

CZU: 654.16/.19:[659.3 + 070](478)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5816639>

## STRATEGII DE COMUNICARE INTERNĂ ÎN INSTITUȚIA PUBLICĂ AUDIOVIZUALĂ „TELERADIO MOLDOVA”

Vitalie GUȚU

Universitatea de Stat din Moldova

Dezvoltarea și gestionarea unei instituții media pornesc de la premisa comunicării pe intern, aspecte definitorii în realizarea scopului de reușită organizațională. Strategiile de comunicare sunt proiectate în regulamentele interne ale instituției și angajații se conduc după ele, având la bază obiectivele pe care și le propun să le realizeze aceștia din urmă. De aici rezultă reușita și succesul unui produs media pe piață care se datorează grație și comunicării ce se desfășoară în interiorul instituției. Tocmai de aceea, plenitudinea comunicării pe intern trebuie să rezide din importanța și relevanța tuturor actorilor implicați în dezvoltarea instituției de presă. În cadrul companiei publice „Teleradio-Moldova” strategia de comunicare internă este axată pe câteva dimensiuni: ședințe, circulară/decizii, e-mail sau intranet – elemente care pot genera și anumite deficiențe de comunicare, în condițiile în care instituția numără peste 700 de angajați.

**Cuvinte-cheie:** instituție audiovizuală, comunicare internă, strategii comunicaționale, entitate media, produse jurnalistice.

### INTERNAL COMMUNICATION STRATEGIES IN THE PUBLIC AUDIOVISUAL INSTITUTION “TELERADIO MOLDOVA”

The development and management of a media institution starts from the premise of internal communication, which would represent plausible aspects in achieving the goal of organisational success. The communication strategies are designed in the internal regulations of the institution and the employees are guided by them, based on the objectives that the latter aim to achieve. Or, through regular messages and information it is known exactly what is the company's mission, vision and goal. That is why the fullness of internal communication must lie in the importance and relevance of all actors involved in the development of the media institution. The internal communication strategy of the public company “Teleradio-Moldova” focuses on several dimensions: meetings, decisions, e-mail or intranet - elements that can generate certain communication deficiencies, given that the institution has over 700 employees.

**Keywords:** audiovisual institution, internal communication, communication strategies, media entity, media products.

### Introducere

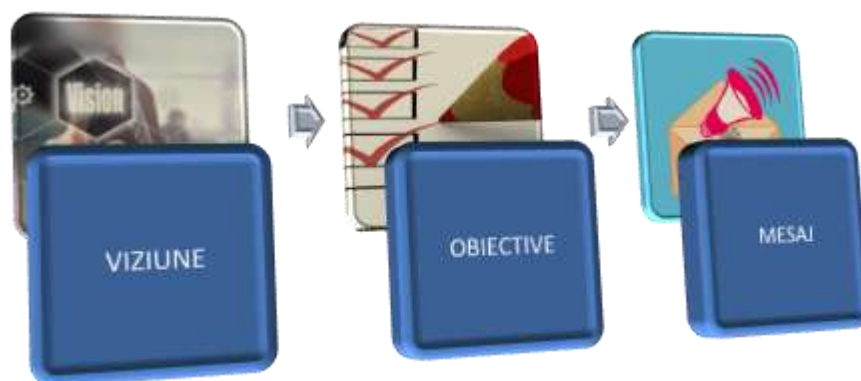
Gestionarea și funcționarea unei instituții media pornește de la premisa comunicării, atât pe intern, cât și pe extern. Comunicarea internă reprezintă aspecte definitorii și strategice în realizarea scopului de reușită organizațională, fiind, totodată, și un criteriu al calității și prestigiului instituției. Astfel, fiecare entitate de presă își stabilește, independent, modul, formatul și tehnicile în care se desfășoară comunicarea internă. Strategiile de comunicare sunt proiectate în regulamentele interne ale instituției și angajații se conduc după ele, având la bază obiectivele funcționale și de perspectivă. În această ordine de idei, menționăm că aspectul comunicațional intern contribuie și la o mai bună organizare a muncii, iar mesajele livrate de la orice nivel sunt percepute și asimilate în conformitate cu principiile statutare ale comunicării interne.

Cercetătorul român Mihai Dinu punctează în lucrarea sa *Comunicarea. Reprere fundamentale* că „comunicarea stă la baza organizării sociale, coagulând și controlând raporturile „orizontale” dintre oameni, dar angajează totodată și aspirațiile lor „verticale”, într-o mișcare ascensională către planurile superioare ale realității” [1, p.25]. Astfel, transpunerea în practică a mesajelor enunțate fundamentează activitatea angajaților dintr-o instituție media sau alta. Or, principiul de exprimare a rolurilor favorizează dezvoltarea acțiunilor pe filiera comunicării interne din cadrul entității de media.

Realizarea sarcinilor redacționale ține de un sistem de gerare a elementelor componente în vederea evoluării atât la nivel de produse media, cât și la aspecte de funcționalitate ca instituție pe piață. Autorii N.Burlacu, E.Graur și A.Morong consideră că „orice efort de dezvoltare a unei organizații trebuie să aibă în vedere cu prioritate latura umană a dezvoltării ei, iar comunicarea eficientă este singura cale prin care oamenii își pot corela în mod sinergetic eforturile” [2, p.8]. În acest context, interacțiunea actanților dintr-o instituție media startează de la elementul comunicațional axat pe direcții ramificate, asigurând contribuția fiecăruia la dezvoltarea corporativă a entității din care fac parte, reieșind din locul și funcția pe care le ocupă.

Pentru asigurarea unei „infrastructuri” centrate pe furnizarea mesajelor media, bordul managerial al instituției de presă trebuie să conceptualizeze formulele de lucru în așa manieră încât mijloacele de activitate pe filiera profesională, dar și cea de comunicare internă să fie unificate prin planul strategic caracteristic entității. Iar cel mai important loc îl ocupă, în acest caz, realizarea și punerea în aplicabilitate a acestui plan.

În acest sens, analizând contextul comunicării în cadrul unei instituții de presă putem proiecta mai multe strategii comunicaționale care interacționează sinergetic și contribuie esențial la o mai bună organizare și desfășurare a lucrurilor. Rolul lor reieșind din strategiile pe care le setează entitatea media în regulamentele de circulație internă. Astfel, reliefăm viziunea, obiectivele și mesajul instituției, pe intern, raportat la necesitățile pieței/consumatorului. Mai jos proiectăm „triada comunicațională” ce stă la baza corelării variabilelor: viziune – obiective – mesaj. Astfel, bordul administrativ și staff-ul instituției de presă își unifică eforturile în acest sens și stabilesc împreună configurația parametrilor de funcționare a unității media:



**Fig.1.** Variabilele triadei comunicaționale.

*Sursa:* elaborată de autor

Analizând cele trei variabile care stau la baza profilării strategiilor de comunicare internă, putem susține că de rezultatul aplicabilității lor depinde și forma finală a lucrului în echipă, conlucrarea între redacții și livrabilele care apar pe piața media.

### Context

Este important a specifica că orice post de radio sau de televiziune, fie cu statut juridic privat sau public, își gestionează factorii interni și externi în baza Codului Serviciilor Media audiovizuale din Republica Moldova, dar și în baza actelor/ dispozițiilor/ regulamentelor interne. Dacă ne referim, în speță, la Instituția Publică Compania „Teleradio-Moldova” (TRM), atunci entitatea audiovizuală activează în conformitate cu reglementările prevăzute în Codul Serviciilor Media audiovizuale al Republicii Moldova. „În calitate de instituție care servește interesul public, Compania asigură informarea corectă, echidistantă și imparțială a tuturor categoriilor de cetățeni, pe întreg teritoriul Republicii Moldova și peste hotarele ei, respectând echilibrul politic, libertatea de exprimare și pluralismul de opinie. Programele de radio și televiziune, produsele multimedia promovează valorile patrimoniului național, realizările culturii, științei, civilizației naționale și internaționale, realizând și difuzând emisiuni cognitive și de divertisment pentru copii, tineri și adulți. Politica editorială a Companiei are la bază valorile democratice, susține cultivarea demnității umane, spiritului civic și unității naționale. Instituția Publică Compania „Teleradio-Moldova” își dezvoltă potențialul de diversificare și eficientizare, ghidându-se de credibilitate, responsabilitate, perseverență și creativitate” [3].

Astfel, Instituția Publică Națională Compania „Teleradio-Moldova” funcționează și în baza Direcției Strategice de dezvoltare pentru anii 2017 – 2022. Documentul „definește o viziune de perspectivă care va

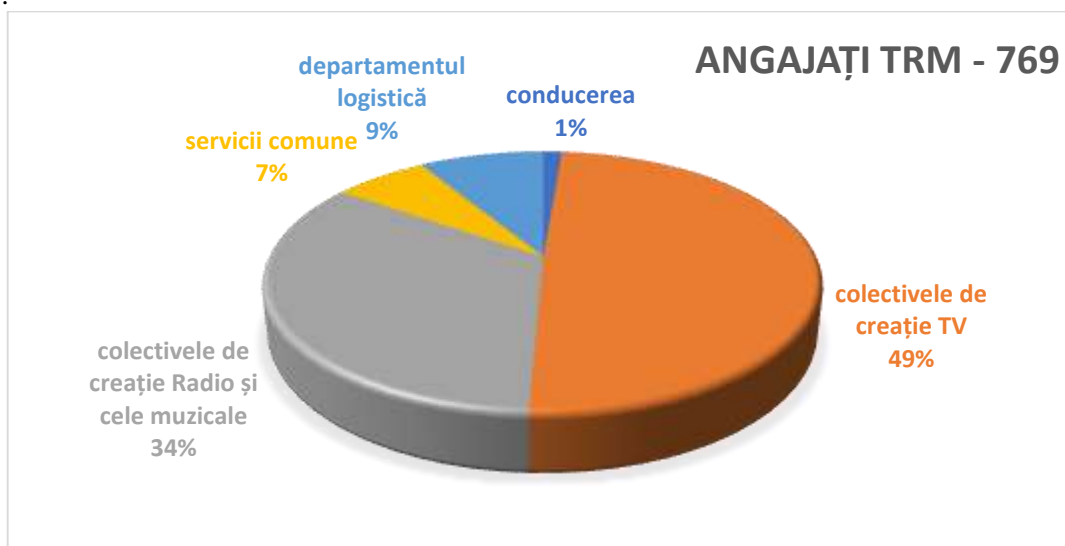
contribui la rezolvarea actualelor și eventualelor probleme de ordin managerial. Strategia a fost elaborată ținându-se cont de experiența anterioară și cea de curentă a Companiei, precum și de bunele exemple pe care le furnizează practicile străine în domeniu" [4, p.5]. În acest context, difuzorul public audiovizual se ghidează de prevederile și normele incluse în cadrul direcției strategice pentru a exprima în mod clar și exhaustiv valorile și principiile companiei raportate la misiunea pe care o au de îndeplinit toți angajații instituției.

#### **Situația actuală privind resursele umane la „Teleradio-Moldova”**

Un proces de comunicare mai bun și eficient în cadrul instituției media rezultă din:

- cunoașterea perspectivelor strategice ale conducerii/ bordului managerial;
- formarea unui climat propice și consensual pentru salariați în vederea realizării obiectivelor instituției;
- crearea celor mai bune și adecvate forme de integrare a angajaților/ salariaților pe axa comunicațională internă atât la nivel orizontal, cât și la cel vertical.

Astfel, pentru a avea un tablou reprezentativ în contextul analizei relevăm cele mai recente date privind structura angajaților din cadrul companiei publice „Teleradio-Moldova”, în conformitate cu Direcția Strategică de dezvoltare pentru anii 2017 – 2022 a instituției. Astfel, precizăm că, „potrivit datelor din 01 ianuarie 2017, TRM numără 769 de angajați, dintre care conducerea – 10 unități, colectivele de creație TV – 380, colectivele de creație Radio, inclusiv colectivele muzicale – 262, servicii comune – 50,5 unități, departamentul logistică – 67” [4, p.10].



**Fig.2.** Distribuția procentuală a numărului total de angajați din cadrul TRM.

Sursă: elaborată de autor

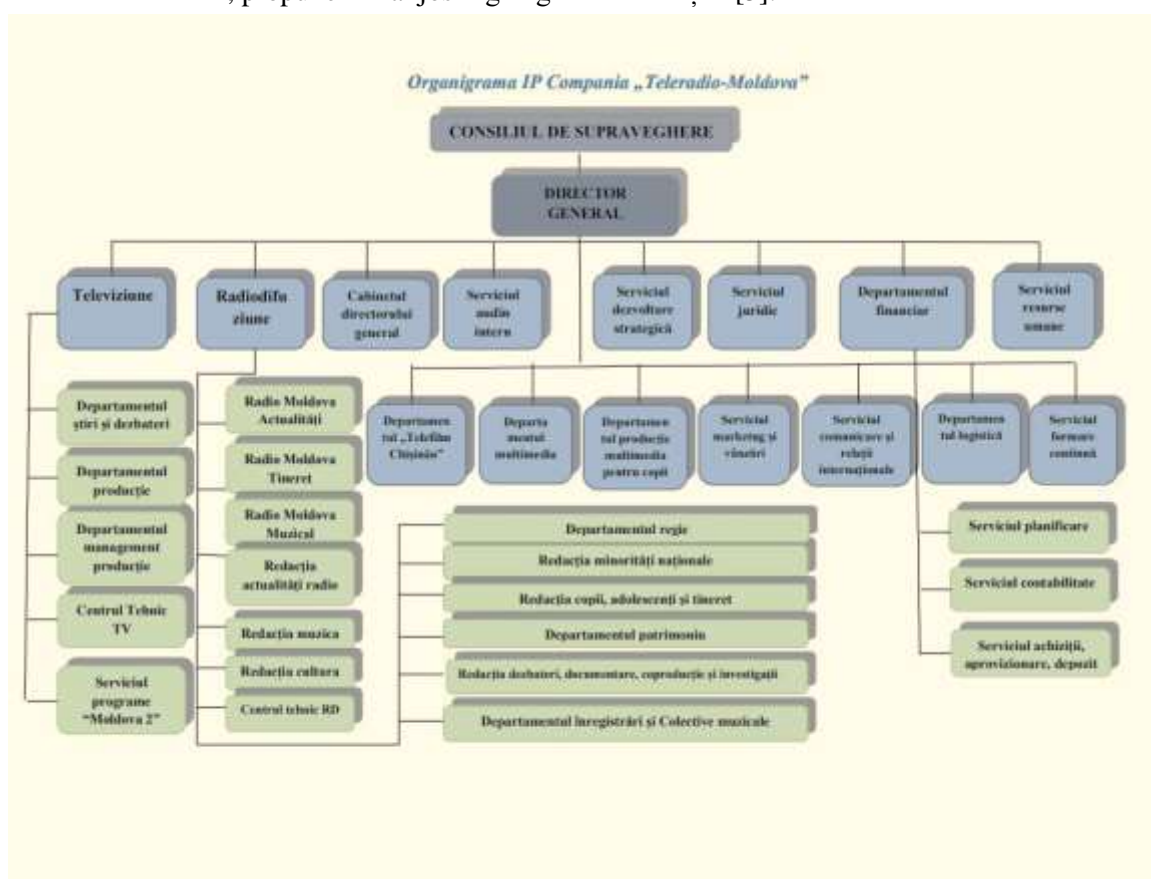
Numărul mare de angajați ai Instituției Publice Naționale Compania „Teleradio-Moldova” impune o coordonare eficientă și bine pusă la punct pentru ca fluxul intern al comunicării între unitățile administrative/ departamente/ servicii/ colective de creație să fie fluidizat și coerent, astfel încât mesajele livrate la orice ședință în format fizic sau online ori fiecare dispoziție emisă să corespundă în totalitate valorilor și obiectivelor strategice ale companiei. Or, aceste elemente funcționale duc spre realizarea scopului strategic al „Teleradio-Moldova”, și anume: de a realiza cea mai bună calitate de difuzare a programelor radio, TV și multimedia – principalele trei direcții pe care le dezvoltă Instituția Publică audiovizuală.

Autorii N.Burlacu, E.Graur și A.Morong notează în lucrarea *Comunicarea Managerială* că „strategiile de comunicare au la bază analizarea informațiilor obținute în legătură cu percepțiile celor implicați în schimbare și au ca prim obiectiv anticiparea și depășirea rezistenței la schimbare și, abia apoi, facilitarea desfășurării procesului de schimbare” [2, p.153]. Astfel, organizațiile/ instituțiile de presă pot folosi mai multe canale de diferite formate pentru a comunica și construi relații interne pozitive cu părțile interesate. Coordonatele comunicării interne sunt realizate la Instituția Publică Națională Compania „Teleradio-Moldova” prin diverse modalități agreeate de bordul managerial împreună cu angajații/ salariații. Astfel, comunicarea internă se desfășoară prin următoarele căi:

- ședințele de lucru ale Consiliului de Supraveghere;
- ședințele comitetului managerial al „Teleradio-Moldova”;

- ședințe săptămânale cu directorii și redactorii-șefi ai serviciilor/ departamentelor/ structurilor din cadrul companiei publice audiovizuale;
- ședințe redacționale atât la radio, TV, cât și la multimedia (acestea pot să se desfășoare zilnic sau în fiecare săptămână, în funcție de specificul colectivului de creație);
- dispozițiile emise de fiecare departament/ serviciu/ structură;
- circulara;
- e-mailul colectiv (instituționalizat) sau convorbirea telefonică;
- intranetul (site-ul intern al instituției publice audiovizuale).

Pentru a putea vizualiza mai bine componentele prin intermediul cărora se realizează comunicarea internă la „Teleradio-Moldova”, propunem mai jos organigrama instituției [5].



**Fig.3.** Organigrama Instituției Publice Compania „Teleradio-Moldova”.

Sursă: trm.md

Astfel, putem deduce că cea mai des utilizată metodă de comunicare cu fiecare departament în parte sunt ședințele, iar deciziile acestora sunt aduse la cunoștința tuturor angajaților prin intermediul e-mail-ului sau la ședințele redacționale ori departamentale. În acest context, putem reliefa anumite avantaje și dezavantaje ale procesului de desfășurare a ședințelor ca element definitoriu al comunicării interne:

<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodicitate constantă;</li> <li>• responsabilizare;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ședințele pot dura de la câteva minute la ore;</li> <li>• perturbarea procesului de lucru în condițiile în care ședința începe la o oră nepotrivită;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• contact vizual și o reacție/ feedback imediată;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livrare de mesaje codificate, ambigue;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicare bidirecțională;</li> <li>• implicare și diversitate de opinii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limbajul prea oficial și, pe alocuri, neînțeles;</li> <li>• discrepante sau/și diferențe de opinii și idei.</li> </ul>

Sursa: elaborat de autor

Celelalte tipuri și forme de comunicare internă în cadrul Instituției Publice Compania „Teleradio-Moldova” se realizează în funcție de necesitate și specificul fiecărei redacții sau departament în parte. Spre exemplu, echipa redacțiilor de știri de la Radio, TV și Multimedia de la compania publică audiovizuală comunică și prin intermediul aplicațiilor mobile actuale, cum ar fi: whatsapp, viber sau telegram. Acestea permit echipei să fie mereu în circuit și la minut conectată fie pentru evenimente/ știri/ noutăți sau deciziile de ultimă oră luate de structura managerială a instituției.

Diana-Maria Cismaru în lucrarea *Comunicarea internă în organizații* punctează că „pentru o serie de organizații, comunicarea internă strategică se află abia la începuturi... Publicul intern este, din păcate, plasat pe ultimul loc pe lista de priorități, pentru că se consideră că este la „îndemână” și că aparține oricum organizației. În realitate este un public de primă mărime care poate infirma eforturile strategice legate de identitatea și imaginea organizației” [5, p.80]. În această ordine de idei, trebuie de remarcat faptul că, din start, serviciile manageriale trebuie să instituie o relație de colaborare cu subalternii/ angajații/ salariații pentru a fortifica aspectele primordiale pe care și le-a setat instituția de presă ca principii de bază în procesul de funcționare și dezvoltare pe piața media, reiterând astfel importanța valorificării variabilelor triadei comunicaționale pe intern: viziune – obiective – mesaj.

### Concluzii

Calitatea unui produs media și poziționarea lui pe piață se datorează și comunicării care se desfășoară în interiorul instituției. Or, prin mesaje și informații regulate se știe cu exactitate care este misiunea companiei, viziunea și obiectivele acesteia. Tocmai de aceea, plenitudinea comunicării pe intern trebuie să reiasă din importanța și relevanța tuturor actorilor implicați în dezvoltarea instituției de presă. În cadrul companiei publice „Teleradio-Moldova” strategia de comunicare internă este axată pe câteva dimensiuni: ședințe, circulară/ decizii, e-mail sau intranet – elemente care pot genera și anumite deficiențe de comunicare, în condițiile în care instituția numără peste 700 de angajați. De aceea, printre recomandări ar fi ca „Teleradio-Moldova” să adopte și alte forme de comunicare internă, ca de exemplu:

- comunicare online permanentă (prin diverse aplicații);
- informare zilnică prin intermediul unui soft integrat;
- instrumente de comunicare prin video;
- rețele sociale interne între angajați.

Aceste forme de comunicare internă ar permite angajaților să fie mult mai implicați în dezvoltarea instituției audiovizualului, o coordonare eficientă a sarcinilor între angajați și departamente și o monitorizare clară a fluxului lucrativ fie la redacție/ departament/ serviciu, fie de la distanță – o metodă adoptată, inclusiv, de compania publică „Teleradio-Moldova” odată cu apariția în lume a pandemiei de coronavirus, fenomen ce a reformatat munca jurnaliștilor, per ansamblu.

### Referințe:

1. MIHAI, D. *Comunicarea. Repere fundamentale*. București: Orizonturi, 2007. 440 p. ISBN 978-973-736-071-7
2. BURLACU, N., GRAUR, E., MORONG, A. *Comunicarea managerială*. Chișinău: Grafema-Libris, 2003. 190 p. ISBN 9975-9737-8-7
3. Compania Teleradio Molodva. ©2021. Disponibil: <https://www.trm.md/ro/teleradio-moldova> [Accesat: 07.11.2021]
4. Compania Teleradio Molodva. ©2021 Disponibil: <https://trm.md/files/documente/Direc%C8%9Bii%20Strategice%20de%20Dezvoltare%202017%20-%202022.pdf> [Accesat: 07.11.2021]
5. Compania Teleradio Molodva. ©2021 Disponibil: <https://www.trm.md/files/documente/organigrama%20TRM/Organigrama%20TRM%202021.pdf> [Accesat: 07.11.2021]
6. CISMARU, D.M. *Comunicarea internă în organizații*. Disponibil: [https://www.academia.edu/9594786/217679704\\_Comunicarea\\_Interna\\_in\\_Organizatii](https://www.academia.edu/9594786/217679704_Comunicarea_Interna_in_Organizatii) [Accesat: 08.11.2021]

### Date despre autor:

**Vitalie GUȚU**, doctorand, Școala doctorală *Științe Sociale și ale Educației*; lector universitar, Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** vitalie.gutu@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-8398-7909

Prezentat la 10.11.2021