

**STRATEGIA
DE COMUNICARE INTERNĂ**

CUPRINS

Introducere	3
I. Scopul strategiei.....	4
II. Principiile de comunicare internă și acțiunile de susținere.....	5
III. Acțiuni în vederea îmbunătățirii comunicării interne	9
IV. Aspecte de implementare	12
Anexe:	
Anexa 1 – Întrebările de comunicare internă pentru sondajul personalului.....	15
Anexa 2 – Constatările privind comunicarea internă în cadrul Curții de Conturi.....	16
Anexa 3 – Buletinul săptămînal al Curții de Conturi (formular).....	19

INTRODUCERE

Contextul Strategiei de comunicare internă

1. Curtea de Conturi și-a asumat angajamentul să aducă beneficii reale și directe cetățenilor Republicii Moldova printr-un management financiar eficient, începând cu exercitarea auditelor publice externe eficiente la autoritățile publice din Republica Moldova. Curtea de Conturi își dezvoltă competențele și responsabilitățile pentru a se asigura de faptul că este o instituție supremă de audit care îndeplinește cele mai înalte standarde de independență, obiectivitate și profesionalism la efectuarea auditului extern și auditului finanțelor publice.
2. Obiectivul „Dezvoltarea personalului” include ambiția de a ameliora comunicarea internă în cadrul Curții de Conturi. Oficiul Național de Audit al Marii Britanii a cooperat cu Curtea de Conturi la elaborarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane oferind o analiză a sistemelor de comunicare ale Curții de Conturi, din care a rezultat Strategia de comunicare internă (în continuare - Strategia).
3. Strategia a fost elaborată de grupul de lucru al Curții de Conturi privind implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane, cu suportul consultativ al experților Oficiului Național de Audit al Marii Britanii în comunicarea internă Jenny Coombs și Patrick Callaghan, precum și al tuturor angajaților Curții de Conturi, care participând la focus-grupurile organizate de experți și oferind răspunsuri, au contribuit la alcătuirea constatărilor privind comunicarea internă în Curtea de Conturi.

De ce este nevoie de strategia de comunicare internă?

4. Un aspect esențial al îmbunătățirii comunicării interne constă în stabilirea unei declarații clare de intenție, care să îndrume întreg personalul. Strategia dată trebuie să fie utilizată de către personalul Curții de Conturi pentru o abordare nouă a comunicării interne, ceea ce și constituie de fapt obiectivul acesteia.
5. Implementând această Strategie, se vor realiza următoarele:
 - comunicarea între angajați se va îmbunătăți, atât pe verticală, cât și pe orizontală;
 - se va reduce timpul consumat pentru a comunica mesajele principale tuturor angajaților;
 - se va oferi ajutor tuturor angajaților Curții de Conturi ca să înțeleagă și să susțină viziunea și misiunea ei;
 - se va asigura faptul ca doar versiunile cele mai recente ale Standardelor de audit, instrucțiunilor și altor acte metodologice să fie utilizate în activitatea de bază;
 - se va îmbunătăți angajamentul față de Curtea de Conturi la toate nivelurile;
 - se va îmbunătăți eficiența în activitatea de zi cu zi prin accelerarea procesului de comunicare, care ar permite angajaților să ofere și să primească mai rapid documente și reacții de răspuns.

Ce înțelegem prin comunicare internă?

6. Comunicarea internă este orice comunicare menită să creeze o înțelegere comună și să cultive un spirit de comunitate în cadrul unui grup bine identificat și distinct.¹

¹ Definiția comunicării interne dată de Asociația Britanică a Comunicării în Afaceri (British Association of Communicators in Business).

7. Comunicarea internă este comunicarea între persoanele care activează într-o instituție. Ea poate fi realizată față în față, în formă verbală, scrisă, sau în grupuri, pentru a spune angajaților diferite lucruri, cum ar fi: unde se poate găsi informația care îi va ajuta să-și efectueze munca, pentru a transmite ceva despre instituție și pentru a crea o atmosferă specifică sau sentimentul unui scop comun. Comunicarea internă se mai utilizează pentru a auzi ce au de spus angajații, astfel încât interesele sau preocupările lor să fie luate în considerație, iar ideile lor bune să fie aplicate.
8. Comunicarea internă nu se referă la oferirea unei aprecieri a performanței sau a activității efectuate, deși aptitudinile bune de comunicare ajută o persoană să ofere această apreciere într-un mod constructiv și util.

De ce este importantă comunicarea internă?

9. Cercetările făcute de Universitatea din Amsterdam au demonstrat că comunicarea internă bună ajută la crearea angajamentului personalului și a încrederii în conducere, ceea ce, în schimb, generează o atitudine de susținere în rândurile angajaților și susținerea direcției strategice a instituției.² Conducerea poate stimula angajamentul prin îmbunătățirea calității informațiilor ce țin de sarcini, adică a informațiilor care ajută angajatul să-și facă munca bine. Încrederea în conducere poate fi stimulată prin comunicarea deschisă pe așa subiecte, ca strategia instituției, scopurile, obiectivele și chiar problemele ei.³
10. Rețeaua difuzorilor de informații a Guvernului Regatului Unit menționează faptul că o practică bună este "permiterea unui schimb ușor de informații în cadrul instituției și asigurarea faptului că comunicarea internă este continuă, consecventă și orientată spre atingerea unui scop."⁴ Dacă comunicarea internă este bună, ea are un impact pozitiv asupra fiecărui angajat, care va putea să spună:
„Sînt sigur că îmi pot face munca bine, deoarece sînt sigur că posed informațiile adecvate și sînt la curent cu prioritățile noastre și cu noutățile importante. Am încredere în faptul că instituția diseminează informații care mă afectează și sînt dornic să contribui cu opiniile mele, întrucît știu că ele vor fi auzite de angajații care trebuie să le audă și vor fi luate în considerație.”⁵
11. Prezentarea modului în care comunicarea internă poate ajuta o instituție să-și îndeplinească obiectivele și a rolului managerului în comunicarea internă este expus în Anexa 1.

I. SCOPUL STRATEGIEI

12. Comunicarea internă contribuie la sporirea angajamentului personalului și a încrederii în conducere, ceea ce, în schimb, generează o atitudine de susținere în rândurile angajaților și susținerea direcției strategice a instituției.
13. Conducerea poate stimula angajamentul prin îmbunătățirea calității informațiilor ce țin de sarcini, adică a informațiilor care ajută personalul să-și facă munca bine. Încrederea în conducere poate fi stimulată prin comunicarea deschisă pe subiectele ce țin de direcția strategică a instituției, scopurile, obiectivele și chiar problemele ei.

² Ridder, Jan A de, Comunicarea organizațională și angajații susținători ('Organisational communication and supportive employees'), Human Resource Management Journal, vol. 14, nr. 3, 2004, p. 20-30.

³ Ibidem.

⁴ Sursă: Rețeaua difuzorilor de informații a Guvernului Regatului Unit. O resursă on-line pentru personalul din comunicații în cadrul Guvernului Regatului Unit.

⁵ Ibidem.

14. Dacă comunicarea internă este bună, ea are un impact pozitiv asupra fiecărui angajat, care va fi sigur că își poate face munca bine, deoarece posedă informațiile adecvate și este la curent cu prioritățile sale și cu noutățile importante.
15. Angajamentul și încrederea angajaților, fiind cruciale pentru progresul Curții de Conturi și pentru realizarea obiectivelor stabilite în Planul de Dezvoltare Strategică, pot fi stimulate de o comunicare internă bună, care este importantă pentru Curtea de Conturi, în special în perioada de tranziție, când își elaborează noile metode de lucru, procese și proceduri de audit.
16. Scopul comunicării interne constă în faptul că angajații trebuie să aibă o înțelegere comună a activității și rolului Curții de Conturi, să susțină direcția ei strategică și să utilizeze informații exacte și demne de încredere în munca lor.
17. Strategia de comunicare internă susține viziunea Curții de Conturi. Activitățile din cadrul Strategiei au ca scop stimularea angajamentului și încrederii prin îmbunătățirea calității și disponibilității informațiilor ce țin de sarcini și celor ce nu țin de sarcini, astfel încât angajații să fie în stare să efectueze un audit mai bun, pentru a promova o răspundere mai mare și un management mai eficient al finanțelor publice.
18. Un aspect esențial al îmbunătățirii comunicării interne constă în stabilirea unei declarații clare de intenție, care să îndrume întreg personalul. Strategia de comunicare internă trebuie să fie utilizată de către personalul Curții de Conturi pentru o abordare nouă a comunicării interne, ceea ce și constituie unul din obiectivele acesteia.
19. Analiza situației actuale privind comunicarea internă a Curții de Conturi s-a axat pe:
 - interviuri structurate cu grupuri mici de personal de diferite categorii;
 - discuții cu personalul Serviciului resurse umane și cu grupul de lucru instituit de către Curtea de Conturi întru susținerea activității consultanților;
 - ateliere de lucru cu scop de sensibilizare a importanței comunicării eficiente;
 - identificarea posibilităților de modernizare a practicilor curente de comunicare;
 - identificarea posibilităților de dezvoltare a instrumentelor de comunicare internă;
 - discutarea constatărilor preliminare cu grupul de lucru și cu conducerea Curții de Conturi.
20. Analiza efectuată a relevat o serie de constatări principale, descrise în Anexa 2, precum și riscurile identificate pentru fiecare constatare.

II. PRINCIPIILE DE COMUNICARE INTERNĂ ȘI ACȚIUNILE DE SUSȚINERE

21. La baza comunicării eficiente stau cinci principii:

Principiul 1: Personalul trebuie să posede informații adecvate pentru a-și realiza sarcinile, să primească mesajele la timp și să fie siguri de exactitatea acestora.

Principiul 2: Personalul trebuie să cunoască programele de schimbare ale Curții de Conturi, rolul acestora și impactul asupra activității personale.

Principiul 3: Personalul trebuie să prezinte entităților auditate și întregii societăți o viziune clară și corectă despre rolul și atribuțiile Curții de Conturi.

Principiul 4: Managerii trebuie să încurajeze schimbul de informații, indiferent dacă acestea țin de sarcini, sau nu, și să solicite permanent comentarii și reacții de răspuns.

Principiul 5: Comunicarea internă trebuie să fie continuă, consecventă și orientată spre realizarea unui scop.

22. Aceste principii susțin viziunea unei comunicări interne eficiente și reduc riscurile aferente constatărilor descrise în Anexă 2.
23. Activitatea de comunicare trebuie să fie evaluată în comparație cu aceste principii, întrucât fiecare activitate trebuie să susțină un principiu, să reducă riscul și să ajute la realizarea viziunii comunicării interne în cadrul Curții de Conturi.
24. Activitățile care susțin principiile comunicării interne, expuse în Tabelul 1, sînt divizate în obligatorii și recomandabile. Beneficiile timpului suplimentar utilizat pentru îmbunătățirea comunicării merită investiția personalului. Curtea de Conturi va măsura comunicarea internă pentru a aprecia valoarea și impactul activității.

Tabelul 1

Acțiunile care susțin principiile de comunicare internă

<p>Principiul 1: Personalul trebuie să posedă informații adecvate pentru a-și realiza sarcinile, să primească mesajele la timp și să fie siguri de exactitatea acestora</p>	<p>Principiul 2: Personalul trebuie să cunoască programele de schimbare ale Curții de Conturi, rolul acestora și impactul asupra activității personale</p>	<p>Principiul 3: Personalul trebuie să prezinte entităților auditate și întregii societăți o viziune clară și corectă despre rolul și atribuțiile Curții de Conturi</p>	<p>Principiul 4: Managerii trebuie să încurajeze schimbul de informații, indiferent dacă acestea țin de sarcini, sau nu, și să solicite permanent comentarii și reacții de răspuns</p>	<p>Principiul 5: Comunicarea internă trebuie să fie continuă și consecventă</p>
<p>Acțiuni obligatorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea din timp (cînd e posibil) a datelor viitoarelor ședințe operative ale conducerii. • Formalizarea comunicării în cascadă (delegarea responsabilității de diseminare a informațiilor managerilor de toate nivelurile). • Formalizarea procesului de publicare a actualizărilor metodologice. • Introducerea procedurii de verificare a primirii și utilizării actualizărilor metodologice. • Introducerea Buletinului săptămînal (care să cuprindă detaliile 	<p>Acțiuni obligatorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea din timp (cînd e posibil) a datelor viitoarelor ședințe operative ale conducerii. • Formalizarea comunicării în cascadă (delegarea responsabilității de diseminare a informațiilor managerilor de toate nivelurile). • Crearea unor planuri de comunicare structurate (pentru fiecare proiect important de schimbare în cadrul Curții de Conturi). • Introducerea Buletinului săptămînal (care să cuprindă aspectele principale ale performanțelor). 	<p>Acțiuni obligatorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea mesajelor - standard de comunicare consecventă cu entitățile auditate. 	<p>Acțiuni obligatorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizarea întîlnirilor anuale deschise pentru comunicare (care să includă sesiuni de întrebări și răspunsuri ale tuturor angajaților). • Formalizarea comunicării în cascadă (delegarea responsabilității de diseminare a informațiilor managerilor de toate nivelurile). • Angajații trebuie să ceară reacție de răspuns de la manageri permanent față de documentele elaborate de aceștia. 	<p>Acțiuni obligatorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unor planuri de comunicare structurate (pentru fiecare proiect important de schimbare în cadrul Curții de Conturi).

actualizărilor metodologice și alte informații).				
Acțiuni recomandabile: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilizarea sesiunilor de instruire (în cadrul cărora să fie distribuit Buletinul săptămânal și să fie evaluate întrebările și opiniile angajaților). 	Acțiuni recomandabile: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilizarea sesiunilor de instruire (în cadrul cărora să fie distribuit Buletinul săptămânal și să fie evaluate întrebările și opiniile angajaților). 		Acțiuni recomandabile: <ul style="list-style-type: none"> • Vizitarea echipelor din teritoriu la diferite intervale de timp. • Flexibilizarea sesiunilor de instruire (care să includă ședințe mici și scurte cu grupuri de discuții, pentru diseminarea informațiilor și obținerea de comentarii cu privire la diverse subiecte). 	

III. ACȚIUNI ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII COMUNICĂRII INTERNE

Acțiuni obligatorii

Acțiunea 1: Stabilirea din timp (cînd e posibil) a datelor viitoarelor ședințe operative

25. Este greu de planificat ședințele operative ale conducerii într-un grafic stabilit, deoarece agenda Președintelui Curții de Conturi trebuie să fie flexibilă, din care cauză ele pot fi convocate printr-un aviz făcut cu puțin timp înainte. Aceste întâlniri sînt foarte importante, întrucît în cadrul lor se discută și se stabilesc actualizările metodologice principale. Ele reprezintă punctul de pornire pentru comunicarea în cascadă, care urmează. Dacă datele sînt stabilite oficial și aduse la cunoștință tuturor angajaților, aceștia vor ști că va urma o comunicare în cascadă și vor putea rămîne vigilenți ca să primească comunicarea. La ședințele operative ale conducerii urmează să se invite și conducătorii din subdiviziunile teritoriale.

Acțiunea 2: Formalizarea comunicării în cascadă

26. Peste 3 zile după ședința operativă se distribuie procesul-verbal. Ca să existe suficient timp pentru publicarea și primirea procesului - verbal și pentru ca managerii să reușească să ia legătura cu toate echipele din teritoriu, comunicarea în cascadă va avea loc după 6 zile de la ședința operativă. Managerii vor fi responsabili de comunicarea informațiilor distribuite la ședințele operative ale conducerii. Dacă angajații nu vor primi informații de la managerul lor, ei au dreptul să ceară de la el actualizarea, sau să ia legătura cu secretarul Curții de Conturi și să solicite copia procesului-verbal al ședinței. Singurul mijloc de contact pentru unele echipe de audit din teritoriu este telefonul. Prin urmare, managerii vor trebui să sune echipele pentru a transmite informațiile discutate la ședințele conducerii. Dacă echipa nu le primește, ea va trebui să sune managerul pentru a obține informația.
27. Fără Intranet, managerii sînt responsabili de diseminarea în cascadă a informațiilor, aceasta fiind responsabilitatea lor oficială, iar managerii superiori, pînă la președintele Curții de Conturi, vor monitoriza conformitatea cu această cerință.

Acțiunea 3: Formalizarea procesului de publicare a actualizărilor metodologice

28. Manualele, instrucțiunile și alte acte metodologice sînt actualizate frecvent, iar la ședințele Curții de Conturi se discută și se iau decizii în privința lor. Pentru ca managerilor să le fie ușor să comunice actualizarea în cascadă și pentru ca echipele din teritoriu să fie la curent cu toate informațiile, va fi stabilit un grafic de publicare, axat pe data convocării ședințelor operative. Dacă există o necesitate legată de activitatea de publicare a actualizărilor metodologice în afara acestui grafic, atunci comunicarea echipelor din teritoriu se va face printr-o diseminare obligatorie în cascadă.
29. Pentru fiecare actualizare a actelor metodologice se va înregistra data la care ea trebuie să intre în vigoare. Această dată întotdeauna va fi cu cîteva zile după data comunicării în cascadă, pentru a li se oferi timp managerilor să distribuie actualizarea, iar echipelor de audit - să asimileze schimbările.

Acțiunea 4: Introducerea procedurii de verificare a primirii și utilizării actualizărilor metodologice

30. Comunicarea informațiilor ce țin de sarcini trebuie să fie mai formală în perioada de tranziție a Curții de Conturi. Comunicarea în cascadă și procesul de publicare a actualizărilor

metodologice trebuie să se stabilească oficial, pentru gestionarea riscului major față de viziunea Curții de Conturi de a asigura un audit mai bun.

31. Va fi introdusă o listă de verificare în procesul de audit. Șeful echipei va înregistra datele la care primește informații despre actualizări sau publicări ale manualelor, standardelor, instrucțiunilor și altor acte metodologice.

Acțiunea 5: Introducerea Buletinului săptămânal

32. Buletinul săptămânal conține informații ce țin de sarcini sau alte activități, pe care angajații Curții de Conturi trebuie să le cunoască. În acest Buletin nu există detalii, dar el informează angajații despre schimbările importante. Dacă ei nu cunosc schimbările, atunci știu că trebuie să solicite informații de la managerul lor în regim de urgență. Pe măsură ce tehnologiile informaționale (în continuare - TI) din cadrul Curții de Conturi se dezvoltă, informațiile-titlu fac referință la documentele sau informațiile păstrate altundeva (de exemplu, în mapa „Lucru”). Dacă, în cele din urmă, Curtea de Conturi va implementa un sistem Intranet, aceste informații-titlu vor constitui baza pentru anunțurile corporative principale, care sînt afișate pe Intranet.
33. Cînd angajații Curții de Conturi vor fi asigurați cu calculatoare portabile și adrese de poșta electronică, Buletinul săptămânal va fi expediat prin poșta electronică fiecărui angajat al Curții de Conturi, fără nici o excepție. Distribuirea de informații tuturor angajaților înainte de introducerea adresei de poșta electronică va include unul sau mai multe din următoarele aspecte:
 - a. Afișarea exemplarelor Buletinului pe panourile informative ale Curții de Conturi.
 - b. Distribuirea Buletinului în cadrul sesiunilor de instruire și îndemnarea personalului de a lua exemplare și pentru colegii din subdiviziunile teritoriale.
34. Pentru a asigura actualizarea Buletinului săptămânal cu toate informațiile necesare, referentul responsabil de comunicarea internă (în continuare - referent) va trebui să coordoneze intrările pentru fiecare subdiviziune. Exemplarele Buletinului vor fi păstrate la referent, de la care managerii să poată lua atîtea exemplare de cîte au nevoie pentru a le transmite echipelor lor.
35. Cînd va fi dezvoltată infrastructura TI, secțiunile menționate vor putea fi dotate cu hyperlink-uri pentru referirea la informații suplimentare păstrate altundeva (de exemplu, în mapa „Lucru”). În Anexa 3 este prezentat un model de Buletin săptămânal.

Acțiunea 6: Crearea unor planuri de comunicare structurate

36. Practica bună arată că comunicarea trebuie să fie continuă, consecventă și orientată spre atingerea scopului. Utilizarea unor planuri structurate de comunicare ajută unei persoane (sau echipei) să elaboreze mesaje de comunicare potrivite și să utilizeze cel mai bine mijloacele de informare disponibile.
37. Planul de comunicare trebuie să cuprindă două aspecte importante:
 - * utilizarea cea mai bună a mijloacelor de comunicare disponibile;
 - * utilizarea acestor mijloace pentru a transmite informații auditorului.

Exemplu: Curtea de Conturi introduce Strategia de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane. Aceasta va avea un impact asupra diferitor categorii de personal din cadrul Curții de Conturi, în diferite moduri, și comunicarea trebuie să reflecte acest lucru. Comunicarea pentru auditorii care s-ar putea să fie nevoiți să-și schimbe modul în care efectuează auditul se va

concentra asupra necesităților acestora. Cei care nu sînt auditori vor dori să cunoască schimbările făcute la nivel de conducere, dar s-ar putea să nu aibă nevoie de cunoașterea detaliilor. Difuzorii de informații trebuie să se pună în situația persoanei care primește informația, să se gîndească la ceea ce va conta pentru această persoană și să se asigure că ea primește răspuns prin această comunicare.

Acțiunea 7: Elaborarea mesajelor - standard de comunicare consecventă cu entitățile auditate

38. Angajații Curții de Conturi urmează să întreprindă măsuri în vederea îmbunătățirii imaginii Curții de Conturi. La momentul actual, pe plan extern, imaginii Curții de Conturi este promovată prin intermediul paginii web și Buletinului informativ, însă în unele cazuri imaginea externă este afectată de comportamentul, profesionalismul și comunicarea angajaților care efectuează auditul la entități. Pentru a ajuta angajații în interacțiunile lor cu entitățile auditate, vor fi elaborate mesaje - standard scurte, astfel încît aceștia să poată oferi informații consecvente și exacte despre Curtea de Conturi.
39. Informația va fi adusă la cunoștință de către persoanele responsabile de un anumit aspect. Odată întocmită, informația va fi examinată de referent, pentru a atinge scopul propus ce urmează a fi comunicat.

Acțiunea 8: Organizarea întîlnirilor anuale deschise pentru comunicare

40. Angajaților Curții de Conturi li se va oferi posibilitatea de a pregăti din timp întrebări anonime, pentru adunarea generală, care vor fi prezentate conducătorilor de subdiviziuni pentru a le examina și a decide care din ele trebuie să fie înaintate conducerii.
41. În cadrul procesului de planificare a întîlnirilor anuale ale personalului, organizatorii mai trebuie să solicite personalului înaintarea propunerilor pentru prezentări. Doritorii de a lua cuvîntul la adunarea generală urmează să-și expună dorința din timp, propunerile fiind înaintate organizatorilor.

Acțiuni recomandabile

Acțiunea 9: Flexibilizarea sesiunilor de instruire

42. Sesiunile de instruire sînt o oportunitate importantă de comunicare, în special datorită faptului că adună personalul din diferite echipe de audit. În cadrul fiecărei sesiuni vor fi acordate 15 minute pentru discuții și comentarii, care vor putea fi folosite în unul din modurile descrise mai jos:
- * Autorii unor proiecte de documente ce urmează a fi definitive vor solicita aprecierea calității, clarității și valorii lor iar ulterior vor fi testate împreună cu autorii acestora.
 - * Vor fi oferite actualizări verbale cu privire la principalele proiecte strategice ce urmează a fi implementate în cadrul Curții de Conturi, precum și la progresul în activitatea experților contractați. Participanții la sesiunea de instruire vor avea posibilitatea de a adresa întrebări.
 - * Buletinul săptămînal va fi afișat pe panourile informative, plasat în mapa „Lucru”, și remis subdiviziunilor teritoriale prin poșta electronică.

Acțiunea 10: Vizitarea echipelor din teritoriu la diferite intervale de timp

43. Managerii, deși sînt ocupați și le este greu să acorde atenția cuvenită echipelor lor, trebuie să depună toate eforturile ca să viziteze periodic echipele din teritoriu, pentru a le prezenta actualizări neobligatorii, a ține ședințe privind progresele înregistrate, a oferi sfaturi și a-și

demonstra implicarea activă. Managerii trebuie să analizeze programul vizitelor la echipele lor, pentru ca ele să fie planificate și să aibă datele stabilite din timp.

IV. ASPECTE DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI

44. Implementarea Strategiei de comunicare internă va asigura:

- îmbunătățirea comunicării între angajați, atât pe verticală, cât și pe orizontală;
- reducerea timpului consumat pentru comunicarea mesajelor principale tuturor angajaților;
- oferirea de suport personalului Curții de Conturi în înțelegerea și susținerea viziunii de viitor și misiunii Curții de Conturi;
- utilizarea în activitate doar a celor mai recente versiuni ale metodologiilor, standardelor, manualelor, ghidurilor;
- îmbunătățirea angajamentului față de Curtea de Conturi la toate nivelurile;
- îmbunătățirea eficienței în activitatea de zi cu zi prin accelerarea procesului de comunicare, permițând angajaților să ofere și să primească mai rapid documente și reacții de răspuns.

Măsurarea eficienței comunicării interne

45. Este esențial ca Curtea de Conturi să măsoare eficiența comunicării interne. Acest lucru poate fi realizat periodic, printr-un sondaj oficial sau neoficial, prin intermediul grupurilor de discuții, întâlnirilor echipelor sau sesiunilor conducerii de tip întrebări-răspunsuri. Aceste metode vor mai crea oportunități pentru ca personalul să ofere aprecieri ale calității, clarității și valorii comunicării interne.

46. Sesiunile de instruire vor mai fi utilizate pentru a primi comentarii rapide și calitative privind subiectele specifice, pe care Curtea de Conturi le va lua în considerație la efectuarea sondajului personalului vor permite obținerea răspunsurilor anonime.

47. Conducerea trebuie să raporteze rezultatele sondajelor și să creeze un plan de acțiuni ca răspuns. Este absolut acceptabil ca în reacția la comentarii să nu fie schimbat nimic, întrucât pot exista motive serioase ale neimplementării schimbărilor. Totuși, conducerea este obligată să explice de ce nu se iau măsuri sau de ce nu se planifică schimbarea.

Impactul tehnologiilor informaționale îmbunătățite asupra comunicării interne

48. Îmbunătățirea TI va permite diseminarea mult mai ușoară a informațiilor și comunicarea mult mai bună a personalului Curții de Conturi. Comunicarea obligatorie în cascadă, descrisă în prezenta Strategie, este potrivită pentru o instituție cu o infrastructură TI asemănătoare celei pe care o are la momentul actual Curtea de Conturi. Când personalul Curții de Conturi va avea calculatoare portabile și adrese poștale electronice, inițiatorul comunicării în cascadă va transmite această comunicare direct prin poșta electronică tuturor angajaților care vor avea nevoie de ea. Comunicarea obligatorie în cascadă făcută de manageri nu va mai fi necesară, deși difuzorul de informații ar putea dori să expedieze informații mai întâi managerilor, în semn de respect, iar managerii vor putea să decidă dacă aspectele relevante trebuie să fie discutate la ședințele de grup cu subalternii lor.

49. Procesele-verbale ale ședințelor operative ale conducerii vor fi expediate tuturor angajaților prin poșta electronică, când acest lucru va fi posibil prin sistemele TI, cu condiția că acestea nu conțin informații confidențiale. Procesele-verbale vor fi publicate pe Intranet, când acesta va fi implementat.

50. Sistemele de poștă electronică permit unei instituții să întocmească o listă de distribuție prin e-mail. Curtea de Conturi va crea listele de distribuție prin e-mail pentru diferite grupuri de personal și le va utiliza pentru a expedia informația orientată în corespundere cu planul de comunicare.
51. Introducerea Intranet-ului va aduce o serie de oportunități noi, importante pentru o comunicare mai bună, și anume:
- accelerarea publicării interne structurate într-un loc central, pe care oricine să-l poată accesa;
 - asigurarea posibilității pentru oricine din cadrul Curții de Conturi să transmită comunicarea de bază tuturor colegilor prin intermediul panourilor informative;
 - oferirea spațiului pentru publicarea și accesarea Buletinului săptămânal.

Etapele de implementare

52. Când personalul va avea un sistem al tehnologiilor informaționale potrivit, Curtea de Conturi:
- va continua să publice Buletinul săptămânal, dar îl va distribui prin intermediul poștei electronice sau, mai târziu, prin Intranet, direct, tuturor angajaților;
 - va înlocui comunicarea în cascadă prin manageri cu comunicarea directă prin poșta electronică cu angajații. Tipul comunicării se va baza pe planul de comunicare, care va fi elaborat pentru toate informațiile importante ce țin, sau nu, de careva sarcini concrete. Dacă va fi posibil din punct de vedere tehnic, comunicarea prin e-mail va face referință la documentele detaliate păstrate în mapa „Lucru” sau, mai târziu, în Intranet;
 - va distribui tuturor angajaților procesele-verbale ale ședințelor operative ale conducerii prin intermediul poștei electronice. Când va fi implementat Intranet-ul, distribuirea se va înlocui cu publicarea pe Intranet;
 - vor continua acțiunile recomandabile de flexibilitate în cadrul ședințelor de instruire și vizitelor la echipele din teritoriu;
 - va continua măsurarea eficienței comunicării interne.
53. Dacă Curtea de Conturi va implementa Intranet-ul, în viitor, majoritatea mesajelor vor fi comunicate sub formă de anunțuri pe Intranet, cu referiri la documente detaliate păstrate fie în mapa „Lucru”, în sistemul de gestionare a documentelor, fie în Intranet-ul propriu-zis. Dacă angajații din teritoriu nu vor fi în stare să se conecteze la Intranet, comunicarea cu aceștia va trebui să continue prin poșta electronică.
54. Dacă comunicarea este urgentă, cea mai bună metodă care poate fi utilizată la momentul actual este telefonul. Mesajele urgente cel mai bine sînt comunicate prin telefon sau prin poșta electronică. Dacă Curtea de Conturi în viitor va implementa Intranet-ul, ea nu trebuie să se bazeze pe Intranet pentru a transmite mesajele urgente.
55. Acțiunile recomandate de prezenta Strategie nu au un termen-limită de realizare, implementarea acestora fiind de ordin continuu.

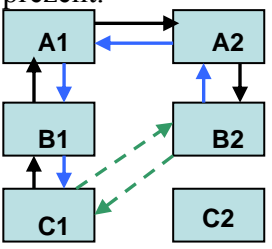
PLANUL DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI

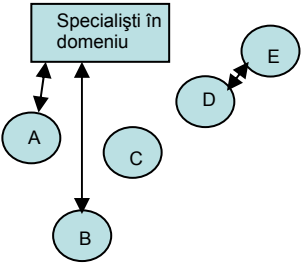
<i>Acțiunea</i>		<i>Responsabil</i>
<i>Acțiunea 1 (obligatorie)</i>	Stabilirea din timp a datelor viitoarelor ședințe operative ale conducerii	Conducerea instituției și secretarul ședințelor
<i>Acțiunea 2 (obligatorie)</i>	Formalizarea comunicării în cascadă	Conducătorii de subdiviziuni
<i>Acțiunea 3 (obligatorie)</i>	Formalizarea procesului de publicare a actualizărilor metodologice	Departamentul metodologie și planificare strategică
<i>Acțiunea 4 (obligatorie)</i>	Introducerea procedurii de verificare a primirii și utilizării actualizărilor metodologice	Departamentul metodologie și planificare strategică
<i>Acțiunea 5 (obligatorie)</i>	Introducerea Buletinului săptămânal	Referentul responsabil de comunicarea internă
<i>Acțiunea 6 (obligatorie)</i>	Crearea unor planuri de comunicare structurate	Conducătorii de subdiviziuni, conducerea instituției
<i>Acțiunea 7 (obligatorie)</i>	Elaborarea mesajelor - standard de comunicare consecventă cu entitățile auditate	Departamentul metodologie și planificare strategică, conducătorii de subdiviziuni
<i>Acțiunea 8 (obligatorie)</i>	Organizarea întâlnirilor anuale deschise pentru comunicare	Conducerea instituției
<i>Acțiunea 9 (recomandabilă)</i>	Flexibilizarea sesiunilor de instruire	Departamentul metodologie și planificare strategică, conducătorii de subdiviziuni
<i>Acțiunea 10 (recomandabilă)</i>	Vizitarea echipelor din teritoriu la diferite intervale de timp	Conducătorii de subdiviziuni
	Măsurarea eficienței comunicării interne	Persoanele responsabile de dezvoltarea comunicării interne

Anexa 1. – Întrebările de comunicare internă pentru sondajul personalului

1. Toate întrebările expuse s-au utilizat în studiul personalului Oficiului Național de Audit al Marii Britanii. Sondajul personalului a fost condus de o companie externă, numită Ipsos Mori, care a pregătit majoritatea întrebărilor, a condus sondajul și a analizat rezultatele.
2. De obicei, prin întrebările din sondajele personalului, respondenții sînt rugați să aprecieze, pe o scară anumită, acordul lor cu întrebarea. Scara poate fi:
 - a. Sînt absolut de acord.
 - b. Tind să fiu de acord.
 - c. Mă abțin.
 - d. Tind să nu fiu de acord.
 - e. Nu sînt de acord.
3. Întrebările tipice la care respondenții dau răspunsuri de apreciere sînt:
 - a. Comunicarea în instituție este bună?
 - b. Comunicarea în echipă este bună?
 - c. Conducerea instituției are o imagine clară a direcției spre care se tinde instituția?
 - d. Conducerea instituției comunică această imagine personalului?
 - e. Conducerea instituției este interesată în ascultarea opiniei personalului?
 - f. Posed informații potrivite pentru a realiza munca?
4. Unele întrebări vor trebui să fie gradate pe o scară diferită. De exemplu, întrebarea „Cît de bine sînteți informați despre ceea ce are loc în instituție?” va cere următoarea gradare:
 - a. Sînt pe deplin informat.
 - b. Sînt destul de bine informat.
 - c. Mi se oferă doar informații limitate.
 - d. Nu mi se comunică mult despre ceea ce are loc.
 - e. Nu știu / nu am nici o opinie.
5. Un sondaj al personalului care cuprinde comunicarea internă mai poate enumera diferite metode prin care oamenii primesc informațiile și roagă respondenții să bifeze fiecare cale pe care ei le primesc. O altă întrebare poate enumera toate metodele prin care oamenii pot primi informațiile și să roage respondenții să bifeze metodele prin care ei ar dori să le primească. O comparație între aceste două răspunsuri poate arăta unde ar trebui să se depună mai multe eforturi de comunicare. De exemplu, dacă personalul obține cea mai mare parte a informațiilor din Buletinul informativ, dar ar prefera să le obțină de la manageri, atunci planul de acțiuni va examina cît de multe informații pot fi transmise prin manageri.

Anexa 2. – Constatările privind comunicarea internă în cadrul Curții de Conturi

<i>Constatarea</i>	<i>Riscul</i>
<p>Constatarea 1: Nu există nici un consens în privința stării actuale a comunicării interne în cadrul Curții de Conturi</p> <p>Pentru a obține o imagine a modului în care comunicarea internă se desfășoară în cadrul Curții de Conturi, s-a cerut fiecărui grup de discuții (membrilor Curții de Conturi, șefilor de subdiviziuni, personalului de audit, personalului de specialitate) să aprecieze poziția Curții de Conturi în comparație cu un model dezvoltat de comunicare internă.</p> <p>Exercițiul a arătat că diferite grupuri de personal au păreri diferite despre starea actuală a comunicării interne în cadrul Curții de Conturi. Membrii Curții de Conturi și conducătorii de subdiviziuni au evaluat Curtea de Conturi la nivelul 3 (cel mai avansat nivel al modelului de maturitate), majoritatea personalului de audit a apreciat Curtea la nivelul 2, iar personalul de specialitate între nivelurile 1 și 2. Acest lucru nu este surprinzător, diferite grupuri au opinii diferite despre comunicarea internă, în funcție de gradul, rolul lor și de durata aflării în serviciu în cadrul instituției.</p> <p>Am concluzionat că personalul de specialitate consideră că capacitatea lor de a face o muncă bună este afectată de comunicarea internă insuficientă. Ei nu sînt siguri dacă comunicarea ce ține de sarcini, pe care ei o transmit, este primită de echipele de audit și dacă echipele de audit utilizează întotdeauna îndrumările și metodologiile recente, sau le interpretează corect. De asemenea, ei sînt frustrați de lipsa reacției din partea personalului de audit pe marginea calității materialului legat de sarcini și a utilității sale. Atît personalul de audit, cît și personalul de specialitate sînt entuziaști, devotați, și, evident doresc să realizeze o muncă bună.</p>	<p>Riscul care se creează pe marginea lipsei consensului privind eficiența comunicării interne ține de morală și de motivație. Personalul neimplicat direct în audit poate deveni indiferent și își poate pierde motivația, dacă eficiența comunicării interne nu se ameliorează.</p>
<p>Constatarea 2: Comunicarea se bazează pe ierarhie</p> <p>Personalul neimplicat în activitățile de audit și personalul de specialitate au explicat că comunicarea cu un angajat din alt departament se face prin intermediul directorului de departament. În diagrama de mai jos, C1 are o întrebare pentru B2. Săgețile continue ilustrează calea pe care o parcurge întrebarea de la C1 la B2 și înapoi. Săgeata punctată, direct de la C1 la B2 și înapoi, este descrisă ca nefiind posibilă în prezent.</p>  <pre> graph TD A1[A1] <--> A2[A2] B1[B1] <--> A1 B2[B2] <--> A2 C1[C1] <--> B1 C1 -.-> B2 </pre>	<p>Acest tip de comunicare identifică două riscuri care au un impact asupra capacității de a realiza o muncă bună:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Viteza – obținerea răspunsului la o întrebare poate lua mult timp. * Exactitatea – în procesul transmiterii, mesajul poate fi denaturat, astfel încît răspunsul, cînd în cele din urmă ajunge, să nu fie adecvat întrebării care a fost adresată.

<p>Constatarea 3: Comunicarea actuală se bazează pe principiul cascadei</p> <p>Deși o parte din comunicare este posibilă prin intermediul paginii web sau prin Buletinul informativ, angajații ne-au explicat că majoritatea informațiilor se distribuie prin ierarhia instituției și, prin urmare, este primită de la managerul nemijlocit al angajatului. Actualizările principale sînt făcute în cadrul ședințelor operative ale conducerii. Unii manageri sînt buni în transmiterea acestor informații subalternilor, în timp ce alții nu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Angajații nu primesc informații importante din cauză că acestea nu le sînt comunicate. • Informațiile sînt denaturate din cauza comunicării în cascadă, cînd fiecare manager poate s-o reinterpreteze înainte ca ea să ajungă la subalternii acestuia. • Dacă informațiile descriu o sarcină, există riscul ca angajatul să nu aplice informații corecte în activitatea sa. • Dacă informațiile nu sînt legate de sarcini, ci de noi inițiative, programe de schimbare, există riscul ca angajații să fie indiferenți și nu în pas cu direcția strategică a Curții de Conturi.
<p>Constatarea 4: Echipele de audit pot fi prea încredute</p> <p>Echipele de audit au relații foarte bune și, deseori, iau legătura una cu alta, se ajută reciproc în caz de probleme și se susțin în activitatea lor. Acest lucru demonstrează un spirit de echipă pronunțat, susținere reciprocă și schimb de cunoștințe, ceea ce este foarte important pentru Curtea de Conturi.</p> <p>Totuși, angajații neimplicați direct în audit au fost preocupați de faptul că echipele de audit nu întotdeauna au avut sau au căutat informații corecte de la experții în domeniu. În diagrama de mai jos, echipele A și B solicită și primesc informații de la specialiștii în domeniu; echipele D și E se ajută una pe alta; echipa C încearcă să-și rezolve problema de sine stătător.</p>  <p>Din aceasta rezultă că echipele elaborează diferite soluții la aceleași probleme, deoarece ele aplică sfaturi inconsecvente. Acest subiect este unul dificil, întrucît echipele pot gîndi că fac ceva corect (și, prin urmare, pot să nu solicite sfaturi), deși realitatea este alta.</p>	<p>În perioada de tranziție, cînd se introduc noi metode de lucru și se fac schimbări frecvente în manuale și metodologii, încrederea în sine și susținerea reciprocă pot avea două tipuri de consecințe neașteptate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echipele pot să nu aplice ultimele standarde; • Echipele pot să nu aplice sau să nu interpreteze corect standardele.
<p>Constatarea 5: Curtea de Conturi nu implementează Intranet-ul</p> <p>Accentele Strategiei TI nu includ planuri de implementare a Intranet-ului. Preocuparea Curții de Conturi se concentrează asupra cerințelor TI, care sînt cele mai importante pentru instituție:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rețeaua locală * Calculatoare 	<p>Lipsa Intranet-ului nu reprezintă un risc în sine. Totuși, Intranet-ul este un instrument de comunicare internă valoros, care asigură disponibilitatea informației pentru toți angajații și funcționează ca un sistem de referință pentru informații legate și nelegate de sarcini. Intranet-ul, care conține informații pentru</p>

<ul style="list-style-type: none"> * Schimb de documente * Programe informatice speciale pentru auditori * Securitate * Infrastructura comunicațiilor cu subdiviziunile din teritoriu. 	<p>sarcini și informații nelegate de sarcini, înseamnă pentru angajați că nimeni nu va putea spune că nu a știut despre ceva – dacă informația este pe Intranet, nimeni nu va avea nici o scuză.</p>
<p>Constatarea 6: Aprecierea informației ce ține de sarcini și a celei nelegate de sarcini este limitată</p> <p>Angajații au posibilitatea de a aduce comentarii asupra lucrurilor de genul noilor metodologii sau manuale, dacă solicitările sînt făcute prin manageri. Aprecierea calității activității lor de către Departamentul metodologie și planificare strategică a fost la un nivel scăzut. Adunarea generală este mult oficializată și nu oferă angajaților posibilitatea de a adresa întrebări.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dacă solicitările de comentarii cu privire la informațiile ce țin de sarcini nu sînt transmise angajaților de către managerii lor, aspectele practice nu vor fi auzite și calitatea noii metodologii sau a îndrumărilor va putea fi afectată. • Lipsa posibilităților de a oferi comentarii asupra comunicării ce nu ține de sarcini poate determina faptul că preocupările angajaților, precum modul în care schimbarea îi va afecta personal, nu vor fi auzite sau nu se va primi răspuns.
<p>Constatarea 7: Comunicarea nu este întotdeauna clar înțeleasă de către personal</p> <p>Unii angajați au comunicat că indicațiile pe care le primesc de la manageri nu întotdeauna sînt clare. Drept rezultat, se depune efort pentru realizarea unei activități care ulterior era pusă sub semnul întrebării.</p>	<p>Se fac eforturi pentru activități inadecvate – risipa resurselor.</p>
<p>Constatarea 8: Ședințele de instruire sînt planificate prea rigid</p> <p>Ședințele de instruire sînt planificate cu pînă la un an înainte și rămîne foarte puțin timp pentru a discuta ceva ce nu fusese planificat.</p>	<p>Lipsa flexibilității – lipsa în agendă a timpului pentru discuții despre ceva nou, ce necesită acțiuni imediate.</p>
<p>Constatarea 9: Comunicarea nu este măsurată</p> <p>Eficiența comunicării interne trebuie să fie măsurată. Nu întotdeauna se reacționează la propunerile de a înainta anumite comentarii, sugestii de îmbunătățire a proiectelor de documente.</p>	<p>Comunicarea internă este mai puțin eficientă, deoarece ea nu este măsurată și, prin urmare, nu este îmbunătățită.</p>
<p>Constatarea 10: Comunicarea externă este bună</p> <p>Comunicarea externă este bună, fiind utilizate metode bune de mediatizare de care dispune Curtea de Conturi și avînd obiectivul clar al comunicării externe, care constă în asigurarea transparenței activității Curții de Conturi.</p>	

Anexa 3 – Buletinul săptămânal al Curții de Conturi (formular)

1. Ședințele Curții de Conturi

(ședințe plenare, ședințe operative).

2. Resurse umane și instruirii

(angajări, transferări, destituirii, numiri în funcție, instruirii interne și alte informații în domeniul de personal).

3. Dezvoltarea Strategică a Curții de Conturi

(activități desfășurate în cadrul subproiectelor din cadrul Curții de Conturi.)

4. Colaborare externă

(vizite externe ale conducerii și angajaților Curții de Conturi, delegații externe la Curtea de Conturi, acorduri încheiate).

5. Reglementări în activitatea Curții de Conturi

(regulamente de ordin intern, acte normativ - metodologice).