

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ – PREMISĂ A
EFICIENȚEI ȘI EFICACITĂȚII ORGANIZAȚIONALE

Conducător științific,

Prof.dr. Liviu Ilieș

Doctorand,

Zelter (căs. Zagan-Zelter) Christine-Diana

CUPRINS

Cuprins	1
Lista abrevierilor	6
Lista figurilor	7
Lista tabelelor	11
Introducere	12
Structura lucrării	14
Scopul și obiectivele cercetării	15
Capitolul 1: Studiul teoriilor comunicării	18
1.1 Scurt istoric al teoriilor comunicării	18
1.1.1 Ce este comunicarea?	18
1.1.2 Primele demersuri	20
1.1.3 Empirismul și pragmatismul	22
1.1.4 Modelul lui Laswell	24
1.2 Principalele teorii ale comunicării	25
1.2.1 Teoria matematică a informației	25
1.2.2 Adaptări ale teoriei matematice	27
1.2.3 Teoriile structurale și comunicarea	29
1.2.4 Teoriile psihologice și comunicarea	32
1.2.5 Teoriile cibernetice	32
1.2.6 Școala de la Palo Alto	35

1.2.7 Antropologia comunicării	37
1.2.7.1 Etnografia comunicării	38
1.2.7.2 Etnometodologia	40
1.2.7.3 Interacționismul simbolic	41
1.2.7.4 Teoriile pragmatice lingvistice	42
1.3 Studiul comunicării organizaționale	43
1.3.1 Introducere	43
1.3.2 Curente istorice	45
1.3.3 Perspective teoretice	47
Capitolul 2: Comunicarea internă – considerații generale	56
2.1 Introducere	56
2.2 Natura comunicării	57
2.3 Comunicare și management	60
2.4 Comunicarea internă – cheia excelenței organizaționale	63
2.5 Forme de comunicare internă	64
2.6 Comunicare, eficiență și eficacitate organizațională	69
2.7 Comunicarea și schimbarea organizațională	73
2.8 Comunicare și motivare	76
2.9 Bariere în calea unei comunicări interne eficace și eficiente	77
Capitolul 3 – Comunicarea managerială	83
3.1 Caracteristici	83
3.2 Scop, obiective, roluri	85
3.3 Funcții	87
3.4 Sistemul informațional-managerial	95
3.5 Formele comunicării manageriale	99

3.6 Comunicarea șef-subordonat	103
3.7 Comunicarea interpersonală și comunicarea managerială	107
3.8 Leadership și comunicare	109
3.8.1 Definiții și roluri ale comunicării în leadership	109
3.8.2 Relația leadership - comunicare	110
3.9 Rolul comunicării în evaluarea personalului	114
3.9.1 Ciclul performanței și sisteme de evaluare	114
3.9.2 Comunicarea – bază a sistemului de evaluare	116
3.9.3 Interviul de evaluare	117
Capitolul 4: Comunicarea internă, instrument strategic al managementului	120
4.1 Planul general de comunicare al firmei	120
4.2 Planul de comunicare internă	123
4.3 Strategia de comunicare internă în cadrul unei organizații	125
4.4 Organizarea comunicării în cadrul unei firme (studiu comparativ)	129
4.5 Comunicarea internă din perspectiva constructivistă	132
4.6 Auditul și comunicarea internă în organizații	133
4.6.1 Definiție	133
4.6.2 Grila generală de audit	137
4.7 Principiile auditului comunicării interne	139
4.7.1 Principiul gestionării colective a problemelor informării: implicarea actorilor	139
4.7.2 Principiul luării în considerare a situației “receptorilor “: atenția acordată semnificațiilor în raport cu ceilalți	141
4.7.3 Principiul luării în considerare a elementelor semio-cognitive	142
4.7.4 Principiul luării în considerare a elementelor semio-contextuale	143

4.8 Implementarea unui audit comunicațional – un instrument strategic	145
4.8.1 Etape în realizarea auditului comunicațional	145
4.8.2 Pregătirea organizației pentru auditul de comunicare	145
4.8.3 Colectarea datelor	146
4.8.4 Analiza, interpretarea și prezentarea rezultatelor	146
Capitolul 5: Studiu privind analiza impactului comunicării interne asupra eficacității și eficienței organizaționale. Studii de caz	148
5.1 Metodologia de cercetare	148
5.1.1 Metode și instrumente de cercetare folosite în comunicarea organizațională	149
5.1.2 Formarea și determinarea eșantionului	156
5.2 Analiza impactului comunicării interne asupra eficacității și eficienței organizaționale. Studii de caz	157
5.2.1 Studiu de caz – Lafarge România	158
5.2.1.1 Organizarea comunicării în firmă	158
5.2.1.2 Documente oficiale care reglementează comunicarea internă	159
5.2.1.3 Documente privind comunicarea pentru Lafarge România	162
5.2.1.4 Interviu preliminar cu Directorul departamentului de comunicare	164
5.2.1.5 Analiza și interpretarea rezultatelor obținute în urma studiului de climat organizațional	166
5.2.1.6 Organizarea unui focus grup privind analiza comunicării interne și a impactului său asupra eficacității și eficienței organizaționale la Lafarge România	170
5.2.1.7 Analiză pe bază de chestionar a impactului comunicării interne asupra eficacității și eficienței organizaționale în Lafarge Ciment România	176
5.2.1.8 Concluzii	214
5.2.2 Studiu de caz – Rehau Cluj-Napoca	215

5.2.2.1 Documente care reglementează comunicarea internă și organizarea comunicării interne în grupul Rehau	215
5.2.2.2 Interviu preliminar cu directorul Rehau Cluj-Napoca	221
5.2.2.3 Organizarea unui focus grup privind analiza comunicării interne și a impactului său asupra eficacității și eficienței organizaționale la Rehau Cluj-Napoca	224
5.2.2.4 Analiză pe bază de chestionar a impactului comunicării interne asupra eficacității și eficienței organizaționale în Rehau Cluj-Napoca	227
5.2.2.5 Concluzii	256
5.2.3 Studiu de caz – CSI România	257
5.2.3.1 Documente care reglementează comunicarea în CSI România	258
5.2.3.2 Interviu preliminar cu directorul general CSI România	259
5.2.3.3 Organizarea unui focus grup privind analiza comunicării interne și a impactului său asupra eficacității și eficienței organizaționale la CSI România	262
5.2.3.4 Analiză pe bază de chestionar a impactului comunicării interne asupra eficacității și eficienței organizaționale în CSI România	263
5.2.3.5 Concluzii	293
Concluzii generale și contribuții personale	295
Concluzii generale	295
Contribuții personale	298
Limitele cercetării	299
Perspectivile cercetării	299
Bibliografie	301
Anexe	310

CUVINTE CHEIE

Comunicare organizațională

Eficiență organizațională

Eficacitate organizațională

Management

Informație

Strategie de comunicare

Audit de comunicare

Focus grup

Interviu

Chestionar

Introducere

Comunicarea reprezintă, alături de motivație și competență profesională, cheia eficienței într-o organizație. Toți membrii unei companii își petrec majoritatea timpului comunicând într-o formă sau alta, indiferent de poziția lor în ierarhie. Deoarece în ziua de azi numărul angajaților din servicii și birouri îl depășește pe cel al muncitorilor din producție, există o mai mare nevoie de îmbunătățire a comunicării pentru că este necesară o mai mare colaborare între colegi și niveluri ierarhice și s-a generalizat lucrul în echipă care nu poate fi eficient fără o bună colaborare între toți membrii echipei. Mai mult, schimbările din tehnologie au condus la transformări în structura și activitatea organizațiilor. De aceea practicile și tehnologiile de comunicare au devenit tot mai importante pentru toate tipurile de organizații. La acestea se adaugă creșterea rolului managerului în procesul de comunicare organizațională, el fiind pe de o parte cel care procesează informația internă și externă, iar pe de altă parte tot managerul comunică această informație subordonaților (este în postura de diseminator) și celor din afara organizației (este în postura de purtător de cuvânt). În acest context, drumul unei organizații către o eficiență sporită trece printr-o permanentă gestionare a comunicării interne și externe în scopul îmbunătățirii și perfecționării acesteia.

Studiul comunicării organizaționale este relativ nou și în ultimul timp a primit mai multă recunoaștere ca și domeniu academic, fiind inclus în programa de studiu a multor universități și școli de afaceri. Studiul comunicării organizaționale arată clar că rolul comunicării într-o organizație este mai mult decât capacitatea managerului de a fi un bun vorbitor și de a avea abilități bune de comunicare interpersonală. Mai mult, se arată că toate tipurile de organizații, nu numai societățile comerciale, au nevoi de comunicare și provocări în acest domeniu.

Scopul acestei cercetări este să reitereze o dată în plus importanța acestor aspecte prin prezentarea reperelor teoretice în domeniu, fundamentarea unor concepte de bază și aplicarea lor în studiul comunicării manageriale precum și în studiul diferitelor forme și tipuri de comunicare din interiorul unei organizații. Toate acestea se vor detalia apoi în prezentarea unor studii de caz, clasice și noi și în prezentarea rezultatelor aplicării unor chestionare pe această temă. Ideea centrală de demonstrat este importanța comunicării ca factor vital în atingerea maximei eficacități și eficiențe organizaționale. Scopul final este conștientizarea factorilor de răspundere în domeniu de necesitatea unei mai bune pregătiri a actualilor și potențialilor manageri în domeniul comunicării și a abilităților de comunicare atât în perioada de pregătire universitară cât

și la locul de muncă, aceeași pregătire fiind necesară și pentru angajații din companiile autohtone care au nevoie de dezvoltarea competenței de comunicare deoarece poziția sau activitatea lor o necesită. Cercetând probleme specifice de comunicare care există în firmele românești sau în firmele străine cu sediul la noi în țară, vom căuta să oferim soluții pentru rezolvarea lor și recomandări pentru îmbunătățirea eficacității comunicării cu implicații asupra performanței organizaționale.

În elaborarea acestei cercetări se va porni de la un demers istoric privind evoluția teoriilor comunicării cu accent pe comunicarea organizațională care se va baza pe consultarea literaturii de specialitate din domeniu. Aceeași literatură se va folosi și pentru prezentarea funcțiilor și dinamicii comunicării organizaționale, unde se vor adăuga exemple practice și studii de caz, la fel ca și în partea dedicată comunicării manageriale și tipurilor de comunicare internă. Un accent deosebit se va pune pe organizarea și planificarea comunicării în cadrul firmei, pe necesitatea elaborării de strategii de comunicare în organizațiile de mari dimensiuni și pe importanța departamentului/personalului responsabil de comunicarea internă. Evaluarea comunicării interne este o premisă esențială în determinarea calității acesteia și a rolului pe care îl are în maximizarea performanței organizaționale. Auditul de comunicare internă este modalitatea de bază pentru identificarea bunelor practici, dar și a problemelor de comunicare în firme și pentru analiza și propunerea de soluții în vederea rezolvării acestora.

Cercetarea se va finaliza prin realizarea unor studii de caz pe firme de succes din domeniul industrial unde se va aplica un model audit bazat pe literatura de specialitate, pe consultarea cu specialiști în domeniu și pe studii personale prin care se vor identifica direcțiile cheie de îmbunătățire a comunicării interne, experiențe de comunicare pozitive și negative, exemple de bune practici, toate acestea în scopul analizării modului în care comunicarea internă reprezintă un factor determinant pentru eficacitatea și eficiența organizației.

Scopul și obiectivele cercetării

Cercetarea de față își propune ca obiectiv general să analizeze modul în care comunicarea internă din organizații influențează eficacitatea și eficiența organizațională, respectiv performanța organizației. Prin studiul literaturii de specialitate dorim să demonstrăm importanța acordată acestei teme de către specialiștii în domeniu. Așa cum vom arăta în partea de metodologie, comunicarea organizațională este un domeniu de cercetare relativ nou; există

numeroase studii în domeniu în ultima vreme, dar în țara noastră numărul lor este limitat. Totuși, există o preocupare crescută deoarece este o temă de mare actualitate dat fiind numărul tot mai mare de companii multinaționale care și-au deschis filiale în România și impactul tot mai puternic al tehnologiei informației asupra mijloacelor de comunicare.

Comunicarea, spre deosebire de alte componente ale managementului și ale organizației ca întreg, prezintă particularități care nu permit cercetarea ei în același fel ca alte probleme organizaționale sau manageriale. În primul rând, comunicarea este omniprezentă în toate activitățile firmei; studiul ei nu poate fi făcut prin izolare, ci în context organizațional și prin integrarea în funcțiile manageriale.

În al doilea rând, gradul de generalizare în cercetarea comunicării organizaționale este mai redus decât în cazul altor domenii. Comunicarea este specifică pentru fiecare firmă în parte; fiecare firmă are sistemul său propriu de comunicare în funcție de profil, dimensiune și mai ales cultură organizațională. Există elemente comune, dar elementele specifice fiecărei organizații determină climatul comunicațional.

Pe de altă parte, firmele din România nu au multă experiență în acest domeniu. Cele care reprezintă filiale ale unor mari companii din străinătate beneficiază de expertiza firmei mamă și preiau reguli, modele, politici, practici, care însă trebuie adaptate la specificul local. Firmele autohtone de mari dimensiuni încearcă să-și creeze propriile reguli și sisteme de comunicare, dar nu în toate cazurile aceasta reprezintă o prioritate.

Luând în considerare toate aceste aspecte, ne-am fixat drept *obiectiv principal* elaborarea unui model de analiză a comunicării interne în organizații pe baza literaturii de specialitate prin aplicarea căruia să determinăm impactul comunicării asupra eficacității și eficienței organizaționale, respectiv asupra performanțelor generale ale firmei. Acest model a fost aplicat în companii reprezentative din domeniul industrial, lideri de piață în sectorul lor, prin realizarea de studii de caz pe baza cărora ne-am propus atingerea *obiectivelor specifice*, respectiv:

- Identificarea de experiențe în domeniul comunicării cu impact atât pozitiv, cât și negativ asupra climatului organizațional și asupra performanței organizației în firmele studiate;
- Identificarea de bune practici în domeniul comunicării interne care pot fi folosite drept exemple de alte firme din domeniu și nu numai;
- Identificarea factorilor care determină eficacitatea comunicării interne ca premisă a eficacității organizaționale;

- Identificarea direcțiilor cheie de perfecționare a comunicării interne în firmele studiate cu posibilitatea generalizării pentru firme cu sisteme sau situații similare;
- Elaborarea unui set de măsuri menite să îmbunătățească calitatea comunicării manageriale și a comunicării interpersonale în organizațiile studiate cu posibilitatea preluării de către firme din același domeniu sau cu probleme similare.

Pe baza acestor obiective generale și specifice am formulat următoarele *ipoteze* de lucru pentru cercetarea aplicativă:

1. O comunicare internă adecvată, în cadrul unei organizații, are un impact pozitiv asupra eficacității și eficienței organizaționale.
2. Designul sistemului de comunicare interne din organizații este influențat în mare măsură de mărimea firmei și de domeniul de activitate, alături de alți factori.
3. Eficacitatea comunicării într-o organizație depinde de cantitatea și calitatea informației furnizată angajaților în procesul muncii.
4. O comunicare internă adecvată care conștientizează problema calității determină eficacitatea și eficiența organizațională, respectiv performanțele organizației în ceea ce privește productivitatea muncii, costurile și satisfacția clienților externi și interni (personalul care lucrează în respectiva organizație).

CAPITOLUL 1 – STUDIUL TEORIILOR COMUNICĂRII

Primul capitol reprezintă un demers istoric bazat pe studiul literaturii de specialitate care prezintă principalele teorii ale comunicării cu accent pe teoriile de comunicare organizațională și modele propuse de specialiști în domeniu.

Aflat la răspântia mai multor discipline, procesul de comunicare a trezit interesul unor științe diferite precum filozofia, istoria, psihologia, sociologia, etnologia, economia, biologia, cibernetica sau științele cognitive. Istoria comunicării este strâns legată de evoluția umană și de dezvoltarea relațiilor sociale și economice. Astfel, primii pași teoretici în domeniul comunicării sunt strâns legați de diviziunea muncii și de opera lui Adam Smith (1723-1790) în a cărei opinie comunicarea contribuie la organizarea muncii colective și la structurarea spațiilor economice.

În timp s-au conturat numeroase teorii și modele de comunicare pornind de la Modelul lui Laswell (Emițător – Mesaj – Mijloc de comunicare – Receptor – Efect), un model primar care omite feedback-ul și care a fost perfecționat ulterior. Potrivit lui Jean Lohisse (2002), se pot

distinge două generații de cercetări în domeniul comunicării. O primă generație care este caracterizată prin situarea pe linia analitică și propunerea de modele liniare are patru direcții de cercetare:

- Teoriile datei (Shannon și Weaver)
- Teoriile semnului (Saussure, Jakobson)
- Teoriile comportamentului (behavioriste)
- Teoriile difuzării.

A doua generație de cercetări este caracterizată de privilegierea relațiilor prin raportarea la obiecte. Și aici există tendințe diferite și se pot observa diferențe.

- Curentul sistemic, cu preocuparea pentru cibernetică, organizare și constructivism;
- Pragmaticile psihologice și psihoclinice (Școala de la Palo Alto);
- Curentele antro-po-sociologice ale comunicării, care pun accentul pe abordarea socială a interacțiunii;
- Teoriile pragmatice lingvistice. (adaptat după Lohisse, 2002: 22)

Teoriile generale ale comunicării se pot aplica la organizații sub diferite aspecte. În acest sens menționăm comunicarea instituțional-organizațională propriu-zisă care se referă la comunicarea managerială și la comunicare internă în general, respectiv la comunicarea instituțională și la comunicarea operațională, comunicarea media, comunicarea produsului, comunicarea socială, relații publice. Scopul acestei cercetări este reliefarea importanței comunicării în interiorul companiei, respectiv comunicarea managerială cu toate dimensiunile ei, comunicarea interpersonală, în grup și în echipă și toate avantajele care decurg din eficacitatea comunicării pentru eficiența și eficacitatea organizației.

Studiul comunicării organizaționale a intrat de mult în preocupările cercetătorilor sau ale practicienilor interesați de bunul mers al organizațiilor. Începând cu teoriile clasice și terminând cu cele moderne, aproape că nu a existat gânditor care să nu se refere într-o formă sau alta la rolul comunicării organizaționale. Pentru Taylor, o foarte mare importanță o avea comunicarea în plan ierarhic în timp ce pentru Fayol era esențială comunicarea în plan orizontal realizată între persoane aflate la același nivel ierarhic dar aparținând unor linii ierarhice diferite. Dacă pentru ambii era esențială comunicarea dintre șefi și subordonați, pentru reprezentanții curentului relațiilor și resurselor umane (Mayo, McGregor, Likert) cele mai importante devin relațiile de comunicare din cadrul grupului. Se deschide astfel drumul către studiul comunicării informale,

destul de neglijată anterior. Teoriile moderne aduc cu ele o perspectivă integrativă în studiul comunicării, care este extinsă la nivelul întregii organizații. Se conștientizează rolul factorilor externi, de mediu precum și nevoia corelării sau contingentei unor fenomene diferite precum cele sociale sau psihologice. Orientările mai noi (postmodernismul, psihologia critică, feminismul) propun alternative pentru viața organizațională, centrate pe sublinierea puterii și dominației și pe accentuarea flexibilității, a trecerii la autoconducere. Dezvoltarea teoriilor și ideilor despre comunicarea organizațională este puternic influențată în zilele noastre de contextul actual acela al societății informatizate (în locul celei industriale) în plin proces de globalizare. Cercetările actuale definesc excelența organizațională ca “fiind abilitatea oamenilor de a utiliza tehnologia pentru rezolvarea creativă a problemelor complexe” (Zlate, 2004: 495). Or, excelența organizațională în afara comunicării nu poate fi concepută. Noile tehnologii informaționale au schimbat clar modul de desfășurare al comunicării la toate nivelurile organizaționale, de aceea majoritatea lucrărilor recente în domeniu pun accent pe aceste aspecte lăsând oarecum în umbră aspectele sensibile ale comunicării într-o organizație.

Se pot distinge trei perspective teoretice în studiul comunicării:

- Perspectiva tehnică asupra comunicării (bazată pe teoria informației a lui Shannon și Weaver)
- Perspectiva contextuală (care se concentrează pe contextual larg al comunicării, atât pe indicia verbali cât și pe cei nonverbali)
- Perspectivele negociate (Lazega) care arată că procesul de feedback poate fi privit ca un proces interpersonal de negociere.

Pe baza acestor teorii s-au construit modele de comunicare organizațională dintre care amintim:

- Modelul lui Stanley Deetz
- Modelul propus de Pamela Shockely-Zalabak
- Modelul agendă propus de Tuuli Tukiainen.

Al doilea model menționat păstrează elementele de bază ale comunicării (emițător, receptor, mesaj, canal, sursă de zgomot), procesele acesteia (codarea, decodarea, feedback-ul) dar adaugă interacțiunea câmpurilor experienței specifice emițătorului și receptorului, contextul organizațional al comunicării și competențele de comunicare. Autoarea consideră patru asemenea competențe: competența cunoașterii (abilitatea de a înțelege mediul comunicațional

organizațional), competența senzitivității (abilitatea de a simți/intui corect înțelesurile și sentimentele celorlalți membri ai organizației), competența deprinderilor (abilitatea de a analiza corect situațiile organizaționale și de a iniția și consuma corect mesajele organizaționale), competența valorilor (abilitatea asumării responsabilității pentru comunicare eficientă). Modelul este important prin introducerea competențelor menționate (esențiale pentru un manager) și evidențierea rolului comunicării în context organizațional.

Totuși, dincolo de orice model teoretic, am putea afirma, fiecare organizație în parte își construiește propriul model de comunicare bazat pe cultura organizațională, pe specificul companiei și pe percepția membrilor organizației asupra comunicării.

CAPITOLUL 2 COMUNICAREA INTERNĂ – CONSIDERAȚII GENERALE

În acest capitol am continuat definirea cadrului conceptual prin detalierea procesului de comunicare, încadrarea comunicării între activitățile din firmă și în special în activitatea managerială și prezentarea principalelor forme de comunicare din interiorul organizației.

În mod tradițional, comunicarea a fost văzută ca un proces liniar cuprinzând un emițător care transmite un mesaj unui receptor, mesaj care este înțeles, internalizat și pe baza căruia se acționează. Cercetarea din domeniul comunicării organizaționale s-a concentrat pe modul în care poate fi condus acest proces astfel încât să îmbunătățească performanța, productivitatea și profitabilitatea.

Pe baza teoriilor și modelelor enumerate în capitolul anterior, comunicarea și procesul de comunicare în context organizațional pot fi definite în diverse feluri, accentul rămânând pe elementele cunoscute: emițător, mesaj, canal, receptor, feedback. Potrivit Russu (2001: 46): “comunicarea reprezintă procesul de transmitere a informațiilor de la o persoană la alta prin intermediul mesajelor simbolice – sunete, litere, cifre, alte semne, expresii ale feței, gesturi – care servesc înțelegerii reciproce a persoanelor în vederea realizării obiectivelor lor individuale și a celor comune la scara întregii organizații”.

Managementul modern accentuează și mai mult rolul comunicării în activitatea managerială. Astfel, se consideră că managerii petrec între 60 și 80% din timp comunicând (Luthans&Larsen, 1986, citat în Hargie & Tourish, 2009). Studiile arată că managerii eficienți își petrec o mare parte din timp în activități bazate pe comunicare. Chiar din 1973 Mintzberg a arătat natura omniprezentă a comunicării interpersonale în activitatea de management. Studii mai

recente de leadership reafirmă faptul că un leadership eficient la locul de muncă implică folosirea constantă a instrumentelor de comunicare pentru a crea sens, a împărtăși viziuni și a construi un scop comun. (Sims & Lorenzi, 1992, citat în Hargie & Tourish, 2009)

În ceea ce privește situația din România, s-a constatat că există puține studii care să se refere la activitățile de comunicare ale managerilor și la evaluarea comunicării interne din firmele din țară. În general, situația comunicării dintr-o companie este analizată în cadrul altor studii și investigații, în special în studiile de climat organizațional. Este necesar ca cercetarea în domeniu să se axeze strict pe studierea dimensiunilor comunicării interne, de la circulația informației la comunicarea managerială și să folosească acele metode atât cantitative cât și calitative care să identifice cât mai clar problemele de comunicare existente și să contribuie la găsirea de soluții adecvate diferitelor situații.

Eficiența și eficacitatea organizațională depind în mare măsură de abilitatea managerilor de a trimite mesaje în interiorul și în afara organizației cu eficacitate maximă. S-au identificat anumite deprinderi și abilități care să ajute la eficientizarea procesului de comunicare. Managerii, în ipostaza de emițători, ar trebui să posede următoarele abilități:

- Să trimită mesaje care sunt clare și complete;
- Să codifice mesajul în simboluri pe care receptorul să le înțeleagă;
- Să selecteze mediul cel mai potrivit pentru transmiterea mesajului;
- Să selecteze un mediu pe care receptorul îl monitorizează;
- Să evite filtrarea și distorsionarea informației;
- Să se asigure că mecanismul de feedback este încorporat în mesaje;
- Să ofere informație precisă pentru a se asigura că zvonurile înșelătoare nu se răspândesc.

(adaptat din Jones&George, 2008)

Managerii trebuie să devină eficace și eficienți și în ipostaza de receptori ai mesajelor. În acest sens, următoarele abilități sunt considerate esențiale:

- Să fie atenți (managerii, oricât de ocupați ar fi, trebuie să acorde atenție tuturor mesajelor pe care le primesc);
- Să fie buni ascultători (să se abțină din a-i întrerupe pe ceilalți, să mențină contactul vizual, să pună întrebări după primirea mesajului pentru clarificarea elementelor confuze, să parafrazeze sau să refrazeze punctele importante ca și formă de feedback);
- Să manifeste empatie;

- Să înțeleagă stilurile lingvistice prin conștientizarea diferențelor culturale.

(adaptat din Jones&George, 2008)

În zilele noastre, comunicarea este unanim recunoscută drept “cheia excelenței și eficacității organizaționale” (Grunig, 1992). Indiferent cât de puternică ar fi o companie, ea nu poate funcționa corespunzător fără un sistem bun de comunicare. Comunicarea este ceea ce ține compania unită și o face să funcționeze. Eficacitatea comunicării este vitală pentru eficacitatea întregii organizații.

Ca și în viața de zi cu zi, și în comunicarea organizațională ne referim la cele două categorii de bază :

- *comunicarea verbală* (scrisă, orală și mai nou, electronică, cu mențiunea că există autori care consideră că acest tip de comunicare trebuie luat separat ; punctul comun cu celelalte două rămâne folosirea cuvântului ca instrument de bază) ;
- *comunicarea non-verbală* (care deține de fapt o proporție covârșitoare din cantitatea de mesaje transmise, aproximativ 70% și care îmbracă forme cunoscute precum gesturi, mimică, tonul vocii, ținuta sau punctualitatea)

Procesul de comunicare intenă din cadrul organizațiilor, privit în ansamblu, poate fi împărțit în următoarele categorii:

1. *Comunicarea operațională* include întreg ansamblul de mesaje ce-i leagă pe angajații organizației în acțiunile de înlăptuire a planului ei operațional, respectiv totalitatea procedurilor concepute pentru realizarea obiectului specific de activitate. Comunicarea operațională internă cuprinde: ordine și instrucțiuni date de supraveghetori lucrătorilor; dialogul oral între lucrători pe probleme de muncă; situații întocmite de personalul operativ în diferite domenii - producție, vânzari, finanțe, stocuri, întreținere etc, prin care se raportează îndeplinirea sarcinilor de muncă.
2. *Comunicarea instituțională* se definește precizând modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare : între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central și care sunt marginale în procesul de comunicare.

Prin *comunicare formală* se înțeleg toate schimburile de informație care au loc prin canalele formale, oficiale de comunicare, în ambele direcții: *vertical ascendent și vertical descendent*.

Comunicarea descendentă (sau ierarhică)

Ca și direcție, se referă la informația cel mai mult pusă în practică. Mesajele pleacă de la un anumit nivel ierarhic și sunt destinate eșaloanelor inferioare.

Ca și mijloace, se referă la:

- mijloace de comunicare scrise: jurnalul/ziarul intern (newsletter), afișe, nota de serviciu, e-mail-ul, manuale de perfecționare, directive de politică internă a companiei, documente interne care reglementează practici de muncă și de comportament;
- mijloace de comunicare orale: telefonul, conversații, interviuri formale, discursuri, întâlniri formale de informare sau instruire, grupuri de lucru etc.

Ca și funcție, comunicarea descendentă este un instrument clasic al managementului, ea fiind utilizată pentru a forma, informa și direcționa personalul.

Comunicarea ascendentă (sau salarială)

Ca și direcție, comunicarea are loc de jos în sus, de la nivelurile ierarhice cele mai joase către cele mai înalte.

Ca și mijloace, comunicarea ascendentă se exprimă prin: întâlniri de grup, interviuri, sisteme de sugestii (de exemplu, cutii de sugestii care păstrează anonimatul celor care fac sugestii), recompense pentru sugestii eficiente, sondaje, afișe.

Ca și funcție, acest tip de comunicare este fundamental pentru cunoașterea aspirațiilor personalului și pentru dezamorsarea eventualelor conflicte și tensiuni. Factor al unui climat social bun, este și un mijloc de a ameliora performanțele întreprinderii prin oferirea permanentă de feedback real asupra situației existente.

Comunicarea orizontală (sau laterală)

Ca și direcție, în acest caz nu există nici o noțiune ierarhică; este un schimb de la egal la egal, între sectoare diferite, servicii sau departamente.

Ca și mijloace, comunicarea orizontală se realizează natural în structuri mici: toată lumea se cunoaște, ocaziile de dialog sunt multiple, trebuie totuși să se bazeze pe o organizare mai serioasă la structurile înalte: întâlniri între servicii, diverse mijloace de informare deschisă (reviste, panou de afișaj etc.) și bineînțeles cel mai des folosit mijloc în zilele noastre: comunicarea electronică prin intermediul intranetului.

Ca și funcție, informația orizontală permite unirea personalului în scopul de a forma “spiritul casei” și de a coordona indirect procesul de producție.

Sistemul de comunicare formală este completat de rețeaua de *comunicare informală*, sistemul neoficial de comunicare compus din toate mesajele transmise fără un scop oficial, de exemplu conversații între colegi în timpul pauzelor sau ocazii informale precum aniversări ale companiei, petreceri, picnicuri etc

Comunicarea interpersonală ocupă un rol esențial în orice sistem de comunicare profesională. Membrii sistemului relaționează continuu și nu numai în cadru profesional; s-ar putea spune în acest context că, de fapt, comunicarea interpersonală este parte a comunicării informale. Cu toate acestea, ea interferează și cu partea de comunicare formală, elementul de comunicare interpersonală făcându-se simțit de multe ori aproape inconștient și în cadrul unui act de comunicare oficial.

Comunicarea joacă un rol vital în implementarea eficace a schimbării în cadrul organizației deoarece angajații trebuie să primească la timp informația referitoare la motivele schimbării și la consecințele acesteia, iar reducerea incertitudinii provocate de schimbare se poate face numai prin furnizarea informației corecte prin canale oficiale și eliminarea zvonurilor.

O comunicare eficace în interiorul organizației contribuie la crearea unui climat organizațional motivant, iar barierele care apar (bariere de limbaj, perceptuale, contextuale) pot fi depășite prin luarea de măsuri care să conducă la îmbunătățirea calității comunicării (un stil managerial deschis, stabilirea clară de reguli de comunicare, desemnarea unui responsabil de comunicare și elaborarea unei strategii, includerea programelor de training pentru dezvoltarea abilităților de comunicare.)

CAPITOLUL 3 COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Capitolul 3 este dedicat comunicării manageriale și rolului său în exercitarea funcțiilor managementului. Fiind o parte a procesului de conducere (Henry Fayol alături de comunicarea planificării, previziunii, organizării și comenzii ca fiind unul dintre cele cinci elemente de bază ale managementului), prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceștia, comunicarea managerială este orientată nu numai spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a acestora la obiectivele întreprinderii.

“Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în

condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.” (Niculae, 2006: 66)

O parte importantă a comunicării manageriale este comunicarea directă dintre superior și subordonat. Pentru a vedea cât de bună este comunicarea dintre șef și subordonat trebuie evaluat gradul în care șeful și subordonatul cad de acord în chestiuni de serviciu și fiecare este sensibil la punctul celuilalt de vedere. Problemele apar atunci când diferențele de percepție sunt extreme și persistente, nu atunci când există mici dezacorduri. Cercetările arată, potrivit lui Johns (1998: 329) că șefii și subordonații percep diferit următoarele aspecte :

- modul în care subordonații își folosesc timpul față de cum ar trebui s-a facă;
- cât durează să înveți ceva;
- cât de important este salariul pentru subordonat;
- câtă autoritate are subordonatul;
- capacitatea profesională a subordonatului;
- performanțele subordonatului și obstacolele în calea acestora.
- stilul de conducere al șefului.

Aprecierile joacă un rol deosebit în relația dintre șef și subordonat. Aprecierile eronate sunt generatoare de nemulțumiri. Subordonații doresc în general ca șefii să fie sensibili la dorințele și aspirațiile lor, receptivi la ideile și sugestiile lor, să arate respect pentru cei cu care lucrează. Ei nu resping observațiile critice cu condiția să fie pertinente, în locuri și în momente adecvate.

Legătura dintre leadership și comunicare este strâns legată de sfera comunicării manageriale. Comunicarea poate fi dezvoltată pe 4 dimensiuni esențiale pentru leadership: susținerea (definind comportamentul unei persoane care intensifică sentimentele celuilalt față de sine), facilitarea interacțiunii (comportamentul prin care membrii unui grup sunt încurajați să dezvolte relații), accentul pe scopuri (comportamentul care stimulează entuziasmul pentru realizarea scopului de grup) și facilitarea activității (comportamentul prin care ajută la realizarea scopurilor unei activități: planificare, coordonare etc.). Fără o comunicare eficientă, un lider nu poate arăta că își susține echipa, nu-i poate ajuta pe membrii echipei să stabilească relații, să conlucreze pentru același scop și să realizeze scopurile activității lor. Misiunea liderului este de a folosi comunicarea în așa fel încât să trezească entuziasmul oamenilor pentru a lucra împreună spre binele organizației.

Comunicarea joacă un rol important și în evaluarea personalului. Dacă un manager nu comunică apropiat și regulat cu angajații, el nu va fi capabil să le înțeleagă nevoile și să le evalueze performanțele corect. Mai mult, o severitate excesivă și critica creează o atmosferă stresantă în interiorul organizației și angajații vor începe să respingă comunicarea de frică sau ca o măsură de prevedere. Lipsa de comunicare dintre management și angajați poate conduce la scăderea performanței și chiar la conflicte cu sindicatele. Interviu de evaluare este situația în care comunicarea este esențială deoarece implică discuții scurte informale între manager și angajat pentru crearea unui climat pozitiv, pregătirea celor doi pentru interviu prin abordarea unei atitudini deschise la sugestii de ambele părți și discutarea propriu-zisă a performanței angajatului pornind de la aspectele pozitive, explicând motivele pentru remarcile negative și ascultarea punctului de vedere al celuilalt.

CAPITOLUL 4 COMUNICAREA INTERNĂ, INSTRUMENT STRATEGIC AL MANAGEMENTULUI

Ca orice activitate din firmă, și comunicarea trebuie să aibă o dimensiune planificată; ea nu se poate realiza la întâmplare, ci are nevoie de un plan, de o strategie, de reguli și proceduri. Cu alte cuvinte, comunicarea trebuie instituționalizată și inclusă în planul strategic al firmei. Se pune întrebarea: este comunicarea o activitate planificabilă? Locul comunicării în firmă nu este încă definit clar; de fapt, în multe firme, comunicarea nu ocupă locul pe care îl merită. Ea este parte a activității celor de la resurse umane sau intră în atribuțiile managerului general. Companiile de mari dimensiuni au înțeles rolul comunicării, drept care au instituit reguli și proceduri, au elaborat planuri și strategii și au creat funcția de responsabil/director de comunicare și un departament de specialitate. O astfel de instituționalizare este esențială pentru companiile mari, multinaționale și evident comunicarea poate și trebuie să fie o activitate planificată. În cazul firmelor de dimensiuni mai mici (vom vedea în studiile de caz descrise), deși nu este necesară o astfel de instituționalizare, comunicarea deține un rol important și angajații simt nevoia unor reguli și planuri clare în această direcție.

Un plan de comunicare va urmări realizarea unor obiective prin asigurarea coerenței acțiunilor de comunicare din firmă. El va oferi o schiță globală în care comunicarea își conturează locul și rolul. La nivelul unei organizații, acest plan se poate realiza prin subsumarea acțiunilor coerente de comunicare internă și externă, sau prin realizarea a două planuri separate și

eventual a unei strategii comune. În opinia noastră, a doua variantă este cea mai potrivită, mai ales în cazul companiilor de mari dimensiuni, deoarece comunicarea internă și cea externă au categorii diferite de public, ceea ce conduce la necesitatea realizării unor planuri axate pe nevoile fiecărei categorii și stabilirea unor obiective specifice pentru publicul intern, respectiv pentru publicul extern. Chiar dacă strategia generală poate îmbina cele două dimensiuni, totuși particularitățile comunicării interne necesită o planificare separată; dacă obiectivele comunicării interne nu se realizează la nivelul publicului intern, atunci acest public intern nu va fi capabil să realizeze obiectivele comunicării externe, destinate evident publicului extern.

Planul de comunicare internă integrează funcția de comunicare internă în strategia companiei și o ridică la același rang cu celelalte funcții. El trebuie să fie articulat pe organizarea și strategia firmei și să se adapteze la nevoile și obiectivele momentului, adică să fie realist, precis și pragmatic. Strategia de comunicare reprezintă un element fundamental al strategiei generale de comunicare organizațională în companiile de mari dimensiuni. Cu toate acestea, nu toate companiile aleg să redacteze un astfel de document, ci introduc obiectivele și acțiunile de comunicare internă în cadrul celorlalte planuri și strategii organizaționale. Considerăm că este necesară separarea strategiei de comunicare internă atât în teorie cât și în practică și definirea ei clară în cadrul unui document separat, care este vital pentru organizațiile mari și mai ales pentru cele care au suferit anumite schimbări. În acest sens, am prezentat strategia de comunicare internă a BCR România, membră a Erste Group, o strategie care este sarcina Departamentului de Comunicare Internă și Comunitatea și a șefului acestui departament și care se referă la elementele de bază expuse în literatura de specialitate: context, obiective, grupuri țintă, abordare, tactici de comunicare internă.

Ne-am referit în continuare la organizarea comunicării în cadrul organizațiilor BCR și Lafarge România, la diferențe și puncte comune între Departamentul de Comunicare Internă și Comunitate BCR și Departamentul de Comunicare și Relații Publice Lafarge. În primul caz este vorba de un departament axat numai pe comunicare internă, în al doilea caz departamentul de comunicare se ocupă atât de comunicarea internă cât și de cea externă. Am analizat fișa postului directorului de comunicare în ambele cazuri menționând punctele comune precum elaborarea și implementarea strategiei de comunicare, coordonarea mecanismului de comunicare internă, coordonarea realizării și distribuirii publicațiilor interne etc.

Principala diferență este publicul intern țintă, cel din sectorul bancar și cel din sectorul industrial. În primul caz, este vorba de un public cu studii superioare, care este mult mai receptiv la mesajele primite, care încurajează o comunicare directă și activă și care nu are nevoie de o exprimare simplificată a mesajului. Deși aceleași în ambele organizații, instrumentele de comunicare trebuie ajustate la publicul țintă.

În cazul Lafarge și al sectorului industrial, publicul este eterogen de la manageri, personal cu studii superioare, ingineri la muncitori în uzine și cariere sau șoferi pe camioane și balastiere. Deoarece este o companie industrială, Lafarge se confruntă cu *probleme specifice* de comunicare care sunt influențate și de răspândirea în teritoriu a companiei de la sediul central din București la uzinele din Hoghiz, Medgidia și Târgu-Jiu și stațiile de betoane din diverse zone ale țării. Datorită acestei structuri, personalul este variat ca proveniență etnică, geografică, educație și pregătire profesională. Astfel, informația trebuie transmisă într-un limbaj accesibil tuturor categoriilor de personal de la muncitorii din stațiile de betoane până la managerii de la sediul central. Managerul de comunicare și colaboratorii săi trebuie să se asigure că informația ajunge în toate locațiile geografice, că toți angajații sunt informați în egală măsură și că elementele de bază precum și stilul de comunicare sunt adaptate potrivit situației. În general, se poate spune că într-o astfel de companie de multe ori comunicarea devine preponderent tehnică, bazată pe cifre. Training-ul în acest domeniu este o necesitate, astfel managerul de comunicare are obligația de a oferi personalului aflat pe poziții de conducere posibilitatea de a-și îmbunătăți periodic abilitățile de comunicare.

Pe lângă organizarea și planificarea comunicării în cadrul firmei este necesară și o evaluare periodică a modului în care funcționează comunicarea în interiorul organizației. Această evaluare se realizează prin auditul de comunicare internă. Auditul comunicațional este văzut ca parte a unui pachet pentru evaluarea eficacității organizaționale, identificarea bunelor practici în interiorul și în afara organizației și crearea unui climat în care aceste practici să fie aplicate cât mai mult și cât mai bine.

Asociația Internațională a Comunicării (International Communication Association) a identificat câteva probleme cheie care trebuie evaluate în auditul comunicării:

- Cantitatea de informație (deficitară sau supraîncărcată) referitoare la subiectele de importanță majoră pentru organizație, sursele și canalele de comunicare;
- Calitatea informației comunicate între diverse surse;

- Relațiile de comunicare, incluzând încrederea interpersonală, susținerea, sociabilitatea și satisfacția în muncă;
- Rețelele operaționale de comunicare (incluzând zvonurile, mesaje sociale și legate de muncă) și cum se compară ele cu rețeaua formală;
- Restricții și probleme de informare;
- Experiențe de comunicare pozitive și negative;
- Structuri organizaționale, de grup și individuale ale comportamentelor reale de comunicare legate de surse, canale, subiecte.

Problemele identificate prin auditul de comunicare internă pot fi:

- deficit de informație;
- puterea zvonurilor indezirabile;
- comunicare ascendentă deficitară;
- canale de comunicare defectuoase;
- ședințe și întâlniri neproductive.

Etaple pentru implementarea auditului comunicațional intern sunt următoarele:

- Selectarea temei/subiectului;
- Specificarea performanței dorite în termeni de criterii și standard
- Discutarea standardelor pe care echipa de management crede că ar trebui să le adopte și să le atingă
- Identificarea unei persoane sau a mai multora care vor funcționa ca și legătură între organizație și echipa de audit.

Colectarea datelor se face în două faze:

- în prima fază, un număr mic de interviuri preliminare va familiariza echipa de audit cu opiniile personalului și ale managerilor. Se poate organiza și un focus grup preliminar care să scoată în evidență aspecte ce pot fi apoi discutate în alte focus grupuri sau abordate în chestionar.
- în a doua fază, un test pilot este vital pentru a detecta problemele în redactarea și implementarea chestionarului. Se poate continua și cu organizarea de alte focus grupuri pe niveluri ierarhice, departamente sau unități de afaceri care să suplimenteze sau chiar să testeze informația dorită a se obține din completarea chestionarului. După aceasta, chestionarul se poate trimite pe mail și la fel se pot primi și răspunsurile după care se face

analiza, interpretarea și scrierea raportului. Este util de observat dacă rezultatele din analiza chestionarului și cele din analiza discuțiilor de focus grup coincid sau există diferențe.

Rezultatele auditului se vor prezenta oral și în scris, printr-un raport, conducerii la vârf.

CAPITOLUL 5: STUDIU PRIVIND ANALIZA IMPACTULUI COMUNICĂRII INTERNE ASUPRA EFICACITĂȚII ȘI EFICIENȚEI ORGANIZAȚIONALE. STUDII DE CAZ

Cercetarea empirică s-a concretizat în capitolul 5 prin realizarea a trei studii de caz la 3 firme de dimensiuni diferite din domeniul industrial. Am ales să utilizăm o metodă integrată de cercetare, cum este studiul de caz, deoarece considerăm că în studiul comunicării este necesar să utilizăm atât metode calitative cât și cantitative. Mai mult, considerăm că aportul metodelor calitative este mai mare în acest caz decât în alte domenii de cercetare. Când vorbim despre comunicarea organizațională internă trebuie să distingem foarte clar ce poate fi cuantificat de ceea ce nu poate fi cuantificat. Așa cum am văzut în partea teoretică referitoare la auditul de comunicare internă, cuantificarea cantității de informație primite/transmise din/către diverse surse, prin diferite canale este necesară pentru că acesta este de fapt un indice al eficienței și eficacității comunicării. Pe de altă parte, ceea ce angajații cred despre climatul comunicațional din firmă, modul de comunicare cu șefii sau colegii rezultă mult mai clar din discuții, interviuri, observație directă sau o activitate de focus grup.

În altă ordine, comunicarea internă este un domeniu care nu conduce la generalizări masive ca și în cazul altor domenii de cercetare. Desigur, sunt elemente comune în materie de reguli, instrumente, canale care există și funcționează în multe companii și se pot generaliza. Dar ceea ce ține de comunicarea internă este în principal o chestiune specifică fiecărei firme în parte, în funcție de domeniul de activitate, de mărime, de tipul de management, cultura organizațională, contextul general economico-social. De aceea considerăm că printr-o analiză de audit a unei companii folosind atât metode cantitative cât și calitative se pot obține informații relevante pentru firma respectivă, dar se pot extrage și exemple de bune practici care se pot generaliza pentru firme din același domeniu sau de aceeași mărime.

Cele trei firme analizate sunt din domeniul industrial, au caracter multinațional și dimensiuni diferite :

- Lafarge România (parte a grupului Lafarge, lider mondial în industria cimentului, producător de agregate și betoane) are în jur de 1200 de angajați în România și 580 în divizia ciment care cuprinde uzinele de la Medgidia, Hoghiz, Târgu-Jiu și sediul administrativ din București.
- CSI România (producție de sisteme logistice și echipamente pentru terți) are în jur de 200 de angajați.
- Rehau Cluj-Napoca (parte a Rehau Grup, marcă de prestigiu în domeniul prelucrării polimerilor și a ofertei de sisteme) are în jur de 30 de angajați.

Pentru analiza acestor firme am folosit modelul de audit comunicațional intern propus de Hargie și Tourish care a implicat folosirea următoarelor metode :

1. Metode calitative : analiza documentelor care reglementează comunicarea în interiorul firmei, interviuri cu directorul de comunicare sau cu directorul firmei, organizarea unui focus grup în fiecare firmă cu angajați din sectorul cadre în scopul discutării problemelor legate de comunicarea ascendentă, descendentă, orizontală și interpersonală.
2. Metode cantitative : anchetă pe bază de chestionar. În acest scop am utilizat chestionarul propus de Asociația Internațională de Comunicare (International Communication Association) pe care l-am adaptat în urma discuțiilor cu directorii firmelor în cauză la nevoile și problemele lor actuale. De exemplu, în cazul Lafarge, am adăugat o parte axată pe comunicare și sănătate și siguranță în muncă deoarece a avut loc un accident de muncă la uzina din Medgidia și s-a dorit o evaluare a comunicării pe partea de SSM.

În cazul Lafarge am analizat atât documentele referitoare la comunicare de la nivelul grupului, cât și ghidul de comunicare pentru România. În cazul Rehau am analizat organizarea comunicării la nivel de grup și documentele aferente, iar în cazul CSI am prezentat regulile de comunicare din Regulamentul de Ordine Interioară de la nivel local.

Interviurile cu directorul de comunicare Lafarge România, cu directorul CSI România și directorul Rehau Cluj-Napoca au evidențiat preocuparea conducerii acestor firme pentru eficientizarea fluxului informațional, crearea unui climat comunicațional deschis prin practicarea unui stil de management democratic și luarea de măsuri concrete pentru îmbunătățirea comunicării manageriale și interpersonale.

Activitățile de focus grup organizate la cele trei firme au reliefat probleme comune, dar și exemple de bune practici. Aceleași lucruri au reieșit și din rezultatele aplicării chestionarului

menționat care a fost pre-testat pe grupuri reprezentative din firmele studiate. Chestionarul se referă la următoarele arii de comunicare:

- Primirea de informații
- Trimiterea de informații
- Reacția la informația trimisă
- Surse de informare
- Oportunitatea informației primite din surse cheie
- Relații de comunicare în organizație (climat comunicațional)
- Rezultate organizaționale
- Canale de comunicare

și este un instrument de dimensiuni mari. În chestionarul original, oportunitatea informației și rezultatele organizaționale sunt marcate de respondenți într-o singură coloană, ceea ce le oferă posibilitatea de a-și oferi perspectiva asupra acelor aspect la momentul respective. Celelalte 6 arii menționate mai sus sunt evaluate de respondenți pe două coloane, ceea ce le permite să exprime ceea ce simt că se întâmplă în legătură cu acel aspect la momentul respectiv (situația actuală) și ceea ce ei cred că ar trebui să se întâmple (situația ideală). Se folosește o scală Likert de la 1 la 5 (1 – foarte puțin, 5 - foarte mult) pentru toate secțiunile atât cele cu două coloane, cât și cele cu o coloană. În completarea acestui chestionar, am utilizat unul de mai mici dimensiuni care se raportează la legătura dintre comunicare și structură ierarhică, pentru a face referiri mai concrete la comunicarea managerială și la stilul de management. Acest chestionar conține o serie de afirmații pe care respondenții trebuie să le marcheze din nou pe o scală Likert pornind de la 1- Dezacord total la 7- Acord total.

Pentru determinarea eșantionului reprezentativ, am folosit metoda Taro Yamane, metodă care pornește de la volumul populației totale fără a lua în calcul caracteristicile populației și este recomandat pentru colectivități mici. S-a folosit o eroare de 5%, iar numărul chestionarelor valide rezultate din aplicare a fost de 264 (Lafarge), 102 (CSI), 26 (Rehau).

Rezultatele analizei calitative corelate cu rezultatele cantitative au arătat un grad ridicat de eficacitate a comunicării din interiorul organizației în cazurile Lafarge și Rehau (cu mici probleme în anumite sectoare) pe fondul unui climat deschis bazat pe un stil de management democratic și o preocupare reală pentru îmbunătățirea comunicării în cazul CSI prin rezolvarea problemelor existente.

Astfel, am identificat *probleme comune* în domeniul comunicării cu care se confruntă firmele supuse analizei în studiile de caz:

- Comunicare interdepartamentală problematică;
- Insuficientă informație despre subiecte “sensibile” precum salariul și beneficiile sau oportunitățile de promovare în organizație;
- Aceleași bariere în calea unei comunicări adecvate: educația, lipsa de timp, mentalitatea;
- Feedback insuficient în funcție de situație atât pe verticală cât și pe orizontală.

În acest context am elaborat și argumentat un set de propuneri pentru rezolvarea acestor probleme care au fost prezentate la fiecare studiu de caz în parte și care au fost sau vor fi supuse atenției conducerii firmelor în cauză și chiar adoptate (cazul Lafarge).

CONCLUZII GENERALE

Prin analiza celor trei firme ni s-au confirmat ipotezele de lucru și astfel am identificat *trăsături comune ale comunicării în organizațiile din domeniul industrial*:

- Comunicarea are un caracter preponderent cifric;
- Comunicarea pe partea de sănătate și siguranță în muncă este o componentă esențială a comunicării interne;
- Publicul intern țintă este eterogen din punct de vedere al educației și culturii, așadar instrumentele de comunicare trebuie adaptate în permanență pentru a răspunde nevoilor fiecărei categorii de angajați (ceea ce s-a întâmplat și în cazul formulărilor din chestionar care au trebuit adaptate pentru a fi înțelese de toate categoriile de respondenți de la muncitorii din uzină până la managementul de vârf)
- În firmele de producție predomină comunicarea operațională.

Mărimea organizației este importantă în proiectarea sistemului de comunicare și în alegerea canalelor și instrumentelor adecvate. Astfel, într-o firmă de dimensiuni mici, cum este Rehau Cluj-Napoca, predomină comunicarea orală, directă, față-n față. În cazul CSI, o firmă de dimensiuni mijlocii, se utilizează foarte mult telefonul, dar există și numeroase întruniri față-n față sub formă de ședințe formale sau informale. În compania Lafarge, cea mai eficientă formă de comunicare este cea electronică, în principal e-mail-ul, dat fiind numărul mare de angajați și răspândirea geografică.

Organizațiile de dimensiunea Lafarge sau BCR au nevoie de o organizare formală a comunicării, de un departament de profil și de o strategie adecvată. Aceste elemente determină o bună circulație a fluxului informațional care contribuie la sporirea eficacității activității angajaților. Pentru a-și realiza activitatea corespunzător, angajații au nevoie să primească o cantitate suficientă de informație din sursele cheie și prin canale adecvate. Analiza rezultatelor aplicării chestionarului au demonstrat un echilibru între cantitatea de informație primită și cea necesară pe diverse teme, din surse cheie și prin canale diferite la firmele Rehau și Lafarge, ceea ce demonstrează o bună funcționare a comunicării manageriale atât pe partea de trimitere de informații cât și pe partea de feedback.

Prin studiile de caz realizate am identificat *un set de bune practici* la firmele studiate care pot fi preluate și de alte firme, în special cele din domeniu:

- Adaptarea procedurilor de comunicare de la nivelul grupului la specificul regional prin elaborarea de proceduri specifice de comunicare pentru filialele din țara noastră cum este cazul Lafarge;
- Elaborarea de reguli clare pentru corespondența cu caracter profesional și oficial (e-mail, anunțuri interne, rapoarte etc.);
- Realizarea unor publicații interne specializate de tipul newsletter pe domenii de activitate (social, resurse umane etc.) și adaptate la specificul regional;
- Desfășurarea de activități de voluntariat și cu scopul îmbunătățirii comunicării informale și interpersonale;
- Utilizarea mai frecventă a “cutiilor de sugestii”, ca sursă importantă de feedback;
- Existența unei linii telefonice directe pentru sesizarea problemelor și organizarea de zile pentru discutarea problemelor personale;
- Organizarea de ședințe interdepartamentale mai frecvente cu scopul informării reciproce a membrilor departamentelor cu activități comune;
- Orientarea comunicării și pe latura SSM.

Gradul de noutate al acestei cercetări constă în elaborarea și aplicarea unui model de audit comunicațional intern pe baza literaturii de specialitate, în condițiile în care în cadrul cercetării în domeniu din țara noastră nu am găsit multe studii relevante pe această temă . Astfel am efectuat o diagnoză a practicilor de comunicare curente și am identificat direcțiile de perfecționare ale comunicării interne din firme performante, dintre care grupul Lafarge și

Lafarge România pot fi considerate modele de urmat în ceea ce privește abordarea comunicării ca și factor important ce determină excelența organizațională. Prin studiul efectuat, am identificat factorii care determină o comunicare eficientă ca și premisă a eficacității organizaționale, am pus în evidență bune practici în domeniul comunicării organizaționale care pot să contribuie la sporirea eficacității și eficienței organizaționale și am elaborat un set de măsuri pentru fiecare organizație analizată în vederea îmbunătățirii sistemului și practicilor de comunicare internă.

În lumina rezultatelor cercetării, considerăm util pentru toate firmele de mari dimensiuni să efectueze un audit de comunicare internă în fiecare an în scopul evaluării modului de funcționare al sistemului de comunicare internă.

Prezenta cercetare se poate extinde în viitor prin investigarea unor firme din alte domenii de activitate (servicii, de exemplu; demersul a fost început prin colaborarea cu BCR dar numai pe partea de documentație, interviu și focus grup, aplicarea de chestionare nefiind posibilă din motive interne ce țin de organizația în cauză) și realizarea de studii comparative pe sectoare de activitate.

Prin studiile întreprinse în cadrul acestei lucrări am dorit să subliniem importanța comunicării interne pentru îndeplinirea scopurilor și obiectivelor organizației. Exemplele de bune practici ar trebui preluate de firmele românești care nu au încă un sistem de comunicare bine organizat în scopul eficientizării activității prin elaborarea de proceduri și măsuri destinate îmbunătățirii comunicării manageriale și interpersonale.

BIBLIOGRAFIE

1. Abric, J. C. (2002) *Psihologia comunicării*. București: Editura Polirom
2. Adair, J. (2003) *Liderul inspirațional*. București: Editura Meteor
3. Amon, F.S. (2004) *Organizational Change Communication. Identity, Image and Culture: The Case of Care International*, disponibil on-line pe <http://ufdc.ufl.edu/UFE0004702/00001>
4. Baci, L. (2005) *Discurs și comportament economic*. București: Editura Economică
5. Baker, K. (2002) "Organizational Communication", disponibil on-line pe <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13>
6. Baldwin, K. (1999) *Managing Individual performance*. Oxford: How to Books Ltd.
7. Bartels, J. (2006) *Organizational Communication and Identification: Employees' Evaluations of Internal Communication and its Effect on Identification at Different Organizational Levels*, disponibil on-line pe <http://doc.utwente.nl/57442/>

8. Băcanu, B. (2006) *Practici de management strategic*. Iași: Editura Polirom
9. Bertelsen, L., Nemar A. (2001) *Internal Communication in Organizations Undergoing Change*, disponibil on-line pe <http://epubl.luth.se/1404-5508/2001/007/>
10. Bodea, G. (2007) *Comunicarea: expresie și deontologie*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință
11. Bogathy, Z. (coord.) (2004) *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Editura Polirom
12. Bordean, O. (2010) *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
13. Bovee, C.L. & Thill, J.V. (1992) *Business Communication Today*. New York: McGraw –Hill Book Company
14. Bovee, C.L., Thill, J.V., Mescon, M. H. (2007) *Excellence in Business*. Pearson Prentice Hall
15. Chelcea, S. (2004) *Inițiere în cercetarea sociologică*. București: Editura Comunicare.ro
16. Chelcea, S. (2007) *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*. București: Editura Economică
17. Chelcea, S., Ivan, L., Chelcea, A. (2005) *Comunicarea non-verbală: gesturile și postura*. București: Editura Comunicare.ro
18. Cismaru, D.M. (2008) *Comunicarea internă în organizații*. București: Editura Tritonic
19. Chișu, V.A. (2005) *Posturi, salarii și...beneficii*. București: Editura Irecson
20. Cojocaru D., (2003) “Focus grupul – tehnică de cercetare a socialului”, *Revista de Cercetare și Intervenție Socială* vol. 3/2003, Iași, Universitatea “Al.I.Cuza” - Departamentul de Sociologie și Asistență Socială și Holt România, Iași, Editura Lumen.
21. Copîndean, C., Preda, D. (2004) *Sisteme de resurse umane*, Cluj-Napoca: Centrul de Dezvoltare Managerială
22. Daft, R., Marcic, D. (2006) *Understanding Management*. Mason: Thompson South Wester
23. Daly, F., Teague P., Kitchen, P. (2003) “Exploring the role of internal communication during organizational change”, *Corporate Communications: An International Journal* Vol.8 No.3 p.153-162
24. Downs, C. (1988) *Communication Audits*. London: Harper Collins
25. De Ridder, J.(2003) “Organizational communication and supportive employees”, *Human Resources Management Journal*, Vol.4 No.4
26. Drenth, P.J.D, Thierry, H., DeWoff, C.J. (1998) *Handbook of Work and Organizational Psychology*. East Sussex: Psychology Press
27. Drucker, P. (1998) *Despre profesia de manager*. București: Meteor Press
28. Drucker, P. (2004) *Managementul viitorului*. București: Editura ASAB
29. Dumitrașcu, V. (2005) *Managementul organizației*. Iași: Editura Sedcom Libris
30. Elving, W.(2005) “The role of internal communication in organizational change”, *Corporate Communications: An International Journal* Vol.10 No.2 p.129-138
31. Gilgeous, V. (1997) *Operations and the Management of Change*. London: Pitman Publishing
32. Goldhaber, G.M., Rodgers, D.P. (1979) *Auditing Organisational Communication Systems: The ICA Communication Audit*. Dubuque: Kendall-Hunt

33. Grunig, J. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London:Routledge
34. Hargie, O. & Tourish, D. (1993) "Assessing the effectiveness of communication in organizations: the communication audit approach", *Health Services Management Research*, Vol.6, No.4, p.276-285
35. Hargie, O. & Tourish, D. (2000) *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge
36. Hargie, O. & Tourish, D. (2009) *Auditing Organizational Communication*. New York: Taylor&Francis
37. Hargie, O. & Tourish, D (2004) *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge
38. Harvard Business Review on Effective Communication (1999), Harvard Business School Press
39. Ilieș, L. (2003) *Managementul firmei*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
40. Ilieș, L. (2003) *Managementul calității totale*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
41. Ilieș, L., Crișan E. (2009) *Managementul firmei și planul de afaceri*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
42. Ilieș, L., Osoian C., Petelean A. (2003) *Managementul resurselor umane*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
43. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa M., Lungescu, D., Vereș, V. (2009) *Management*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
44. Jablin, F & Putnam L., (2001) *The New Handbook of Organizational Communication*, disponibil on-line pe www.books.google.com
45. Johns, G. (1998) *Comportament organizațional*. București: Editura Economică
46. Jones, G.R. & George, J. M. (2008) *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill Irwin
47. Kim, S.K. (2005) *Organizational Structure and Internal Communications as Antecedents of Employee-Organization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*, disponibil on-line pe <http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/2734>
48. Kitchen, P. & Daly, F. (2002) "Internal communication during change management", *Corporate Communications: An International Journal* Vol.7 No.1 p.46-53
49. Koschmann, M.A. (2008) *Communication in Collaborative Interorganizational Relationships: A Field Study of Leadership and Stakeholder Participation*, disponibil on-line pe <http://www.lib.utexas.edu/etd/d/2008/koschmann81077/koschmann81077.pdf>
50. Krueger R., (1994) *Focus Group – A Practical Guide for Applied Research*. New York: Sage Publications
51. Krueger, R., Casey, M. (2005) *Metoda focus grup*. Iași: Polirom
52. Lacombe, F. (2005) *Rezolvarea dificultăților de comunicare*. Iași: Editura Polirom
53. Lazăr, I., Vereș, V., Mortan, M., Lazăr, S. (2004) *Management general*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
54. Lemus, D., 2005. "The Use of Mixed Methods in Organizational Communication Research", disponibil on-line pe www.allacademic.com
55. Lendrevie, J. (1994) *La communication efficace*. Paris: Dalloz
56. Le Saget, M. (1999) *Managerul intuitiv*. București: Editura Economică

57. Lewis, L.K. (1999) "Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources and channels for communicating", *Management Communication Quarterly*, Vol.13, No.1, p.43-75
58. Libaert, T. (2009) *Planul de comunicare*. Iași: Editura Polirom
59. Lindlof, T.R. & Copeland, B.T. (2010) *Qualitative Communication Research Methods*. New York: Sage Publications
60. Lohisse, J. (2002) *Comunicarea, de la transmiterea mecanică la interacțiune*. Iași: Polirom
61. Lynch, R. (2002) *Strategia corporativă*. București : Editura ARC
62. Manning, P. (1992) *Organizational Communication*. disponibil on-line pe www.google.books.com
63. Marlow C., (1993) *Research Methods for Generalist Social Work*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company
64. Mattelart A., Mattelart M. 2001 *Istoria teoriilor comunicării*. Iași: Polirom
65. McQuail, D., Windahl, S. 2004 *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*. București : Editura Comunicare
66. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
67. Mucchielli, A. (2008) *Comunicarea în instituții și organizații*. Iași: Editura Polirom
68. Myers, M.T. and G.E. Myers (1982) *Managing by Communication*. New York: McGraw-Hill
69. Neher, W.W. (1997) *Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity and Continuity*. Boston: Allyn and Bacon
70. Nicolescu, O. (2001) *Sistemul informațional al organizației, în volumul Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
71. Nicolescu, O. (coord.) (2001) *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
72. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999) *Management*. București: Editura Economică
73. Nicolescu, O. (2000) *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*. București: Editura Economică
74. Nicolescu, O., Nicolescu, L. (2001) *Managementul modern al organizației*. București: Tribuna Economică
75. Nicolescu, O. (coord.) (1993) *Ghidul managerului eficient, vol 1 + vol 2*. București: Editura Tehnică
76. Niculae, T., Gherghiță I., Gherghiță D. (2006) *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor
77. Oliver, S. (2004) *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London: Routledge
78. Olivesi, S. (2005) *Comunicarea managerială*. București: Editura Tritonic
79. Page-Bucci, H. (2003) "The value of Likert scales in measuring attitudes of online learners", disponibil on-line pe: <http://www.hkadesigns.co.uk/websites/msc/remelilert.htm>
80. Păuș, V. A. (2006) *Comunicare și resurse umane*. Iași: Editura Polirom
81. Pânișoară, I.O. (2004) *Comunicarea eficientă*. Iași: Editura Polirom

82. Pitariu, H. (2006) *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a persoanelor*. București : Editura Irecson
83. Pitariu, H., Budean A. (2007) *Cultura organizațională*. Cluj-Napoca : Editura ASCR
84. Plăiaș, I., Buiga, A., Comiati, R., Mureșan, A., Nistor, C.V., Pop, C.M. (2009) *Cercetări de marketing*. Cluj-Napoca : Editura Risoprint
85. Popa, M. (2006) *Etica afacerilor și managementul*. Cluj-Napoca : Casa Cărții de Știință
86. Proctor, T. & Doukakis, I. (2003) "Change management: the role of internal communication and employee development", *Corporate Communications: An International Journal* Vol.8 No.4 p.268-277
87. Quinn, D., Hargie, O. (2004) "Internal communication audits: a case study", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.9, no.2/2004, p.146-158
88. Rogojinaru, A., Bouzon, A. (ed) (2008) *Fondements de la communication des organisations*. București: Editura Tritonic
89. Roșca, I., Stanciu, C. (2001) *Sistemele intranet în întreprinderile moderne* în volumul *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
90. Rovența-Frumușani, D. (2005) *Analiza discursului*. București: Editura Tritonic
91. Russu, C. (2001) *Comunicarea organizațională*, în volumul *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
92. Sjoqvist, E. (2008) *Electronic Mail and its Possible Negative Effects in Organizational Contexts*, disponibil on-line pe <http://su.diva.portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:198348>
93. Sonea-Câmpeanu, E., Sonea, A. (2005) *Comunicare, conflict și dialog în procesul managerial*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană
94. Stewart, R.A. (1981) *A Composite Analysis of Selected Organizational Communication Measures*, disponibil on-line pe <http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-06302009-31295002678372/unrestricted/31295002678372.pdf>
95. Șerban, D. (2004) *Statistică pentru studii de marketing și administrarea afacerilor*. București: Editura ASE
96. Tjosvold, D. & Tjosvold, M. (1991) *Leading the Team Organization*. New York: Lexington Book
97. Tukiainen, T. (2001) "An agenda model of organisational communication", *Corporate Communications*, vol.6, issue 1, pp 47-52
98. Van Riel, C. (2004) *Principles of Organisational Communication*. Oxford: Oxford University Press
99. Varona, F. (2002) "Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan Organizations", *American Communication Journal*, volume 5, issue 3, 2002
100. Webb, R.J. (2002) *Total Quality Management: An Organizational Communication Analysis*, disponibil on-line pe <http://www.lib.utexas.edu/etd/d/2002/webbrj026/webbrj026.pdf>
101. Verboncu, I. (2001) *Eficacitatea și eficiența sistemului informațional-managerial*, în volumul *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică

102. Vries, M. K.de (2001) *Leadership*. București: Editura Codecs
103. Whitaker, V. (1994) *Managing People*. Glasgow: Harper Collins
104. Marie-Helene Westphalen (1994) *Le Communicateur. Guide operationnel pour la communication d'entreprise*. Paris: Dunod
105. Zagan-Zelter, D. (2005) "The Role of Communication in Staff Appraisal", *Studia Oeconomica* nr.1/2005, p. 155-161
106. Zagan-Zelter, D. (2006) "Problems of Organizational Communication in the Context of European Integration", *"The Impact of European Integration on the National Economy"* volum conferință, Cluj-Napoca: Editura Risoprint, p.69-78
107. Zagan-Zelter, D.(2006) "Leadership and Communication", *"Strategic Leadership in the Context of Globalization and Regionalization"* volum conferință, Studia, p.373-381
108. Zagan-Zelter, D. (2008) "Communication and Organisational Change", *"Challenges of Contemporary Knowledge-Based Economy"* (volum conferință), Alba Iulia: Editura Aeternitas, p.578-583
109. Zagan-Zelter, D., (2008) *"The study of Intercultural Business Communication - a Challenge and a Necessity"*, 1st Conference on Linguistic and Intercultural Education (volum conferință), Alba Iulia: Editura Aeternitas, p. 893-898
110. Zagan-Zelter D. (2009) "Organizational Communication – The Key to Business Excellence", *Challenges of Contemporary Knowledge-Based Economy* (volum conferință), Alba Iulia: Editura Aeternitas, p.115-125
111. Zlate, M. (2004) *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. București: Editura Polirom
112. Zlate, M. (2004) *Leadership și management*. Iași : Editura Polirom

DOCUMENTE INTERNE LAFARGE

1. Grup Lafarge – The Lafarge Way (Principiile de Acțiune)
2. Grup Lafarge – Codul de conduită în muncă
3. Grup Lafarge – Group Communications Policy
4. Lafarge România – Ghid de comunicare
5. Social Newsletter iunie 2011
6. Orion Newsletter martie 2011
7. Crescendo (internal magazine) May 2010
8. Pulse (the magazine for Lafarge employees) November 2008
9. Sustainability and Development Report 2009

DOCUMENTE INTERNE REHAU (via Intranet)

1. Corporate Communication – structures, tasks, competences, responsibilities
2. Use of communication media and information technology at Rehau: The use of e-mail
3. Internal Communications Media

DOCUMENTE INTERNE CSI

1. Regulament de ordine interioară

DOCUMENTE INTERNE BCR

1. Strategia de comunicare internă (aplicație HR Club)

SURSE ELECTRONICE

1. www.lafarge.com
2. www.lafarge.ro
3. www.rehau.ro
4. www.csiweb.ro
5. www.books.google.com
6. www.colorado.edu/communication
7. www.scirus.org
8. www.emerald.com