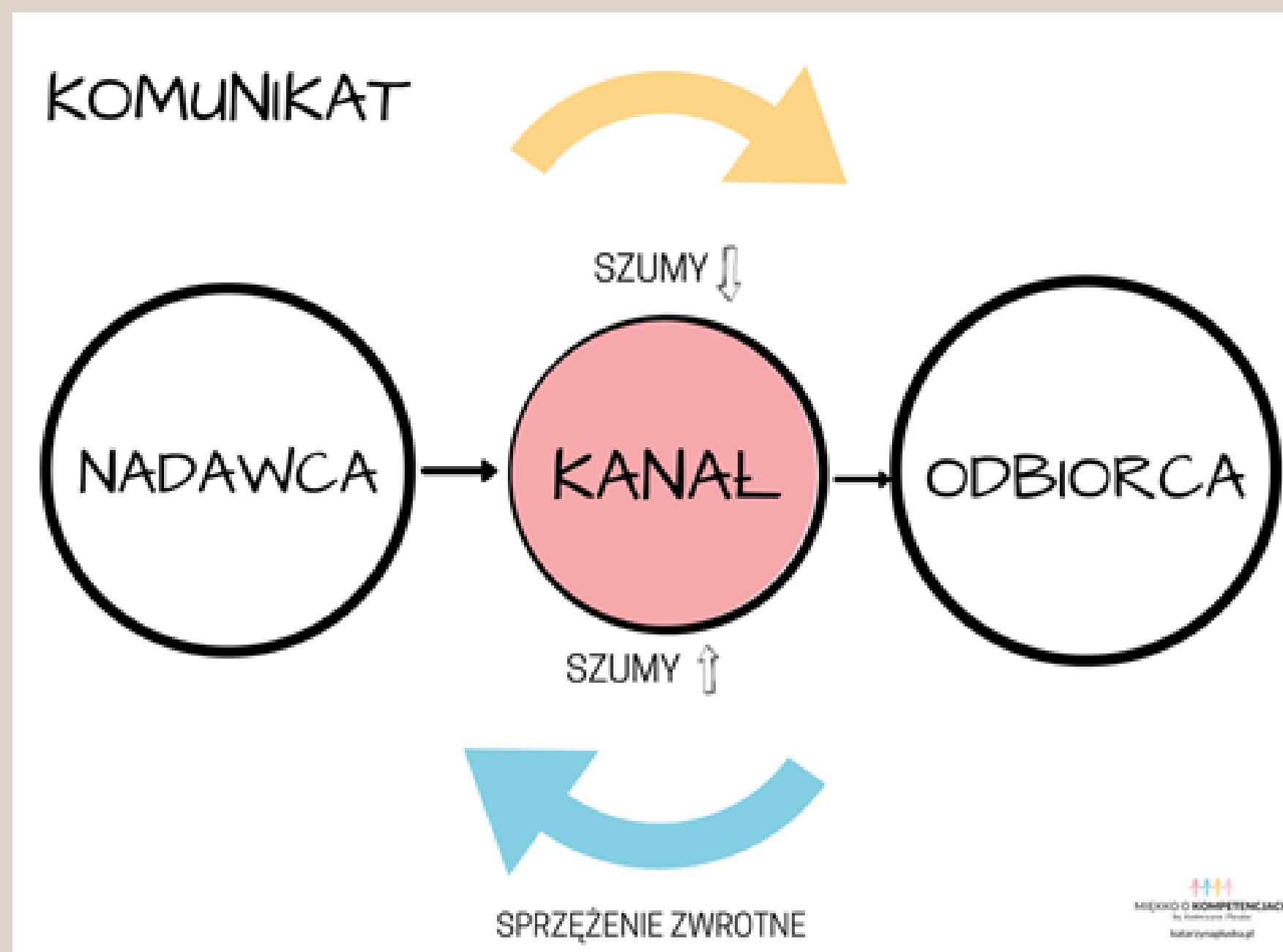
3

Jak powinien być
sformułowany
komunikat?

Jak przygotować
odpowiedzi
na powyżej
sformułowane
3 kluczowe
pytania?

■ 1. KTO?

W tym miejscu trzeba odpowiedzieć na pytanie,
KTO jest adresatem przekazu informacyjnego?



Dlaczego nadawca musi znać szczegółowe cechy odbiorcy?

1

Nadawca przyjmuje odpowiedzialność za odpowiednie dobranie kanału komunikacyjnego do możliwości i preferencji odbiorcy.

2

Nadawca przygotowuje treść komunikatu w taki sposób, by został on zrozumiany przez odbiorcę.

3

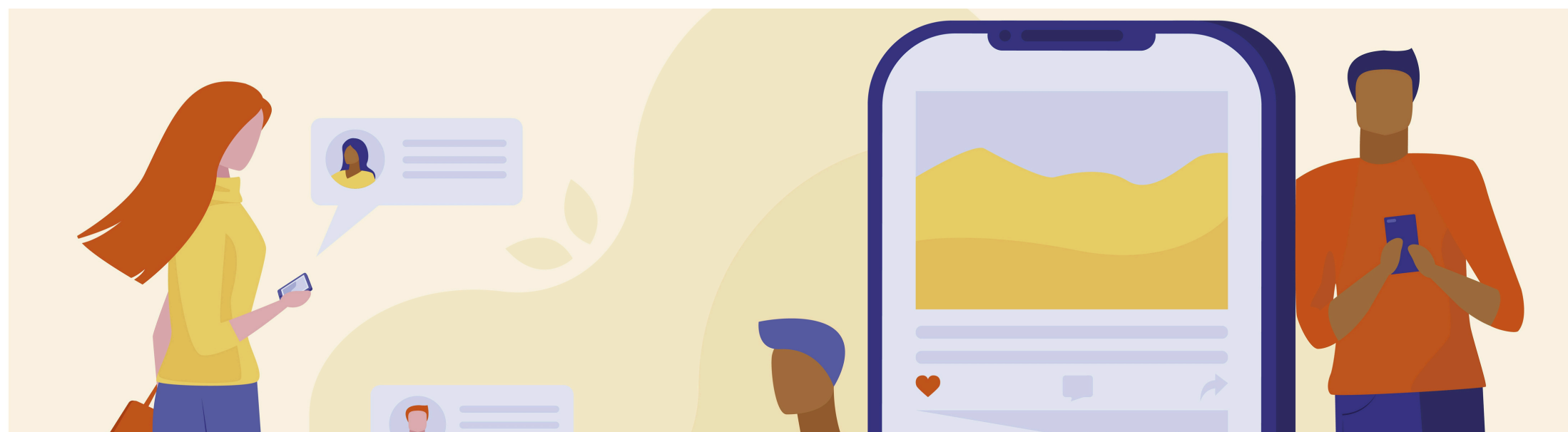
Nadawca często ma wpływ na środowisko, w jakim przekazywana jest informacja.

4

Nadawca decyduje KTO będzie odbiorcą, dlatego podejmowanie decyzji w tym zakresie jest bardzo istotne.

Jak wybrać odbiorcę?

Jako pierwszy krok przeanalizuj wszystkich interesariuszy organizacji, koncentrując działania na tych, którzy mają wysoki wpływ na organizację oraz interesują się jej działalnością. W tym celu przygotuj macierz interesariuszy.



Jak wykonać macierz interesariuszy?



Wypisz wszystkie podmioty oraz osoby, które są w otoczeniu bliższym oraz dalszym badanej organizacji.



Przeanalizuj jaki wpływ oraz poziom zaangażowania wykazują analizowani interesariusze (wpływ – jaki wpływ na badaną organizację mają poszczególni interesariusze; zaangażowanie – na ile interesariusz angażuje się w działania badanego podmiotu).

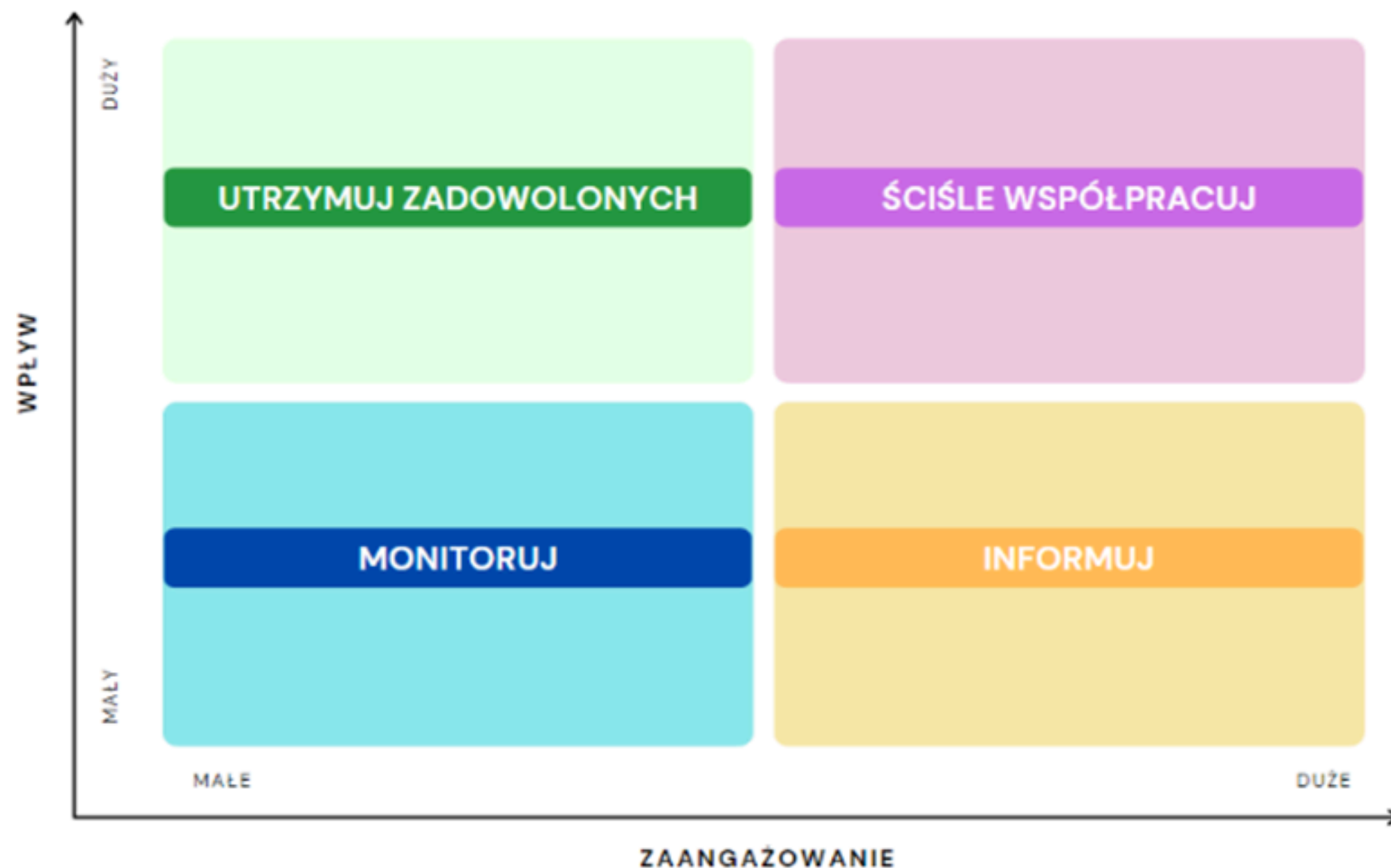


Określ wagi dla poszczególnych interesariuszy, analizując wpływ oraz zaangażowanie.



Umieść interesariuszy na macierzy.

Macierz interesariuszy



Jak czytać macierz interesariuszy?

- Duży wpływ, małe zaangażowanie – „utrzymuj zadowolonych” – w kontaktach z tymi podmiotami przekazuj informacje, które są ważne dla interesariuszy i dotyczą kluczowych problemów.
- Duży wpływ, duże zaangażowanie – „ściśle współpracuj” – konsultuj, dyskutuj, angażuj w prowadzone działania. Ta grupa interesariuszy może być bardzo pomocna w realizacji zadań.
- Mały wpływ, małe zaangażowanie – „monitoruj”.
- Mały wpływ, duże zaangażowanie – „informuj”.

Przykładowa lista interesariuszy

Interesariusze SMiG

- Mieszkańcy – wpływ = ... (wybierz jedno określenie: mały, średni, duży); zaangażowanie = ... (wybierz jedno określenie: małe, średnie, duże)
-
-
-

Po przygotowaniu macierzy interesariuszy wiesz, kto jest najważniejszy w procesie przepływu informacji. Na podstawie wykresu możesz ułożyć priorytety komunikacyjne i podjąć decyzję, na ile istotne jest komunikowanie się z poszczególnymi osobami/instytucjami.





2. CO?

Co chcesz uwzględnić w aktywnej komunikacji?

Jaki temat ma zostać poruszony podczas procesu komunikacji?

W dobrej komunikacji wizerunkowej wskazana jest wielotorowość działań. Zgodnie z zasadą dziennikarską „daj nam dobrą informację, bo po złą dziennikarze przyjdą sami” należy odnosić się do każdej sytuacji.

Nie należy dopuszczać, aby niedopowiedzenia stały się faktami. Media tradycyjne np. gazety lokalne mają dłuższy czas odbioru. Opublikowana informacja staje się potwierdzonym faktem, odpowiedzią na zaistniałą sytuację. Pozwala także odbiorcy skupić się na dłużej na danej informacji. W odróżnieniu od mediów społecznościowych, w których informacja pojawia się a za nią wchodzi kolejne informacje, może nam zwyczajnie przepaść. Jest to tak zwany szum informacyjny utrudniający odbiorcy wyodrębnienie informacji prawdziwej i istotnej. Tym samym korzystne zdarzenie w organizacji, a opublikowane wyłącznie w mediach społecznościowych może nie mieć tak pozytywnego wydźwięku jak zakładaliśmy.



Proces komunikacji powinien być aktywnością ciągłą, złożoną z zależnych od siebie działań, opartą o przygotowany wcześniej plan, strategię. Wszystkie działania w zakresie komunikacji powinny zostać zaplanowane z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym. Podczas przygotowania planu komunikacji, przydatna będzie poniższa zasada.

ZASADA SMART W KOMUNIKACJI

S

– specyficzny komunikat pod względem tematyki oraz jej formy.

M

– mierzalny – liczba komunikatów, które będą wysyłane do odbiorców.

A

– akceptowalne – dla nadawcy oraz odbiorcy forma komunikatu, częstotliwość i czas przekazu są odpowiednie dla obu stron.

r

– realny - komunikat przygotowany zgodnie z zasadami języka polskiego i możliwy do wykonania.

t

– terminowy - zaplanowany w czasie pod względem publikacji komunikatu oraz jego częstotliwości.

3. JAK?

W tym etapie podejmij decyzję o wyborze odpowiedniego kanału informacyjnego do oczekiwania i możliwości odbiorcy informacji.
Jak to zrobić?

Wykonaj segmentację odbiorców – na podstawie wcześniej wykonanej macierzy interesariuszy określ cechy indywidualne poszczególnych grup odbiorców.

1. Wiek odbiorcy.
2. Oczekiwania informacyjne.

1. Wyznawane wartości.
2. Sposób spędzania wolnego czasu.
3.

W oparciu o wyżej wykonane ćwiczenia przygotuj plan komunikacji jednostki SMiG.



Pamiętaj, nie tylko sytuacja kryzysowa powinna skłonić nas do przygotowania planu komunikacji dla reprezentowanej organizacji. Wszystkie działania w tym zakresie powinny być odpowiednio zsynchronizowane i przemyślane.

Musisz mieć na uwadze, że każdy komunikat, który przekażesz może mieć swoje pozytywne i negatywne konsekwencje, nie tylko dla Twojej organizacji, ale również dla całej formacji Straży Miejskiej i Gminnej w Polsce.

Jak już przygotujesz i wdrożysz plan komunikacji:

- Ważne jest analizowanie działań, które zostały zweryfikowane
- w praktyce.
- Po każdej zrealizowanej aktywności przydatna jest analiza mocnych
- i słabych stron organizacji.
- Wyciągaj wnioski, analizuj zmiany w otoczeniu i poddawaj rewizji przygotowane plany.

WARTO ZAJRZEĆ:

1. Tworzydło D., Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczania ryzyka, PWN, Warszawa 2022
2. Księga Komunikacji Kryzysowej 2024, podstawy zarządzania informacją w kryzysie. Księga Komunikacji Kryzysowej - Rządowe Centrum Bezpieczeństwa - Portal Gov.pl
3. Zasady współpracy z mediami - Poradnik - ngo.pl Jak budować relacje z mediami? 12 praktycznych porad

