



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PRO**motorii Firmei Tale (**PROFIT**) – pentru regiunea Centru” - POCU/82/3/7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

Comunicarea dintre instituțiile publice și mediul de afaceri

Autor:

CRUCERU GICA

Expert bune practici în antreprenoriat

10 Iunie, 2019



Comunicarea dintre instituțiile publice și mediul de afaceri

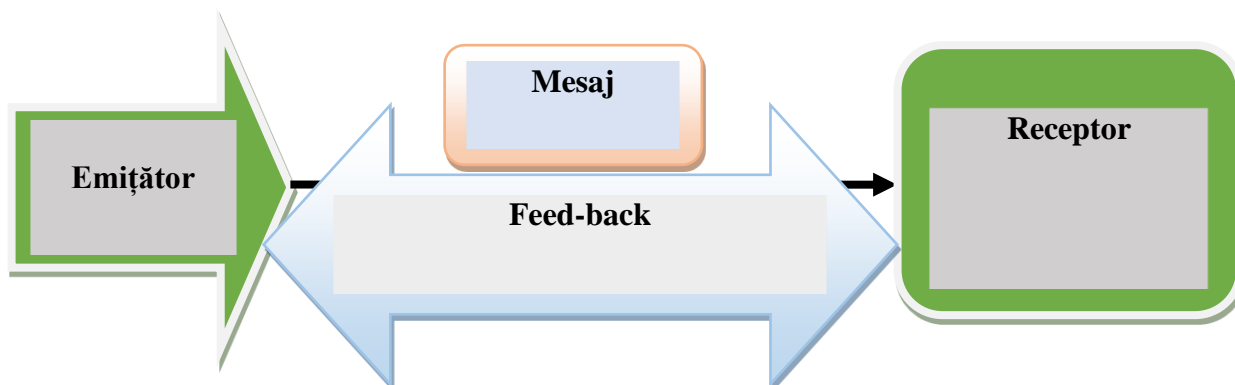
Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea oricărei colectivități umane. Originea comunicării se află în necesitatea de a relaționa oamenii, de a-i face să coopereze și să-și coordoneze acțiunile în vederea atingerii unor scopuri comune.

Comunicarea, în sensul cel mai larg al cuvântului, poate fi definită ca fiind procesul prin care se trimit informații, idei, opinii, de la un individ la altul sau de la un grup la altul.

Comunicarea este cea mai importantă activitate în gestionarea imaginii (de organizație, persoană, produs etc.).

A comunica înseamnă a fi în relație, a spune, a explica, a convinge, a acționa.

Procesul de comunicare are o structură specifică reprezentată de un anume tip de relație dezvoltată de trinomul: emițător-mesaj-receptor, ca în figura de mai jos:



1. Comunicarea instituțională în administrația publică

Comunicarea instituțională în administrația publică îmbracă două forme distincte: comunicarea internă și comunicarea externă (extraorganizațională).

1.1. Comunicarea internă

Comunicarea internă în instituțiile publice reprezintă un proces prin care premisele decizionale sunt transmise de la un membru al unei instituții la altul. Acest proces se desfășoară între diferitele niveluri ale administrației publice, sau pe același nivel. Cu alte cuvinte, ea se desfășoară de jos în sus, de sus în jos și lateral, pe același nivel. Ea presupune atât transmiterea



informațiilor și sfaturilor de la membrii instituției la un centru de decizie (lider-personaj investit cu responsabilitatea de a lua decizii), cât și transmiterea deciziilor luate de la acest centru (lider) către structurile inferioare și disiparea acestora în rândul tuturor membrilor instituției.

Canalele de comunicare în instituțiile publice pot fi de două feluri: formale și informale. Prin canalele formale se transmit fluxurile informaționale oficiale. Canalele informale de comunicare se stabilesc în general între persoane și grupuri informale. Acestea, de regulă, nu sunt verificate sau nu necesită verificare.

Prin canalele de comunicații interne rațional organizate și funcționale, personalul este în mod continuu informat despre tot ceea ce se întâmplă în cadrul instituției administrative. Comunicațiile interne joacă un rol important și pe linia instruirii și a motivării personalului, contribuind în acest fel la realizarea calității prestațiilor și la o mai bună satisfacere a nevoilor și a exigenței cetățenilor.

Instituțiile publice pot recurge la o paletă largă de tehnici și mijloace de comunicare precum: publicații, broșuri specializate, afișaj, canale de televiziune, presa.

Comunicarea interpersonală în administrația publică și bariere în comunicare

Un număr de caracteristici ale instituțiilor publice au fost evidențiate ca factori importanți în evaluarea performanței comunicării. Acestea sunt:

- claritatea obiectivelor,
- nivelul de birocrație,
- cultura organizațională
- dimensiunea organizației.

Claritatea obiectivelor sau ambiguitatea acestora reprezintă una dintre cele mai importante caracteristici ale instituției publice. Spre deosebire de individ, organizația, și în special instituția publică, este caracterizată de prezența unui număr ridicat de obiective, acest aspect însă aducând în ecuație un cost suplimentar, anume cel al absenței unei ierarhii clare a preferințelor ce vizează îndeplinirea acestora.

La nivelul administrației publice locale trebuie menționat faptul că, în general, informațiile cu care operează instituțiile pot fi clasificate în două categorii: informații publice și informații la care accesul este limitat. Categoria din urmă poate fi împărțită, la rândul ei, în următoarele subcategorii: date personale, informații clasificate și alte informații secrete.



O modalitate specială de transmitere a informațiilor într-o manieră interactivă o reprezintă Sistemele Informaționale Automate de Relații cu Publicul. Acestea sunt echipamente electronice pe care rulează softuri specializate și care, printr-o interfață grafică adecvată furnizează informații generale cetățenilor direct interesați, reducând astfel timpul de așteptare în vederea obținerii unui răspuns.

Circuitele informaționale în cazul autorităților publice locale nu sunt încă bine definite apărând frecvent deficiențe informaționale. Redundanțele, ca deficiențe informaționale, apar la nivelul majorității instituțiilor datorită inexistenței unei organizări riguroase a vehiculării informațiilor, datorită lipsei unor documente de formalizare a structurii organizatorice din care să reiasă clar subordonările, precum și datorită nerespectării stricte a sarcinilor de serviciu.

Astfel, iau naștere două fenomene negative semnalizate de către cetățeni la nivelul tuturor unităților administrației publice locale: deficitul de informații și birocrația.

O importanță deosebită pentru eficiența activității administrațiilor publice locale o deține sistemului decizional. Importanța acestuia derivă din faptul că deciziile adoptate de către organele abilitate au impact asupra unui număr deosebit de mare de persoane, practic asupra întregii colectivități locale pe care respectiva administrație o reprezintă. În baza principiului autonomiei locale, autoritățile publice au dreptul, ca în limitele legii, să adopte acele decizii pe care le consideră oportune pentru o gestiune eficientă a propriei activități.

Existența și funcționarea instituțiilor din administrația publică depind eficiența procesului de comunicare, acesta din urmă implicând transferuri informaționale pe mai multe nivele: comunicarea între diferitele niveluri ale administrației publice, comunicarea pe același nivel, comunicarea între administrație și executivul social, comunicarea între administrație și autoritatea politică, comunicarea în mediul social. Administrațiile moderne pun pe primul loc în obiectivele lor dezvoltarea serviciilor pentru cetățeni, oferirea de informații de calitate, consistente și actuale, în forme cât mai prietenoase oricărui cetățean, indiferent de nivelul lui de instruire, și deopotrivă, crearea instrumentelor necesare participării active a oricărui cetățean la deciziile administrative și politice care îl privesc.

Una dintre dificultățile derulării unui proces de comunicare eficient în instituțiile publice care afectează buna desfășurare a activității acesteia este generată de **disonanța**



cognitivă care presupune disconfortul psihic (contrariedade, perplexitate, nedumerire etc) provocat de o informație, o idee, comportament contrar așteptărilor.

Aceasta presupune selectarea surselor de informare în conformitate cu propriile convingeri ale entităților implicate în transmiterea sau receptarea mesajului comunicat.

Fenomenul disonanței cognitive este foarte obișnuit în administrația publică. Astfel, când un grup se constituie pentru a discuta diferite probleme, constatăm că, de la șefii departamentelor, la ministere, la directori generali, la secretari de stat etc., fiecare găsește grupul unde ceilalți au aceeași viziune asupra problemelor. Când întâlnirea începe și membrii grupului își expun opiniile personale, ei aud propriile puncte de vedere prezentate, probabil în cuvinte diferite și pleacă întăriți în convingerile lor inițiale, care sunt asemănătoare cu ale celorlalți.

Cu toate acestea și în rândul funcționarilor publici se manifestă un mecanism psihologic care acționează în sensul respingerii și al deformării informațiilor și realităților care nu sunt în concordanță cu propriile convingeri.

De asemenea, pot fi identificate situații în care funcționarii publici s-au dovedit total opaci, nereceptivi față de faptele care le-au fost prezentate prin procesul de comunicare cetățean-instituție de administrație publică. Se întâlnesc frecvent situații în care funcționarul oferă impresia că ascultă, deși, în realitate, nu este atent. Este doar politicoș, rămânând liniștit până când îi vine rândul să vorbească, timp în care își trece în revistă propriile argumente. Răspunsul său este, aproape în întregime, nepotrivit cu cele spuse de vorbitorul anterior, ignorând complet punctele de vedere expuse de cetățean. Ca urmare, asemenea respingere evidentă pune o problemă reală de comunicare și trebuie recunoscută ca atare.

Pentru reducerea influenței barierelor în comunicarea scrisă și înlăturarea acestora, materialul informativ trebuie elaborat în funcție de receptor.

1.2. Comunicarea externă (extraorganizațională)

Procesul de comunicare la nivelul administrației publice poate fi considerat un factor crucial în îndeplinirea eficientă a funcțiilor sociale și economice ale acestui sistem, responsabil pentru implementarea politicilor publice. Spațiul comunicării publice este reglementat în primul rând de mediul său politic și juridic. Fiecare societate reprezintă un efect al legilor care guvernează distribuția și accesul la informații guvernamentale și la politicile privind exercitarea libertății democratice. Spațiul comunicării publice este permeabil nu numai la



schimbări din mediul politico-juridic, ci și la schimbările din alte medii, comunitatea în ansamblu, mediul economic și mediul tehnologic. Aflată într-un contact permanent și direct cu mediul său de apartenență, instituția publică preia modificările provenite de la acesta și stabilește programe prin intermediul cărora să răspundă acestora prin inițierea, la nivel organizațional, a unor demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări.

Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimțită și în exterior, administrația influențând și modelând, la rândul ei, mediul extern. În prezent, pe plan mondial, se poate constata că domeniul specific al comunicării se structurează din ce în ce mai bine în sectorul public. Comunicării publice îi revine rolul de a convinge că, prin politicile instituționale realizate, precum și prin deciziile publice adoptate, se urmărește un interes general, obținându-se astfel adeziunea cetățenilor.

Orientându-și comunicarea atât extern, cât și intern, instituțiile administrației publice își stabilesc o serie de obiective comunicaționale, adaptate categoriilor de public pe care le au în vedere. **În procesul comunicării, relația administrație publică – cetățeni constituie substanța actului de administrație publică.** Entitățile responsabile cu comunicarea, respectiv funcționarul public (ca emițător) și cetățeanul (ca 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 și să asimileze informația.

În decursul ultimilor zece ani, înțelegerea ideii că cetățenii trebuie priviți ca și clienți a devenit tot mai importantă în modul de gândire și acțiune al autorităților. Pentru mulți cetățeni administrația locală este cea mai tangibilă formă de guvernare și este de asemenea, nivelul de guvernare cu care au contact cel mai frecvent în viața de zi cu zi.

Încrederea este un element de bază în relația între alegători și reprezentanții aleși și reprezintă o parte a legitimității reprezentanței sistemului politic. Încrederea trebuie să fie câștigată prin luarea deciziilor în mod transparent, prin acțiuni eficiente și eficace din partea guvernului și prin rolul clar definit pentru reprezentanții aleși.

Fiabilitatea este un alt element cheie în relația dintre cetățeni, guverne ca și organizații, și societate în toate aspectele sale – cetățenii ca indivizi, companiile, organizațiile societății civile. Putem vorbi astfel despre o legitimitate instituțională. „*A spune ceea ce faci și a face ceea ce spui*”.



Fiabilitatea, încrederea și satisfacția clientului se sprijină una pe cealaltă. Furnizarea de servicii este unul din pilonii dreptului de a exista, iar aceasta necesită conștiința eficacității și eficienței sale.

Din punct de vedere operațional, instituțiile publice pot recurge la o paletă largă de tehnici și mijloace de comunicare precum: publicații, broșuri specializate, afișaj, canale de televiziune, presă. Unele organizații din sectorul public concep și editează publicații ce au rolul de a informa cu privire la deciziile adoptate, modul de organizare și funcționare a serviciilor publice.

În categoria publicațiilor instituționale intră atât cele periodice, care tratează domenii diverse din viața colectivității (de tipul revistelor, al jurnalelor), cât și broșuri specializate ce apar în anumite ocazii, tratând o anumită problemă sau un domeniu restrâns de activitate (de exemplu buletine ale primăriei).

Publicațiile instituționale pot aborda o tematică diversă, precum: oportunitatea unor lucrări publice, rolul și atribuțiile instituțiilor publice, existența și modul de funcționare a serviciilor publice oferite cetățenilor, evenimente (instituționale, culturale sau sportive).

Relațiile publice în domeniul administrației publice trebuie abordate în sensul cel mai larg, ca demers pus în mișcare de către o organizație cu scopul stabilirii de relații simpatetice cu publicul.

Din altă perspectivă, ca un instrument strategic de comunicare, relațiile publice se referă la toate măsurile de comunicare instituțională dezvoltate într-o organizație, destinate să promoveze realizările sale și o imagine îmbunătățită la nivelul categoriilor sale publice, atât interne și externe (reprezentanții aleși și cei ai organismelor guvernamentale, reprezentanții sindicali și grupurile media, acționarii actuali și potențiali, publicul larg, etc.)

Principalele obiective urmărite în activitatea de relații publice, cu particularizare în cazul instituțiilor publice, sunt:

- câștigarea încrederii publicului în instituție și în serviciile sale;
- cunoașterea și anticiparea așteptărilor publicului actual și potențial;
- stimularea liderilor de opinie;
- pregătirea publicului pentru diferite acțiuni, programe, evenimente;



- consolidarea relațiilor cu mijloacele de informare în masă, cu instituțiile private, cu agențiile și organizațiile nonguvernamentale, cu celelalte instituții ale statului;
- dezvoltarea imaginii instituției în mediile culturale din societate;
- asigurarea transparenței acțiunilor instituției în raport cu publicul interesat;
- completarea punctelor slabe ale celorlalte forme de comunicare aflate la dispoziția instituției din administrația publică.

La nivelul instituției publice, activitatea de relații publice este orientată către promovarea interesului public.

Unul dintre conceptele importante asociate comunicării instituției, inclusiv activității de relații publice, este acela de **imagine**. Imaginea organizațională este un complex constituit din istoria organizației, succesele și stabilitatea sa din punct de vedere financiar, calitatea ofertei sale, reputația sa ca angajator, responsabilitatea socială, eforturile de cercetare etc.

O altă formă de comunicare a instituției publice în relația sa cu mediul extern este **publicitatea**. Identificată în mod curent ca un mijloc sau suport strategic al comunicării persuasive, publicitatea poate avea, în același timp, statutul de viziune generală, în sensul de proces pus în slujba obținerii notorietății. Cu toate acestea, conceptul este folosit adesea pentru a desemna instrumentul strategic sau suportul prin intermediul căruia un actor economic, social sau politic își face cunoscute marca, produsele sau activitățile proprii la nivelul marelui public utilizând discursuri, imagini, forme de reprezentare etc.

Proiectată în domeniul public, la nivelul administrațiilor centrale și locale, publicitatea reprezintă ansamblul acțiunilor și mijloacelor utilizate pentru a face cunoscute și apreciate serviciile prestate de instituțiile publice de către cetățeni.

În domeniul administrației publice, publicitatea nu vehiculează informații și nu folosește mijloace pentru a-i face pe cetățeni să cumpere, ci încearcă să formeze în rândul lor o impresie (imagine) favorabilă despre serviciul public și prestatorul lui. Ea trebuie să evidențieze elementele tangibile (vizibile) ale serviciului public.

Mai mult, în sectorul administrației publice, acțiunile publicitare vizează prioritar crearea unor servicii publice noi sau ameliorarea substanțială a activității unor servicii publice preexistente. Atingerea obiectivelor propuse prin politicile publice elaborate de către



autoritățile administrației publice este condiționată de modalitățile pe care acestea din urmă decid să le utilizeze în vederea transmiterii unui mesaj cât mai clar către cetățeni.

În esență, comunicarea publică reprezintă un instrument esențial pentru transmiterea mesajului de către autoritățile administrației publice, iar reglementarea modului în care aceasta se realizează - inclusiv atribuirea contractelor de servicii de publicitate prin mass-media și obligativitatea aplicării legislației privind achizițiile publice – apare ca absolut necesară pentru stabilirea impactului acesteia și a evaluării campaniilor publicitare derulate.

Implicațiile dezvoltării tehnologiilor de comunicare și informare pentru activitatea administrațiilor publice

În ultimii ani, din ce în ce mai multe guverne ale țărilor aflate în curs de dezvoltare, dar nu numai, au publicat propuneri ambițioase de reformare a propriilor sisteme administrative cu ajutorul tehnologiilor de informare și comunicare (TIC). Planuri de acest gen s-au regăsit și pe agenda unor organizații transnaționale cum este UE sau grupul de cooperare G7.

Deși aceste inițiative diferă considerabil în privința domeniului de aplicare și al contextelor de implementare, ele reflectă, fără îndoială, existența unui consens larg cu privire la posibilitățile oferite de TIC. Sinergia în creștere dintre tehnologia informației și ce a telecomunicațiilor va permite guvernelor să fie mult mai flexibile în privința modului în care colectează și folosesc informațiile.

Mai mult, această nouă flexibilitate va aduce noi oportunități referitoare la proiectarea proceselor de management al afacerilor și la configurarea structurii organizațiilor, bazate în principal pe posibilitățile mult mai extinse de conectivitate umană.

Factori cum ar fi timpul, configurația geografică, limitele de organizare sau jurisdicția națională vor deveni mai puțini importanți pentru procesele de interacțiune umană.

Noile modalități de administrare și de comunicare a informațiilor permit guvernelor să evite dilema între reducerea costurilor și creșterea calității, creând astfel structuri de administrare care funcționează mai bine și costă mai puțin. Mai important, noile canale de interacțiune deschid calea de comunicare între guverne și cetățeni, conducând, în cele din urmă, la creșterea transparenței, la creșterea responsabilității, și deschiderea guvernelor la formele accesibile de participare cetățenească.





Agenții locale și naționale, în special din zona țărilor dezvoltate, au început să aplice TIC pentru o gamă tot mai mare de servicii publice. Aceste aplicații se concentrează pe două obiective: a realiza îmbunătățiri majore în viteza de reacție, în eficiența și în accesibilitatea serviciilor publice și pentru a aduce guvernele mai aproape de cetățeni.

Beneficiile potențiale ale noilor tehnologii pentru serviciile realizate și prestate de către administrațiile publice sunt următoarele:

- reducerea costurilor administrative;
- răspunsul mai rapid și mai precis la cererile și interogările bazelor de date, inclusiv în afara orelor normale de lucru;
- accesul la datele prezente la toate nivelurile și structurile administrației, din orice locație;
- creșterea capacității de guvernare;
- asistență acordată economiilor locale și naționale prin facilitarea dezvoltării interfeței guvern-mediul de afaceri;
- un mijloc suplimentar de feedback public. Guvernele pot avea opinii diferite cu privire la natura informațiilor și, prin urmare, cu privire la utilizarea acestora;
- Informația este un bun public. Toată lumea deține informații din sectorul public din moment ce acestea au fost adunate de la toată lumea, de multe ori obligatoriu. Prin urmare, informațiile ar trebui să fie disponibile fie gratuit, fie la un tarif care să reflecte doar costul transmiterii lor;

Se vorbește frecvent că introducerea TIC reduce oportunitățile apariției fenomenului de corupție. Realitatea este mult mai complexă. În timp ce domeniul TIC poate detecta și poate elimina corupția, uneori, tot el poate, de asemenea, să nu aibă nici un efect sau chiar să ofere noi oportunități pentru acest fenomen.

În general, diferitele tipuri de servicii electronice pot fi diferențiate în funcție de trei funcții majore pe care le îndeplinesc:

- Informarea – preluarea de informații sortate și clasificate la cerere (de exemplu, prin intermediul site-urilor web);
- Comunicare – interacțiunea cu alte persoane sau grupuri de persoane (de exemplu, prin intermediul e-mailului, listelor de discuții, forumurilor);





- Tranzacționarea: achiziționarea de produse sau servicii online sau furnizarea de date (de exemplu, completarea de formulare);

Un stimul major pentru politica de informare a Uniunii Europene o reprezintă îmbunătățirea accesului cetățenilor europeni la informațiile privind Uniunea Europeană, instituțiile, politicile și programele acesteia. Potențialul tot mai mare al TIC facilitează în mod clar o orientare către cetățean și dezvoltarea de strategii de informare mult mai active.

2. Dificultăți și bariere în activitățile de comunicare desfășurate în cadrul administrației publice

Procesele de comunicare, particularitățile acestora și eficiența lor la nivelul administrației sunt influențate de tipologia organizațiilor publice. Comunicarea antrenează, dincolo de modele cotidiene comunicaționale și modele impuse de formele de organizare și instituționalizare a activităților sociale ale oamenilor. În mediile organizaționale comunicarea este mijlocul prin care se operaționalizează cultura organizațională (seturile de valori, credințele și concepțiile personalului, atitudini și practici obișnuite).

Cu privire la eficiența în comunicarea organizațională, unii specialiști apreciază că problema cu care se confruntă participanții la procesele de comunicare organizațională este aceea de a obține informație adecvată în timp real, adică la locul și la momentul potrivit, pentru ca aceasta să aibă efectul așteptat, în condițiile în care adesea este dificilă stabilirea locului corect, a momentului potrivit și a informației adecvate.

De-a lungul vremii au fost identificate o serie de bariere în comunicarea organizațională:

- 1) Cuantificarea (Informația variază în măsura în care ea poate fi cuantificabilă. Informația cuantificabilă are întâietate față de cea necuantificabilă în luarea deciziilor);
- 2) Verificarea (Informația variază în măsura în care ea poate fi supusă verificării externe);
- 3) Neutralitatea (Informația este foarte rar utilizată într-un mod complet neutru);
- 4) Raritatea (Informația este o resursă costisitoare și rară);
- 5) Rețele de comunicare formale și informale (Ierarhiile adesea merg chiar dacă ele nu sunt impuse asupra rețelelor de comunicare informală);



6) „Păzitorii de bariere” (gatekeepers) (Aceștia controlează accesul și interpretează informația de-a lungul barierelor fizice, sociale și tehnice);

7) Parțialitatea (Informația păstrată și transmisă este cel mai adesea parțială și reflectă interesele și resursele existente);

8) Suprimarea (Unele informații pot fi conștient sau subconștient ignorate dacă ele pun sub semnul întrebării sau sunt contrare punctului de vedere dominant).

Dificultățile procesului de comunicare în administrația publică sunt generate de:

- a. componentele procesului de comunicare: emițătorul, receptorul, relația dintre aceștia,
- b. mesajul, canalul de comunicare;
- c. caracteristicile entităților implicate în procesul de
- d. comunicare;
- e. contextul organizațional în care se desfășoară comunicarea;
- f. specificitatea organizațiilor publice (L.G.Popescu, 2007, pp. 248-249).

Pentru a depăși barierele comunicaționale, pot fi utilizate metode și strategii de reducere, reprezentate în tabelul următor:

Strategii de reducere a barierelor de comunicare

Categorii	Caracteristici
Tactici pentru emițător	-încurajarea comunicării în dublu sens și a feedback-ului; -acordarea unei atenții sporite libajului utilizat; -Cultivarea și menținerea credibilității -manifestarea unei sensibilități față de percepția receptorului
Tactici pentru receptor	-dezvoltarea abilităților de bun ascultător; -manifestarea unei sensibilități față de percepția emițătorului
Tactici comune	-verificarea corectitudinii mesajelor după emisie sau recepție; -regularizarea fluxului informațional

Sursa: L.G.Popescu (2007, p. 248)

Obstacolele care apar în activitatea de comunicare în contextul trăsăturilor sistemului

Administrativ:

a) Administrația constituie un corp intermediar creat în vederea acțiunii.

Administrația ca ansamblu de organe și autorități are ca misiune aplicarea legii, activitatea pe care o realizează fiind de natură executivă. Este considerată ca fiind corp





intermediar, deoarece activitatea sa se realizează pe baza legii și pentru a satisface nevoi ale cetățenilor, astfel, administrația transpune în practică normele în beneficiul cetățenilor, Guvernul furnizând organelor administrației, instrumentele necesare în aplicarea legii, stabilind obiectivele, fixând limitele și impunând respectul unor garanții, iar autoritățile administrației publice realizează politica guvernului.

Suntem de acord cu faptul că această caracteristică a administrației poate fi considerată un obstacol în contextul realizării activităților de comunicare, deoarece urmărind realizarea unor activități concrete, sarcini sau obiective, uneori administrația neglijează importanța comunicării. De asemenea, în condițiile în care persoana care exercită autoritatea de conducere este aleasă, având un mandat determinat, sau numită pe criterii politice, fie nu cunoaște, fie desconsideră comunicarea cu publicul, fie nu deține cunoștințe și abilități legate de domeniul pe care îl coordonează, situații în care, cu certitudine, apar dificultăți de comunicare între funcționarii publici și manager, datorită rezistenței la schimbare manifestată de funcționarii publici.

b) Administrația este ierarhizată și ordonată. Administrația este ierarhizată, compartimentată pe verticală și pe orizontală, caracteristică care poate determina apariția unor probleme de comunicare, datorită existenței unui număr mare de elemente care intervin în procesul de comunicare. Pe de o parte, ierarhia administrativă asigură coeziunea și disciplina administrației și permite guvernului să subordoneze administrația, iar pe de altă parte, în interiorul sistemului cât și al instituțiilor, facilitează transmiterea ordinelor prin relee succesive, repartizarea responsabilităților și supravegherea activităților executive. În vederea evitării întârzierilor în transmiterea informațiilor, uneori sunt omise anumite niveluri ierarhice, ceea ce determină perturbarea climatului organizațional și instaurarea unor stări conflictuale, iar cei omiși în procesul de comunicare pot încerca sentimente de insatisfacție ce poate constitui o cauză a apariției barierelor comunicaționale.

c) Administrația este formalistă, scrisă și birocratică. Administrația presupune realizarea de formalități și operațiuni administrative scrise, acționând după anumite proceduri, adoptate conform unor precedente tributare unui tradiționalism administrative recunoscut prin încurajarea rutinei și temporizarea ritmului de acțiune. În acest context, se apreciază că inițiativa individuală sunt prea puțin sau deloc susținute, ceea ce poate contribui la închiderea



canalelor de comunicare dintre funcționarii publici și persoanele care exercită conducerea. Formalismul și birocrația sunt proprii oricărei administrații dezvoltate. O primă problemă majoră cu care se confruntă o organizație de tip birocratic este legată de consecințele specializării.

Cu toate că specializarea birocratică, din perspectivă teoretică, oferă garanția creșterii eficienței, din punct de vedere pragmatic, poate fi o sursă generatoare de dificultăți în funcționarea organizației. Conform principiului specializării, specialistul sau expertul joacă un rol extrem de important într-o structură birocratică. În virtutea acestui rol, el poate încerca să monopolizeze informațiile pe care le deține ca expert, ceea ce va conduce, în unele situații, la o dependență inversă a relației superior-subordonat, respective superiorul va tinde să fie total dependent de subordonat. Toate acestea reprezintă bariere comunicaționale și conduc, în mod inerent, la conflicte și tensiuni între specialiști și persoanele care dețin autoritatea în organizație. Monopolul asupra unor informații poate fi și consecința încurajării, mai degrabă, a muncii individuale decât a celei în echipă.

În procesul de luare a deciziilor, decidenții utilizează și informații sintetizate și furnizate de subordonați. În acest context, aceștia acționează ca un filtru de date pentru superiorul său, care la rândul lui, este și el un filtru pentru superiorul lui. În procesul de transmitere a fluxului informațional de la nivelurile inferioare spre cele superioare, informații importante pot fi pierdute pe drum din cauza faptului că funcționarii inferiori le consideră ca fiind neimportante.

O altă problemă majoră pentru o structură birocratică este necesitatea conformării funcționarilor la regulile formale; aceasta poate avea ca și consecință apariția stereotipiei ce favorizează apariția unor bariere comunicaționale. De asemenea, se subliniază ca problemă lipsa de disponibilitate cu privire la definirea clară și concisă a obiectivelor organizaționale generale, ceea ce creează posibilitatea ca structurile subordonate sau grupurile de interese din organizație să dispună de un grad ridicat de libertate în interpretarea obiectivelor, în funcție de propriile lor interese.

d) Administrația este compartimentată vertical și orizontal. Administrația este alcătuită din organe și autorități care pot fi clasificate în categorii ca: autorități central de specialitate, autorități centrale autonome, autorități locale autonome, servicii deconcentrate, servicii publice descentralizate. La rândul lor acestea sunt compartimentate în unități de tipul direcțiilor,



serviciilor, compartimentelor, birourilor. De asemenea, identificăm mai multe tipuri de autorități plasate la aceleași niveluri ale administrației (compartimentare sau divizare orizontală). Compartimentarea verticală și orizontală este considerată sursa apariției unor probleme de coordonare și comunicare. În cazul organizațiilor publice mari, dispersarea în diferite locații datorită lipsei de spațiu reprezintă un alt obstacol în realizarea unei comunicări eficiente între autoritățile administrative, accentuând dificultățile de comunicare.

e) Administrația este permanentă, ea necesită, din ce în ce mai mult, cunoaștere și tehnicitate. În contextul în care sarcinile administrației au devenit din ce în ce mai complexe, cunoașterea, competența, tehnicile speciale constituie principalele repere ale performanței. De aceea, se apreciază că dezvoltarea profesională a funcționarilor ce ocupă funcții de conducere sau a potențialilor conducători este o exigență în această situație. Astfel, apariția unor bariere comunicaționale poate fi determinată și de promovarea în funcții de conducere a unor funcționari cărora le lipsesc cunoștințele și/sau experiența necesară.

Barierile comunicaționale afectează și relațiile externe dezvoltate de administrația publică, în mediul societal, cu cetățenii sau cu entități de tipul organizațiilor neguvernamentale și mass-media. Având un contact permanent și direct cu mediul, administrația preia semnalele provenite de la acesta, și încearcă să le răspundă, inițiind demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări. Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimțită și în exterior, administrația influențând și modelând la rândul ei mediul. Gradul ridicat de specificitate îngreunează comunicarea dintre diferitele instituții sau organe administrative.

Concluzii generale

- a. Comunicarea însoțește activitatea instituțiilor publice, contribuind la realizarea în bune condiții a acesteia. Ea răspunde, totodată, nevoii organizațiilor din sectorul public de a-și afirma rolul specific, aducând la cunoștința cetățenilor obligațiile de asumat și prerogativele pe care le au;
- b. Comunicarea instituțională specifică administrației publice este o comunicare externă prin care fiecare instituție din administrația publică urmărește să-și întărească imaginea, să genereze în jurul ei un climat de încredere și simpatie din partea cetățenilor. Astfel, comunicarea specifică instituțiilor publice, se referă atât la schimbul și împărtășirea de



informații de utilitate publică, cât și la crearea și menținerea liantului social. În acest sens, concluzionăm că instituțiile administrației publice dezvoltă acțiuni și procese de comunicare în două direcții: comunicarea externă și comunicarea internă;

- c. Comunicarea publică realizată de către instituțiile publice are caracterul unei comunicări externe și ca urmare am considerat că aceasta se raportează preponderent la componentele din mediul său extern;
- d. În administrația publică, relațiile ierarhice au la bază o autoritate directă, determină o responsabilitate generală, totală; relațiile funcționale au la bază o autoritate indirectă, potrivit competenței specifice, determină o responsabilitate specifică, specializată;
- e. Comunicarea publică contribuie la notorietatea și imaginea organizației din sectorul public în exterior. Ea îndeplinește funcția de promovare a instituției statului față de cetățeni, colectivități locale, parteneri, mass-media, alte organizații, precum și față de orice altă persoană sau structură cu care aceasta vine în contact. Nu se poate face abstracție sub nicio formă de impactul comunicațiilor externe asupra funcționarilor publici ai instituției administrative.
- f. Cele mai importante tehnici de comunicare folosite de administrațiile publice sunt relațiile publice și publicitatea. Anticipând și monitorizând schimbările, măsurând permanent indicatorii de mediu, având reprezentări clare și distincte, structura de relații publice poate să dea instituției timpul necesar planificării, pentru a fi mai degrabă proactivă decât reactivă la schimbările de mediu. În domeniul administrației publice, publicitatea nu vehiculează informații și nu folosește mijloace pentru a-i face pe cetățeni să cumpere, ci încearcă să formeze în rândul lor o impresie (imagine) favorabilă despre serviciul public și prestatorul lui. Ea trebuie să evidențieze elementele tangibile (vizibile) ale serviciului public. Mai mult, în sectorul administrației publice, acțiunile publicitare vizează prioritar crearea unor servicii publice noi sau ameliorarea substanțială a activității unor servicii publice preexistente;
- g. Peste tot în lume există administrații locale eficiente și administrații locale inefficiente. Succesul sau insuccesul lor a fost explicat de sociologi din mai multe perspective: accesul la resurse financiare, stilurile manageriale practicate, sistemele motivaționale, circulația informațiilor, tipurile de comunicare folosite, relațiile politice utilizate. În



UNIUNEA EUROPEANĂ



ultima perioadă însă, cercetările internaționale au arătat că administrațiile de succes sunt cele care armonizează cât mai mult valorile lor cu cele comunitare. Din această perspectivă, diferențele dintre instituțiile publice se explică prin diferențele culturale dintre comunități;

- h. Noile modalități de administrare și de comunicare a informațiilor permit guvernelor să evite dilema între reducerea costurilor și creșterea calității, creând astfel structuri de administrare care funcționează mai bine și costă mai puțin. Mai important, noile canale de interacțiune deschid calea de comunicare între guverne și cetățeni, conducând, în cele din urmă, la creșterea transparenței, la creșterea responsabilității, și deschiderea guvernelor la formele accesibile de participare cetățenească;
- i. Furnizarea serviciilor guvernamentale și administrative de calitate pentru cetățeni, firme și utilizatori din administrația centrală sau locală, îmbunătățirea eficienței sectorului public, reducerea costurilor, simplificarea operațiunilor, creșterea consistență a numărului de utilizatori reprezintă scopurile principale ale strategiei și programului de acțiuni, sistemul de e-guvernare fiind pilonul principal al societății informaționale și unul dintre pilonii principali ai societății bazate pe cunoaștere;

Bibliografie selectivă:

1. Albu, E. (2007)– *Carta Europeană a Drepturilor Fundamentale – Dreptul la o bună administrație*, Revista de Drept Comercial nr.9/2007;
2. Cruceru G., *Managementul schimbării organizaționale în context European*, Suport de curs (BB, www.spiruharet.ro)
3. Dragomir, C. (2019)-*Specificul funcțiilor manageriale în cadrul organizațiilor publice*-Vol. IV al Conferinței *Justiție și management în societatea modernă*-Brașov;
4. Dragomir, C. (2019) *Managementul afacerilor*, Ed.Expert, București
5. Dragomir, C. (2013), *Comuniucare și negociere în afaceri*, Ed.FRM, București,
6. Pârvu, S. (2009)- *Practici europene pentru administrația publică românească*, Asociația Pro Democrația;
7. Pocovnicu, C. (2013)- *Comunicare și persuasiune la nivelul instituțiilor din administrația publică*, Teză de doctorat;
8. Prutianu S. (2008) *Manual de comunicare și negociere în afaceri*.Comunicarea, Ed.Polirom, Iași
9. Tracy, B., (2010) *Cum Conduc cei mai buni lideri*, Ed.Curtea Veche, București, 2010
10. Zlate M., (2011), *Leadership și management*, Ed.Polirom, Iași

Expert bune practici în antreprenoriat **Gica Cruceru**

