

# КОМУНІКАЦІЯ НА ПІДТРИМКУ РЕФОРМ

Семінар з працівниками Головдержслужби України,  
Центру адаптації державної служби до стандартів  
європейського союзу,  
Школи вищого корпусу державної служби

18 березня 2009 року

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

# Зміст

- 1. Ключові фактори успіху
- 2. Інформування про завдання реформи державної служби
- 3. Інформаційні продукти та матеріали
- 4. Структура комунікаційного плану

# 1. Ключові фактори успіху



# 10 ключових факторів успіху (1)

1. Внутрішня комунікація на основі цінностей:
  - Місце кінцевого призначення є невизначеним, але подорож буде “без перешкод”: чутливою, справедливою, прозорою та відобразатиме добросовісність процесу
2. Визначення, залучення та забезпечення усім необхідним “чемпіонів”:
  - Зовнішній процес: легітимація, деполітизація та обстоювання ідей реформи
  - Внутрішній процес: керівники повинні вірити в те, що говорять; необхідно визнавати їхню роль в процесі комунікації
3. Потреба у даті “відліку” (пам’ятна/важлива подія для нового початку) та потреба у даті “завершення” (замкнути коло): не реально мати однакову постійну зацікавленість у чомусь протягом 3 років

# 10 ключових факторів успіху (2)

4. Виконання функцій лідера на основі особистого прикладу (демонстрація відданості ідеї)
5. Визначення основних джерел інформації для поширення актуальної, вірної (тій, якій можна довіряти) та повної інформації й надання зворотнього зв'язку
6. Спочатку та заздалегідь подумайте про питання, які безпосередньо стосуються/ зачіпають людей, та відслідкуйте виникнення нових турбот
7. Високий рівень плинності кадрів на державній службі в Україні вимагає надання особливого значення питанню “інституційної пам'яті”, зафіксованої на папері, для забезпечення безперервності діяльності

# 10 ключових факторів успіху (3)

8. Досягнення результатів без “перерви” у наданні послуг громадськості
9. Збільшення можливостей для інформування та залучення партнерів
10. Послідовна поетапна діяльність: запуск (початок), реалізація, отримання результатів

## 2. Інформування про завдання реформи державної служби



# Стадії

- Стадія “запуску”:
  - ▣ Фокус на потребі змін, процесі та основних етапах
- Стадія реалізації:
  - ▣ Фокус на аргументах щодо потреби змін; виконання усіх основних етапів
- Стадія отримання результатів:
  - ▣ Фокус на результатах та наступних кроках



# Спільні Елементи (1)

- Визначити ключові цінності/ відданість (зобов'язання)
- Позичіонування змін у позитивному сенсі: як “можливості особистого і професійного росту та розвитку”, зміцнення України
- Забезпечення того, аби зовнішня та внутрішня комунікація були взаємно підсилюючими
- Використовуйте письмові матеріали для забезпечення/ посилення чіткості, зрозумілості та послідовності інформації
- Визначення показників (індикаторів) для оцінювання

# Спільні Елементи (2)

10

- Заповнення інформаційного простору (максимум 8 тижнів між заходами):
  - Інтерактивний web-сайт, що постійно оновлюється
  - Опитування персоналу
  - Стандарти проведення нарад, надання зворотнього зв'язку та відповідей на запитання
  - Регулярні засідання “чемпіонів” (ключових інформаторів) та працівників Голодержслужби
  - Регулярні семінари для працівників/ (тематичні) інформаційні сесії
  - Інформаційний бюлетень державної служби (електронна версія спеціального видання про реформу)
  - Електронний форум (дискусії на сайті)
  - Регулярні заходи, організовані керівниками (офіційні та неофіційні) як частина угоди щодо результатів діяльності

# Стадія “запуску”

11

- Мета: інформування про потреби змін, процес та основні етапи
  - ▣ Демонстрація високого рівня відданості успіхові
  - ▣ Набір керівників - "чемпіонів змін"
  - ▣ Допомога у розумінні/ усвідомленні працівниками потреб змін
  - ▣ Окреслення “що, коли і як” відбуватиметься у процесі реформуванні
- Діяльність:
  - ▣ Використання такого підходу до розповсюдження інформації , який передбачає найбільш широке висвітлення та “розгос”
  - ▣ Орієнтація та проведення тренінг ів щодо реформи для керівників (надається набір інструментів)
  - ▣ Подальші інформаційні сесії для працівників (протягом тижня)
  - ▣ “Просування” інформаційного бюлетеня державної служби
  - ▣ Запуск web-сайту
  - ▣ Круглий стіл з усіма “чемпіонами змін”
  - ▣ Дослідження/Опитування для визначення критеріїв оцінювання

# Стадія реалізації

- Мета: навести аргументи щодо потреби змін (як це відображається на “цінностях” ) та продемонструвати результати основних етапів
- Діяльність:
  - Інформаційний бюлетень державної служби (“цінності”/теми)
  - Стандарти відповідей на питання
  - Блог в Інтернеті, який веде “чемпіон” вищого рівня
  - Пряме/проактивне розповсюдження ключових статей (в Інтернеті, через неурядові організації або через ЗМІ)
  - Щомісячне оновлення web-сайту (у розділі “Найчастіші запитання”) та кожного півроку (електронний форум)
  - Внутрішні “чемпіони” зустрічаються кожні 3 місяці для обговорення проблем персоналу та адаптувати інформаційні продукти для розповсюдження (Інтранет?)

# Стадія отримання результатів

- Мета: фокус на результатах та наступних кроках
- Діяльність:
  - ▣ Проведення основного заходу для відзначення закриття поточного етапу реформування/переходу до іншого (нового)
  - ▣ Інтенсивне та координоване внутрішнє/зовнішнє розповсюдження інформації, як для національних, так і для міжнародних ЗМІ
  - ▣ Спеціальний випуск інформаційного бюлетеня державної служби
  - ▣ Повторне дослідження/опитування/анкета для оцінювання змін (прогресу у реалізації проекту)

# Частина 3. Інформаційні продукти та матеріали



# Інформаційні продукти та матеріали (1)

1. “Декларація цінностей” (включаючи стандарти відповідей на питання)
2. Інформаційний пакет та набір інструментів для чемпіона (Керівники/Зовнішні чемпіони):
  - ▣ Декларація цінностей
  - ▣ Огляд процесу реформування
  - ▣ Ключові тези та типові запитання й відповіді
  - ▣ Пропоновані дії
  - ▣ Графік зустрічей (засідань)

# Інформаційні продукти та матеріали (2)

3. Основні статті для інформаційного бюлетеня державної служби (4) та їх застосування
  - ▣ Запуск (пріоритети реформи державної служби)
  - ▣ Підзвітність/Угода щодо результатів діяльності
  - ▣ Інші теми
  - ▣ Результати та наступні кроки
  
4. Наповнення web-сайту
  - ▣ Огляд процесу реформування
  - ▣ Новини
  - ▣ Архів/ Посилання (лінки)
  - ▣ Електронний форум/Блог
  - ▣ Питання, які виникають найчастіше
  
5. Опитування працівників



# Діяльність та співробітництво

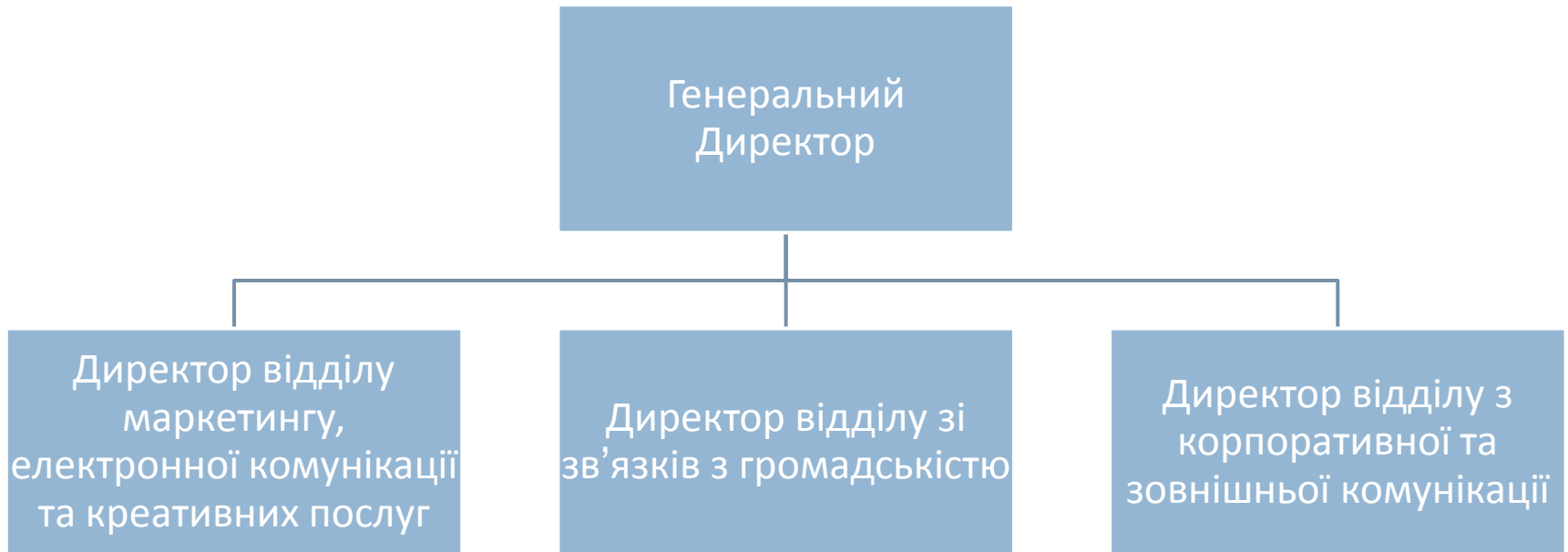
- Діяльність:
  - ▣ Заходи з відкриття (“запуску”) та закриття
  - ▣ Діяльність керівників (щоквартальна зустріч з працівниками)
  - ▣ Електронний форум
  - ▣ Моніторинг/оновлення розділу “Запитання та відповіді” (в інформаційному пакеті та на web-сайті)
  - ▣ Взаємодія з провідним спеціалістом вз зовнішньої комунікації
  - ▣ Залучення партнерів (ресурсів/інформаційної продукції)
  - ▣ Підготовка та проведення дослідження
  
- Співробітництво (є ключовим для досягнення вищезазначених результатів):
  - ▣ Школи/інституції з державного управління (основні статті)
  - ▣ Школи з журналістики /радіо- та телемовлення (продукти преси/ТВ)
  - ▣ Міжнародна спілка донорів (лекції запрошених експертів)

# Частина 4. Структура комунікаційного плану



# Директорат з комунікації

19





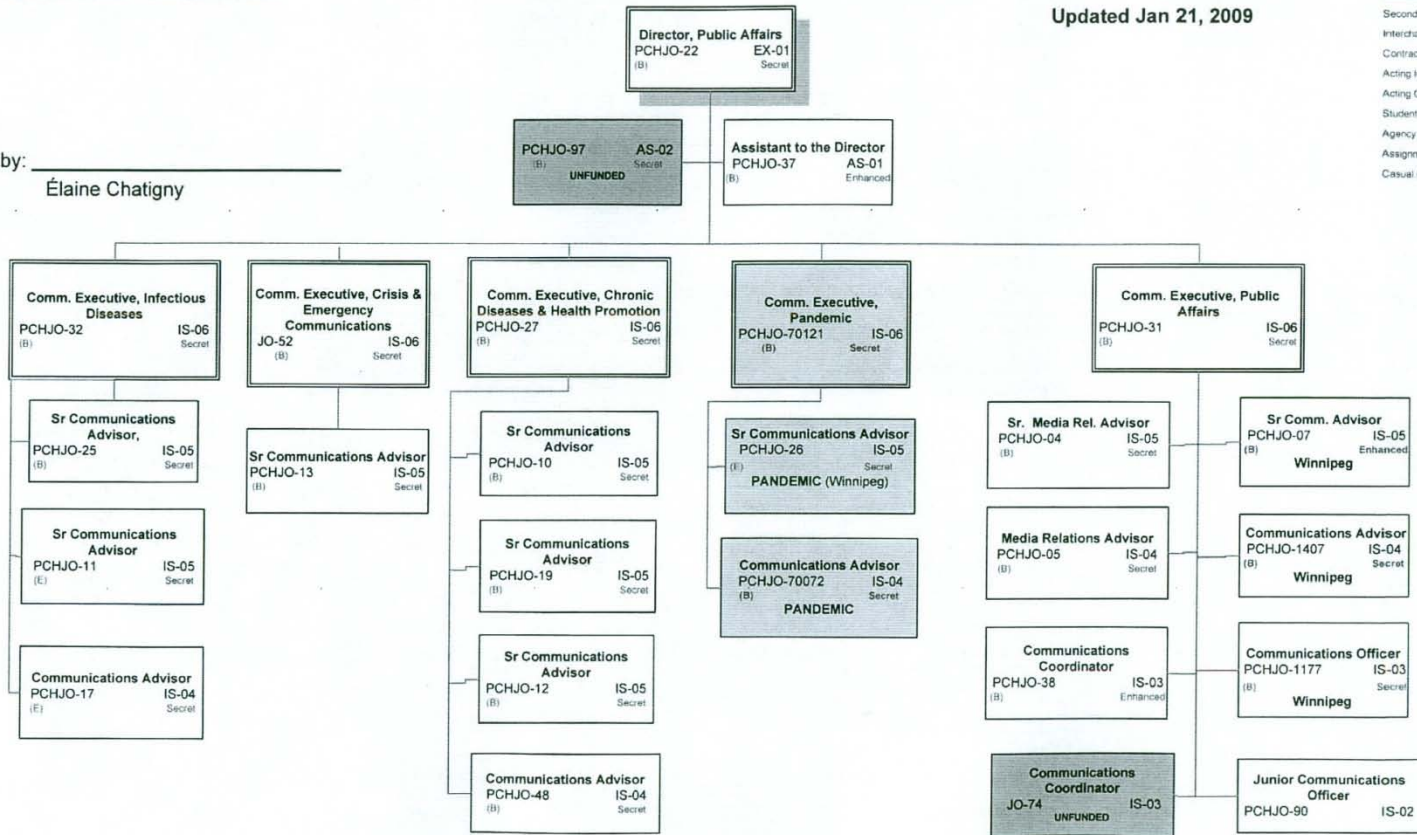
# Відділ зі зв'язків з громадськістю

## Communications-Public Affairs

January 2009  
Updated Jan 21, 2009

- LEGEND:  
Indeterminate (I)  
Term (T)  
Secondment Out (SO)  
Secondment In (SI)  
Interchange (Int)  
Contractor  
Acting In (AI)  
Acting Out (AO)  
Student  
Agency (AG)  
Assignment (AGT)  
Casual (C)

Approved by: \_\_\_\_\_  
Élaine Chatigny



# Відділ корпоративної та зовнішньої комунікації

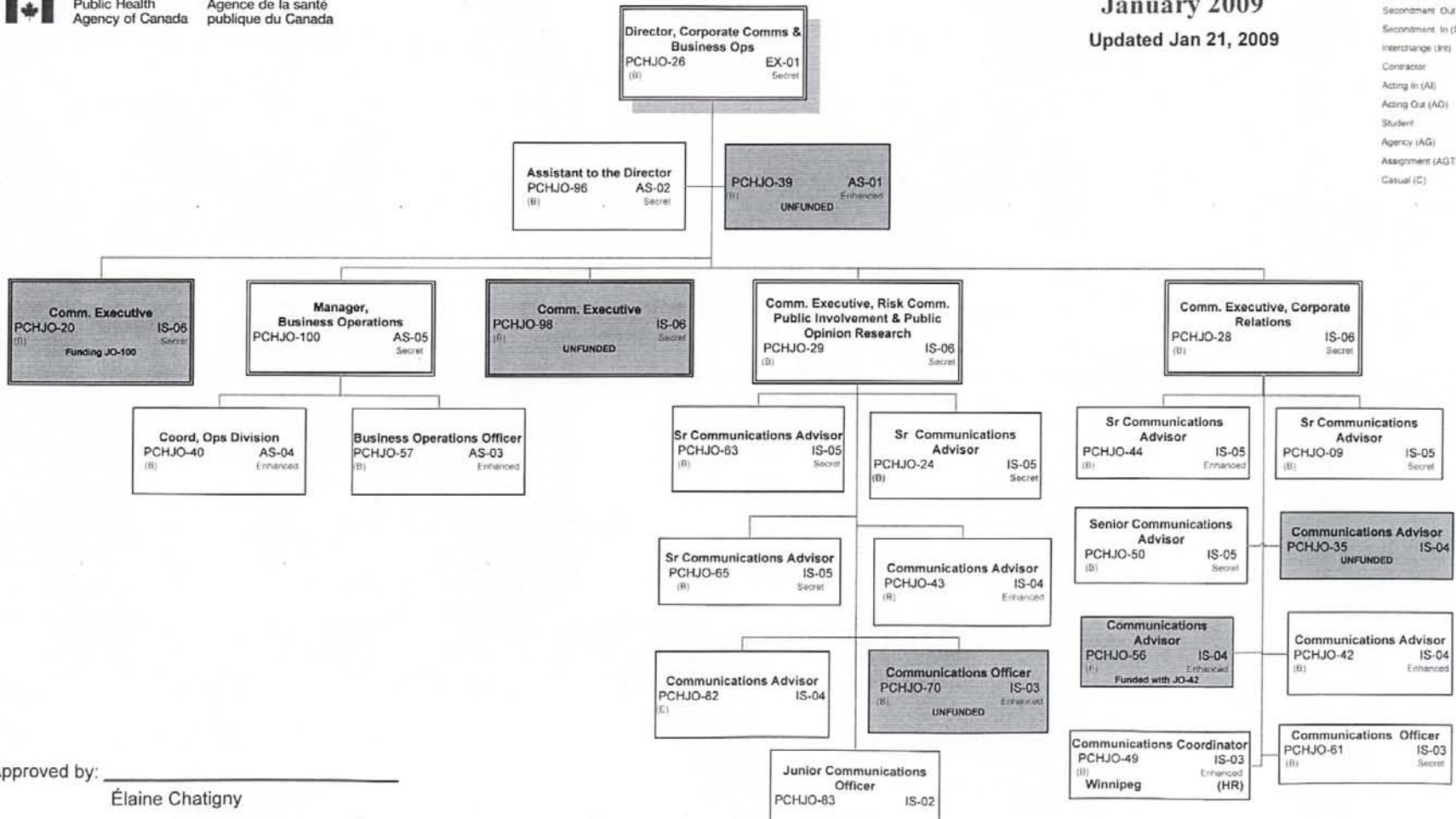
22

## Communications-Corporate Communications & Business Operations

Public Health Agency of Canada / Agence de la santé publique du Canada

January 2009  
Updated Jan 21, 2009

LEGEND  
Indeterminate (I)  
Term (T)  
Secondment Out (SO)  
Secondment In (SI)  
Interchange (Int)  
Contractor  
Acting In (AI)  
Acting Out (AO)  
Student  
Agency (AG)  
Assignment (AGT)  
Casual (C)



Approved by: \_\_\_\_\_

Élaine Chatigny

# Типова структура комунікаційного плану

1. Огляд ситуації /Цілі та завдання
2. Стратегічні міркування/визначення чутливих питань
3. Цільові аудиторії
4. Ключові повідомлення
5. Запропонований підхід/Тактика
6. Часові межі/спосіб виконання (“коли” і “як”)
7. Графік підготовки інформаційних продуктів / спосіб реалізації
8. Оцінювання

# Огляд ситуації/Цілі та завдання

- Яка мета цієї ініціативи?
- Якими є бажані результати-наслідки (вплив)?
  - Чи є на меті посилення важливості програми або ініціативи?
  - Чи є на меті підвищення рівня обізнаності або поінформування громадськості з того чи іншого питання?
  - Чи є це закликом до дії для працівників/відомств?
- Чому це пропонується саме зараз?
- Чи існує взаємозв'язок із нещодавніми/ визначеними урядом/міністерствами пріоритетами?
- Якими є завдання/цілі комунікації?
  - Найближчі:
  - Довгострокові:
- Як виглядатиме “успіх” та як Ви вимірюватимете успішні результати?



# Стратегічні міркування та визначення чутливих питань (1)

- Яким є середовище політики?
  - ▣ Медіа аналіз  
(характер/масштаб висвітлення подій ЗМІ – особливо редакційна стратегія/політика; які журналісти висвітили питання/тему, чи має сенс фокусувати увагу на їх інформуванні?)
  - ▣ Аналіз зацікавлених сторін та осіб (за групами)
  - ▣ Авторитетні особи (“лідери думок”), включаючи опозицію
  - ▣ Сільські/міські або регіональні особливості
  - ▣ Дослідження громадської думки:
    - Чи доступні поточні дані? Якщо ні, які дані є необхідними?
    - Чи будуть сприйняті ключові повідомлення/інформаційні матеріали для розповсюдження?

# Стратегічні міркування та визначення чутливих питань (2)

- Якими є вразливі місця та як їх посилити?
  - ▣ Інші нещодавні/заплановані оголошення (як забезпечити їх послідовність, чіткість та зрозумілість)
  - ▣ Хто виграє (і як ми це покажемо)
  - ▣ Хто програє (і як и ми відповідатимемо на їхні турботи та потреби)

# Стратегічні міркування та визначення чутливих питань (3)

- Графік (орієнтовні дати): чи існують ключові дати/події, яких варто уникати або на які варто спиратися на початку ініціативи?
- Ресурси: скільки необхідно часу/зусиль?
- Чи потрібен ключовий спікер, хто має ним бути і чи потребуватиме він/вона тренінгу з питань взаємодії зі ЗМІ (медіа-тренінгу)?
- Аналіз ризиків
  - Що може піти не так, як хотілося б?
  - Яка “захисна лінія” потрібна (факти, докази)?
  - Хто здійснюватиме моніторинг реакції (24 години/7 днів на тиждень) та хто відповідатиме(реагуватиме) на помилкове розуміння/тлумачення або неправильне висвітлення?

# Цільові аудиторії

- Зовнішні аудиторії (по групам)
  - ▣ Первинна (їхні потреби/очікування)
  - ▣ Вторинна
  
- Внутрішні аудиторії
  - ▣ Які зазнають прямого (безпосереднього) впливу (їхні потреби/очікування: повага до працівників вимагає “одночасного інформування”, т.т всі отримують однакову інформацію одночасно)
  - ▣ Які зазнають непрямого (опосередкованого) впливу

# Ключові повідомлення

- Якою є основна історія ( “сюжетна лінія”)?
  - ▣ Як питання сформульоване
  - ▣ Якою є “інформація, яку можна встигнути сказати по дорозі у ліфті” (“*elevator chat*”)
  - ▣ Якою є ключова цитата (“саунд-байт”)
  - ▣ Які питання та відповіді потрібні?
  
- Які ключові повідомлення?
  - ▣ Ключові повідомлення
  - ▣ Повідомлення для захисту позицій (в разі тиску)
  - ▣ Повідомлення підготовлені для цільових аудиторій

# Пропонований підхід/Тактика

- Яким є бажаний профіль/рівень комунікації (високий, середній, низький; регіонально сфокусований)?
- На кого буде спрямовано: які групи, медіа виходи, організації, журналісти?
- Чи існує доречне місце для початку (запуску) чи таке потрібно створити?
- Які послуги/матеріали або дії є потрібними (відповідно до бюджету):
  - Промови /Презентація
  - Інформаційний привід/ прес-реліз (а також один чи більше підготовлених інформаційних матеріалів)
  - Зв'язки зі ЗМІ (ключові цільові журналісти/видання)
  - Пряма поштова/електронна розсилка
  - Публікації, відео, брошури (та їх розповсюдження)

# Часові межі/спосіб виконання (1)

- **Діяльність для підготовки “запуску”:**
  - Визначення/залучення третіх осіб готових підтверджувати /посилювати ключові повідомлення
  - Зробити оголошення/ініціювати діяльність для розвитку зацікавленості у “запуску”
  - Підготувати інформаційно-роз’яснювальні матеріали (та план з їх розповсюдження)
  
- **Початок (“запуск”) (сценарій заходу)**
  - Коли, де і як робити захід із оголошення початку діяльності?
  - Єдина подія чи одночасні/послідовні заходи (інформаційні повідомлення, спрямовані на аудиторію в регіонах)
  - Чи буде можливість для проведення сесії за участі ЗМІ (кого буде повідомлено, як і коли, як довго відбуватиметься сесія, хто керує “рухом”?)

# Часові межі/спосіб виконання (2)

32

- **Після оголошення про початок діяльності (підтримка повідомлення )**
  - Якими є наступні дії:
    - Покриття ЗМІ (заплановані інтерв'ю з ключовими ЗМІ)
    - Зустрічі/презентації для ключових зацікавлених сторін
    - Підготовка тематичних статей для розповсюдження третіми сторонами
    - Наповнення сайту та розповсюдження інформаційних матеріалів
    - Треті сторони висловлюють підтримку шляхом видання власних інформаційних продуктів



# Графік підготовки інформаційних продуктів / спосіб реалізації

- Інформаційні продукти:
  - Які матеріали будуть розроблені? Чи будуть вони протестовані на фокус-групах? Хто готує/затверджує їх?
  
- Залучення зацікавлених осіб/сторін:
  - Хто є цільовими групами? З ким треба вийти на контакт і як? Що очікуватиметься від них (наприклад, створити інформаційну мережу та утримувати зацікавленість)? Як розповсюджуватимуться матеріали?
  
- Цільові ЗМІ :
  - Які журналісти є найбільш обізнаними? Чи буде надана технічна/загальна інформація та проведений брифінг/інструктаж для ЗМІ? Кому буде повідомлено про “відкриття”, як і коли? Чи існують контактні особи?

# Оцінювання

- Які початкові показники були доступними (наприклад, результати опитування; кількість відвідувань сайту; моніторинг/аналіз ЗМІ; інформаційні запити на web-сайтах) та як вони змінилися (за короткий та більш довгий періоди)?
- Які види ЗМІ та в яких регіонах розповсюджували інформацію про ініціативу? Якого змісту були інформаційні повідомлення?
- Скільки зацікавлених осіб /партнерів погодилися розмістити інформації на своїх web-сайтах або “посилили повідомлення”, сприяли його поширенню та яким було “коло” читачів?
- Чи потрібно проводити додаткові опитування або фокус-групи для відстеження змін обізнаності або поглядів?