

Primăria Comunei DOMNEȘTI	Procedura de sistem Comunicarea	Ediția: I
	Cod: PS -	Revizia: 0
		<i>Pag. 1/ 30</i>
		Exemplar nr. 1

PROCEDURĂ DE SISTEM

COMUNICAREA

Ediția I, Revizia 0, Data

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii

Nr. Crt.	Elemente privind responsabilii / operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.	Elaborat				
2.	Verificat		Conducător compartiment		
3.	Avizat		Președintele comisiei de monitorizare		
4.	Aprobat		Conducător entitate		

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

Nr. Crt.	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componentă revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile sau revizia ediției
	1	2	3	4
1.	Ediția I			
2.	Ediția II			
3.	Ediția III			

3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii

Nr. crt.	Scopul Difuzării	Exemplar nr.	Departament	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	7
1.	Aplicare		Toate compartimentele, conform organigramei în vigoare	Conducători compartimente			
2.	Informare		Conducere	Conducător entitate			

3.	Evidență		Comisia de monitorizare	Secretariatul tehnic al comisiei de monitorizare			
4.	Arhive		Arhivă	Arhivar			

4. Scopul procedurii

Prezenta procedură de sistem stabilește modalitatea optimă de comunicare în desfășurarea activităților atât intern (între compartimente), cât și extern (cu cetățenii și alte părți interesate) și prezintă mijloacele de comunicare aplicate de entitate în relația sa cu cetățenii, precum și cu alte entități ce colaborează cu entitatea publică.

5. Domeniul de aplicare

Procedura de sistem se aplică în cadrul entității publice și privește desfășurarea activității în toate compartimentele acesteia.

6. Documente de referință aplicabile activității procedurale

- Legea nr. 53 din 24 ianuarie 2003 (Codul Muncii) - Republicare;
- Legea nr. 213 din 30 septembrie 2020 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 - Codul muncii;
- Legea nr. 283 din 17 octombrie 2022 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 - Codul muncii, precum și a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrative;
- Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordin nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Ordonanță de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ;
- Constituția României – Republicare.

7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați

7.1 Definiții:

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Entitate publică	Autoritate publică, instituție publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar, cu personalitate

		juridică, care utilizează/administrează fonduri publice și/sau patrimoniu public;
2.	Control intern managerial	Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile. Sintagma "control intern managerial" subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice;
3.	Departament	Direcție Generală, Direcție, Serviciu, Birou, Compartiment;
4.	Conducătorul departamentului (compartimentului)	Director general, director, șef serviciu, șef birou, șef compartiment;
5.	Procedură de sistem (PS)	Procedură care descrie un proces sau o activitate ce se desfășoară la nivelul tuturor departamentelor din cadrul entității publice;
6.	Procedură operațională (PO)	Procedură care descrie un proces sau o activitate ce se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor departamente din entitatea publică;
7.	Ediție procedură	Forma actuală a procedurii; ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate 3 revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare;
8.	Revizie procedură	Acțiunea de modificare, respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale unei ediții a unei proceduri, modificări ce implică, de regulă, sub 50% din conținutul procedurii;
9.	Procedură documentată	Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale;

7.2 Abrevieri:

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1	EP	Entitate Publică
2	PS	Procedură de sistem

3	PO	Procedură operațională
---	----	------------------------

8. Descrierea procedurii

Accesul liber și neîngrădit al persoanei la orice informații de interes public, constituie unul dintre principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autoritățile publice.

Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.

Comunicarea cu părțile externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate, stabilite de conducătorul acesteia.

Comunicarea reprezintă un proces complex, cu multe posibilități de eroare și neînțelegere. Procesul de comunicare este fundamental pentru cooperarea umană între angajați și joacă un rol hotărâtor în activitatea curentă a instituției publice. Ea se realizează prin folosirea unui set de aptitudini, acestea putând fi identificate și îmbunătățite prin practică.

Abilitatea de a comunica eficient, atât ca emițător cât și ca receptor, îmbunătățește eficiența activității desfășurate.

Comunicarea necesită o reprezentare bună, clară, concisă, corectă și completă. Prin intermediul unui sistem informațional intern informațiile generale și reglementările sunt transmise și comunicate în cadrul întregii sale structuri, iar cele speciale sunt transmise doar celor interesați – clasic sau electronic.

Modul de organizarea al comunicării atât interne, cât și externe în cadrul entităților publice, este prezentat în Strategia de comunicare, a cărei model se regăsește anexat prezentei proceduri.

În cadrul Primăriei, comunicarea internă este asigurată prin:

- ședințe;
- organizarea de întâlniri în grupuri;
- poșta electronică;
- afișări.

Liniile de transmitere a informațiilor în entitate sunt:

- **Verticale:**
 - informații ascendente, se stabilesc între subordonați și conducere, fiind caracterizate de fluxuri de informații orientate „de jos în sus” în cadrul unei organizații, pe verticala sistemului de management;
 - informații descendente, transmise de "sus în jos", cuprind fluxuri de informații (mesaje) generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituției și adresate celor de la nivelurile inferioare. Ele se manifestă între manageri și subordonați și se concretizează prin decizii, instrucțiuni, proceduri, memorii oficiale, reglementări interne, note interne, norme, rapoarte, indicații metodologice, dispoziții, rezoluții, etc.
- **Orizontale:**

- informații care circulă între posturi (funcții) amplasate pe același nivel ierarhic în sistemul de management între care există relații organizatorice de cooperare și conțin date referitoare la asigurarea îndeplinirii unor sarcini complexe sau derularea unor acțiuni comune.

- **Oblice:**

- informațiile circulă între posturi (funcții) aflate pe niveluri ierarhice diferite, între care nu există relații de subordonare în scopul derulării unor activități comune.

Responsabilitățile privind utilizarea uneia din formele de comunicare, orală sau scrisă, revin atât conducerii primăriei, cât și personalului executant.

În cadrul comunicării verbale, de regulă, se transmit informații referitoare la întocmirea unor documente, revizia acestora, opinii referitoare la calitate și la modul de satisfacere a nevoilor cetățenilor etc. Gradul de satisfacție al cetățenilor este prezentat în Chestionarul de evaluare a satisfacției cetățeanului, a cărui model se regăsește anexat prezentei proceduri.

Comunicarea verbală se realizează prin:

- discuțiile „față în față” - au loc în cadrul tuturor compartimentelor între funcționari și cetățeni;
- conversații telefonice.

Comunicarea scrisă este utilizată pentru:

- transmiterea de decizii/dispoziții;
- transmiterea de informații referitoare la efectuarea auditurilor interne și instruirea personalului;
- transmiterea unor cerințe ale cetățenilor referitoare la serviciile solicitate;
- transmiterea de informații cu privire la unele aspecte economice ale activității primăriei;
- transmiterea necesarului de aprovizionat, etc.

Comunicarea scrisă se realizează prin:

- scrisori/memorii/referate/note interne;
- poșta electronică.

8.1 Comunicarea și aducerea la cunoștință a actelor administrative

Secretarul general al entității comunică actele administrative cu caracter normativ sau individual prefectului în cel mult 10 zile lucrătoare de la data adoptării, respectiv emiterii.

Hotărârile consiliului local se comunică primarului.

Comunicarea, însoțită de eventualele obiecții motivate cu privire la legalitate, se face în scris de către secretarul general al entității și se înregistrează într-un registru special destinat acestui scop.

Hotărârile și dispozițiile se aduc la cunoștința publică și se comunică, în condițiile legislației în vigoare, prin grija secretarului general entității publice.

Hotărârile și dispozițiile, documentele și informațiile financiare, precum și alte documente prevăzute de legislația în vigoare se publică, pentru informare, în format electronic și în monitorul oficial local.

Actul administrativ produce efecte juridice:

- a) de la data precizată expres în actul administrativ, cu condiția comunicării sale prealabile funcționarului public;
- b) de la data comunicării actului administrativ, în situația în care în actul administrativ nu este prevăzută expres data de la care acesta produce efecte juridice sau în situația în care comunicarea se realizează ulterior datei prevăzute expres în actul administrativ;
- c) în termenele specifice prevăzute expres de legislația în vigoare.

Actele administrative constatatoare produc efecte juridice de la data constatării intervenirii situației prevăzute de legislație, pe baza actelor doveditoare.

Actele administrative se comunică, prin grija compartimentului de resurse umane, în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la emitere.

Comunicarea actului administrativ se poate face astfel:

- a) prin înmânare directă funcționarului public;
- b) prin poștă, cu confirmare de primire;
- c) prin afișare la locul de desfășurare a activității funcționarului public, în mod excepțional și numai în situația în care acesta a refuzat primirea actului administrativ în condițiile prevăzute la lit. a) și b).

Dovada comunicării actului administrativ se face prin:

- a) semnătura de luare la cunoștință a actului administrativ;
- b) dovada confirmării de primire prin poștă a actului administrativ;
- c) procesul-verbal prin care se consemnează refuzul primirii de către funcționarul public a actului administrativ, întocmit de un reprezentant al compartimentului de resurse umane și semnat pentru confirmare de două persoane din cadrul entității publice care au fost prezente la înmânarea actului administrativ;
- d) procesul-verbal prin care se consemnează afișarea actului administrativ la locul de desfășurare a activității funcționarului public, întocmit de un reprezentant al compartimentului de resurse umane și semnat pentru confirmare de două persoane din cadrul entității publice care au fost prezente la afișarea actului administrativ.

Informațiile se comunică funcționarului public sub forma unui document, prin grija compartimentului de resurse umane, în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data la care începe să exercite funcția publică sau, după caz, de la data modificării raportului de serviciu.

Documentele se comunică funcționarului public în format letric sau în format electronic, cu condiția ca acesta să fie accesibil și stocat de funcționarul public.

În situația în care entitatea publică nu comunică funcționarului public toate informațiile prevăzute de legislația în vigoare, acesta poate sesiza instanța de contencios administrativ competentă.

8.2 Comunicarea externă cu alte autorități și instituții publice

Comunicarea oficială a informațiilor și datelor privind activitatea entității publice, precum și relațiile cu mijloacele de informare în masă se asigură de către funcționarii publici desemnați în acest sens de conducătorul entității publice.

Funcționarii publici desemnați să participe la activități sau dezbateri publice, în calitate oficială, trebuie să respecte limitele mandatului de reprezentare încredințat de conducătorul entității publice în care își desfășoară activitatea.

Entitatea publică, în relațiile cu alte autorități și instituții publice, persoane fizice sau persoane juridice, poate utiliza poșta electronică, ca instrument de comunicare oficială.

Comunicarea publică reprezintă forma de comunicare ce însoțește activitatea entității publice în vederea satisfacerii interesului general. Mesajele transmise cuprind informații de utilitate publică. Prin comunicarea publică se urmărește să se facă cunoscut cetățenilor modul de funcționare și atribuțiile primăriei, legalitatea și oportunitatea deciziilor adoptate. Totodată, prin comunicarea publică se urmărește cunoașterea nevoilor și dorințelor populației pentru că instituțiile publice, prin rolul și atribuțiile pe care le dețin, să vină în întâmpinarea acestora, realizând astfel un interes general.

Cetățeanul trebuie să fie informat cu privire la existența și modul de funcționare a serviciilor publice, trebuie ascultat când își exprimă nemulțumirea, trebuie să-i fie luate în considerare dorințele și nevoile.

Un rol important în cadrul entității publice îl are compartimentul de relații cu publicul, compartiment care oferă informații cu precădere în următoarele domenii de interes public:

- hotărâri ale Consiliului Local;
- dispoziții cu caracter normativ;
- informații privind actele necesare în vederea acordării unor drepturi sau de stabilire a unor obligații;
- modalități de contestare a unor acte normative;
- structura organizatorică a instituției, atribuțiile diferitelor servicii de specialitate, program de funcționare și de audiențe;
- informații privind achizițiile publice;
- acte normative care reglementează organizarea și funcționarea instituției sau alte domenii de activitate.

Modelul de soluționarea a unei contestații este prezentat în anexa prezentei proceduri.

O formă a comunicării orale o reprezintă și întrunirile Consiliului Local, unde la ședințele publice poate participa orice persoană interesată, reprezentanții mass-media și reprezentanții oricăror asociații civice, sindicale sau patronale care manifestă interes pentru domeniile de interes public supuse dezbaterii. Astfel, se încearcă să se aplice regula transparenței, cu excepția intervenției unor situații excepționale, când actul normativ este adoptat în procedura de urgență. Anunțurile referitoare la elaborarea actelor normative sunt afișate la sediul instituției, publicate pe pagina proprie de internet și sunt transmise către mass-media locală.

Comunicarea în scris se bazează pe conceperea și transmiterea mesajului. În funcție de sursa ei de proveniență, comunicarea scrisă apare sub forma corespondenței. Corespondența externă este reprezentată de documentele care sunt emise de compartimentele unei instituții către un destinatar din afara acesteia, sau de acele documente care provin din exterior de la alte persoane fizice sau juridice.

Dintre formele de comunicare în scris cu mediul extern putem enumera:

- notele de informare – utilizate numai atunci când ele au ca destinatar un for ierarhic superior;
- scrisoarea însoțitoare de acte – este considerată a fi cea mai clasică formă de corespondență. Astfel pot fi trimise acte:
 - periodic - în cazul în care există un act normativ din care reiese obligativitatea;
 - la cererea unui organ ierarhic superior sau a unui alt organ al administrației de stat;
- raportul - poate fi utilizat în exterior pe cale ierarhică, de la nivel inferior spre nivelul superior. Se prezintă sub formă scrisă și nu necesită în mod obligatoriu răspuns sau aprobare. Cerința majoră, pentru a se asigura eficiența rapoartelor, este de a le prezenta într-o formă clară, cu conținut edificator, bazat pe cunoașterea temeinică a problemei, cu concluzii convingătoare, argumentate;
- petițiile - reprezintă un element exclusiv al corespondenței externe și sunt cererile petenților (persoane fizice sau juridice) adresate administrației, pentru a face sau a nu face un anumit lucru, pentru a emite un act administrativ.

Entitatea publică menține evidența cererilor și a petițiilor venite din exterior în registrul de evidență a cererilor/solicitărilor și petițiilor, a cărui model se regăsește anexat prezentei proceduri.

În procesul comunicării, relația funcționar public-cetățeni constituie substanța a actului de administrație publică. Unitățile comunicaționale, respectiv funcționarul public (ca emițător) și cetățeanul (că receptor de mesaje) au obiective clare: emițătorul își propune să informeze, să convingă, să îndrume, să capteze interesul, să fie eficient, iar receptorul se va strădui să fie atent, să înțeleagă, să rețină.

Comunicarea cu cetățenii se realizează prin: expuneri, activități de informare, dezbateri, sesiuni de comunicări, programe de investigare, activități cu caracter cultural-educativ, participare la concursuri, publicații proprii, afișiere, transmiterea prin forme scrise sau orale de informații diverse spre și dinspre structurile de conducere și de specialitate ale instituțiilor de administrație publică.

Deasemenea, entitatea publică comunică Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în termen de 10 zile lucrătoare de la dispunerea măsurii prin act administrativ, orice modificare intervenită în situația funcționarilor publici și a funcțiilor publice.

9. Responsabilități

Comisia de Monitorizare

- menține evidența și înregistrează procedurile de sistem și operaționale;
- analizează procedurile de sistem și după caz, pe cele operaționale;
- distribuie compartimentelor copii sau fișiere în format electronic ale procedurilor;
- îndosariază originalul procedurilor de sistem și copiile retrase.

Conducătorul entității publice

- asigură procesul de comunicare în întreaga instituție publică în vederea satisfacerii interesului general;
- asigură procesul de comunicare cu cetățenii, adecvat nevoilor acestora;
- stabilește politici, programe și proceduri ce vizează comunicarea;

- aduce la cunoștința personalului din subordine procesele și activitățile pe care aceștia trebuie să le deruleze în cadrul compartimentului din care fac parte;
- stabilește fluxuri și canale de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor entității publice;
- asigură înregistrările adecvate procesului de comunicare cu părțile interesate, atât din interiorul, cât și din exteriorul Primăriei;
- reevaluează sistematic și periodic cerințele de informații și stabilește natura, dimensiunea și sursele de informații și date care corespund satisfacerii nevoilor de informare a entității publice.

Secretarul general al entității

- comunică actele administrative cu caracter normativ sau individual prefectului în cel mult 10 zile lucrătoare de la data adoptării, respectiv emiterii;
- înregistrează comunicarea într-un registru special destinat acestui scop;
- motivează în scris eventuale obiecții ale comunicării, cu privire la legalitate;
- aduce la cunoștința publică hotărârile și dispozițiile și le comunică în condițiile legislației în vigoare.

Compartimentele entității

- oferă informații cu precădere în domeniile de interes, respectiv, hotărâri ale Consiliului Local, dispoziții cu caracter normativ;
- prezintă informații privind actele necesare în vederea acordării unor drepturi sau de stabilire a unor obligații;
- comunică structura organizatorică a instituției, atribuțiile diferitelor servicii de specialitate, program de funcționare și de audiențe;
- stabilesc și comunică sarcini, atribuții, responsabilități, conform fișelor de post;
- asigură resursele necesare desfășurării procesului de comunicare;
- analizează periodic modul în care se efectuează comunicarea cu cetățenii;
- sistemele IT sprijină managementul adecvat al datelor, inclusiv administrarea bazelor de date și asigurarea calității datelor. Sistemele de management al datelor și procedurile de operare sunt în conformitate cu politica IT a entității, măsurile obligatorii de securitate și regulile privind protecția datelor personale.

10. Formulare

10.1 Formular evidență modificări

Nr. Crt.	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	Nr. Pag.	Descriere modificare	Semnătura conducătorului departamentului
	1	2	3	4	5	6	7
1.							
2.							
3.							

10.2 Formular analiză procedură

Nr. Cr t.	Compartiment	Nume și prenume conducător compartiment	Înlocuitor de drept sau delegat	Aviz favorabil		Aviz nefavorabil		
				Semnătura	Data	Observații	Semnătura	Data
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.								
2.								
3.								

10.3 Formular distribuire procedură

Nr. Crt.	Compartiment	Nume și prenume	Data primiri	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	7
1.							
2.							
3.							

11. Anexe

- Formular F01-PS-12.2: Chestionar de evaluare a satisfacției cetățeanului
- Formular F02-PS-12.2: Registrul de evidență a cererilor/solicitațiilor și petițiilor;
- Formular F03-PS-12.2: Formular analiză solicitare/contestație;
- Formular F04-PS-12.2: Strategie de comunicare.

Formular F01-PS-12.2: Chestionar de evaluare a satisfacției cetățeanului

**CHESTIONAR DE EVALUARE A
SATISFACȚIEI CETĂȚEANULUI**

Nr _____ / _____ / _____ / _____
(data)

Vă rugăm să completați :

A. Denumire compartiment:

Serviciul solicitat :

1. Atitudine angajat Primărie (bifați)

foarte bună

☐
☐

bună

satisfăcătoare

☐
☐

nesatisfăcătoare

Cerințe nesatisfăcute

(completați) :

2. Calitatea serviciilor furnizate (bifați) :

foarte bună

☐
☐

bună

satisfăcătoare

☐
☐

nesatisfăcătoare

Cerințe nesatisfăcute

(completați) :

3. Raspuns solicitare (bifati):

rezolvat

☐
☐

nerezolvat

☐

in curs de rezolvare

Comentarii (completați):

4. Promptitudinea și cooperarea angajatului (bifați):

foarte bună

☐

bună

satisfăcătoare

☐

nesatisfăcătoare

Comentarii (completați cu eventualele sugestii) :

5. Modul de prezentare și comunicare al angajaților (bifați):

foarte bună

☐
☐

bună

satisfăcătoare

☐
☐

nesatisfăcătoare

Comentarii (completați cu eventualele sugestii) :

6. Ce recomandați să îmbunătățim pentru creșterea satisfacției dumneavoastră?

- ☐ amabilitatea personalului
- ☐ promptitudinea deservirii de către angajații Primăriei
- ☐ modalitatea de tratare a reclamațiilor (daca este cazul)

Altele :.....
.....
.....
.....

Nume și prenume: _____

Data completării: ____/____/____

Formular F02-PS-12.2: Registrul de evidență a cererilor/solicitărilor și petițiilor

REGISTRUL
de evidență a cererilor/solicitărilor și petițiilor

Întocmit,

Data:.....

Semnătura:.....

Aprobat,

Nr. d/o	Data intrării documentului	Indicele documentului	Corespunde	Rezoluția pentru executare	Confirmarea de primire a documentului	Termen de executare	Confirmarea de restituire a documentului
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.

FORMULAR ANALIZĂ SOLICITARE / CONTESTAȚIE

Nr. și data înregistrare solicitare / contestație			
Numele și prenumele solicitantului /			
Membrii comisiei de analiză	Numele și prenumele	Semnătura	
Acțiuni întreprinse în vederea adoptării rezoluției		Responsabil desfășurare acțiune	Termen finalizare acțiune
Rezoluție			Data rezoluției
Comentarii:			

ÎNTOCMIT,

DATA:.....

Semnătura:.....

Aprobat,

Formular F04-PS-12.2: Strategie de comunicare.

STRATEGIE DE COMUNICARE

1. Scop

Stabilirea de reguli și metode de comunicare internă și externă.

2. Descrierea procesului

2.1. Motivație

Dezvoltarea unui sistem de comunicare eficient și eficace în interiorul instituției este un demers pe cât de complex, pe atât de important pentru dezvoltarea instituției.

2.2. Comunicarea și importanța ei în managementul instituției

Comunicarea eficientă este condiționată de înțelegerea comună a mesajului.

Comunicarea este modalitatea concretă de lucru a unui manager, prin care acesta coordonează un grup dintr-o instituție. Succesul în management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului.

Foarte important este cum comunicăm și cât comunicăm, dar mai ales cât de eficient:

- 75 % dintr-o zi de muncă vorbim și ascultăm;
- 75 % din ceea ce auzim, auzim imprecis;
- 75 % din ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele trei săptămâni.

În medie, 75% din timpul de lucru al unui manager se consumă pentru comunicare, având aproximativ următoarea structură:

- 9 % citește;
- 16 % scrie;
- 30 % vorbește;
- 45 % ascultă.

2.3. Categoriile și forme de comunicare în instituție

2.3.1. Folosind drept prim criteriu scopurile servite de comunicare în instituție, comunicarea internă este grupată în următoarele categorii:

- Comunicarea operațională internă: ansamblul de mesaje care îi leagă pe angajați în acțiunile de îndeplinire a obiectivelor specifice.
- Comunicarea interpersonală: este schimbul de informații pe care oamenii oriunde și oricând sunt împreună, fără că acestea se aibă neapărat scopuri sau obiective precum cele ale instituției.

2.3.2. În raport cu sensul circulației mesajelor și poziția emitentului față de primitor, tipurile de comunicare internă formală sunt: descendente, ascendente și orizontale/ oblice.

- În comunicarea descendentă, informațiile circulă pe canale ierarhice, de la nivelele superioare ale managementului la cele inferioare, de la șefi la subordonați.
- În comunicarea ascendentă, sensul circulației mesajelor este de la subordonați la șefi, luând formă unui feedback sau a unui raport.

- Comunicarea orizontală / oblică are loc între persoane de pe același nivel ierarhic sau între persoane aflate pe nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte.

2.3.3. O altă grupare, al cărei criteriu este mijlocul de transmitere al mesajelor, distinge: comunicarea orală, în scris și nonverbală.

A. Comunicarea orală

Comunicarea orală este principala formă de comunicare. Într-o instituție circa 75% din schimbul de informații se realizează oral. Formele utilizate în mod obișnuit în comunicarea orală interpersonală includ:

- individ-individ (față în față);
- telefonul;
- ședința;
- prezentarea (expunerea).

A.1. Comunicarea individ-individ, pentru un manager, este forma potrivită pentru: delegarea sarcinilor, instruire (pregătire), informare, dezvoltarea și menținerea relațiilor umane.

A.2. Telefonul, ca mijloc de comunicare, face posibil un rapid schimb de informații prin economisirea timpului necesar deplasării.

A.3. Ședințele sunt forme de comunicare directă în cadrul instituției. Ședințele pot fi informale, de delegare de sarcini, operaționale sau de management.

A.4. Prezentările (expunerile) pe care managerii trebuie să le facă, din când în când sunt, de regulă, formale, spre deosebire de formele mai sus analizate care obișnuit sunt informale.

Șansele de a avea o expunere, cuvântare, care să mărească audiența și interesul grupului căruia vă adresați, vor spori cu siguranță, dacă veți pregăti cu atenție conținutul mesajului în toate cele patru părți ale sale:

- pregătire;
- introducere;
- cuprins;
- încheiere.

Pregătirea începe cu colectarea informațiilor de care aveți nevoie pentru întreaga expunere.

Introducerea are drept scop pregătirea auditoriului pentru primirea mesajului, precum și deschiderea interesului pentru expunere. Urmărind obținerea atenției încă de la începutul expunerii, este potrivit să fie spusă audienței temă.

Conținutul va fi organizat în părți comparabile.

Încheierea trebuie să reafirme, în final, scopul comunicării și ea include:

- reamintirea temei (subiectului);
- o sinteză a punctelor cheie din expunere;
- concluzia, principalul mesaj al expunerii.

Ca și începutului comunicării, încheierii i se cere să rețină atenția auditoriului, scop ce va fi servit de cuvinte pline de forță, ce pot rămâne în memoria participanților.

Odată expunerea pregătită, trebuie să optați pentru o metodă de prezentare care poate fi: liberă (aparent improvizată), memorată sau citită.

Prezentarea liberă este de departe metoda cea mai populară și mai eficace. Întregul mesaj trebuie să fie clar în mintea vorbitorului, însă fără a fi memorat. Prezentarea liberă este cea mai atractivă atrăgând atenția grupului cel mai bine.

Memorarea este pentru multe persoane dificilă. De cele mai multe ori sunt memorate secvențe de cuvinte și nu idei. Pentru a simplifica metoda, nu memorați întregul text, ci numai părți, ajutându-vă de note în expunerea lor.

Prezentarea de acest fel este o combinație cu metoda expunerii libere și are în plus avantajul coerenței ideilor. Metoda este de preferat dacă nu aveți foarte multă experiență în prezentări. Până și profesioniștii o folosesc în mod curent în cazul prezentărilor lungi sau cu informații multe.

Citirea o folosește când se dorește transmiterea întocmai a unui mesaj, atât în conținut cât și în forma sa. Mesajele oficiale ale instituției, anunțurile sau comunicările interne/externe sunt câteva exemple în care este recomandat să folosiți citirea.

Reguli privind pregătirea prezentării, trebuie să aveți în vedere și alte aspecte importante pentru succesul comunicării și anume:

- caracteristicile auditoriului;
- prezența și imaginea personală;
- mediul fizic în care are loc expunerea.

Analiza auditoriului se face atât înainte cât și în timpul prezentării.

Înainte de a începe sesiunea de prezentare este indicat să știm mărimea auditoriului, structura sa, vârsta, educația, experiența, cunoștințele în domeniu.

În timpul prezentării se poate învăța foarte mult de la auditoriu în beneficiul unei mai bune comunicări, mai ales prin feedback-ul direct sau indirect pe care audiența îl oferă prezentatorului.

În ceea ce privește prezența și imaginea personală, vorbitorul nu poate ignora faptul că, în comunicarea orală, prezentarea și imaginea personală fac parte din mesaj. Oamenii îi aud vorbele, privesc și receptează imagini ale aspectului sau fizic, gesturilor și mișcării sale, cât și ale mediului fizic proxim în care se află.

Sintetizând putem reține că pe cale orală se realizează contactul direct între subiecții comunicării, comunicarea în această formă având următoarele avantaje:

- rapiditatea și reacție(feedback) imediată;
- posibilitatea de a pune întrebări și de a clarifica problema;
- poate fi observat efectul produs de mesaj.

B. Comunicarea în scris

Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informațiilor de interes general, a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung, precum și a mesajelor ce vizează un număr mare de persoane a căror activitate este interdependentă.

Ca și în cazul comunicării orale, mesajul scris trebuie să fie adecvat, adaptat la caracteristicile cititorilor. Selectarea cuvintelor potrivite este componenta majoră a adaptării mesajului la caracteristicile cititorului. În categoria celor mai potrivite cuvinte ce servesc comunicarea sunt cuvintele familiare, adică cele folosite în discuțiile cotidiene.

Sintetizând recomandările pentru alcătuirea mesajelor în scris, ce pot ajuta la creșterea eficacității comunicării, considerăm util următorul ghid, sugerat de specialistul american Keith Davis:

1. Folosiți cuvinte și fraze simple;
2. Folosiți cuvinte scurte și familiare;
3. Alcătuiți fraze și paragrafe scurte;
4. Utilizați pronumele personal, ori de câte ori este posibil, la persoana a doua;
5. Folosiți ilustrațiile, graficele, exemplele;
6. Apelați la verbe active, precum "Managerul propune...";
7. Economisiți adjectivele;
8. Eliminați cuvintele ce nu sunt necesare;
9. Exprimați ideile logic și direct.

C. Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală este a treia formă prin care puteți transmite mesaje.

Eficacitatea sa implică faptul că a comunica înseamnă ceva complex, cu mult mai mult decât a selecta cuvintele potrivite. În sens larg, comunicarea nonverbală este generată de orice transmite un mesaj.

De fiecare dată, în comunicarea orală, directă, față în față, oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a poziției (posturii), care mai sunt generic numite "limbajul corpului".

Expresiile faciale. Sunt comune aprecierile potrivit cărora o persoană care zâmbește este bine dispusă și prietenoasă, în timp ce una încruntată este indispusă și nemulțumită. Sprâncenele ridicate sunt interpretate a fi semn de neîncredere sau uimire.

Buzele strânse sugerează mânie.

Vocea-ca și expresiile feței, timbrul, tonul, volumul și ritmul vorbirii transmit prin voce atitudini-căldură, prietenie, supărare, mânie etc. Modulațiile și calitatea vocii joacă un rol semnificativ în comunicare.

Gesturile și poziția corpului. Pozițiile și mișcările mâinilor și corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală.

Exemple:

Poziția mâinilor / corpului	Mesajul transmis
O mână pe gură	Obiecție, plictiseală

Mâinile în cap	Uimire, disperare
Mâini în solduri	Mânie, defensiv
Mâini ridicate în afară	Neîncredere, încurcătură, incertitudine
Mâini încrucisate	Închis comunicării
Arătător întins	Autoritate, neplăcere, lectură
Poziția în scaun (drept, tolănit,	Interes, dezinteres, plictiseală
Umeri ridicați	Indiferență, necunoaștere

Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care acestea le produc. Excesul în gesturi distrage sau devine plicticos. E folositor să-i întrebi pe alții, prieteni de obicei, dacă anumite gesturi sunt supărătoare.

Mediul și comunicarea nonverbală. O mare parte din ceea ce auditoriul vede sunt elementele fizice ce vă înconjoară când vorbiți: podiumul, lumina, decorațiunile de pe pereți etc.

Acțiunile. Deseori oamenii uită că faptele lor au semnificație în comunicare și că acestea sunt interpretate de alții. Atât acțiunile îndeplinite cât și cele nerealizate constituie o importantă cale de a comunica. Pe termen lung faptele spun mai mult decât vorbele. Diferența dintre ceea ce spuneți și ce faceți definește fisura credibilității în comunicare. Când această fisură este mare, probabilitatea apariției unor dificultăți, precum pierderea credibilității, este și ea mai mare.

Feedback-ul în comunicare. Feedback-ul este procesul de verificare a mesajelor, a înțelegerii corecte a semnificației lor. O cale potrivită de obținere a feedback-ului de la primitorul mesajului, în cazul comunicării orale, este chestionarea și parafraza. Calea cea mai utilizată de a avea convingerea că mesajul transmis a fost înțeles corect constă în a întreba.

Oamenii au, în general, tendința de a pune întrebări datorită următoarelor trei motive:

1. Se simț ignorați. Fie nu au fost suficient de atenți, fie nu sunt destul de capabili să înțeleagă deplin subiectul.
2. Sunt ignorați. Cunosc prea puțin sau nimic despre subiect și nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin și nu știu ce să întrebe.
3. Au rezerve în a evidenția ignoranța vorbitorului, mai ales dacă interesele lor viitoare depind de poziția vorbitorului (șef).

O altă cale de a obține feedback este să puneți întrebări după ce transmiteți mesajul.

În sfârșit, modalitatea cea mai potrivită de a verifica dacă mesajul a fost recepționat și înțeles corect este să parafrazați. Adică să solicitați primitorului să reformuleze mesajul cu propriile sale cuvinte.

Fiind unul din elementele cheie ale performanțelor înalte, feedback-ul trebuie să fie:

- Imediat, cât mai apropiat de momentul realizării performanței;
- Concret și precis;
- Concentrat pe performanță. Feedback-ul trebuie să se concentreze pe sarcină nu pe persoană. Faceți distincție între salariat și performanță;
- Pozitiv. Un feedback pozitiv produce efecte superioare celui negativ.

Limite de comunicare

Tot ceea ce stingherește, limitează blochează transferul de informații constituie limite de comunicare.

Când vă veți lovi de barierele de comunicare, printre cauze vor fi:

- percepția;
- emoțiile;
- încrederea credibilitatea;
- dificultățile de ascultare;
- filtrajul;
- supraîncărcarea cu informații;
- locul timpul;
- zgomotele;
- mediul selectat.

Percepția este o de ce apare datorită limitelor interpretarea cuvintelor. De obicei oamenii au perceapă mesajele din punctul lor de vedere.

Emoțiile oamenilor acționează filtru aproape lor comunicare. Vedem auzim ceea ce suntem pregătiți vedem auzim. Prin urmare, comunicare nu poate fi de personalitatea oamenilor.

Încrederea și credibilitatea

Încrederea față de un șef este de terminată de integritatea lor. Ridicarea nivelului de încredere necesită un comportament deschis și onest în comunicarea cu personalul.

Ascultarea

O barieră importantă în comunicarea orală este incapacitatea de a asculta, asociată deseori cu evaluarea prematură a mesajului și emitentului. Sunt mulți cei ce vorbesc și puțini cei ce ascultă.

Pentru o ascultare mai eficientă, se folosește un scurt ghid:

1. Încetați să vorbiți. Nu puteți asculta dacă vorbiți.
2. Puneți interlocutorul în situație ușoară. Ajutați o persoană să se simtă liberă să vorbească.
3. Spuneți interlocutorului că vreți să ascultați. Arătați interes.
4. Îndepărtați perturbațiile.
5. Fiți constructivi. Încercați să înțelegeți punctul de vedere al interlocutorului chiar dacă inițial aveți alt punct de vedere.
6. Fiți răbdători. Ascultați întregul timp, nu-l interupeti pe vorbitor.
7. Păstrați-vă calmul. O persoană supărată ia sensul negativ al cuvintelor.
8. Fiți circumspecți cu critică și argumentările.
9. Puneți întrebări. Acestea încurajează pe vorbitor și arată că voi ascultați.

2.4. Tonul și stilul comunicării

Înainte de redactarea unui mesaj decide nivelul de comunicare. Se decide dacă limbajul trebuie să fie formal, standard, sau informal. Se decide dacă un vocabular tehnic

sau de specialitate va produce confuzie sau dacă cuvintele pe care le-ai ales arată o atitudine pozitivă, negativă, sau neutră față de subiect și dacă aceste atitudini sunt potrivite.

Toate aceste decizii vor crea tonul a ceea ce vei scrie și vor arăta atitudinile tale față de subiect, cititor și față de tine însuși. În același timp, ce ce se scrie trebuie să fie concret să folosească vocabular specific, și să creeze o comunicare clară și eficientă.

2.4.1. Formalitate vs. informalitate

Fiecare nivel al limbii are propriul ton. Până la a hotărî nivelul limbii folosite, hotărâște gradul de formalitate sau informalitate pe care vrei să-l adopți. Acest lucru depinde de situație și de normele grupului.

Limbă scrisă este de obicei mai formală (în ton și structură) decât limbă vorbită, pentru că ceea ce scrii nu este sprijinit de nuanțe și inflexiune și expresii faciale .

- Se va alege o variantă de compromis între formal și informal.
- Se va evita cuvinte nefamiliare și propoziții complexe. Se va evita argoul și obscenitățile.
- Evită pe cât posibil greșelile de gramatică. Astfel, toată lumea va aprecia mesajul fără subiectivitate. Nu va limita ideile pe care le propui.

2.4.2. Cuvintele tehnice și specializate

Personalul unui Compartiment folosește vocabular specializat. Nu este greșită folosirea limbajului specializat, dacă cel căruia i se adresează îl folosește și înțelege. Dacă nu se știe cât de potrivit este limbajul ales pentru o audiență , se va încerca citirea a ceea ce s-a scris ca și când ar fi audiența.

Dacă se vrea definirea unui cuvânt, o frază explicativă va fi de ajuns. Un vocabular specializat întâi va limita audiența la experți în materie. Un astfel de vocabular îți va îndepărta audiența și va transforma comunicarea într-una formală. Cei mai buni scriitori își aleg vocabularul în funcție de audiență.

2.4.3. Tonul comunicării

Putem vorbi de un ton al comunicării. După cum reactionăm la tonuri ale vocii prietenoase, iritate, pompoase, sau rezonabile la fel reacționăm și în scris. În scris, ca și în vorbit ce spui va conta mai puțin decât cum o spui.

Tonul folosit trebuie să depindă de scopul comunicării și de relația pe care se dorește să se formeze între "scriitor" și cel care va citi. Pe când iritarea și ironia sunt uneori potrivite, în majoritatea situațiilor îți vor îndepărta auditorul/ cititorul. Iritarea orientată spre auditor va avea rezultate dacă scopul spre care te îndrepti este convingător.

2.4.4. Cuvinte pozitive, negative sau neutre

Alegerea cuvintelor, se va hotărâ între cuvinte pozitive sau negative și atitudinile pe care le induc. Dacă se descrie cineva ca "hotărât" arată o atitudine pozitivă. Dacă spunem că este "încăpățânată" vom trăda o atitudine negativă.

Ce este interesant când se alege între două cuvinte dintre:

- hotărât / încăpățânat;
- zvelt / slab;

- prudent / laș;
- vulgar / comun.

Aceste cuvinte spun mai multe despre cel ce scrie decât despre ceea ce scrie. Prin aceste cuvinte, pozitive sau negative, cel care scrie își trădează propriile atitudini.

În majoritatea situațiilor în care se scrie pentru a comunica un mesaj în cadrul instituției, scopul este să fii obiectiv, menținând atenția cititorului asupra subiectului decât asupra celui care scrie. În astfel de situații, un vocabular neutru este necesar.

2.4.5. Sugestiile pentru ton și stil

- Folosirea cuvintelor concrete

Oricând este posibil, se vor folosi cuvinte concrete (explicite) decât abstracte, deoarece cuvintele explicite vor avea același sens pentru mai mulți, pe când cuvintele abstracte vor avea înțelesuri foarte diferite de la persoană la persoană.

- Claritate

Expresiile clare ușurează cititul deoarece este mai ușor pentru cititor să își închipuie ceea ce spunem. Acest lucru este și mai important în mesaje și comunicatele interne.

2.5. Cum se scrie în situații negative

2.5.1. Ce sunt situațiile speciale de comunicare?

Diferența este că față de mesajele de rutină, nu se știe exact cum va reacționa cititorul sau se știe că cititorul va fi supărat, reacționând negativ la ce i se va comunica.

2.5.2. Abordarea directă

Presupune trecerea la subiect cât se poate de repede, este bună când se comunică ceva natural sau obișnuit. Atunci când se transmite o veste rea, ceva ce cititorul nu vrea să citească, sau când nu îți cunoști cititorul îndeajuns încât să-i prevezi reacția nu se folosește abordarea directă.

Oricine răspunde mai calm la vești proaste dacă i se oferă informații înainte, explicații. Pentru acest motiv, în scrisorile care dau vești proaste abordarea directă nu este o idee bună.

2.5.3. O structură eficientă pentru comunicarea veștilor proaste

- Zona tampon - o frază neutră, plăcută; ceva asupra căruia sunteți de acord; mulțumiri;
- Explicații - motive, circumstanțe privind cauza care a generat situația, sau cum a fost luată decizia;
- Ideea centrală - vestea proastă, formulată cât mai pozitiv posibil;
- Încheierea - o sugestie sau o alternativă; o încheiere cu intenții bune.

Provocarea este să se dea vestea cât mai ușor, clar, și fără să lovească pe cel care o primește.

Cel care scrie o scrisoare mesaj de afaceri va fi "responsabil cu relațiile publice" pentru organizația de fiecare dată când scrie în numele ei. Dar în același timp, nu trebuie să fie prea vag și să producă confuzie, și nici să întindă explicațiile prea mult. Stilul trebuie

să fie plăcut și pozitiv fără a fi artificial de vesel (pentru că totuși se comunică o veste proastă!).

2.5.4 Abordarea indirectă (cu explicațiile la început) este recomandată dacă nu se știe cum va reacționa cititorul.

2.6. Comunicarea cu mass-media:

2.6.1. Reguli generale:

- plasați problema în context;
- țineți aproape de fapte;
- nu vă exprimați propriile opinii;
- nu aduceți în discuție probleme sau subiecte care nu doriți să se regăsească în prezentarea finală;
- anticipați nevoile reporterului;
- pregătiți și actualizați continuu raportul privitor la fapte;
- evitați jargonul;
- repetați mesajele (pentru a crește probabilitatea ca acestea să apară în materialul final al reportajului);
- respectați termenele limită ale reporterilor;
- fiți atenți și rețineți tot ce s-a spus de-a lungul interviului; urmăriți îndeaproape reportajul rezultat;
- optați pentru o abordare pro-activă în relațiile cu mass-media.

2.6.2. Comunicarea în cazul unui interviu:

Etape:

1. Verificarea notițelor (descrieri de fapte, date statistice);
2. Consultarea altor persoane;
3. Segmentarea audienței (suporteri puternici, oponenți puternici, nedecisi);
4. Pregătirea mesajului (5-20 secunde-cine, ce, când, unde, de ce, cum);
5. Dezvoltarea unei teme (word picture) (susținerea mesajului);
6. Pregătirea unui exemplu / analogii (ilustrarea mesajului);
7. Construirea podurilor dintre mesaje;
8. Tehnica rolurilor.

2.7. Căi de îmbunătățire a comunicării interpersonale și organizaționale

2.7.1. Căile de îmbunătățire sunt structurate pe nivele ale managementului:

La nivelul conducerii strategice a instituției (top management):

- organizarea unui sistem de comunicare organizațional funcțional și clar;
- stimularea comunicării prin realizarea unui cadru favorabil, în special prin asigurarea condițiilor pentru depășirea barierelor comunicaționale;
- analizare implicațiilor comportamentului conducerii de nivel superior asupra subordonaților.

La nivelul conducerii tactice (middle management):

- asigurarea unei comunicării eficiente în diferite subdiviziuni organizatorice ale instituției;
- compatibilizare limbajelor specializate utilizate între diferite compartimente ale instituției, asigurarea corespondenței semantice între noțiunile-cheie utilizate în diferite activități la instituției;
- stimularea folosirii mijloacelor de comunicare modernă ex. calculatoarele în rețea, e-mail, telefoane mobile etc.

La nivelul conducerii operaționale (supervisors):

- comunicarea continuă către subordonați a tuturor informațiilor necesare desfășurării muncii lor (planuri, programe, bugete, căi de acțiune pentru îmbunătățirea proceselor, căi de acțiune pentru creșterea productivității și reducerea costurilor etc);
- monitorizare factorilor care influențează calitatea comunicării interpersonale și luarea operativă a măsurilor pentru corectarea și prevenirea efectelor negative;
- diferențierea stilului de comunicare funcție de nivelul de pregătire, experiență și înțelegere al fiecărui subordonat.

2.7.2. Alte căi de perfecționare a comunicării interpersonale:

- promovarea de către conducătorii subdiviziunilor instituțiilor a unui climat stimulatoriu pentru comunicările interpersonale, în spirit de raționalitate, obiectivitate și echilibru capabil să determine amplificarea eforturilor comune pentru găsirea celor mai potrivite soluții pentru rezolvarea problemelor specifice activității desfășurate;
- stimularea de manageri a folosirii tehnicii de ascultare active, axată pe receptarea, înțelegerea și verificarea mesajului primit prin dialog imediat cu emițătorul acestuia;
- armonizarea în măsura posibilă a comunicărilor formale cu cele informale prin definirea riguroasă, pe baza de documente a: regulamentului de funcționare și organizare al instituției, fișelor de post, structurii organizaționale;
- evaluarea periodică a performanțelor individuale și de echipă;
- rezolvarea revendicărilor subordonaților;
- pregătirea adecvată a ședințelor și finalizare acestora prin trasarea unor obiective viitoare, alocarea de resurse, stabilirea termenelor și formularea de direcții de acțiune.

2.8. Căi de îmbunătățire a comunicării cu mediul extern

O bună orientare a instituției către mediul extern (parteneri, furnizori, parteneri, bănci, instituții ale statului,) implică o bună comunicare care se realizează prin:

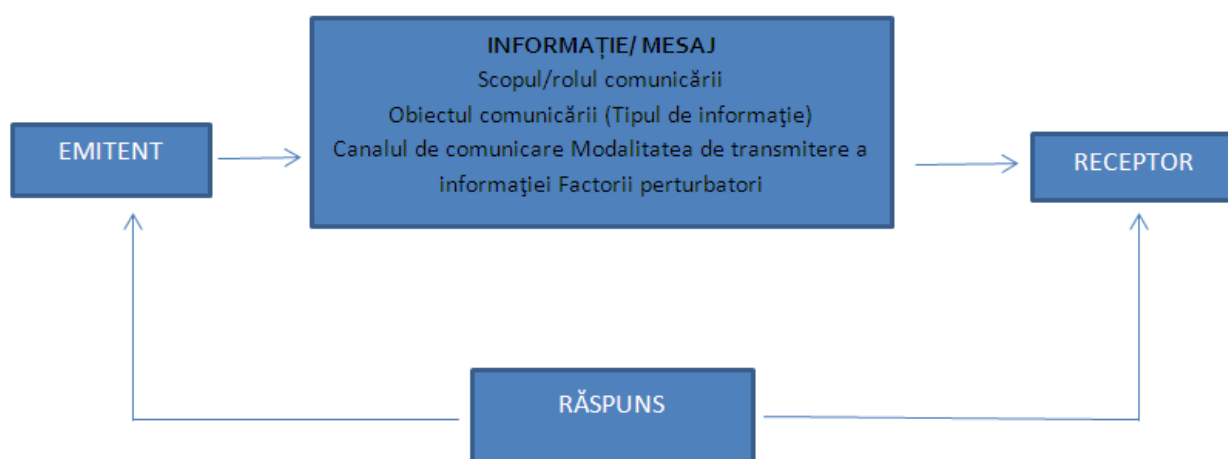
- dezvoltare activității de "relații publice" din cadrul instituției. În sfera de cuprindere a acestei activități intră: comunicare eficientă cu toți partenerii instituției, lansarea în exterior a mesajelor importante privind strategia instituției, mixul de marketing, intenția de implicare în diferite proiecte cu caracter social, cultural, artistic, sportiv etc., crearea de evenimente;
- folosirea abilă a diferitelor mijloace de promovare (reclamă, expoziții etc);
- asigurarea unui sistem de comunicare strâns cu toți beneficiarii și partenerii instituției;
- participarea managerilor la reuniuni cu caracter formal sau informal: seminarii, expoziții, simpozioane.

3. Elemente generale

Comunicarea internă și externă utilizează următoarele tehnici:

- Comunicarea orală, folosită în mod curent pentru transmiterea informațiilor și datelor pe toate canalele ierarhice și pentru evaluarea rezultatelor activităților precum și pentru comunicarea cu clienții instituției (activitatea de vânzări este analizată în cadrul ședințelor săptămânale iar evaluarea în ansamblu a activității instituției se face semestrial și ori de câte ori este necesar cu ocazia analizelor efectuate de management);
- Comunicarea Internet este folosită cel mai adesea în relațiile cu partenerii din considerente de eficacitate a procesului de comunicare.

4. Componentele procesului de comunicare:



Comunicarea internă se desfășoară în interiorul instituției, în ambele sensuri ierarhice dar și cu părțile interesate. Una din metodele de comunicare internă este și consultarea personalului instituției, asigurând astfel posibilitatea că angajații să-și exprime punctul de vedere asupra problemelor legate de activitățile de sfasurate.

Metodele de comunicare sunt: ședințele operative, fișele de post, deciziile, analizele de informare, instruirile, notele interne, raportările, documentele și înregistrările, pagină de intranet, buletinele informative, reuniunile interne, avizierele, etc.

Suportul necesar comunicării este asigurat prin grija directorului, care are responsabilitatea de a aloca resursele necesare comunicării (calculatoare, rețea de calculatoare și legături la Intranet, telefoane fixe și mobile, fax-uri etc).

Comunicarea externă se desfășoară între angajații instituției și părțile externe interesate, care pot fi furnizori, vecini, reprezentanți ai administrației centrale sau locale, autorități, asociații, agenții, firme și organizații, organisme de certificare, mass media etc.

Comunicarea externă se desfășoară ca urmare a solicitării părților interesate dar și pentru promovarea/ publicitatea performanțelor instituției.

Canalele de comunicare externă utilizate sunt comunicatele în presa scrisă și audio-vizuală națională și locală, site-ul instituției, simpozioane, expoziții, conferințe de presă, interviuri, campanii publicitare în presa scrisă națională etc.

Instituția, prin decizia conducătorului, asigură comunicarea externă a politicilor și obiectivelor.

Etapile procesului de comunicare pentru informația transmisă/receptată și responsabilitățile personalului implicat:

Pregătirea și analiza informației

Emitentul

Analizează:

- Disponibilitatea informației de comunicat pentru alegerea modalității adecvate de comunicare;
- Disponibilitatea resurselor/mijloacelor de comunicare necesare: Memo/ note, telefon, FAX, calculator, rețea informatică (Intranet, Internet), telefoane fixe și mobile, spații disponibile.

Definește informația, prin:

- Precizarea scopului comunicării;
- Definirea obiectului comunicării;
- Identificarea receptorului (receptorilor);
- Stabilirea frecvenței de comunicare și a momentului transmiterii informației.

Anticipează factorii perturbatori, stabilind:

- Gradul de detaliere a conținutului și/sau a limbajului (informațiile trebuie redată într-un limbaj adecvat gradului de înțelegere al receptorului);
- Impactului informației asupra receptorului și a altor factori perturbatori potențiali.

Receptorul

Identifică datele de intrare, stabilind:

- Scopul comunicării;
- Responsabilitățile rezultate din mesajul primit;
- Acțiunile ce trebuie întreprinse (adecvate informației primite).

Transmiterea informației și a răspunsului

Emitentul utilizează canalele de comunicare stabilite prin documente operaționale (proceduri/ instrucțiuni de lucru, norme) sau, în lipsa acestora, analizează metodele optime pentru ca informația să ajungă în timp util către toți receptorii cărora informațiile le sunt necesare și utile și/sau pentru care informația este relevantă pentru eficacitatea sistemului de management.

Receptorul

- Confirmă primirea informației, dacă acest lucru este solicitat de către emitent sau este impus prin documente operaționale (proceduri/ instrucțiuni de lucru).
- Transmite răspunsul către emitent, respectând cerințele de relevanță și adecvanță impuse tipului de informație.
- Dacă este cazul, solicită emitentului revizuirea transmiterii informației, precizând explicit necesitatea transmiterii de cerințe suplimentare necesare efectuării analizei.

Recepția, analiza și acceptarea răspunsului Emitentului

- Analizează răspunsul aferent informației comunicate, pentru a evalua:
 - măsura în care informația a fost corect recepționată, înțeleasă și/sau utilizată;
 - necesitatea de revizie a informației și de retransmitere, dacă este cazul;
- Respectă „indicatorul de răspuns” (nivelul de acceptare pentru răspuns) - număr de răspunsuri raportat la numărul de receptori, valoarea admisibilă fiind stabilită în funcție de tipul informației și modalitatea de comunicare utilizată;
- Stabilește măsurile necesare pentru cazurile de neacceptare a răspunsului dat de receptor.

Analiza și îmbunătățirea procesului de comunicare

Emitentul

- Identificarea necesităților de corecție, dacă răspunsul impune acest lucru (completări de conținut al informației, schimbarea modalității de comunicare, extinderea transmiterii și către alți receptori etc);
- Finalizarea comunicării prin transmiterea, către receptor, a unei confirmări;
- Identificarea necesităților de îmbunătățire a procesului de comunicare, pe bază experienței acumulate în timpul derulării procesului și inițierea de acțiuni de îmbunătățire.

Receptorul

- Primirea confirmării răspunsului;
- Identificarea necesităților de îmbunătățire, dacă acceptul răspunsului impune receptorului acest lucru (completări de conținut al răspunsului, schimbarea modalității de comunicare etc.).

Consultare

Angajații (prin reprezentanții acestora) sunt consultați cu privire la:

- Dezvoltarea și analiza politicilor și procedurilor;
- Desemnarea prin decizie (organigrama) a lucrătorilor cu responsabilități de prevenire și protecție;

- Informațiile referitoare la riscurile identificate în cadrul instituției;
- Măsurile și activitățile de prevenire și protecție, la nivelul instituției și la nivelul fiecărui post de lucru/funcții;
- Consecințele asupra securității și sănătății lor;
- Rezultatele consultărilor oficiale;
- Rezultatele negocierilor Contractului de Muncă;
- Rezultatele ședințelor de analiză ale activităților;
- Organizarea și planificare instruirii etc.

Consultarea angajaților se poate realiza, prin următoarele metode, fără a se limita la acestea:

- Punerea la dispoziție a unor cutii de propuneri și sesizări;
- Chestionarea salariaților privind identificarea pericolelor și a aspectelor de mediu;
- Utilizarea paginii de intranet;
- Utilizarea email-ului.

Cuprins

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii	2
2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii	2
3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii	2
4. Scopul procedurii	3
5. Domeniul de aplicare	3
6. Documente de referință aplicabile activității procedurale	3
7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați	3
7.1 Definiții:	3
7.2 Abrevieri:	4
8. Descrierea procedurii	5
9. Responsabilități	9
10. Formulare	11
10.1 Formular evidență modificări	11
10.2 Formular analiză procedură	11
10.3 Formular distribuire procedură	11
11. Anexe	11
A. Denumire compartiment:	12
2. Calitatea serviciilor furnizate (bifați) :	12
3. Raspuns solicitare (bifati):	12
rezolvat nerezolvat	12
in curs de rezolvare	12