

# THE SUPREMACY OF COMMUNICATION IN THE ROMANIAN PUBLIC ORGANIZATIONS FRAGILIZED BY THE ECONOMIC AND SOCIAL CLIMATE

Andreea-Mihaela Niță<sup>1</sup>, Cristina Ilie Goga<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitatea din Craiova, andreea\_nita2005@yahoo.com

<sup>2</sup>Universitatea din Craiova, il\_cristin@yahoo.com

## Abstract

In a society being in a temporally undefined transition from the perspective of political, economic, social and cultural terms, the architecture of organizations in the public space is constantly remodeling. The speed of legislative decisions it produces domino effects within public organizations, many of them contextually reconfiguring and other vanishing, depending of the circumstances. The only constants are the European Union, International Monetary Fund and the directives and amendments. In relation with designed standards, central administration decisions aimed their assumption with no adaptation. Meanwhile, the cultural particularities of the Romanian society maintain their cleavage between expectations and efforts designed for adaptability.

On the background of these premises, our article aims to present an analysis of the internal and external communication system in a public organization from Romania, more precisely the Public Employment Service and to measure its effectiveness in terms of client satisfaction evaluation of sixteen County Employment Agencies in South-West Oltenia, South Muntenia and West. In the sociological research, whose main objective was to identify factors involved in the efficiency of supplying public services for employment and particularly those involved in the effectiveness of organizational communication, public opinion survey method was used, based on a questionnaire administered to 400 employees from County Employment Agencies in the three regions.

**Keywords:** *public organizations, organizational communication, efficiency and effectiveness in public institutions.*

## 1. Introducere

Creatoare de realități și de relații, înainte de a fi schimb și împărtășire de semnificații, comunicarea se complementarizează cu organizarea, determinând

nu numai apariția unor noi structuri, dar contribuind și la menținerea și adaptarea celor existente la cerințele evolutive ale mediului (Haineș 2008, 8).

În societatea actuală, încă aflată într-o tranziție nedefinită temporal din perspectivă politică, economică, socială și culturală, arhitectura organizațiilor din spațiul public se recreionează permanent. Viteza deciziilor legislative produce și ea efectele dominoului în cadrul organizațiilor publice, multe dintre ele reconfigurându-se contextual, altele dispărând conjunctural. Singurele constante sunt Uniunea Europeană, Fondul Monetar Internațional și directivele și amendamentele acestora. Raportându-ne la standardele designate, deciziile administrației centrale vizează asumarea fără adaptare. Ori, particularitățile culturale ale societății românești mențin clivajul între expectanțe și eforturi proiectate pentru adaptabilitate.

O organizație comunică cu diverse publicuri cărora vizează să le transmită mesajele adecvate. Pentru publicurile din exteriorul organizației (clienți, comunitate locală, colaboratori, concurență etc.) vorbim despre comunicare externă, care are ponderea cea mai ridicată în ansamblul activităților de comunicare organizațională, iar pentru publicurile formate din angajați, care includ atât nivel managerial, cât și nivel executiv, vorbim despre comunicare internă. (Ardusătan, et al. 2013, 118)

Indiferent despre ce tip de comunicare am vorbi în spațiul organizațiilor publice, pentru a o caracteriza drept organizată, comunicarea trebuia să fie multidirecțională, flexibilă, adaptabilă, instrumentală și să aibă un scop. (Iacob și Cismaru 2008, 117) În cazul analizei Agențiilor Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, vorbim de principalul scop al furnizării serviciilor publice de ocupare și de transmiterea coerentă și temporalizată a drepturilor și obligațiilor care derivă din Legea nr. 76/2002, principalului public țintă format în majoritate din populația activă neocupată (șomeri, șomeri indemnizați, persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, persoane ocupate în agricultura de subzistență, etc) și din angajatori, satisfăcând și caracteristicile instrumentalității și flexibilității. Comunicarea Serviciului Public de Ocupare este așadar multidirecțională intern și extern, adaptând procedurile europene la cele naționale și transferându-le funcționarilor publici pentru aplicarea către beneficiar, dar și integrând solicitările din piața muncii pentru compatibilizarea cererii cu a ofertei.

## **2. Comunicarea în organizațiile publice românești. Studiul privind sistemul de comunicare internă și externă din Serviciul Public de Ocupare românesc**

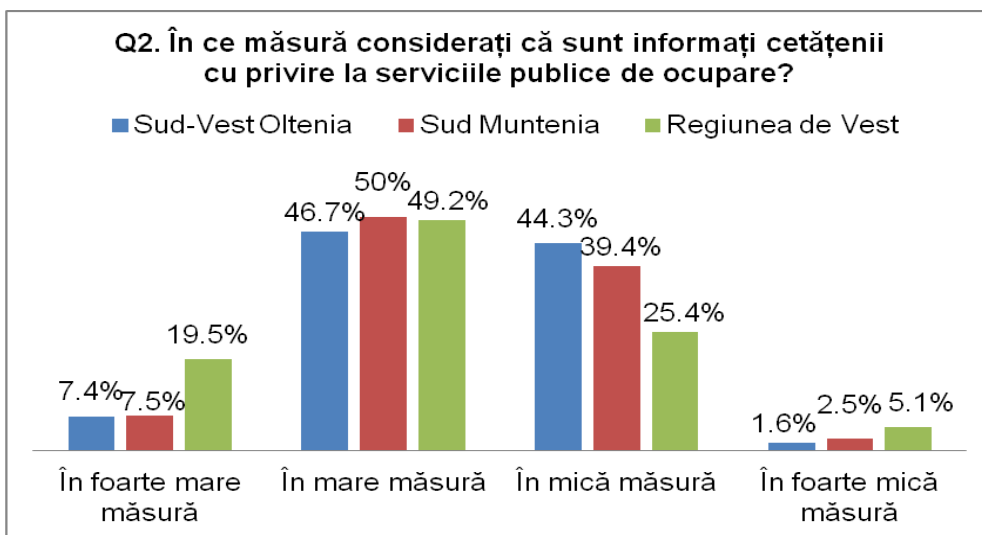
Analiza sistemului de comunicare din Serviciile Publice de Ocupare și a sistemului gestionării relațiilor cu beneficiarii s-a realizat în 16 Agenții Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă din regiunile Sud-Vest Oltenia, Sud-Muntenia și Vest. Metoda de cercetare utilizată a fost metoda anchetei de opinie, pe bază de chestionar administrat, chestionar ce a cuprins 25 de întrebări

cu răspunsuri preformulate și libere. Tipul eșantionului a fost simplu aleator multistadial (probabilistic), iar volumul eșantionului a fost constituit din 400 de angajați, funcționari publici ai Agențiilor Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă din regiunea Sud-Vest Oltenia (Dolj, Gorj, Olt, Vâlcea, Mehedinți), regiunea Vest (Caraș-Severin, Arad, Timiș, Hunedoara) și regiunea Sud-Muntenia (Argeș, Dâmbovița, Prahova, Călărași, Teleorman, Ialomița, Giurgiu).

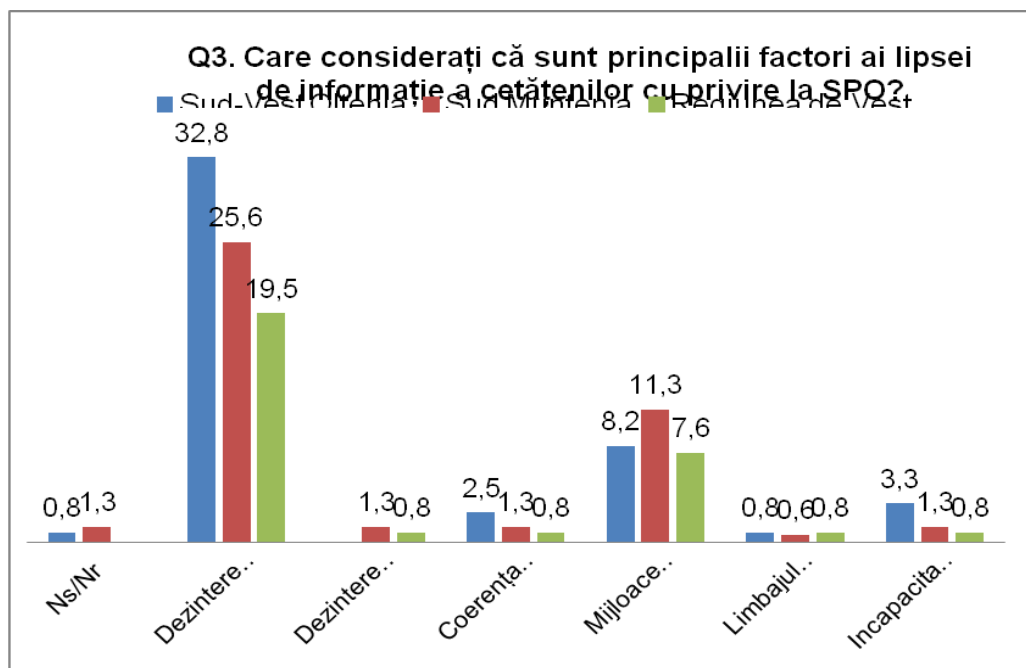
Pentru orice organizație, comunicarea este o cerință esențială în atingerea obiectivelor stabilite, a funcționării sale eficiente și a stabilirii celor mai elementare relații interumane. Comunicarea constituie premisa exercitării activității de management și a funcțiilor procesului de management. Numai o comunicare eficientă face posibilă planificarea și programarea, coordonarea și controlul, motivarea, consultarea și participarea activă a membrilor organizației la realizarea scopurilor propuse.

Prin intermediul dialogului, instituțiile administrației publice, doresc să cunoască doleanțele cetățeanului și să se apropie de acesta (Munteanu 2006).

Pentru ca procesul comunicării să aibă succes, mai ales când este vorba de comunicarea externă, părțile trebuie să dețină, în egală măsură, un nivel oarecum ridicat de informații. De exemplu, aproximativ jumătate dintre angajații Agențiilor Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, susțin că cetățenii sunt în mare măsură informați cu privire la activitatea Serviciului Public de Ocupare. Acest aspect relevă faptul că, în opinia angajaților, între Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă și cetățeni există un proces eficient de comunicare, datorită transmiterii corecte a informației către cetățeni, furnizării și primirii feedback-ului necesar și acordării importanței informației sau mesajului primit.



Pentru a înțelege și preîntâmpina cauzele care generează totuși fragmentări în comunicarea dintre funcționarii Agențiilor Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă și cetățeni, am încercat să identificăm principalii factori care intervin în informarea cetățenilor cu privire la activitățile acestora, o treime dintre respondenți considerând că cetățenii români sunt persoane neinformate, invocând astfel ca principal factor dezinteresul cetățenilor, în timp ce 9.03 procente dintre respondenți au menționat mijloacele insuficiente ale organizațiilor de transmitere a informației.

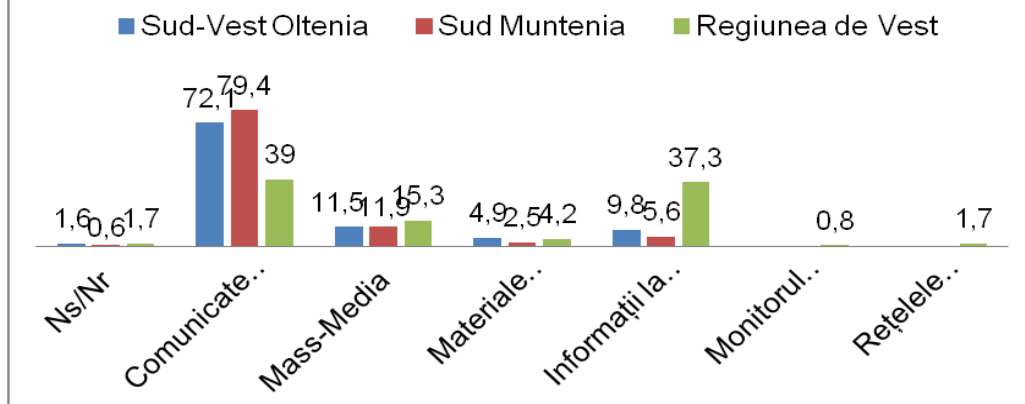


Gradul mare al dezinteresului cetățenilor poate fi atât un efect al sistemului puternic birocratizat al instituțiilor, ce descurajează activitatea de informare a cetățenilor, cât și o consecință a nivelului scăzut de educație al acestora.

Insuficiența mijloacelor de transmitere a informațiilor către cetățeni se datorează deficitului de tehnici din cadrul instituțiilor (info-touch-uri active, portaluri și rețele de comunicare electronică, etc.) sau lipsei unei strategii de comunicare a informațiilor către cetățeni.

Reprezentând unul dintre cele mai importante elemente ale comunicării externe ale Serviciilor Publice de Ocupare, menținerea legăturii cu cetățenii este esențială. Astfel, este necesară comunicarea directă și informarea despre piața forței de muncă, precum și tendințele de dezvoltare ale acesteia, cadrul legislativ al pieței muncii și instituțiile statului care promovează politicile și programele de dezvoltare ale pieței forței de muncă, alături de posibilitățile de reintegrare a acestora pe piață.

#### Q4. Care sunt principalele modalități ale agenției de informare a cetățenilor cu privire la activitățile desfășurate de AJOFM?



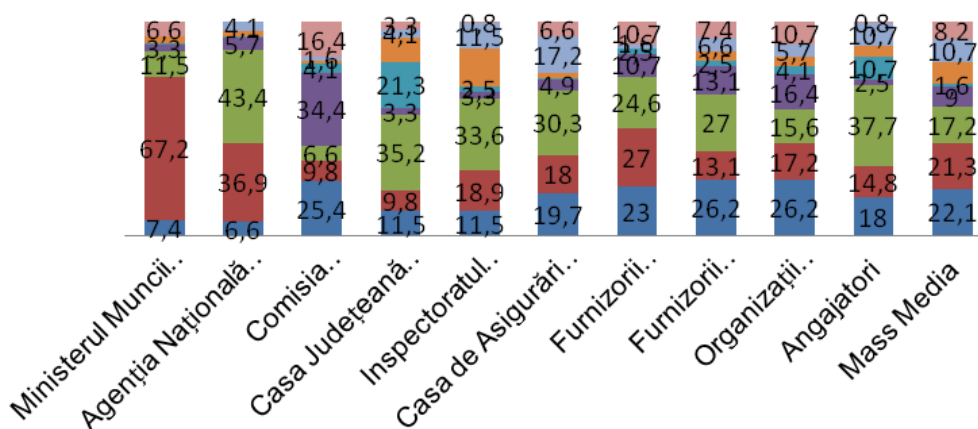
În scopul informării cetățenilor, funcționarii respondenți ai celor 16 Agenții Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă eșantionate recurg, cel mai adesea, la comunicatele de presă (63.3%), la canalele mass-media (12.8%) și la informațiile oferite la sediul propriu (17.6%), aceste mijloace fiind accesibile unei largi palete de categorii de persoane.

O comunicare eficientă apare atunci când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită. Mesajul trebuie creat în funcție de intenția organizației, ținându-se seama de caracteristicile receptorilor. Comunicarea cu rol de promovare reprezintă o comunicare desfășurată dinspre organizație spre exterior. În acest caz, organizația dă informații despre serviciile sale, încercând să-și amelioreze imaginea de ansamblu sau să-și promoveze valorile, în cazul Serviciului Public de Ocupare, centrându-se către satisfacerea nevoilor de orientare profesională și plasare pe piața muncii.

Plecând de la acestea, modalitățile de colaborare a Agențiilor Județene de Ocupare a Forței de Muncă cu instituțiile trebuie să facă subiectul unei bune unități transparente și adecvări a mesajului la obiectivele acestora.

După comunicarea față în față în față, pe care Agențiile Județene de Ocupare a Forței de Muncă o folosesc doar într-o mică măsură, comunicarea prin intermediul internetului este succedată de cea prin intermediul telefonului ce asigură eficiență și cost redus al datelor transmise.

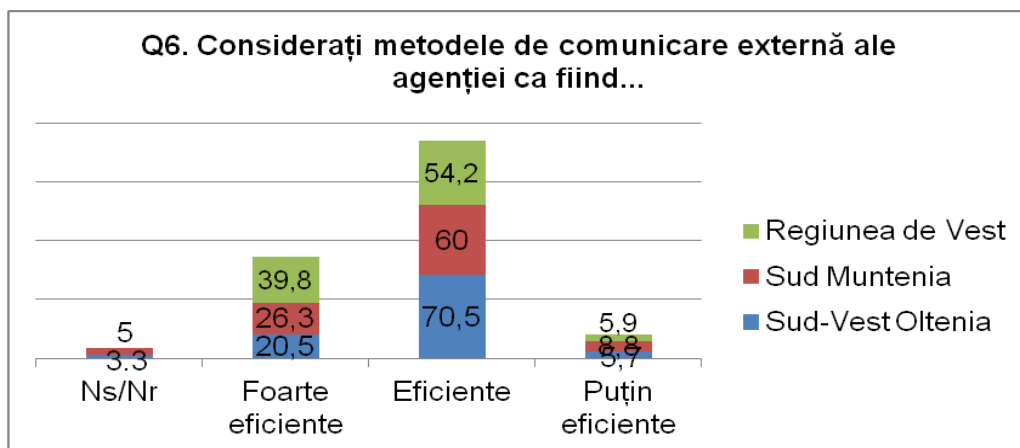
## Q5. Prin ce modalitate colaborați cu următoarele instituții? (Regiunea Sud-Vest Oltenia)



Comunicarea externă strategică ajută la dezvoltarea relațiilor de comunicare cu mediul extern, dar și la previzionarea evoluției și schimbărilor care se pot produce în exteriorul organizației și îi pot afecta activitatea. Organizația trebuie să-și consolideze relația cu mediul extern, prin construirea unor relații profitabile cu actorii cheie: autorități locale, alte organizații, etc. Prin comunicarea externă, organizația își face înțeles mesajul și imaginea dorită. Comunicarea se realizează mai ușor cu persoane sau organizații cunoscute, cu opinie favorabilă despre organizație.

Analizate separat, trendul modalităților de comunicare cu celelalte instituții este același, cele trei regiuni utilizând internetul, telefonul și faxul ca principale mijloace de comunicare.

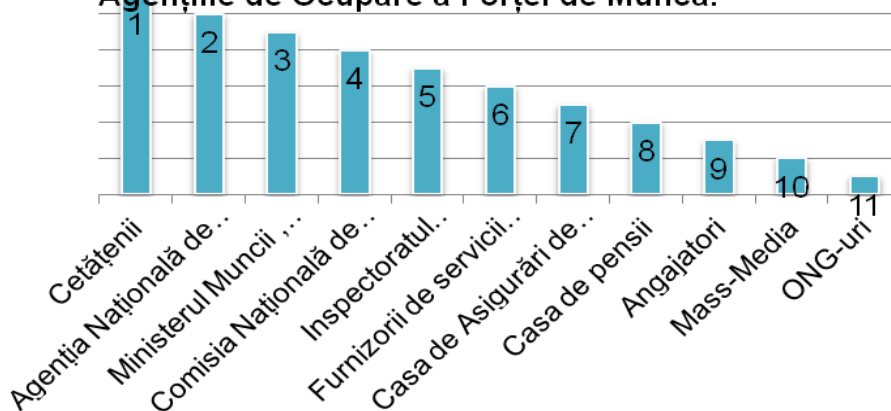
Metodele de comunicare externă, existente în cadrul agențiilor, cu instituțiile competente din țară ce au în vedere asigurarea și protejarea drepturilor și libertăților cetățenilor români pe piața forței de muncă, sunt considerate de către 61.5% dintre respondenții anchetați, eficiente în îndeplinirea obiectivelor lor. Acesta este un rezultat satisfăcător, dacă luăm în considerare numărul de instituții colaboratoare ale Agențiilor Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă și densitatea informațiilor emise și receptate între agenții și colaboratorii săi, pentru o mai bună asigurare a procesului de recrutare și plasare a forței de muncă.



Stabilirea relațiilor de parteneriat cu alte persoane juridice, de drept public sau privat, implicate în activitatea de ocupare și formare profesională, prin metodele existente de comunicare externă ale agențiilor, este considerată foarte eficientă doar de către 28.86% dintre angajați, lucru care denotă faptul că ar putea exista modalități de comunicare mai eficiente, între agenți și restul instituțiilor. Distanța și timpul de lucru pot fi un impediment în aplicarea acestora în sistemul prezent de comunicare externă.

Rolul esențial al comunicării cu cetățenii este recunoscut de angajații Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă. Aceștia sunt plasați în fruntea clasamentului legat de importanța comunicării între organizație și elementele externe.

**Q7. Ordonăți următoarele entități în funcție de importanța procesului de comunicare dintre acestea și Agențiile de Ocupare a Forței de Muncă.**



Regulamentele de organizare și funcționare, precum și regulamentele interne proprii ale agențiilor județene pentru ocuparea forței de muncă, elaborate pe baza regulamentelor-cadru, se supun aprobării Președintelui la

propunerea și cu avizul Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă. Poziționarea ANOFM, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și Comisia Națională de promovare a ocupării forței de muncă pe locurile 2, 3 și 4 indică conștientizarea, în rândul angajaților, a importanței pe care o au aceste instituții în coordonarea și îndrumarea activităților Agențiilor Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă.

În a doua jumătate a clasamentului, se situează instituțiile care țin de o parte importantă a activității agențiilor cu care acestea interacționează frecvent. Astfel, pe următoarele locuri, angajații au ales Inspectoratul Teritorial de Muncă, furnizorii de măsuri active acreditați, Casa de Asigurări de Sănătate și Casa de Pensii.

Pe ultimele locuri s-au clasat angajatorii, mass-media și ONG-urile. Deși cel mai utilizat mijloc al comunicării externe, mass-media se află pe ultimele locuri la importanța instituțiilor cu care comunică Agențiile Județene de Ocupare a Forței de Muncă.

Analizând separat cele trei regiuni, angajații au alcătuit un clasament asemănător, cu ușoare modificări în fiecare regiune. De exemplu, în Regiunea Sud Muntenia angajații consideră comunicarea cu Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și cu furnizorii de servicii de ocupare acreditați mai importantă decât cei din Regiunea Sud-Vest Oltenia, iar angajații din Regiunea Vest consideră comunicarea cu ANOFM prioritară celei cu cetățenii.

Comunicarea managerială eficientă, ca sistem complex de raporturi mutuale ce apar între membrii instituției, presupune cunoașterea reciprocă a acestora, confruntarea, concilierea și armonizarea opiniilor lor. De aceea, pentru fiecare manager, o preocupare esențială o constituie asigurarea unei comunicări deschise, permanente și precise, ce rezultă din gândirea strategică a organizației. Dar, comunicarea externă nu se reduce doar la comunicarea de tip managerial, managerul nefiind singurul purtător de imagine al organizației, chiar dacă este principalul purtător al acesteia. Cea mai eficientă și ieftină formă de promovare este însă la îndemâna tuturor salariaților. Aceasta constă în reliefașarea permanentă a aspectelor pozitive ale organizației din care fac parte, cu ocazia contactelor cu mediul extern, chiar dacă acestea sunt personale sau profesionale.

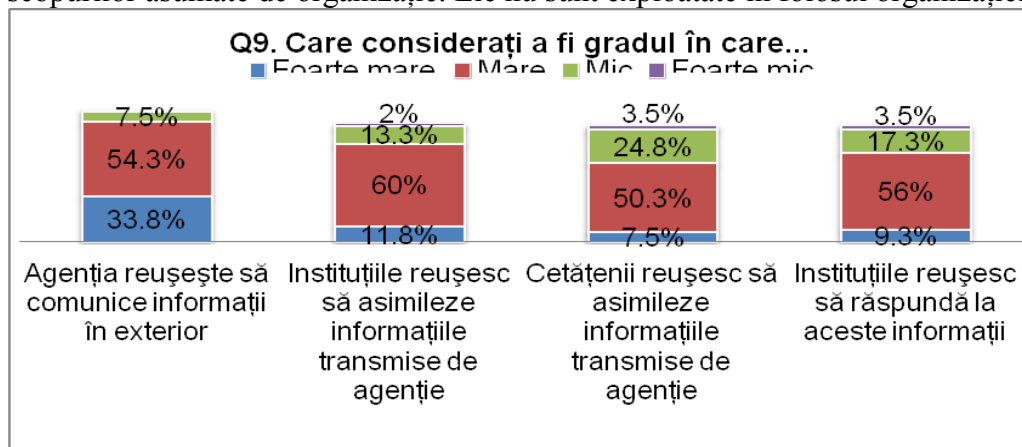
Fiecare angajat poate fi un comunicator extern, cu mesaj centrat pe eficiența și calitatea organizației. Acest lucru presupune ca angajatul să știe (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), să creadă (coerența dintre ceea ce spune și acțiunile sale concrete) și să vrea (să simtă dorința de a vorbi despre organizație, să fie motivat s-o facă).

La nivelul celor trei regiuni se observă câteva diferențe notabile în ceea ce privește impactul agenției asupra societății: în Regiunea Sud-Vest Oltenia, respondenții realizează contribuția angajaților în impactului agenției asupra societății, lucru care nu are loc în Regiunea Sud Muntenia, unde importanța

organizațiilor neguvernamentale este conștientizată, dar aportul angajaților la impactul Agențiilor asupra societății ocupă ultimul loc în clasament. Răspunsurile celor din Regiunea Vest sunt similare, cu deosebirea că aceștia acordă o mai mare importanță mass-mediei, ocupând primul loc în clasament.

Organizațiile nu profită la maxim de întregul potențial uman de care dispun pentru că nu acordă un nivel ridicat de prioritate comunicării interne eficiente, bidirecționale (Cutlip et al. 2010, 245), cea care stă la baza relațiilor eficiente din organizații și asigură performanța profesională.

Comunicarea organizațională trebuie proiectată în așa fel încât să permită coordonarea activităților. Trăsăturile comunicării organizate merg în paralel cu cele ale organizației comunicante, deoarece trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor organizației. Comunicarea trebuie să fie gestionată în conformitate cu un plan strategic de ansamblu al activității specifice organizației. În lipsa acestui plan, comunicarea se desfășoară aleatoriu. Suporturile comunicaționale, tehnologiile informaționale de ultimă oră ar fi suficiente pentru a asigura un proces de comunicare permanent, fluent și eficient. Dar dacă acestea nu sunt puse în relație cu un plan strategic, folosirea lor este irelevantă pentru atingerea scopurilor asumate de organizație. Ele nu sunt exploatate în folosul organizației.



În mare parte, procentajele obținute în ceea ce privește gradul de asimilare a informațiilor, răspunsul la informațiile primite și comunicarea informațiilor către exterior, sunt aproape foarte bune, din punctul de vedere al angajaților, ei considerând mare gradul în care instituțiile reușesc să răspundă la aceste informații în procent de 56%, în care cetățenii reușesc să asimileze informațiile transmise de agenție în procent de 50.3%, instituțiile reușesc să asimileze informațiile transmise de agenție în procent de 60% sau în care agenția reușește să comunice informații în exterior în procent de 54.3%.

Plecând de la faptul că principalul emițător este Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă, prin procentajele obținute este evidențiată încrederea pe care o acordă angajații în procedurile și standardele utilizate în comunicarea de informații către instituțiile cu care lucrează și către cetățenii beneficiari ai serviciilor acesteia.

Cu toate acestea, rezultatele transmiterii de informații dinspre Serviciul Public de Ocupare către exterior, și asimilarea corectă a acestora de către receptor, stă foarte mult și în părerea beneficiarilor acestor informații, care, din analiza răspunsurilor, nu sunt îndeajuns de mulțumiți de sistemul de transmitere, comunicare a informațiilor. Acest lucru poate însemna că Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă au o modalitate de transmitere nu tocmai mulțumitoare pentru toate categoriile sociale vizate și care nu deține toate caracteristicile pentru a-și putea îndeplini scopurile și a menține organizația pe o linie stabilă de funcționare și randament pozitiv; coexistența comunicării organizate și a organizației comunicante constituind un caz ideal de eficiență.

### **3. Concluzii**

O mare parte din comunicarea în organizație urmează liniile formale de autoritate din organigrame, directivele și instrucțiunile coboară de obicei prin circuitul ierarhic, iar ideile și propunerile urcă. Totuși, realitatea comunicării în organizație arată că circuitul ierarhic formal este de comunicare incompletă și adesea ineficientă (Johns 1998, 328). Schimbul de mesaje între persoane, departamente și ierarhii, dar și între acestea și partenerii externi ai Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă respectă etapele și regulile procesului de comunicare organizațională cu scopul îndeplinirii obiectivelor individuale și colective, chiar dacă se înregistrează și eșecuri datorate mediului legislativ și reformei administrative

Succesul oricărei organizații, este dependent de oamenii și grupurile din afara ei. Satisfacerea nevoilor beneficiarilor trece obligatoriu prin abilitatea de a comunica efectiv cu ei. Ca și comunicarea operațională internă, cea externă este vitală pentru organizație (Level și Galle 1998, 89).

Analiza „comunicațională” a Serviciului Public de Ocupare, din perspectiva școlii sistemice și constructiviste, a pus accentul pe comunicare prin re poziționare la diversele ei „contexte pertinente”. (Mucchielli 2008, 31). Astfel, contextul schimbărilor legislative, adoptării și aplicării directivei Uniunii Europene, al extinderii rețelei de comunicare internațională (EURES) în urma liberalizării pieței forței de muncă la nivel european, aplicării obiectivelor Strategiei de la Lisabona din 2003 și a completărilor acesteia determină Serviciul Public de Ocupare din România să-și readapteze periodic strategia de comunicare internă și externă. Contractarea și/sau expandarea instituțională prin înființarea de noi autorități sau re gruparea celor existente provoacă permanent Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă să-și reconstruiască mesajul, să-și dezvolte continuu tehnologiile și să-și particularizeze intervențiile în funcție de tipul beneficiarilor.

## Bibliografie

- Cutlip, M. Scott, Center, H. Allen and Broom, M. Glen. 2010. *Relații publice eficiente*. București: Editura Comunicare.ro.
- Haineș, Rosemarie 2008. *Tipuri și tehnici de comunicare în organizații*. București: Editura Universitară.
- Iacob, Dumitru and Cismaru, Diana-Maria. 2002. *Organizația inteligentă*. București: Editura Comunicare.ro.
- Johns, Gary. 1998. *Comportament organizațional*. București: Editura Economică.
- Level, David Jr. and W.P. Galle. 1998. *Managerial Communications*. Plano, Texas: Business Publications Inc.
- Mucchielli, Alex. 2008. *Comunicarea în instituții și organizații*. Iași: Editura Polirom.
- Munteanu, Vasile. 2006. *Marketing public*. Iași: Ed. Sedcom Libris.
- Niță, Andreea Mihaela (coordonator). 2011. *Comunicarea eficientă, cheia performanței instituționale*. Craiova: Editura Universitaria.
- Ardusătan, Adrian, Băraian, Marius and Arghir, George. 2013. *Internal communication in organizations. An approach from the perspective of public relations*.
- <http://stiintasiinginerie.ro/wp-content/uploads/2013/12/23-19-COMUNICAREA-INTERN%C4%82-%C3%8EN-ORGANIZA%C5%A2II.pdf> (accessed on May the 7<sup>th</sup>, 2014)