



## Cristina COJOCARU

Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare

Cariera profesională în serviciu public a început-o la vârsta de 23 de ani, după absolvirea specialității Administrație Publică din cadrul Facultății Relații Internaționale, Științe Politice și Administrative a USM. Inițial a activat în cadrul Agenției Achiziții Publice ca apoi să fie angajată în calitate de consultant principal al Direcției Politici și Programe de Dezvoltare Rurală a Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare.

**Scopul** propunerii de politici publice propuse de Cristina este să îmbunătățească comunicarea internă în autoritățile publice, unde se atestă lipsa coordonării între direcții și schimbul insuficient de idei.

**Cauzele identificate:**

- ▶ Lipsa conștientizării rolului și esenței comunicării; Chiar dacă majoritatea funcționarilor publici consideră comunicarea internă ca fiind esențială, evaluările lor asupra calității acesteia nu corespund nivelului așteptărilor.
- ▶ Nivelul scăzut de sprijin și promovare din partea conducerii instituțiilor. În opinia Cristinei, există o lipsă de coerență sau consistență în eforturile conducerii de a promova o comunicare internă eficientă și deschisă în cadrul instituțiilor;
- ▶ Funcționarilor publici cu funcții de execuție li se acordă o atenție minimă atunci când își exprimă opinii sau viziuni. Ca rezultat angajații potresimți frustrare din cauza lipsei de comunicare, ceea ce poate conduce la scăderea moralului și a angajamentului față de muncă.

**Soluții pentru problemele identificate:**

- ▶ Implementarea unui sistem integrat de management al informațiilor pentru a facilita fluxul de date și informații între direcții/servicii;
- ▶ Amenajarea unui „Colț al Comunicării” în cadrul tuturor autorităților publice, un spațiu dedicat pentru angajați, conceput special pentru a încuraja interacțiunea și comunicarea internă eficientă;
- ▶ Crearea unei culturi organizaționale în care comunicarea eficientă și colaborarea sunt fundamentale, încurajând inovația și împărtășirea ideilor.

Cristina este de părere că prin implementarea unui set specific de măsuri, autoritatea publică poate să îmbunătățească semnificativ comunicarea internă și să contribuie la creșterea eficienței și randamentului.

# Optimizarea proceselor de comunicare internă pentru creșterea productivității în autoritățile publice

## INTRODUCERE

Scopul acestei propuneri de politică publică este să îmbunătățească comunicarea internă în autoritățile publice. Propunerea urmărește să creeze un cadru mai durabil, mai transparent și mai clar pentru schimbul de informații, idei și feedback între membrii unei autorități, cu scopul de a facilita colaborarea, coordonarea și alinierea obiectivelor comune.

O comunicare internă îmbunătățită va contribui la eficiența și succesul autorităților publice, prin asigurarea unei coordonări mai bune a activităților planificate și promovarea unei culturi organizaționale orientate către rezultate. Prin promovarea acestei propuneri de politică publică, autoritățile vor avea o direcție clară și coerentă în ceea ce privește modul în care comunicarea internă ar trebui să fie gestionată și implementată.

Rezolvarea problemelor actuale legate de comunicarea internă va fi realizată prin stabilirea unor cerințe clare și consistente în ceea ce privește procesul de comunicare internă, inclusiv strategii pentru evaluarea performanțelor angajaților și promovarea unei culturi a feedback-ului și a rezolvării problemelor. Se va crea un mediu de lucru mai eficient și mai productiv, care va contribui la îndeplinirea obiectivelor instituționale și la satisfacția angajaților.

Un exemplu este Finlanda, care a adoptat o serie de măsuri pentru a promova o comunicare internă eficientă în sectorul public. Printre aceste măsuri se numără:

1. Dezvoltarea platformelor online specializate pentru a facilita schimbul de informații pe anumite sectoare de activitate. Aceste platforme permit accesul la informații actualizate și transparente.
2. Guvernul finlandez a stabilit politici și ghiduri cu privire la comunicarea internă în cadrul autorităților publice. Acestea includ reguli privind transparența, accesul la informații și modul de gestionare a comunicării interne.
3. Finlanda investește în formare și dezvoltare profesională pentru angajați, inclusiv în domeniul comunicării interne. Aceste programe ajută angajații să-și îmbunătățească abilitățile de comunicare și să înțeleagă importanța unei comunicări eficiente în cadrul organizației.
4. Guvernul finlandez monitorizează și evaluează constant eficacitatea politicilor și practicilor de comunicare internă, adaptându-le în funcție de nevoile și feedback-ul angajaților și cetățenilor.

Pentru îmbunătățirea comunicării interne în cadrul autorităților publice centrale se necesită construirea unei culturi organizaționale sănătoase și pozitive, stabilirea unor canale de comunicare eficiente și promovarea unei abordări transparente și deschise în cadrul instituției. Este important să se promoveze schimbul liber de informații și colaborarea între diferitele direcții sau niveluri pentru a îmbunătăți comunicarea și coordonarea în cadrul unei autorități.

## DESCRIEREA PROBLEMEI

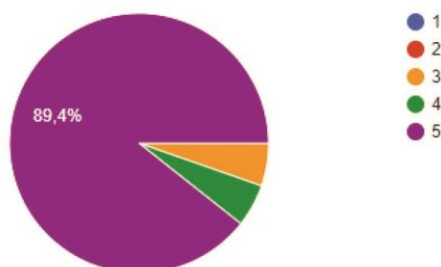
*Prezentați datele care susțin existența și importanța problemei.*

Comunicare inefficientă din cadrul autorităților publice determină apariția conflictelor și tensiunilor între angajații unei autorități ce urmărește același scop, satisfacerea interesului general al societății.

Aceasta se manifestă prin eșecul de a transmite informații relevante, lipsa coordonării între direcții sau niveluri și/ sau insuficiența schimbului de idei sau opinii.

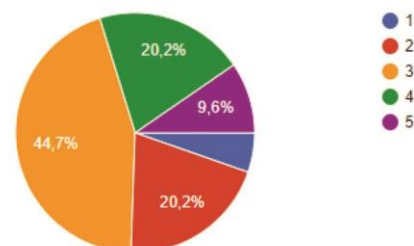
Pe o scară de la 1 la 5 cât de necesară considerați că este comunicarea internă în cadrul instituției dvs.?

94 de răspunsuri



Pe o scară de la 1 la 5 cum evaluați comunicarea internă în cadrul instituției dvs.?

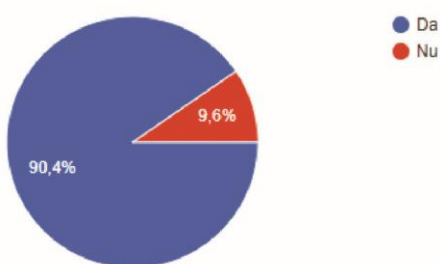
94 de răspunsuri



Ineficiența comunicării instituționale este confirmată de funcționarii din administrația publică centrală, în cadrul unui sondaj realizat în perioada lunilor noiembrie–ianuarie cu participarea a 94 de respondenți, angajați în cadrul autorităților publice centrale. Deși 89,4% dintre respondenți apreciază cu scorul maxim (5) necesitatea comunicării instituționale, doar 9,6% dintre respondenți au evaluat comunicarea din autoritățile lor cu scorul maxim (5) și 44,7% apreciază comunicarea ca fiind la un nivel mediu (3). Acest aspect sugerează o discrepanță între percepția necesității comunicării interne și calitatea percepută a acesteia în instituțiile publice.

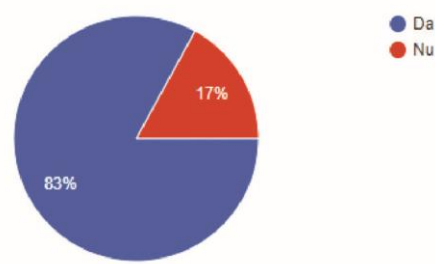
Ați simțit că lipsa unei comunicări eficiente a afectat vreodată rezultatele proiectelor sau sarcinilor dvs. de la locul de muncă?

94 de răspunsuri



Ați simțit vreodată că anumite informații cheie nu au fost transmise în modul corespunzător și într-un timp mai scurt?

94 de răspunsuri

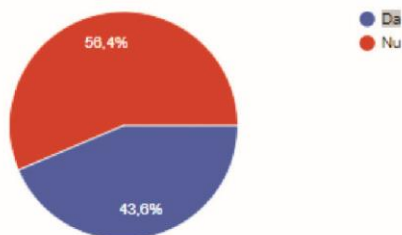


Mai mult, 90,4% dintre respondenți afirmă că lipsa comunicării afectează semnificativ rezultatele proiectelor sau sarcinilor de la locul de muncă.

Cu toate acestea, există o discrepanță între percepția respondenților și acțiunile instituțiilor în ceea ce privește sprijinul și promovarea unei comunicări interne eficiente și deschise. Deși 43,6% dintre respondenți afirmă că au avut oportunități de a-și exprima opinii și feedback, doar 31,9% consideră că conducătorii lor susțin în mare măsură o comunicare internă eficientă.

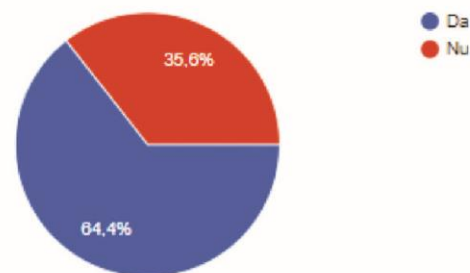
Ați avut oportunități să vă exprimați opiniile sau să oferiți feedback cu privire la modul în care este gestionată comunicarea internă în cadrul instituției?

94 de răspunsuri



Dacă răspunsul a fost **da**, acestea s-au luat în considerare?

45 de răspunsuri



În concluzie, rezultatele sugerează că există o nevoie clară de îmbunătățire a comunicării interne în instituțiile publice.

Analiza rezultatelor chestionarului relevă mai multe **cauze posibile** ale problemelor de comunicare internă în instituțiile publice:

1. Discrepanța între percepția necesității comunicării interne. Deși majoritatea respondenților consideră comunicarea internă ca fiind extrem de necesară, evaluările lor privind calitatea comunicării interne sunt variate, indicând o posibilă discrepanță între așteptările lor și realitatea experienței lor cotidiene.
2. Nivelul scăzut de sprijin și promovare din partea conducerii instituțiilor. Deși respondenții au exprimat un grad variabil de implicare și participare la procesul de comunicare internă, percepția lor asupra susținerii și promovării unei comunicări eficiente de către conducere este mixtă. Acest lucru sugerează că există o lipsă de coerență sau consistență în eforturile conducerii de a promova o comunicare internă eficientă și deschisă în cadrul instituțiilor.

În plus, soluțiile propuse de respondenți pentru îmbunătățirea comunicării interne, cum ar fi organizarea activităților comune, inițiativă, cultivarea unei culturi generale a comunicării, reglementarea proceselor de coordonare și consultare/avizare (comunicare) prin acte normative interne, sporirea frecvenței organizării ședințelor interne la nivel de grup sau subdiviziuni implicate în anumite activități/procese sugerează că există o nevoie de mai multă educație și suport instituțional pentru a aborda această problemă.

### Efectele problemei

1. Întârzieri în transmiterea informațiilor și în luarea deciziilor. Poate afecta negativ eficiența și productivitatea angajaților din diverse departamente sau subdiviziuni;
2. Angajații pot deveni frustrați și pot pierde încrederea în conducerea instituției sau în colegii lor. Frustrările și nemulțumirile în legătură cu modul în care comunicarea internă este gestionată în instituție, poate afecta nivelul lor de satisfacție și angajament față de muncă;
3. Interpretări greșite sau omiterea transmiterii de informații importante. Acestea duc la creșterea riscului de erori și neînțelegeri în cadrul activităților și proiectelor desfășurate în instituție.

### Grupurile țintă

1. Funcționarii din cadrul aceleiași instituții, direcții/servicii, conducerea;
2. Alte părți interesate: funcționari publici din alte autorități, persoane juridice, actorii politici etc.;
3. Societatea civilă care sunt afectați de comunicarea inefficientă.

## DOCUMENTELE STRATEGICE ȘI SOLUȚIILE EXISTENTE (starea de fapt)

*Analizați cadrul normativ la nivel național și local, precum și măsurile întreprinse de autorități la această etapă pentru rezolvarea problemei, dacă acestea există.*

Comunicarea internă în cadrul unei autorități nu este reglementată la nivel național prin acte normative care să stabilească criterii și standarde unice pentru circulația informației în serviciul public. Fiecare instituție își stabilește propriile reguli și proceduri interne pentru procesul de comunicare. Spre exemplu, Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare reglementează procesul de comunicare internă prin acte normative interne clare și bine definite, precum: Ordinul nr. 130/2019 cu privire la aprobarea Regulamentului de comunicare internă și externă a Ministerului și Strategia de comunicare a Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare pe perioada anilor 2023-2026, însă, acestea nu sunt promovate și întrebuintate corespunzător, ceea ce afectează negativ eficiența și calitatea comunicării în cadrul instituției respective.

## OBIECTIVE

### Termen scurt:

1. Organizarea unor ședințe de brainstorming pentru identificarea problemelor de comunicare existente;
2. Crearea unui canal de comunicare online pentru schimbul rapid de informații între direcții/servicii;
3. Inițierea unor traininguri pentru angajați privind abilitățile de comunicare și cooperare.

### Termen mediu:

1. Implementarea unui sistem integrat de management al informațiilor pentru a facilita fluxul de date și informații între direcții/servicii;
2. Dezvoltarea unei culturi organizaționale care încurajează transparența și colaborarea prin intermediul unor programe de mentorat și coaching;
3. Evaluarea periodică a progresului și identificarea problemelor persistente de comunicare pentru ajustarea strategiilor.

### Termen lung:

1. Consolidarea unei structuri de comunicare internă prin intermediul unei platforme digitale personalizate pentru colaborare și schimb de informații;
2. Implementarea unor politici clare și a unor proceduri standardizate pentru comunicare și colaborare între direcții/servicii și chiar între angajații unei instituții indiferent de statutul acestora;
3. Crearea unei culturi organizaționale în care comunicarea eficientă și colaborarea sunt fundamentale, încurajând inovația și împărtășirea ideilor.

## OPȚIUNI PENTRU REZOLVAREA PROBLEMEI

### Fără intervenții

Dacă nu sunt întreprinse acțiuni sau dacă se aplică în continuare măsurile existente pentru a rezolva problema lipsei de comunicare internă în cadrul unei autorități publice, situația ar putea evolua în următoarele moduri:

1. Performanța și/sau productivitatea vor rămâne la același nivel sau poate va scădea.
2. Creșterea conflictelor între direcții sau angajați;
3. Angajații vor resimți frustrare din cauza lipsei de comunicare, ceea ce poate conduce la scăderea moralului și a angajamentului față de muncă.

Lipsa de acțiune sau continuarea aplicării unor măsuri ineficiente ar putea agrava problemele de comunicare internă și ar putea afecta în mod negativ performanța și coeziunea organizațională.

## Intervenții comprehensive

O abordare comprehensivă pentru rezolvarea problemei lipsei de comunicare internă în cadrul unei autorități publice combină mai multe strategii:

1. Crearea unui canal de comunicare internă dedicat, cum ar fi un grup de discuții online sau un panou de mesaje fizic, unde angajații să poată posta întrebări, să ofere feedback și să împărtășească informații relevante legate de activitatea lor.
2. Amenajarea unui „Colț al Comunicării” în cadrul tuturor autoităților publice, un spațiu dedicat pentru angajați, conceput special pentru a încuraja interacțiunea și comunicarea internă eficientă. Acest spațiu ar trebui să includă:
  - O zonă confortabilă, cu scaune și mese, unde angajații să se poată relaxa și să socializeze în timpul pauzelor sau după program.
  - Mobilierul ergonomic și adaptat pentru a facilita conversațiile informale.
  - Un colț dedicat pentru prepararea și servirea ceaiului/cafelei și a altor băuturi răcoritoare.
  - O mașină de cafea ar putea fi inclusă pentru a oferi o varietate de băuturi calde și reci.
  - Un spațiu dedicat pentru afișarea informațiilor importante, anunțuri, evenimente sau provocări ale instituției, care să informeze și să încurajeze angajații să participe activ la viața organizației.

Prin crearea acestui „Colț al Comunicării”, ne propunem să promovăm o cultură a comunicării deschise și transparente în cadrul instituției noastre, facilitând interacțiunea între angajați și stimulând dezvoltarea relațiilor și a colaborării în echipă.

### Avantajele abordării comprehensive:

- Poate aborda cauzele fundamentale ale lipsei de comunicare, având un impact pe termen lung și oferind o soluție mai durabilă.
- Permite o îmbunătățire globală a culturii organizaționale și a modului în care angajații interacționează și lucrează împreună;
- Oferă posibilitatea de a evalua și măsura progresul într-un mod mai precis și de a ajusta strategiile în consecință.

### Dezavantajele abordării comprehensive:

- O astfel de abordare necesită timp și resurse semnificative pentru analiză, implementare și monitorizare, ceea ce poate fi costisitor și consumator de timp;
- Unele persoane sau departamente pot fi rezistente la schimbare, ceea ce poate încetini implementarea sau poate afecta succesul abordării comprehensive;
- Coordonarea mai multor strategii și intervenții poate fi complexă și poate necesita o gestionare atentă pentru a asigura o implementare eficientă.

Această abordare poate oferi o soluție mai completă și durabilă pentru problema lipsei de comunicare internă, dar poate necesita eforturi și resurse semnificative pentru a fi implementată cu succes.

## Intervenții parțiale

O modalitate alternativă cu intervenții parțiale pentru a aborda problema lipsei de comunicare internă în cadrul unei autorități publice ar putea implica focalizarea pe anumite aspecte sau strategii specifice:

1. Sesiuni periodice de training și workshop-uri pentru angajați, axate pe abilități de comunicare, colaborare și rezolvare a conflictelor. Aceste sesiuni ar putea fi conduse de experți în domeniu și ar oferi angajaților instrumentele și cunoștințele necesare pentru a comunica eficient și pentru a construi relații de lucru productive.
2. Un sistem formal de colectare a feedback-ului și evaluare a comunicării interne, care să includă sondaje periodice, evaluări ale eficacității canalelor de comunicare și întâlniri regulate de feedback

între angajați și conducere. Aceste date vor servi la identificarea punctelor slabe ale comunicării interne și pentru dezvoltarea unor strategii de îmbunătățire.

#### **Avantaje ale intervențiilor parțiale:**

- Focalizarea pe intervenții specifice poate duce la implementarea mai rapidă a unor soluții și la rezolvarea anumitor aspecte cheie ale problemei de comunicare.
- Costuri și resurse reduse.

#### **Dezavantaje ale intervențiilor parțiale:**

- Soluție superficială;
- O abordare parțială poate rezolva doar problemele imediate, dar nu și problemele mai profunde de comunicare, ceea ce ar putea duce la rezultate temporare;
- Implementarea de soluții parțiale ar putea duce la fragmentarea eforturilor și la lipsa unei strategii coerente.

Intervențiile parțiale pot oferi soluții rapide și mai puțin costisitoare pentru unele aspecte specifice ale problemei de comunicare, dar pot fi limitate în capacitatea lor de a oferi o soluție durabilă și comprehensivă pentru problema întregii autorități.

## **CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI**

În urma analizei rezultatelor chestionarului privind comunicarea internă în autoritățile publice, se pot trage mai multe concluzii și se pot formula recomandări pentru îmbunătățirea situației. Este evident că există o nevoie urgentă de a îmbunătăți comunicarea internă în cadrul autorităților publice, având în vedere discrepanțele semnificative între percepția necesității comunicării și evaluarea efectivă a acesteia. De asemenea, feedback-ul angajaților relevă impactul negativ al unei comunicări interne ineficiente asupra performanței și rezultatelor proiectelor sau sarcinilor de la locul de muncă.

Pentru a remedia aceste probleme, recomand autorităților să adopte o abordare comprehensivă care să includă mai multe măsuri strategice și practice. Acestea pot include organizarea de traininguri și workshop-uri cu rezultate pentru dezvoltarea abilităților de comunicare și colaborare, implementarea unui sistem formal de feedback și evaluare a comunicării interne și crearea unui spațiu dedicat pentru stimularea interacțiunii și a discuțiilor informale între angajați.

## **PAȘII URMĂTORI**

Pașii următori pentru realizarea opțiunilor propuse ar trebui să includă elaborarea unui plan detaliat de implementare a recomandărilor formulate, în colaborare cu conducerea instituției și cu angajații (perioada aprilie-mai). Acest plan ar trebui să definească clar obiectivele, activitățile, resursele necesare și termenele de realizare pentru fiecare măsură propusă (perioada iunie-august). De asemenea, ar trebui să se stabilească un sistem de monitorizare și evaluare a progresului pentru a asigura eficacitatea și relevanța intervențiilor realizate (periodic la finele unui an bugetar).

Prin implementarea acestor recomandări și pași următori, instituția poate să îmbunătățească semnificativ comunicarea internă și să contribuie la creșterea eficienței și productivității în cadrul instituției.