

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 1 din 19
		Exemplar nr.: 1

Nr. înreg. 2275 / 07.09.2022

1926/2011 revizuită 2022

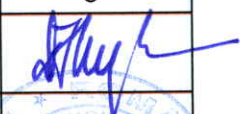
PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICARE INTERNĂ ȘI EXTERNĂ

P.O. 12.01 - 59

Ediția: I-a, 5.09.2022, Revizia 1

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. :-
		Pagina 2 din 19
		Exemplar nr.: 1

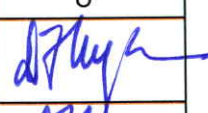
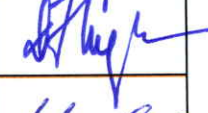
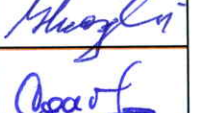
1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate

Nr. Crt	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
1	2	3	4	5	6
1.1	Elaborat	Felegean Daniela	Director	5.09.2022	
1.2	Verificat	Gheorghișor Rodica	SCIM	5.09.2022	
1.3	Aprobat	Felegean Daniela	Director	5.09.2022	

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

Nr. Crt	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
1	2	3	4	5
2.1	Ediția I-a			25.02.2022
2.2	Revizia 1			05.09.2022

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

Nr. Crt	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Informare / Aplicare		Director	Director	Felegean Daniela	05.09.2022	
3.2	Aprobare		Director	Director	Felegean Daniela	05.09.2022	
3.3	Verificare		SCIM	Vicepreședinte SCIM	Gheorghișor Rodica	05.09.2022	
3.4	Arhivare		Secretariat	Secretar Șef	Coarfa Octavia	05.09.2022	

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 3 din 19
		Exemplar nr.: 1

4. Scopul procedurii

4.1. Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate

Procedura stabilește modalitățile de participare a personalului din cadrul unității la stabilirea bunelor practici din punct al sistemului de control managerial, pentru activitățile desfășurate în cadrul tuturor proceselor unității și modalitățile de comunicare internă (între diversele compartimente) și externă (cu alte părți interesate și cu alți participanți la desfășurarea activităților, conform domeniului de activitate).

Prezenta procedura:

- descrie modul de identificare a necesităților de comunicare;
- prezintă atitudinea personalului din cadrul unității față de furnizori, parteneri;
- prezintă mijloacele de comunicare utilizate de către unitate în relația cu furnizorii, beneficiarii, partenerii pentru a asigura cunoașterea și înțelegerea așteptărilor beneficiarilor și informarea corespunzătoare a acestora.

4.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității

4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului

4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pedirector, în luarea deciziei

4.5. Alte scopuri

5. Domeniul de aplicare

5.1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională:

- Procedura se aplică în cadrul unității pentru activitățile ce vizează comunicarea, în relațiile de serviciu, în toate compartimentele.

5.2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de unitate:

- Activitatea este relevantă ca importanță, fiind procedurată distinct în cadrul unității.

5.3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată:

- De activitatea procedurată depind toate celelalte activități din cadrul unității, datorită rolului pe care această activitate îl are în cadrul derulării corecte și la timp a tuturor proceselor.

5.4. Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate:

5.4.1. Compartimente furnizoare de date:

- Toate compartimentele.

5.4.2. Compartimente furnizoare de rezultate:

- Toate compartimentele.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 4 din 19
		Exemplar nr.: 1

5.4.3. Compartimente implicate în procesul activității:

- Toate compartimentele.

6. Documente de referință

6.1. Reglementări internaționale:

- Nu este cazul.

6.2. Legislație primară:

- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informații de interes public, cu completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informații de interes public;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.723/2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, cu modificările ulterioare.

6.3. Legislație secundară:

- OSGG Nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Instrucțiunea nr. 1/2018 din 16 mai 2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 - Proceduri prevăzute în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018;
- Ordin ME nr. 4183/2022- ROFUIP- Publicat în Monitorul Oficial nr. 675/6.07.2022
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale unității:

- Regulamentul de Organizare și Funcționare;- Regulamentul Intern; - Fișa de post.

7. Definiții și abrevieri

7.1. Definiții ale termenilor:

Nr. Crt	Termenul	Definiția și / sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1	2	3
7.1.1	Procedură documentată	Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale;
7.1.2	Procedură de sistem (procedură generală)	Describe un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;
7.1.3	Procedură operațională (procedură de lucru)	Procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice;
7.1.4	Document	Act prin care se adevărește, se constată sau se preconizează un fapt, se conferă un drept, se recunoaște o obligație respectiv text scris sau tipărit înscrisă sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut;

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 5 din 19
		Exemplar nr.: 1

7.1.5	Aprobare	Confirmarea scrisă, semnătura și datarea acesteia, a autorității desemnate de a fi de acord cu aplicarea respectivului document în organizație;
7.1.6	Verificare	Confirmare prin examinare și furnizare de dovezi obiective de către autoritatea desemnată (verificator), a faptului că sunt satisfăcute cerințele specificate, inclusiv cerințele Comisiei de Monitorizare;
7.1.7	Sistem de control managerial	Ansamblu de structuri organizatorice, responsabilități, proceduri, procese și resurse ce are ca scop implementarea controlului managerial;
7.1.8	Părți interesate	Beneficiari, părți interesate, colaboratori, angajatori, furnizori, proprietarii de procese, organizațiile cu care unitatea interacționează;
7.1.9	Analiză	Activitate de a determina potrivirea, adecvarea și eficacitatea subiectului în cauză, în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor stabilite.

7.2. Abrevieri ale termenilor:

Nr. Crt	Abrevierea	Termenul abreviat
1	2	3
7.2.1	P.S.	Procedură de sistem
7.2.2	P.O.	Procedură operațională
7.2.3	E	Elaborare
7.2.4	V	Verificare
7.2.5	Ap.	Aplicare
7.2.6	Ah.	Arhivare

8. Descrierea procedurii

8.1. Generalități:

În cadrul unității de învățământ, procesul de comunicare asigură transmiterea eficace a datelor, informațiilor lor și deciziilor necesare desfășurării proceselor unității, prevenirii poluării și accidentelor, cunoașterii aspectelor de mediu ale pericolelor de SSM și intervenției în caz de incident sau accident.

Prin deciziile emise de director, Regulamentul Intern și fișele de post, este delegată autoritatea de reprezentare, sunt stabilite responsabilitățile pentru comunicarea internă și externă cu instituțiile statului și alte părți interesate.

Conducerea unității stabilește metode și căi de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor unității, inclusiv îndeplinirii obiectivelor de control. Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității, cât și între aceasta și mediul extern și să servească scopurilor utilizatorilor.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 6 din 19
		Exemplar nr.: 1

Comunicarea cu părți le externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegări lor de autoritate, stabilite de director.

8.2. Documente utilizate:

8.2.1. Lista și proveniența documentelor:

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri sunt cele enumerate la pct.6.

8.2.2. Conținutul și rolul documentelor:

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri au rolul de a reglementa modalitatea de implementare a activității procedurate;
- Accesul, pentru fiecare Compartiment, la legislația aplicabilă, se face prin programul informatic la care au acces salariații unității.

8.2.3. Circuitul documentelor:

- Pentru asigurarea condițiilor necesare cunoașterii și aplicării de către salariații unității a prevederilor legale care reglementează activitatea procedurată, elaboratorul va difuza procedura conform pct.3.

8.3. Resurse necesare:

8.3.1. Resurse materiale:

- Computer;
- Imprimantă;
- Copiator;
- Consumabile (cerneală/toner);- Hârtie xerox; - Dosare.

8.3.2. Resurse umane:

- Conducătorul unității;
- Compartimentele prevăzute în organigrama unității.

8.3.3. Resurse financiare:

- Conform Bugetului aprobat al unității.

8.4. Modul de lucru:

8.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității:

Operațiunile și acțiunile privind activitatea procedurată se vor derula de către toate compartimentele implicate, conform instrucțiunilor din prezenta procedură.

8.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității:

- Comunicarea formală** - rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigramă, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natura relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane.

Derularea comunicării formale scrise sau orale este guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează – în cazul mesajelor scrise), forma (orală / scrisă, modul de structurarea a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate).

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 7 din 19
		Exemplar nr.: 1

- Comunicare descendentă poate avea loc în sensul cererii de situații, date, etc. sau al emiterii de decizii, dispoziții, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o organizație pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, dări de seamă, rapoarte în fața adunării generale a salariaților sau acționarilor.

- Comunicarea ascendentă poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii sau emiterea unor cereri, plângeri, opinii. Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări de seamă, reglementate prin normele de organizare și funcționare. Pe lângă acestea conducerea poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudini, forme de colectare a propunerilor și sugestiilor salariaților. Tehnici recente de canalizare a insatisfacțiilor salariaților sunt așa-numitele “hot-lines” și “ușa deschisă”.

b. **Comunicarea informală** Paralel cu comunicarea formală sunt inițiate comunicări informale între participanți, pentru a schimba informații care nu au o legătură directă cu activitatea. Cu timpul se constituie rețele informale de comunicare, bazate pe criterii afective simpatie / antipatie, interese comune legate (sau nu) de organizație; canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte.

Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală. Structura rețelelor de comunicare informale este aleatorie, orizontală și verticală, contactele personale scurtcircuitează rețeaua formală, funcționarea lor se bazează pe comunicare nepermanentă, bi- și multidirecțională. Formele mai frecvente de comunicare organizațională informală sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice scrise.

c. **Comunicare scrisă și comunicare orală**

Comunicările scrise sunt folosite în organizație în cazul mesajelor care trebuie să dureze în timp, ori de câte ori trebuie prevenită uitarea sau fixată responsabilitatea într-o manieră lipsită de echivoc. Comunicările scrise pot constitui elemente ale unor înregistrări contabile, pot fi o documente care vor fi păstrate un anumit timp în fonduri arhivistice, pot fi folosite ca probe în justiție. Cu cât organizația este mai mare și mai complexă, cu atât ponderea documentelor scrise în ansamblul comunicării crește.

Într-o organizație, comunicările scrise pot fi standardizate (toate formularele care sistematizează informații despre diferite aspecte ale activității) sau ocazionale. Traseul comunicărilor scrise poate fi clar fixat (mai ales în cazul comunicărilor standardizate, existând persoane și chiar compartimente specializate care le întocmesc, le dirijează circuitul lor sau care le aprobă, dar există și comunicări scrise ocazionale, care au un traseu mai puțin riguros.

d. **Roluri în comunicare**

Rolurile în comunicare sunt manifestări comportamentale ale indivizilor în procesul de comunicare. Persoanele centrale sunt mai active în rețea, mai satisfăcute și dețin, prin însăși poziția lor, o putere potențială rezultată din monopolizarea informației. Ele o pot transpune în fapt reglementând circulația informației între membrii și intrarea informației noi în rețea. Acest rol activ în comunicare se manifestă și în influențarea rezultatului cooperării (performanța în muncă) și în luarea deciziilor.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 8 din 19
		Exemplar nr.: 1

Controlorul informației poate fi și o altă persoană decât persoana centrală a rețelei. Rolul de controlor poate fi jucat de oricine, în circulația ascendentă (subordonatul poate influența decizia superiorilor selectând informația care le parvine) sau în cea descendentă (șeful comunică subordonaților numai ceea ce trebuie să știe și în felul acesta le influențează cooperarea și performanța), numai că părerile participanților la rețea diferă referitor la ceea ce trebuie să știe fiecare). Controlul are aspecte pozitive și negative, ducând la furnizarea unor cantități insuficiente sau excesive, în unele cazuri producându-se baraje.

Omul de legătură este o persoană a cărei activitate presupune contacte frecvente cu două sau mai multe grupuri. Ea facilitează coordonarea acelor grupuri informându-le reciproc despre activitățile celorlalte, atunci când ele nu interacționează în procesul muncii. Legătura este necesară mai ales în organizațiile cu diferențiere mare a subunităților sau cu activități cu un grad mare de autonomie.

Entitatea juridică = ansamblu economico-social autonom posesor al unei averi (patrimoniu) distincte de cea a proprietarilor săi (acționari, asociați, stat).

Entitatea publică = autoritatea publică, instituția publică, regia autonomă, compania/societatea națională, societatea comercială la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar și care are personalitate juridică.

Instituția = organ sau organizație de stat care desfășoară activități din domeniul conducerii statului sau al serviciilor publice prin care nu contribuie (direct) la producție sau la circulația produsului social.

Agentul economic = persoana sau grup de persoane îndeplinind funcții bine determinate în viața economică. Agenții economici sunt entități de natură socială recunoscute și, eventual, oficializate ca atare.

Asociația = grupare de persoane fizice sau juridice organizată pe baza unui statut în vederea realizării unui scop comun (științific, cultural, artistic, sportiv).

Persoana fizică = reprezintă omul privit individual, ca titular de drepturi și obligații.

Persoana juridică = colectivitate de persoane fizice, cu calitate de subiect distinct, de drept bucurându-se de o organizare de sine stătătoare și de un patrimoniu propriu, îndreptat spre realizarea unui anumit scop.

- e. **Climatul de comunicare** este atmosfera generală în care are loc comunicarea organizațională. Climatul influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra performanței individuale și de grup și a satisfacției. Climatul de cooperare este caracterizat prin flexibilitate, spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanții sunt preocupați de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază și se respectă reciproc, nu acționează pe baza unor "agende ascunse". Climatul defensiv este generat de lipsa de încredere reciprocă între angajați, suspiciune, tendință de a-i domina și controla pe ceilalți, tendință de securizare prin recurgere la "agenda ascunsă" (una spun și alta gândesc și fac). Participanții sunt preocupați mai mult de conflicte și tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, blochează și filtrează informația și încearcă să

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 9 din 19
		Exemplar nr.: 1

dobândească prin aceasta mai multă putere personală. Climatul de comunicare depinde nu numai de natura organizației, ci și de valorile și tradițiile sale, de grupurile de putere existente și de relațiile dintre ele, de politicile manageriale, de gradul de rigiditate al rețelelor de comunicare.

Performanța în muncă poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, organizațional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (aptitudini, competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile organizaționale, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală și organizațională este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feedback-ul - cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizație, șefi, colegi, sarcina în sine). Comunicarea rezultatelor are un rol informațional și totodată motivațional: centrează atenția pe aspectele relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile și adecvate performanței; excesul de feedback poate deteriora performanța în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator și inefficient.

Pentru a evita deteriorarea performanței la nivel organizațional prin integrarea lentă a noilor angajați, unele firme au conceput programe speciale de familiarizare rapidă prin furnizarea informațiilor esențiale despre norme, reglementări, canale de comunicare, etc.

Satisfacția în muncă este influențată și ea de comunicare, așa cum am arătat în paragrafele precedente: cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși au performanțe mai slabe, deficitul de informație și distorsiunea creează insatisfacție, mai ales atunci când este vorba de informație utilă pentru muncă. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție ci și nesiguranță și tensiune emoțională.

- f. **Eficiența activității** la nivel grupal depinde de natura rețelei (formală / informală) și de structura ei (restrictivă / flexibilă). Rețelele formale sunt destinate circuitului informațiilor necesare bunei desfășurări a activității și, din acest motiv sunt și restrictive: participanții au acces numai la acele informații care le sunt indispensabile activității proprii și colaborărilor implicate. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât controlul fluxului informațional crește. Rețele restrictive, prin faptul că au circuite informaționale și reguli de comunicare bine definite, au avantajul că permit o execuție rapidă (principala rațiune a unității de comandă) și nu lasă loc pentru deliberări, interpretări individuale. Dezavantajul lor este legat de faptul că nu permit decât în mică măsură realizarea funcției expresive a comunicării, au tendința de a genera stări de insatisfacție, tensiuni, opoziție, filtrări și blocaje.

Funcționalitatea rețelelor nerestictive, fie ele formale sau informale este afectată de lentoarea difuzării mesajelor, de dependența transmiterii de caracteristicile individuale ale participanților (motivație, interese etc) și de tendința spre exces de informație. Avantajul lor constă în faptul că satisfacția generată de accesul la informație mărește coeziunea grupurilor și loialitatea față de organizație.

Existența rețelelor de comunicare informală nu are numai efecte negative asupra eficienței activității. Rezistența la schimbare poate fi contracarată promovând elemente ale schimbării prin aceste rețele: credibilitatea informațiilor vă fi crescută de asocierea lor cu sursele informale, iar angajații vor accepta mai ușor persuasiunea și vor adera la schimbările propuse.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 10 din 19
		Exemplar nr.: 1

g. **Programe de comunicare**

Comunicarea organizațională eficientă presupune existența unor principii clare, utilizarea unor mijloace și asigurarea bunei funcționări a rețelelor de comunicare existente.

Principii

- un bun program de comunicare trebuie să aibă două sensuri (asigurarea feedback-ului);
- subiectele comunicărilor trebuie să aparțină sferei de interes;
- comunicările sunt eficiente când au ca obiect fapte și sunt ineficiente când constau în discursuri sau teorii;
- stilul comunicărilor trebuie să fie obiectiv (nici condescendent, nici paternalist, nici "cald", emoțional sau dimpotrivă, vexatoriu).
- respectarea ierarhiilor, veridicitatea comunicării, operativitatea și respectarea termenelor, transparența
- vizite neoficiale ale conducerii în cancelarie au un efect de calm, satisfacție și stimulare, conducerea "invizibilă" are efecte proaste;
- discuții directe șef / subaltern;
- ședințe scurte, în grupuri mici;
- anihilarea zvonurilor prin discutarea deschisă în grup.

A. **INTERN**

- Ședințe ordinare lunare (CA, CP, comisii, servicii funcționale);
- Ședințe extraordinare;
- Telefon fix (centrală telefonică proprie);
- Telefon mobil (convorbire și SMS);
- Fax;
- E-mail – există creat cont de lucru pe serverul propriu al unității;
- Aviziere;
- Tablă cancelarie.

B. **EXTERN**

- Telefon fix, mobil, SMS;
- E-mail;
- Portal MEC: www.edu.ro;
- Corespondență poștală și curierat clasic;
- Deplasare transmite documente oficiale prin persoane delegate din unitate;
- Ședințele de instruire(, primărie, prefectură, Consiliul Local, Consiliul Județean, Casa Corpului Didactic, CJRAE).

h. **Comunicarea managerială**

Managerul, ca persoană care gestionează resursele materiale, financiare și umane ale unei organizații își asumă funcții specifice: planificare, organizare, comandă, coordonare și control. Exercițierea fiecăreia din aceste funcții presupune comunicarea cu ceilalți membrii ai organizației și cu persoane, grupuri sociale și instituții exterioare organizației. Bunul mers al întregii organizații, supraviețuirea ei în mediul social, depind de modul în care managerul gestionează o a patra resursă, de natură subtilă - informația. S-a spus: informație = putere. Circulația informației - comunicarea - este cea care leagă între ele celelalte resurse. În și prin activitatea

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 11 din 19
		Exemplar nr.: 1

sa, managerul stabilește structurile și imprimă stilul de comunicare, își consolidează puterea. Formula de mai sus ar putea fi exprimată: comunicare = putere.

Managerul există ca putere reală în organizație și își îndeplinește funcțiile comunicând:

- Planificarea activității se bazează pe o amplă informare internă asupra resurselor materiale, financiare, umane, asupra disfuncțiilor și problemelor interne cât și pe informare externă asupra situației de pe piață, a diferitelor evenimente care afectează organizația, informare vitală mai ales în condițiile unei situații dinamice, cum este cea din societatea românească “în tranziție”. Calitatea deciziilor luate depinde de calitatea și cantitatea de informație de care dispune managerul la un moment dat. Deciziile manageriale, concretizate în obiective și planuri de realizare sunt apoi comunicate tuturor celor implicați în realizarea lor.

Organizarea - funcție subsecventă planificării, presupune stabilirea și atribuirea de sarcini, determinarea structurilor funcționale, stabilirea termenelor și a parametrilor de executare a sarcinilor (cine, ce, cum, când are de făcut). Alocarea resurselor organizației este mediată de comunicarea internă, deci eficiența organizării depinde, alături de competența managerului, de felul în care se informează și îi informează pe ceilalți.

- **Comanda** - funcția cea mai sensibil determinată de comunicare - constă în direcționarea subordonaților pentru atingerea obiectivelor prin dispoziții, ordine, instrucțiuni. Modul în care managerul își “conduce” oamenii spre obiective, delegarea responsabilităților, motivarea pentru muncă depind de stilul de comunicare.

- Coordonarea resurselor și compartimentelor funcționale pe parcursul realizării obiectivelor, climatul de colaborare, atenuarea tensiunilor, rezolvarea conflictelor și depind și ele de stilul de comunicare și de tactul managerului.

- **Controlul** constă din verificarea îndeplinirii obiectivelor de către fiecare persoană și compartiment funcțional în condițiile prescrise (termene, calitate etc.), evaluarea performanțelor și comportamentului organizațional al angajaților. Stilul de comunicare, relaționare și conducere se manifestă plenar în interviurile de comunicare a evaluării, discuțiile de disciplinare, analiza rapoartelor subordonaților și întocmirea propriului raport de activitate.

Analize ale ponderii comunicării în activitatea managerială au arătat că timpul alocat acesteia este foarte mare și crește odată cu nivelul ierarhic. Această situație pune încă o dată în evidență importanța abilităților sociale și comunicaționale pentru munca managerului. Munca reală a managerului se concretizează prin roluri interpersonale, informaționale, decizionale

- **Rolurile interpersonale** sunt jucate de manager ca persoană de legătură între organizație și exterior, între membrii organizației, între diferite compartimente, între persoane și compartimente / instanțe ierarhice. Personalitatea managerului se manifestă în fiecare dintre aceste relații și se modelează prin exercitarea rolurilor.

- **Rolurile informaționale**, manifestate prin gestionarea resursei “informație”, contribuie la căutarea și primirea de informații (interne și din mediu) necesare deciziilor, transmitere de informații utile pentru îndeplinirea sarcinilor de către subordonați, reprezentarea organizației în exterior.

- **Rolurile decizionale**, implicite actului de conducere, se bazează pe primele două categorii și constau în adoptarea de strategii de dezvoltare, schimbare, rezolvarea disfuncționalităților pentru atingerea obiectivelor.

Exercitarea acestor roluri manageriale presupune folosirea funcțiilor organizaționale ale comunicării (informare, coordonare, control, motivare, exprimare emoțională) pentru îndeplinirea funcției de gestiune a tuturor resurselor organizației. Iată câteva exemple de situații

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 12 din 19
		Exemplar nr.: 1

de comunicare fără de care munca managerială ar fi de neconceput: participarea la ședințe (operative, de comisie etc.), discuții telefonice cu personalul din subordine, discuții cu alte persoane din conducere, discuții cu diferiți beneficiari, furnizori, alte organizații, audiențe, activități de protocol (primirea unor delegații din țară și din străinătate), rezolvarea corespondenței și semnarea mapei, discuții cu liderii sindicali din instituție, consultarea unor materiale de specialitate.

i. Documente de bază în comunicarea organizațională

Nota de serviciu este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin care se solicită ceva sau se informează persoane sau compartimente asupra unor evenimente, măsuri etc. Ea dă esențialul, simplifică secundarul și sacrifică restul. Fiind o comunicare oficială care stabilește responsabilități, nota de serviciu se întocmește de obicei în două exemplare, destinatarul semnând de primire pe copie (pentru unele tipuri de note există formulare cu rubrici pentru menționarea datei și orei de primire). Ca orice altă formă de comunicare scrisă, nota va menționa emitentul și destinatarul (nume, funcție, compartiment) și va fi semnată de primul.

Procesul verbal consemnează o relație precisă, scrisă de o persoană calificată și autorizată în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde și numele ei). Procesul verbal conține:

- constatarea unui fapt, incident, eveniment;
- consemnarea unei mărturii, a unei declarații;- acordul la care au ajuns două părți; - rezoluțiile luate cu o anumită ocazie.

Autorul comunicării relatează cu fidelitate evenimentul, declarația, rezoluția, acordul, dar nu comentează în nici un fel conținutul. Procesul verbal este datat și semnat de autor și de declaranți sau martori pentru a confirma autenticitatea.

Darea de seamă are, de obicei, o întindere mai mare decât procesul verbal și comunică detaliat modul de îndeplinire a unei însărcinări. Faptele sunt descrise cât mai fidel pentru a pune la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Ca și la celelalte forme de comunicare scrisă, se va menționa data întocmirii, emitentul și destinatarul.

Raportul este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situații, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acțiune. El are o formă riguroasă și trebuie să respecte câteva reguli:

- să dea date precise despre subiect;
- înlănțuirea ideilor să fie logică și să cuprindă argumentări și aprecieri personale;
- să tindă în final spre prezentarea unor propuneri practice

Managementul de la cel mai înalt nivel asigură comunicarea, atât în interiorul unității, cât și cu părțile interesate, stabilind căi și mijloace adecvate pentru asigurarea unei comunicări eficiente. Atribuțiile și responsabilitățile stabilite prin fișele de post și proceduri, privind implementarea și menținerea sistemului de control managerial, sunt comunicate tuturor celor interesați, la toate nivelurile unității.

Informațiile sunt furnizate în mod adecvat și sunt verificabile.

Sub diverse forme sau în diferite ocazii, fiecare membru al unității este implicat în procesul de comunicare.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 13 din 19
		Exemplar nr.: 1

Tipuri de comunicare, după:

Modul de comunicare:

- pe suport de hârtie (adrese, decizii, note interne, panouri de afișare, buletine informative);- verbale (directe, ședințe operative);
- pe suport electronic (rețea locală sau internet, pagina web);
- telefonic (telefonie internă, externă și mobilă)
- fax;
- radio (stații radio emisie/recepție fixe sau mobile);- teleconferințe și videoconferințe.

Scopul comunicării:

- comunicare curentă;
- comunicare operativă (sedințe operative și comunicările pe linie de dispecer);- comunicare în situații de urgență.

Directa de comunicare:

- pe orizontală;
- pe verticală.

Nivelul comunicării

- individuală;
- de grup;
- organizațională.

Periodicitatea comunicării

- aleatorie;
- periodică.

Comunicarea internă

Comunicarea internă (comunicarea organizațională) cuprinde comunicarea interpersonală și în grup, rețelele formale și informale de comunicare, mijloacele interne de informare și de transmitere a deciziilor, interconectarea informațională și relațională dintre compartimentele unității.

Comunicarea internă se referă la circuitul informației privind sistemul de control managerial din cadrul organizației.

Mijloacele și canalele de informare interne sunt:

- **scrise** – materiale și tematici de instruire, materiale informative, adrese, decizii, note de control, rapoarte de audit, rapoarte de acțiuni corective și preventive, înregistrări, referate, buletine de analize, etc.
- **verbale** – informații transmise în cadrul ședințelor de lucru, a întâlnirilor periodice sau ocazionale, discuții, prezentări în fața grupului în cadrul programelor de instruire, la operativele lunare.
- **vizuale** - prin panouri de afișaj, aviziere, prezentări pe rețeaua intranet și internet.

Procesul de comunicare internă se realizează printr-un schimb bidirecțional și în ambele sensuri a informațiilor astfel:

- pe verticală între nivelurile ierarhice conform structurii organizatorice (comunicarea de sus în jos și de jos în sus);

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 14 din 19
		Exemplar nr.: 1

- pe orizontală între compartimentele organizației.
Comunicarea externă

*** Comunicarea cu organisme abilitate**

- Responsabilii desemnați pun la dispoziția instituțiilor care efectuează inspecții și controale datele solicitate, cu respectarea legislației în domeniu, și la cerere, asigură accesul reprezentanților acestora în cadrul unității cu respectarea normelor de securitate și sănătate.
- În urma inspecțiilor se întocmesc Procese verbale, semnate de conducerea instituției și reprezentanții instituțiilor care au efectuat inspecția / controlul, procesele verbale fiind transmise la fiecare compartiment inspectat / controlat;
- În urma inspecțiilor / controalelor se stabilesc corecții, acțiuni corective și preventive cu termene și responsabilități.

*** Comunicarea cu presa locală, centrală, mijloacele audio-video, publicul se face prin:**

- Realizarea de articole, acordarea de interviuri, realizarea de campanii de informare;
- Organizarea sau participarea la întâlniri sau conferințe de presă;
- Organizarea sau participarea la simpozioane;
- Organizarea sau participarea la dezbateri, mese rotunde;
- Aceste activități se realizează numai cu aprobarea conducerii, de persoane desemnate de aceasta.

*** Sesizări primite de la părțile interesate**

- Sesizările și reclamațiile de la părțile interesate sunt tratate conform procedurilor operaționale aplicabile.
- Informațiile comunicate sunt complete, relevante, astfel încât publicul interesat să nu aibă suspiciuni privind bunele intenții ale unității în ceea ce privește rezolvarea principalelor probleme apărute.

*** Organizarea sau participarea la Conferințe, simpozioane, cursuri**

- Directorul stabilește oportunitatea participării sau organizării evenimentelor și persoanele implicate.
- Se analizează și se alocă necesarul de resurse.
- Cu aceasta ocazie, delegații preiau materialele de prezentare și documentare puse la dispoziție de organizatori (buletine de informare, cataloage, pliante, CD-uri, etc). Informează conducerea unității cu privire la subiectele abordate și / sau noutățile în domeniu.
- În funcție de importanța problemelor și a informațiilor acumulate se fac instruirii cu persoanele interesate.

*** Consemnarea comunicărilor**

- Comunicările, cu excepția celor verbale, se consemnează în registre conform procedurilor aplicabile.
- Documentele interne întocmite de cadrele didactice ca urmare a participării în diferite comisii sau ca dovezi ale desfășurării activității se consemnează, dacă este cazul, în registre specifice cu stricta respectare a procedurilor școlii.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 15 din 19
		Exemplar nr.: 1

- Comunicările verbale importante (care constituie dovezi ale unor activități sau transmit decizii) se consemnează în registre: - registru note telefonice; - registru operativ.

* Comunicarea internă

- Unitatea își propune să mențină în cadrul său un mediu deschis și cooperant care să stimuleze personalul să înțeleagă mai bine ce trebuie să facă, fiecare în parte, pentru a realiza împreună obiective comune.
- Comportamentele legate de o comunicare deschisă și cooperantă pot fi caracterizate astfel:
 - Sunt descriptive: afirmațiile făcute sunt mai degrabă informative decât evaluative
 - Sunt orientate spre soluție: accentul se pune pe aflarea unei soluții a problemei și nu pe ceea ce nu se face;
 - Sunt deschise și sincere: chiar și atunci când sunt exprimate unele critici, apar rareori mesaje ascunse; scopul este de a ajuta și de a îmbunătăți;
 - Sunt atente și grijulii: se pune accent deosebit pe empatie și înțelegere;
 - Sunt echitabile: comunicarea este un proces la care ia parte oricine, în mod egal, indiferent de rol și statut;
 - Sunt indulgente: inevitabile și se acceptă existența unor erori, concluzii incorecte – în anumite limite - și se iau măsuri pentru a le evita în viitor;
- Asigură feed-back: văzut ca element esențial în menținerea relațiilor bune de lucru și a unui nivel înalt al performanței. Pentru obținerea unei comunicări deschise și cooperante organizația și-a declarat obiectivele strategice și cele operaționale pentru ca acestea să fie cunoscute de tot personalul.

* Comunicarea cu furnizorii/beneficiarii/partenerii

Identificarea necesităților de comunicare, a căilor și mijloacelor necesare:

- Exista trei situații importante de comunicare cu aceștia:
 - a) în faza de informare a cetățenilor cu privire la activitatea din cadrul unității;
 - b) în faza de instruire, informare, consultări, etc.;
 - c) în faza de culegere a informațiilor, feed-back.
- Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de informare a cetățeanului/partenerului cu privire serviciile asigurate în cadrul unității:
 - a) Prezentarea de pliante, cataloage, afișare la avizier, etc.
 - b) Conferințe;
 - c) Informații disponibile în permanență pe internet.
- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de instruire, informare, consultări, etc.:
 - a) Consultări cu partenerii la sediul unității
 - b) Cursuri, simpozioane, mese rotunde, conferințe, etc;
 - c) Asigurarea de informații prin secretariatul unității.
- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de culegere a informațiilor feed-back) Posibilitatea completării on-line a sugestiilor, reclamațiilor, sesizărilor, etc.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 16 din 19
		Exemplar nr.: 1

Alegerea modului de comunicare adecvat

Comunicarea reprezintă mai mult decât a vorbi și a asculta, înseamnă a înțelege. Comunicarea înseamnă a-i ajuta pe cei din jurul nostru să ne înțeleagă și a fi siguri că, la rândul nostru, îi înțelegem pe aceștia..

8.4.3. Valorificarea rezultatelor activității:

- Optimizarea sistemului de comunicare internă;
- Analiza gradului de utilitate a sistemului aplicat în unitate.

9. Responsabilități

9.1. Directorul:

- coordonează procesul de comunicare internă privind activitatea unității;
- stabilește tehnicile și metodele utilizate pentru comunicarea internă;
- comunică intern politica și prioritățile instituționale;
- semnează în registrul de intrări ieșiri de primire;
- adoptă decizii și hotărâri privind responsabilitatea și autoritatea, pe care le comunică persoanelor interesate;
- încurajează feedback-ul, comunicarea și consultarea cu personalul, ca mijloc de implicare totală a acestuia în desfășurarea activității; - asigură resurse pentru comunicare;
- desemnează prin decizie internă persoana / persoanele responsabile de întocmirea proceselor verbale de ședință, de constatare etc.;
- verifică și aprobă toate comunicările cu părțile interesate, indiferent de forma acestora;- reprezintă organizația în relația cu mass media.

9.2. Secretarul:

- preia zilnic corespondența unității;
- înregistrează documentele primite în registrul unic de intrări și ieșiri;
- înregistrează cererile, rapoartele și referatele depuse de PC și elevi;
- eliberează adeverințe pentru PC și elevi;
- înaintează directorului toate documentele intrate în unitate;- înaintează spre aprobare directorului actele depuse de elevi sau PC;
- păstrează registrele de procese verbale de la CP și CA

9.3. Șefii de compartimente / comisii metodice:

- primesc și transmit pe linie ierarhică toate informațiile care vin de la nivelul managementului;
- semnează în registrul de intrări ieșiri de primire;
- asigură informări la nivelul personalului din subordine din punct de vedere profesional;
- încurajează feedback-ul și comunicarea deschisă a sugestiilor și opiniilor din partea angajaților, pe care le colectează și le comunică managementului organizației;
- comunică cerințele întregului personal din subordine în scopul unei mai bune implicări a acestuia în realizarea serviciilor la nivelul de exigență cerut și a cerințelor legislației aplicabile în vigoare.

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 17 din 19
		Exemplar nr.: 1

9.4. Personalul contractual:

- primește informațiile venite pe linie ierarhică;
- semnează în registrul de intrări ieșiri de primire;
- participă la toate formele comunicării interne: ședință, consfătuire, instruire, comunicare, dezbateri, informare;
- formulează sugestii și opinii referitoare la activitatea de comunicare pe care le comunică la o treaptă ierarhic superioară;
- execută hotărârile / deciziile transmise.

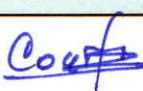
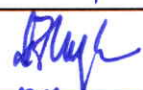
9.5. Elevii:

- primesc informațiile transmise;
- participă la toate formele de comunicare: ședințe pe clase, ședințe ale Consiliului Elevilor, ședințe cu părinții, ședințe pe unitate, informări ale dirigintelui;
- execută dispozițiile / hotărârile / deciziile transmise;
- formulează sugestii și opinii referitoare la activitatea de comunicare pe care le comunică dirigintelui.

10. Formular de evidență a modificărilor

Nr. Crt	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	Nr. pag.	Descrierea modificării	Semnătura conducătorului departamentului
1	2	3	4	5	6	7	8
10.1		25.02.2022				-	
			1	5.09.2022			

11. Formular de analiză a procedurii

Nr. crt.	Compartiment	Conducător compartiment Nume și prenume	Înlocuitor de drept sau delegat	Aviz favorabil		Aviz nefavorabil	Semnătura	Data
				Semnătura	Data	Observații		
1.	Secretariat	Coarfa Octavia			5.09.2022			
2.	SCIM	Felegean Daniela			5.09.2022			
3.	Director	Felegean Daniela			5.09.2022			

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
	Cod: PO-12.01	Revizia: 1 Nr.de ex. : -
		Pagina 18 din 19
		Exemplar nr.: 1

12. Lista de difuzare a procedurii

Nr. ex.	Compartiment	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
1	Conform Procesului Verbal de predare-primire.						

13. Anexe

Nr. Crt	Denumirea anexei	Elaborator	Aproba	Numar de exemplare	Arhivare
1	2	3	4	5	6
13.1	Anexa 1 Inventar Documente	-	-	1	-
13.2	Anexa 2 Inventar fluxuri de informații	-	-		-
13.3	Anexa 3 Hotărâre C A privind realizarea circuitului comunicării interinstituționale	-	-		-
13.4	Anexa 4 Decizie privind realizarea circuitului comunicării interinstituționale	-	-		-
13.5	Anexa 5 Hotărâre C A privind realizarea circuitului comunicării intrainstituționale	-	-		-
13.6	Anexa 6 Decizie privind realizarea circuitului comunicării intrainstituționale	-	-		-

COLEGIUL TEHNIC TRANSILVANIA	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTENĂ	Ediția: 1 Nr.de ex.:
		Revizia: 1 Nr.de ex. : -
	Cod: PO-12.01	Pagina 19 din 19
		Exemplar nr.: 1

Cuprins

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate	2
2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii	
3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției	2
3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii	2
4. Scopul procedurii	3
5. Domeniul de aplicare	3
6. Documente de referință	4
7. Definiții și abrevieri	4
8. Descrierea procedurii	5
9. Responsabilități	16
10. Formular de evidență a modificărilor	17
11. Formular de analiză a procedurii	17
12. Lista de difuzare a procedurii	18
13. Anexe	18