

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Ghid de relaționare
în cadrul activităților de relații cu publicul
și al compartimentelor de helpdesk
cu beneficiarii activității desfășurate
de autorități și instituții publice
și de soluționare operativă
a cererilor acestora

Beneficiar	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
Consultant	Asocierea dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL
Contract	49312/26.10.2023
Obiectul contractului	Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 - lot I
Activitatea	2.6 Elaborarea unui ghid de relaționare în cadrul activităților de relații cu publicul și al compartimentelor de <i>helpdesk</i> cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice și de soluționare operativă a cererilor acestora și diseminarea acestuia

Responsabilitatea pentru conținutul prezentului material revine Asocierii dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență | Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL. Materialul a fost elaborat în cadrul contractului nr. 49312/26.10.2023 privind achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României. De asemenea, acesta nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Drepturile de proprietate intelectuală asupra materialului sunt și rămân proprietatea exclusivă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în condițiile prevăzute prin contractul mai sus menționat.

Cuprins

Abrevieri	5
Lista figurilor și tabelelor	7
1. Introducere	9
1.1 Contextul necesității realizării ghidului	9
1.2 Proiectul pentru realizarea ghidului de relaționare în cadrul activităților de relații cu publicul și al compartimentelor de <i>helpdesk</i> cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice și de soluționare operativă a cererilor acestora.....	10
1.3 Obiectivele specifice ale contractului de servicii.....	10
1.4 Metodologie	11
2. Analiza situației de fapt.....	27
2.1 Selectarea ariei de interes prin alegerea și stabilirea autorităților și instituțiilor publice pentru investigare	28
2.2 Cercetarea documentară și a site-urilor web ale autorităților și instituții publice selectate în ceea ce privește activitățile de relații cu publicul și <i>helpdesk</i> furnizate ...	29
2.3 Analiza diagnostic	44
3. Profilul ideal al personalului care asigură activitățile de relații cu publicul și <i>helpdesk</i>.....	54
3.1 Competențe teoretice și abilități tehnico-practice	57
3.2 Profilul psihologic ideal al profesionistului în relații cu publicul/ <i>helpdesk</i>	70
3.3 Aspecte referitoare la comportamentul etic al personalului implicat în relația cu publicul.....	71
3.4 Studiu de caz și exemple de bune practici.....	75
4. Instrumente și metode utilizate în activitatea de relații cu publicul	81
4.1 Strategia de relații publice.....	81
4.2 Strategia de comunicare și planul de comunicare	84
4.3 Proceduri operaționale pentru activitatea de comunicare și relații cu publicul ..	86
4.4 Relaționarea compartimentelor de <i>helpdesk</i> cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice	89
4.5 Metode de obținere și evaluare <i>feedback</i>	96
4.6 Studiu de caz și exemple de bune practici.....	99
5. Mesaje tip de folosit în situații dificile sau de criză	105
5.1 Plan de comunicare de criză și mesaje-cheie utilizate	110
5.2 Exemplu de bună practică.....	112

6.	Metode și tehnici de management al stresului	114
6.1	Managementul stresului	118
6.2	Exemplu de bună practică.....	121
7.	Riscuri potențiale în activitatea de relații cu publicul/helpdesk, evaluarea și măsuri de prevenire și management al acestora	122
7.1	Categorii de riscuri în activitatea de relații cu publicul/helpdesk	122
7.2	Identificarea, evaluarea și măsuri de prevenire și management a riscurilor	124
7.3	Exemplu de bună practică.....	127
8.	Metode de analiză utile pentru organizarea și dezvoltarea activităților de relații cu publicul/helpdesk.....	129
8.1	Instrumente de analiză	130
8.2	Metode de analiză	135
8.3	Exercițiu	137
9.	Recomandări privind programele de instruire specializată pentru personalul implicat în desfășurarea activităților de relații cu publicul	138
9.1	Analiza nevoilor de formare	139
9.2	Propunere orientativă de programe de instruire specializată	141
9.3	Exemplu de bună practică.....	143
10.	Anexă: Plan de comunicare	145
11.	Anexă: Plan de diseminare	148
12.	Referințe bibliografice	151

Abrevieri

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
CJ	Consiliu Județean
CRM	Customer relationship management
CRM	Customer Relationship Management este un sistem software complet care gestionează relațiile cu clienții
CzRM	Citizen relationship management
GDPR	General Data Protection Regulation (Regulament general privind protecția datelor al Uniunii Europene)
HG	Hotărâre a Guvernului
IA	Inteligență Artificială
IT	Tehnologia informației
KPI	Key performance indicator
m	valoarea medie a setului de date
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
OG	Ordonanță a Guvernului
OMS	Organizația Mondială a Sănătății
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
PESTLE	Politic, Economic, Social, Tehnologic, Legislativ și de Mediu (Environment)
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PO	Procedură operațională
PS	Procedură de sistem
ROF	Regulament de organizare și funcționare
RP	Relații cu publicul
s	abaterea standard
SERVPERF	Service Performance
SERVQUAL	Service Quality
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIRP	Sistem Informatic Relații cu Publicul
SWOT	Strengths (Puncte Forte), Weaknesses (Puncte slabe), Opportunities (Oportunități) și Threats (Amenințări/Vulnerabilități/Constrângeri)
TIC	Tehnologia Informației și a Comunicațiilor

UAT	Unitate administrativ-teritorială
UE	Uniunea Europeană
v	coeficient de variație sau de omogenitate

Lista figurilor și tabelelor

Lista figurilor

Figura 1 Distribuția ponderii regionale a respondenților participanți la cercetarea sociologică derulată la nivel național pentru evaluarea percepției publice asupra rolului ANFP și a funcționarilor publici	15
Figura 2 Distribuția autorităților și instituții publice selectate pentru analiza gradului de funcționalitate a activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk, pe Regiunile de Dezvoltare ale României.....	16
Figura 3 Clasificarea autorităților și instituțiilor publice studiate în funcție de apartenența la palierul administrativ central, respectiv, local	17
Figura 4 Distribuția autorităților și instituții publice selectate pentru analiza gradului de funcționalitate a activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk, în funcție de apartenența la palierul administrativ	18
Figura 5 Logica procesului de cercetare pentru realizarea Analizei de situație	27
Figura 6 Gradul de acoperire teritorială (națională și regională) al județelor selectate pentru aria de interes	28
Figura 7 Structura grupului-țintă de autorități și instituții publice selectate pentru analiza situației de fapt	29
Figura 8 Ponderea structurilor funcționale cu atribuții în sfera relațiilor cu publicul/helpdesk în cadrul eșantionului selectat de autorități și instituții publice de la nivelul administrației publice centrale	30
Figura 9 Ponderea structurilor funcționale cu atribuții în sfera relațiilor cu publicul/helpdesk în cadrul eșantionului selectat de autorități și instituții publice de la nivelul administrației publice locale	31
Figura 10 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice studiate ..	32
Figura 11 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice studiate ce aparțin administrației publice centrale	33
Figura 12 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice studiate ce aparțin administrației publice locale.....	34
Figura 13 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce aparțin administrației publice centrale și locale care au prevăzute în ROF atribuții specifice de relații cu publicul și/sau helpdesk	34
Figura 14 Distribuția categoriilor de instrumente de relații cu publicul la nivelul autorităților și instituțiilor publice studiate, după palierul administrativ.....	38
Figura 15 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce dețin diferite categorii de instrumente de relații cu publicul, după palierul administrativ	40

Figura 16 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce asigură suport tehnic IT pentru sistem/platformă/program Helpdesk, după palierul administrativ	42
Figura 17 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce dețin platformă Helpdesk, după palierul administrativ	43
Figura 18 Model orientativ de secțiune web pentru colectare feedback.....	102
Figura 19 Model scală cantitativă pentru matricea riscurilor	127
Figura 20 Model scală calitativă pentru matricea riscurilor.....	128

Lista tabelelor

Tabel 1 Încadrarea indicilor pe clase de performanță și semnificația SWOT asociată	24
Tabel 2 Valorile indicilor și criteriilor de evaluare eforturilor instituționale în domeniul relații cu publicul/helpdesk la nivelul ansamblului de instituții publice analizate.....	46
Tabel 3 Semnificația SWOT a indicilor lpg1-lpg13	49
Tabel 4 Matricea SWOT aferentă funcționalității activităților de relații cu publicul/helpdesk de la nivelul autorităților și instituțiilor publice analizate.....	52
Tabel 5 Cadrul de competențe generale.....	62
Tabel 6 Exemple de cunoștințe, abilități și atitudini cheie pentru personalul ce asigură activitățile de relații cu publicul.....	144
Tabel 7 Planul de diseminare a Ghidului.....	150

1. Introducere

1.1 Contextul necesității realizării ghidului

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este instituția publică a administrației publice centrale care asigură aplicarea **strategiilor și a Programului de guvernare** în domeniul *managementului funcției publice și al funcționarilor publici*, precum și al evidenței personalului plătit din fonduri publice.

Pentru exercitarea mandatului său, ANFP îndeplinește **atribuții** în mai multe domenii între care, ***gestionarea implementării reformelor, investițiilor și obiectivelor specifice componentelor din Planul național de redresare și reziliență al României, aflate în responsabilitatea sa, în conformitate cu legislația în vigoare.***

Pentru întărirea capacității sale instituționale de a dezvolta un **corp de funcționari publici profesionist**, stabil și imparțial așa cum este prevăzut la art. 400 alin. (1) din OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare și de a asigura evidența necesară gestiunii personalului plătit din fonduri publice, **ANFP implementează proiecte cu finanțare nerambursabilă** care răspund priorităților stabilite prin direcțiile strategice de dezvoltare derivate din Codul Administrativ, din Programul de Guvernare 2021-2024 și din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR).

În conformitate cu ***Acordul de finanțare privind implementarea reformelor și/sau investițiilor finanțate prin Planul național de redresare și reziliență nr. 38921/05.04.2022***, semnat între Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, în calitate de coordonator național pentru PNRR și ANFP, în calitate de coordonator de reformă și investiții pentru Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), Agenția este responsabilă pentru:

- A. Gestionarea măsurii privind implementarea unor soluții privind creșterea prestigiului funcției publice, care va include elaborarea, adoptarea și punerea în aplicare efectivă a 2 acte normative privind managementul resurselor umane din administrația publică. Măsura face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2024: ***Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane.***
- B. Implementarea măsurii privind operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală, care va include pregătirea adoptarea actului legislativ și punerea în aplicare efectivă a acestuia. Măsura face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2025: ***Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală.***

1.2 Proiectul pentru realizarea ghidului de relaționare în cadrul activităților de relații cu publicul și al compartimentelor de *helpdesk* cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice și de soluționare operativă a cererilor acestora

În vederea atingerii Jaloanelor 418 și 419, ANFP a derulat o licitație publică pentru contractarea serviciilor de consultanță în scopul elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 și a jalonului 419. Contractul privind serviciile de consultanță este împărțit pe două loturi, corespunzătoare jalonului 418, respectiv jalonului nr. 419, iar finanțarea este asigurată prin PNRR.

Prezentul livrabil a fost realizat în cadrul Lotului 1 care privește serviciile de consultanță în vederea elaborării de studii, analize, ghiduri și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 - PNRR.

Între serviciile solicitate a fost avut în vedere și un pachet de intervenții publice în vederea creșterii prestigiului funcției publice, iar prezentul livrabil reprezintă una din activitățile sale principale.

Livrabilul a fost contractat de ANFP și a fost realizat de ofertanții câștigători ai licitației, Asocieria dintre Rovner & Moore, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență și Deloitte Consultanta SRL și cuprinde un ghid de relaționare conceput pentru autoritățile și instituțiile publice cu scopul creșterii calității interacțiunii lor cu cetățenii, în cadrul activității de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk*. Diseminarea ghidului către publicul țintă se va realiza planificat.

1.3 Obiectivele specifice ale contractului de servicii

Obiectivele specifice ale contractului de servicii sunt subsumate obiectivului general al măsurii care face obiectul acestei achiziții și care se referă și la creșterea prestigiului funcției publice și îmbunătățirea imaginii funcționarilor publici privind calitatea serviciilor publice oferite beneficiarilor prin promovarea carierei funcționarilor publici bazate pe meritocrație și asigurarea unui management unitar al resurselor umane implicate în furnizarea de servicii publice, prin gestionarea personalului contractual din administrația publică.

Totodată, obiectivele specifice ale contractului de servicii contribuie la atingerea Obiectivului general al Planului național de redresare și reziliență care vizează dezvoltarea României prin realizarea unor programe și proiecte esențiale, care să sprijine reziliența, nivelul de pregătire pentru situații de criză, capacitatea de adaptare și

potențialul de creștere, prin reforme majore și investiții cheie cu fonduri din Mecanismul de Redresare și Reziliență.

Nu în ultimul rând, **obiectivele specifice** ale contractului de servicii contribuie la atingerea Obiectivului **Reformei 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public** din cadrul PNRR, care face parte din **Componenta C14 - Bună guvernare** și care vizează modernizarea managementului funcției publice, promovând un nou sistem de recrutare transparent și incluziv, utilizând un cadru de competență adecvat realităților sectorului public, în corelare directă cu nevoile instituționale și cu nevoile cetățenilor și ale mediului de afaceri pe care îi deservesc.

1.4 Metodologie

Metodologia care a stat la baza realizării *Ghidului de relaționare în cadrul activităților de relații cu publicul și al compartimentelor de helpdesk cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice și de soluționare operativă a cererilor acestora* (denumit, în continuare, Ghidul) s-a fundamentat pe îmbinarea mai multor **metode de cercetare științifică**, dintre care menționăm: *metoda analitică, metoda ipotetico-deductivă, metoda istorică și metoda comparativă*.

Un instrument de cercetare care a contribuit fundamental la elaborarea Ghidului l-a reprezentat **analiza documentelor**.

Rezultatele obținute au contribuit la formularea unor paradigme de bune practici asupra modului de relaționare și comunicare cu beneficiarii activităților desfășurate de autorități și instituții publice, concretizate prin evidențierea unor metode de identificare corectă a problemelor și de soluționare operativă a solicitărilor formulate de beneficiari, dar și la stabilirea și implementarea unui ansamblu de procedee care dezvoltă celeritatea procesului de diseminare a răspunsurilor de soluționare a acestor cereri.

Din punct de vedere conceptual, Ghidul are ca **scop** creșterea încrederii acordate de beneficiarii serviciului public prin asigurarea unei interacțiuni de calitate cu autoritățile și instituțiile publice. În același timp, urmărește **îmbunătățirea performanțelor administrației publice**, în ceea ce privește serviciile oferite, prin punerea informațiilor relevante la dispoziția beneficiarilor. Totodată, facilitează **creșterea transparenței în activitatea desfășurată de administrația publică** și susține obținerea și păstrarea unei **imagini pozitive** a instituțiilor publice și câștigarea încrederii publicului.

Ghidul cuprinde următoarele secțiuni:

1. Analiza situației de fapt;
2. Profilul ideal al personalului care asigură activitățile de relații cu publicul și activitățile compartimentelor de *helpdesk*;
3. Instrumente și metode utilizate în activitatea de relații cu publicul și *helpdesk*;
4. Mesaje tip de folosit în situații dificile sau de criză;
5. Metode și tehnici de management al stresului;
6. Prezentarea potențialelor riscuri, evaluarea și măsuri de prevenire și management al acestora;
7. Metode de analiză utile care să asigure organizarea și dezvoltarea activităților de relații cu publicul și *helpdesk* de către instituțiile publice;
8. Recomandări privind programele de instruire specializată pentru personalul implicat în desfășurarea activităților de relații cu publicul și *helpdesk*.

Caseta 1 Delimitări conceptuale privind noțiunile „relații publice”, „relații cu publicul” și „helpdesk”

Potrivit literaturii de specialitate, o definiție consensuală a conceputului „relații publice” este cea adoptată în anul 1978 la prima întâlnire mondială a asociațiilor de relații publice. Astfel, practica de **relații publice** se definește ca fiind „arta și știința socială de a analiza tendințele, de a le prezice consecințele, de a sfătui liderii organizațiilor și de a implementa programe de acțiune planificate, care să servească atât organizația, cât și interesul public”.¹ Totodată, „practicianul de relații publice servește drept intermediar între organizația pe care el sau ea o reprezintă și toate publicurile acelei organizații”². La rândul lor, publicurile se divid în două categorii, publicurile externe (din mediul exterior organizației) și publicurile interne (de exemplu, conducerea și angajații)³.

Societatea Relațiilor Publice din SUA (Public Relations Society of America - PRSA) a definit 14 activități asociate în general relațiilor publice (înțelese ca **funcție de management**): „1) **informarea publică** (*publicity*); 2) **comunicarea** (*communication*); 3) **afacerile publice** (*public affairs*); 4) **managementul problemelor** (*issues management*); 5) **relațiile guvernamentale** (*government relations*); 6) **relațiile publice financiare** (*financial public relations*); 7) **relațiile comunitare** (*community relations*); 8) **relațiile cu industria** (*industry relations*); 9) **relațiile cu minoritățile** (*minority relations*); 10) **publicitatea** (*advertising*); 11) **activitățile agentului de presă** (*press agency*); 12) **activitățile de promovare** (*promotion*); 13) **relațiile cu presa** (*media relations*); 14) **propaganda** (*propaganda*)”⁴.

¹ Neusom, D., VanSlyke Turk, J., Krukkeberg, D., *Totul despre relații publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 19.

² *Ibidem*, p. 18.

³ *Ibidem*, p. 134.

⁴ *Ibidem*, pp. 18-19.

Având în vedere activitățile subsumate relațiilor publice, se poate deduce că aria „relațiilor cu publicul” reprezintă un sub-domeniu al acestora.

În România, autoritățile și instituțiile publice asigură prin compartimentele de relații cu publicul relaționarea instituției cu cetățenii și cu organizațiile legal constituite. Parte din atribuțiile acestor compartimente decurg din aplicarea Legii nr. 544/2001 *privind liberul acces la informațiile de interes public*, cu modificările și completările ulterioare, a Legii nr. 52/2003 *privind transparența decizională în administrația publică*, republicată, cu modificările și completările ulterioare și a OG nr. 27/2002 *privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor*, cu modificările și completările ulterioare (a se vedea mai pe larg, în secțiunea 3 a prezentului Ghid).

La nivelul autorităților și instituțiilor publice din România compartimentele de *helpdesk* oferă asistență sau informații beneficiarilor serviciilor furnizate de acestea. Se disting mai multe tipuri de servicii de asistență tip *helpdesk* concepute pentru a răspunde diferitelor nevoi și cerințe, sectorul public utilizând, în principal, patru din aceste categorii: **asistență internă, asistență externă, asistență hibrid și asistență externalizat** (a se vedea pe larg caracteristicile acestor servicii în subsecțiunea 4.4 a prezentului Ghid).

Indiferent de nivelul de complexitate a atribuțiile din domeniul relațiilor cu publicul și/sau *helpdesk*, toate aceste atribuții au un **numitor comun** și anume, faptul că **sunt orientate în a asigura interfața autorităților și instituțiilor publice cu cetățenii și cu alte grupuri interesate.**

Stratificat, metodele utilizate în cadrul fiecărei secțiuni a Ghidului sunt următoarele:

Secțiunea 1 Analiza situației de fapt - comportă o radiografiere a modului de funcționare a serviciilor aferente **activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk** din cadrul instituțiilor publice, precum și a **instrumentelor de lucru utilizate** în derularea acestor activități (prin colectare de date, analiză de proceduri și de procese interne, care să susțină o evaluare exactă asupra nivelului de calitate a activităților de relaționare și comunicare cu cetățenii). Rezultatele obținute au fost centralizate, evaluate și utilizate la **identificarea neconformităților sau discrepanțelor** între procesele de relaționare/comunicare publică și modul de lucru, scopul final fiind determinarea/formularea unor **propuneri concrete de remediere a acestora**, propuneri în funcție de care au fost stabilite criteriile care au stau la baza elaborării tematicii necesare a fi cuprinse în ghid.

Rezultatele analizei situației de fapt au fost obținute printr-un proces de cercetare științifică în care au fost utilizate următoarele metode, aplicate succesiv:

- I. **selectarea ariei de interes** prin cuantificarea și corelarea unor date specifice aferente rezultatelor cuprinse în Studiul „Analiza de imagine asupra modului cum este reflectat

rolul ANFP și al funcționarilor publici în opinia publică”, realizat în cadrul jalonului 418 PNRR⁵.

Cu acest scop a fost avută în vedere selectarea și stabilirea unei **tipologii extinse de autorități și instituții publice** (centrale și locale)⁶, a căror activitate de relații publice/comunicare a urmat a fi cercetată documentar, cu ajutorul unei **metode de filtrare de tip pâlnie**.

Un prim criteriu de selecție l-a constituit *distribuția pe județe a procentajului și nivelului de implicare a respondenților* participanți la cercetarea sociologică derulată la nivel național în cadrul respectivului studiu pentru **evaluarea percepției publice asupra rolului ANFP și a funcționarilor publici**⁷, plecându-se de la ipoteza că această participare este în relație directă cu gradul de funcționalitate a **activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk** din cadrul autorităților și instituțiilor publice.

În cadrul cercetării sociologice sus-menționate a fost aplicat un **chestionar cu acoperire națională**, la care au participat 1233 de persoane pe bază de voluntariat, fiind colectate **1203 de răspunsuri**, distribuite pe cele **8 regiuni de dezvoltare ale României**, după cum urmează: Regiunea Centru - 83 răspunsuri; Regiunea Vest - 104 răspunsuri; Regiunea Sud - Muntenia - 115 răspunsuri; Regiunea Nord-Vest - 118 răspunsuri; Regiunea Sud-Vest Oltenia - 123 răspunsuri; Regiunea Nord- Est - 133 răspunsuri; Regiunea Sud-Est - 166 răspunsuri și Regiunea București - Ilfov - 360 răspunsuri⁸.

La nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare, au fost astfel selectate **județele cu procentul cel mai mare, respectiv, cel mai mic de respondenți**⁹, din toate regiunile de dezvoltare ale României¹⁰ (Figura 1).

⁵ Document disponibil on-line la adresa
https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/Proiecte/PNRR%20J418/Analiza%20de%20imagine_final_%2013.03.2024.pdf.

⁶ Cu asigurarea reprezentativității naționale și regionale. S-a urmărit acoperirea tuturor celor 8 regiuni de tip NUTS 2 ale României (regiuni de dezvoltare, fără personalitate juridică): Nord-Vest, Nord-Est, Sud-Vest, Sud-Est, Sud, Vest, Centru, București și Ilfov.

⁷ A se vedea mai mult cu acest scop, ANFP, *Analiza de imagine asupra modului cum este reflectat rolul ANFP și al funcționarilor publici în opinia publică*, 2024, pp. 18-29.

⁸ ANFP, *Analiza de imagine asupra modului cum este reflectat rolul ANFP și al funcționarilor publici în opinia publică*, 2024, pp. 24-25.

⁹ Prin raportare la numărul total de respondenți din regiunea de dezvoltare din care aparține județul în cauză.

¹⁰ În cazul Regiunii de Dezvoltare București - Ilfov, municipiul București a fost asimilat unui județ.

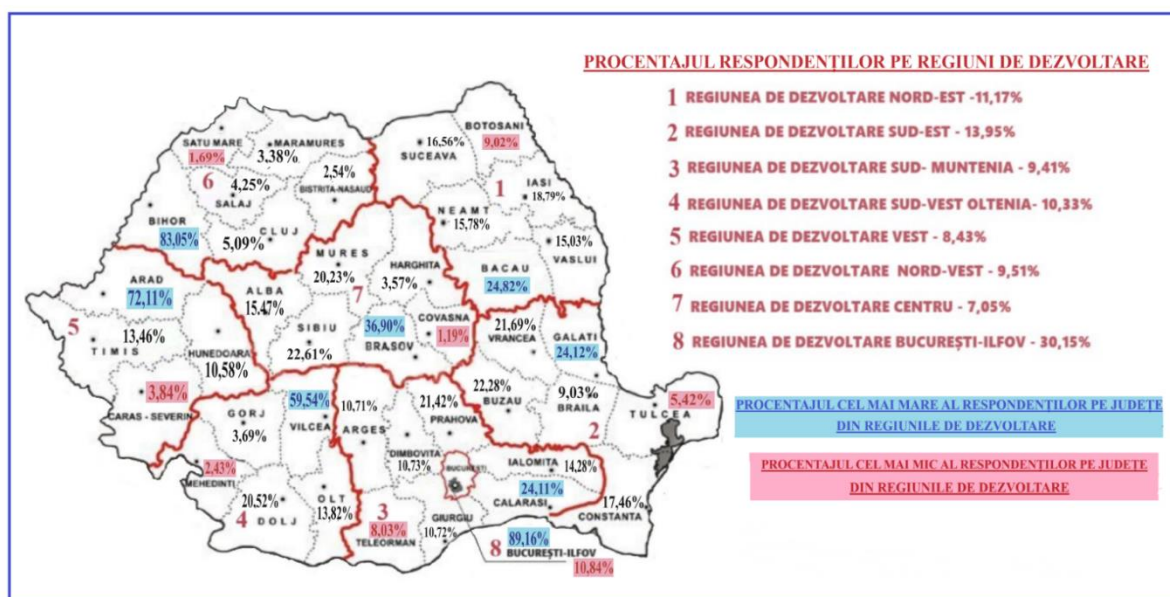


Figura 1 Distribuția ponderii regionale a respondenților participanți la cercetarea sociologică derulată la nivel național pentru evaluarea percepției publice asupra rolului ANFP și a funcționarilor publici

Prelucrare autori. Sursa: ANFP, Analiza de imagine asupra modului cum este reflectat rolul ANFP și al funcționarilor publici în opinia publică, 2024, pp. 24-25.

Ulterior, pentru fiecare regiune de dezvoltare (cu excepția Regiunii de Dezvoltare București-Ilfov) au fost selectate pentru județele cu procentul cel mai mare, respectiv, cel mai mic de respondenți, următoarele autorități/instituții publice:

- **administrația publică locală:** Consiliul Județean; Primăriile¹¹ unui municipiu, două orașe și 3 comune.
- **Administrația publică centrală:** Instituția Prefectului și un serviciu deconcentrat.

Pentru **Regiunea de Dezvoltare București - Ilfov** au fost selectate următoarele autorități și instituții publice:

- **administrația publică locală:** Primăria Municipiului București, Consiliul Județean Ilfov, Primăriile a două sectoare ale municipiului București, respectiv, a 3 orașe și 3 comune din județul Ilfov.

¹¹ Primăria a fost considerată drept „entitate publică locală” sau „instituție publică locală în acord cu înțelesul acordat de Ghidul pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală (Ghidul POCA). A se vedea în acest sens, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, *Ghid pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală*, 2019, nota de subsol 42, p. 56.

- **administrația publică centrală:** Secretariatul General al Guvernului, 3 Ministere, Instituția Prefectului Municipiului București, Instituția Prefectului Județului Ilfov și două instituții deconcentrate.

În acest context, au fost selectate pentru studiu și investigate, **144 de autorități și instituții publice**, repartizate în procent egal pe cele 8 regiuni de dezvoltare (Figura 2).

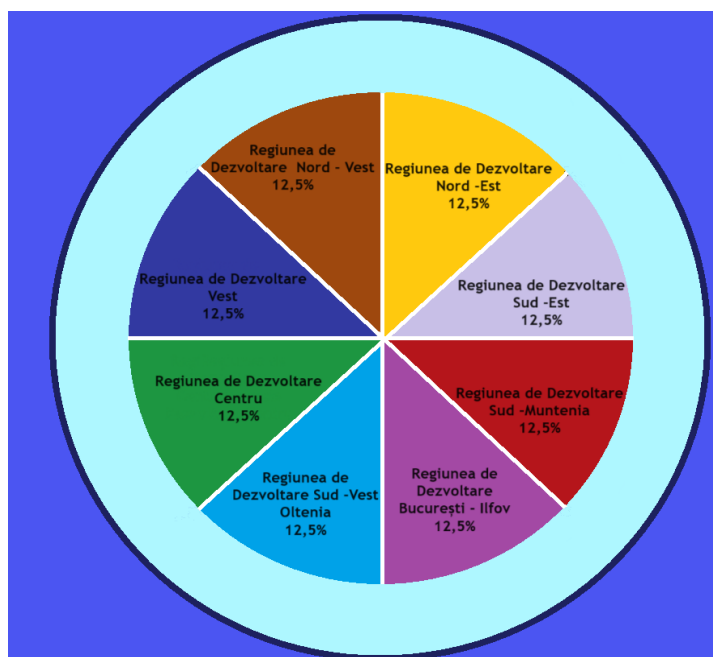


Figura 2 Distribuția autorităților și instituții publice selectate pentru analiza gradului de funcționalitate a activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk, pe Regiunile de Dezvoltare ale României

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

Referitor la clasificarea autorităților și instituțiilor publice, menționăm că din numărul total al entităților publice selectate pentru studiu și investigate, **25% aparțin administrației publice centrale (36 instituții publice)**, iar **75% aparțin administrației publice locale (108 instituții publice)** (Figura 3).

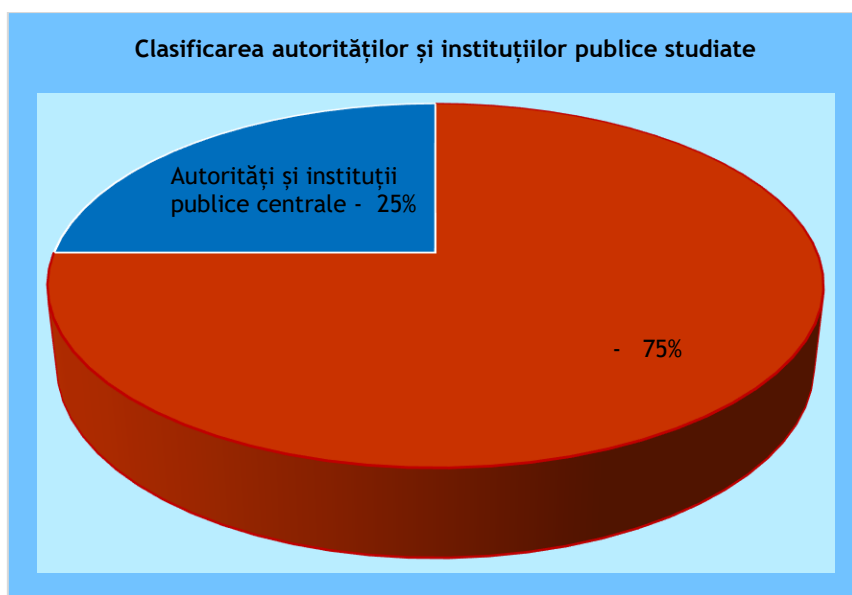


Figura 3 Clasificarea autorităților și instituțiilor publice studiate în funcție de apartenența la palierul administrativ central, respectiv, local
Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

Referitor la tipologia autorităților și instituții publice studiate, menționăm că procentele rezultate pentru fiecare tip de organizație și apartenența la palierul administrativ se regăsesc ilustrate în figura 4.

Prin urmare, metoda de selectare a ariei de interes a contribuit la alegerea autorităților și instituțiilor publice ulterior investigate, prin asigurarea unor delimitări justificate ce au avut ca rezultat o selecție obiectivă, care a permis o documentare cât mai complexă asupra structurilor, instrumentelor și activităților de relații publice, pornind de la clasificarea administrație centrală/administrație locală și de la diversitatea tipului de organizație, și continuând cu o acoperire teritorială cât mai extinsă și echilibrată pe cele 8 regiuni de dezvoltare ale României.

Obiectivitatea selecției și complexitatea documentării au condus la obținerea unor date clare și veridice, care au asigurat posibilitatea realizării unei analize a situației de fapt echilibrată din perspectiva reprezentativității instituționale și teritoriale.

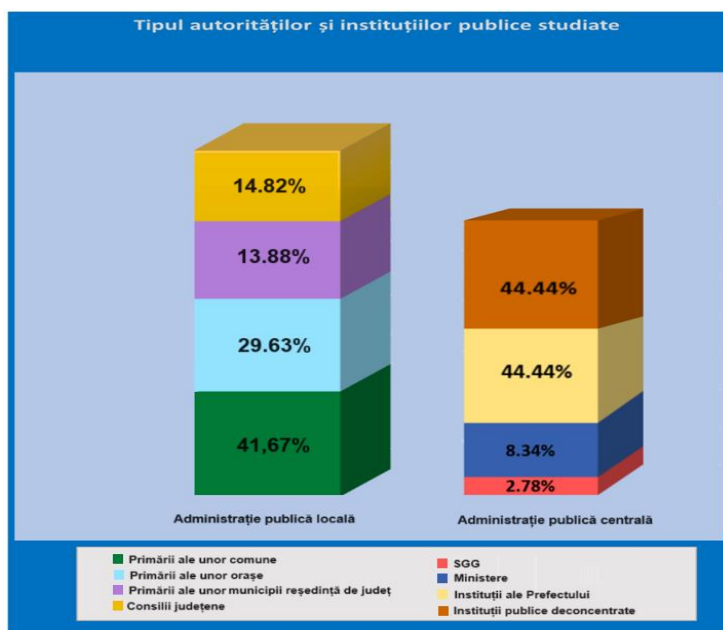


Figura 4 Distribuția autorităților și instituții publice selectate pentru analiza gradului de funcționalitate a activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk, în funcție de apartenența la palierul administrativ

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

Analiza situației de fapt se încheie cu structurarea rezultatelor obținute în urma procesului de cercetare științifică cu ajutorul **matricei SWOT**¹². Evaluarea generală a mediului intern și extern aferent autorităților și instituțiilor publice selectate, prin determinarea **punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și vulnerabilităților/riscurilor** asociate **activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk** a avut ca scop final, identificarea acelor elemente esențiale pentru elaborarea subiectelor de conținut și formularea etapelor viitoare ale Ghidului.

II. **cercetare documentară și a site-urilor web instituționale** - s-a desfășurat în mod direct și **multidimensional**, prin investigarea, colectarea și examinarea informațiilor actuale despre structura, **instrumentele și modul de funcționare a compartimentelor funcționale** ce asigură activitățile de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip **helpdesk**. Ulterior, datele specifice colectate au fost cuantificate, comparate și corelate. Rezultatele obținute au permis o cunoaștere

¹² SWOT este un acronim în limba engleză pentru Strengths (puncte tari), Weaknesses (puncte slabe), Opportunities (oportunități) și Threats (amenințări/vulnerabilități/riscuri). Analiza SWOT este un instrument concentrat pe analiza factorilor controlabili și pe analizarea mediului (contextului) intern și extern al organizației (politic, economic, social, tehnologic, juridic, de mediu, după caz). Elementele identificate prin analiza contextului intern și extern (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări/vulnerabilități/riscuri) sunt prezentate sub forma unei matrice, organizată în rânduri și coloane și care poartă denumirea de matricea SWOT.

amănunțită a realității asupra proceselor de relaționare /comunicare publică, a instrumentelor, tehnicilor și procedeele de lucru desfășurate în cadrul autorităților și instituțiilor publice investigate și, totodată, au sprijinit **procesul de grupare a surselor de cercetare** utilizate în cea de a treia metodă de cercetare reprezentată de **analiza diagnostic bazată pe metoda comparației**.

Astfel, cea de-a doua metodă de cercetare științifică a vizat **structura, instrumentele și modul de funcționare** a compartimentelor funcționale ce asigură **activitățile de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk***.

Trebuie precizat faptul că în cadrul mai multor instituții publice din cele selectate pentru studiul de față, **activitatea de relații cu publicul este inclusă în cadrul activității de relații publice**. Din acest motiv o parte din compartimentele funcționale cu atribuții în furnizarea activității de relații cu publicul sunt denumite **compartimente de relații publice**, fiind luate în considerare în cercetarea documentară și digitală.

Cu acest scop au fost colectate date care au contribuit la stabilirea gradului de funcționalitate ale acestor activități furnizate în cadrul instituțiilor publice selectate, fiind studiate și analizate următoarele dimensiuni:

- **Structura compartimentului funcțional** - categorie (direcție generală/direcție/serviciu/compartiment) și număr de personal;
- **Atribuțiile compartimentului funcțional** - potrivit regulamentului de organizare și funcționare (ROF)¹³;
- **Instrumente suport de relații publice ce susțin domeniul relațiilor cu publicul** - proceduri operaționale și de sistem, strategii de comunicare, registrul riscurilor ș.a.;
- **Aspecte cantitative privind instrumentele utilizate în activitatea de relații cu publicul și care vizează elemente precum:**
 - portal *helpdesk*;
 - portal de informații publice;
 - comunicare mass-media/purtător de cuvânt;
 - site-urile web - Site-uri (proprii) principale - date cu privire la instituțiile care utilizează site-urile web drept platformă principală de informații de bază, folosită pentru a oferi informații generale despre instituție și localitate, evenimente, servicii, contacte și știri;

¹³ Au fost avute în vedere și organigramele autorităților și instituțiilor selectate, întrucât parte din regulamentele de organizare și funcționare nu erau armonizate cu art. XVIII art. 2 din Legea nr. 296/2023 *privind unele măsuri fiscal-bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung*, cu modificările și completările ulterioare, în sensul că în cuprinsul acestor regulamente erau menținute structurile organizatorice care funcționau ca birouri.

- platformă de anunțuri, știri și informații oficiale - date cu privire la instituțiile care utilizează pe site-ul principal secțiuni unde sunt publicate știri, anunțuri și evenimente curente;
- aplicații mobile - date cu privire la instituțiile care utilizează aplicațiile mobile prin care facilitează cetățenilor posibilitatea de a obține informații de pe *smartphone*-uri sau tablete. Aceste platforme permit instituțiilor o interacțiune mai rapidă și mai convenabilă cu comunitatea și oferă funcții precum notificări despre localitate, servicii publice, evenimente și știri;
- servicii electronice/semnătură electronică - date cu privire la instituțiile care utilizează semnătura electronică (instrument digital care este utilizat pentru recunoașterea legală și oficială a documentelor și comunicatelor oficiale) și trimite documente oficiale în format digital. Semnătura electronică este folosită în principal la semnarea și sigilarea digitală a documentele oficiale expediate în format electronic sau on-line;
- metode de livrare a informațiilor și documentelor oficiale - date cu privire la instituțiile care utilizează metode de livrare a informațiilor și documentelor în forme unice, ori în format fizic ori în format digital sau livrare în formă duală, în care documentele și informațiile sunt livrate atât în format digital, cât și letric (de exemplu, documentele sau comunicările oficiale sunt trimise atât prin e-mail, cât și prin poștă sau prin înmănare directă);
- platforme „My Page” - date cu privire la instituțiile care utilizează platforme web comunitare de personalizare și ofertare servicii, care permit cetățenilor să creeze conturi personalizate unde pot realiza setări individuale prin intermediul cărora depun cereri, solicită servicii sau stochează informații;
- buletine de știri în format digital - date cu privire la instituțiile care utilizează buletine informative pentru a oferi constant știri și anunțuri actualizate către cetățeni și grupuri interesate prin e-mail. Această metodă reprezintă un proces eficient de a transmite informațiile direct în căsuțele de e-mail ale cetățenilor și reprezintă un instrument de comunicare benefic, atât pentru cetățeni, cât și pentru instituțiile publice;
- social media - date cu privire la instituțiile care utilizează rețelele sociale precum Facebook, X (fostă Twitter), canale YouTube, etc., pentru a interacționa cu cetățenii și pentru a prezenta știri, proiecte sau probleme comunitare într-o atmosferă informală;
- anunțuri știri și informații oficiale în format letric - pentru identificarea instituțiilor care utilizează metode tradiționale de publicare a informațiilor oficiale dat fiind faptul că forma fizică de informare a rămas utilă pentru mulți cetățeni;
- intranet - date cu privire la instituțiile care utilizează un sistem de comunicare internă între departamente și angajați, prin intermediul căruia

se realizează schimbul/transmiterea documentelor și se realizează procesul intern de comunicare, asigurându-se în același timp fluxuri de lucru eficiente;

- evaluarea nivelului de satisfacție al cetățenilor și feedback - chestionar on-line postat pe site, sistem de colectare și analizare *feedback* prin intermediul rețelelor sociale sau mass-media, publicații, site-uri, tv, radio, etc.

Cercetarea documentară și digitală a contribuit, prin acțiunile de explorare, la o cunoaștere cât mai avansată și amănunțită cu privire la **activitățile de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk*** furnizate în cadrul autorităților și instituțiilor publice selectate pentru realizarea acestei analize. Informațiile noi dobândite au contribuit semnificativ la înțelegerea aprofundată a conceptelor, fenomenelor și proceselor teoretice și practice desfășurate în cadrul activităților de relaționare și comunicare publică și au facilitat **formularea și validarea ipotezelor de lucru utilizate în analiza diagnostic (comparativă)**.

III. **Analiza diagnostic (analiza comparativă)** a datelor prin intermediul cărora au fost comparate structura, instrumentele și modul de funcționare a compartimentelor funcționale care asigură **activitățile de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk*** din cadrul autorităților și instituțiilor publice investigate.

Această metodă de cercetare a vizat analiza comparativă a datelor colectate prin intermediul cercetării documentare și a site-urilor web, acestea fiind centralizate, evaluate, corelate și comparate cu scopul identificării atât a aspectelor pozitive a proceselor și activităților analizate, cât și a **elementelor de neconformitate sau dezacord între procese/activități și metodele de lucru**, a eventualei lipse a unor instrumente sau curențe în utilizarea acestora, precum și a deficiențelor în relaționarea și comunicarea publică.

Au fost analizați o serie de factori care pot influența nivelul de performanță a compartimentelor funcționale care asigură **activitățile de relații cu publicul (RP) și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk***. Cu acest scop au fost selectați **13 indici grupați în cadrul a 4 criterii integratoare de evaluare care reflectă rezultatele eforturilor instituționale conjugate în domeniul RP/*helpdesk* la nivelul întregului sistem de autorități și instituții publice analizate**, după cum urmează:

▪ **Criteriul 1 - Indici privind structura compartimentelor funcționale supuse analizei:**

lpg1 - ponderea organizațiilor publice cu structură sau persoană RP identificată din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg2 - ponderea tipului de structură de RP/*helpdesk* la nivelul tuturor autorităților și instituțiilor publice analizate (inclusiv cu repartizare pe palierul administrativ);

lpg3 - ponderea numărului de personal încadrat la compartimentul funcțional cu atribuții în domeniul RP/helpdesk din numărul total al personalului tuturor autorităților și instituțiilor publice analizate;

▪ **Criteriul 2 - Indici privind existența și eficiența instrumentelor, mijloacele și metodele de lucru caracteristice domeniului analizat (RP/helpdesk):**

lpg4 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care prevăd în ROF-ul propriu atribuții care contribuie la îmbunătățirea domeniului analizat (RP/helpdesk) din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg5 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin procedurilor operaționale proprii ce privesc îmbunătățirea activităților de RP/helpdesk din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg6 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin strategii ce cuprind domeniul relații cu publicul din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg7 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care prezintă un nivel ridicat de digitalizare (portal informații publice, servicii electronice (site web, semnătură electronică, platformă anunțuri/știri oficiale, platformă „My Page”, aplicații mobile, social media, intranet)) din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg8 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au implementat metode de primire a solicitărilor și de livrare a documentelor și informațiilor oficiale (digital/fizic) din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg9 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au implementat mijloace de relaționare și comunicare cu mass-media (buletine de știri oficiale în presă/în format digital pe site-ul instituției/prin purtător de cuvânt) din numărul total de autorități și instituții publice analizate.

▪ **Criteriul 3 - Indici privind existența compartimentelor de susținere tehnică IT și a portalurilor / programelor de helpdesk care susțin activitățile de relații publice:**

lpg10 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au în structura lor organizațională compartimente tehnice IT și specializate helpdesk din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg11 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin portaluri/programe helpdesk din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

▪ **Criteriul 4 - Indici privind metodele de colectare feedback și de utilizare a datelor:**

lpg12 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au instituționalizat metode de culegere a datelor privind satisfacția cetățenilor (chestionar on-line pe site/chestionar telefonic/chestionar letric completat în instituție) din numărul total de autorități și instituții publice analizate;

lpg13 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care realizează analiza datelor *feedback*, formularea și implementarea măsurilor de îmbunătățire din numărul total de autorități și instituții publice analizate.

În calculul fiecărui indice s-a pornit de la ipoteza că cele 144 de autorități și instituții publice reprezintă un sistem unitar, valoarea fiecărui indice reprezentând o performanță medie globală a sistemului, fiind calculată după formula de mai jos:

$$I_{pgi} = \frac{V_i - V_{i \min}}{V_{i \max} - V_{i \min}}$$

unde:

V_i - reprezintă valoarea totală a performanței (p_i) la nivelul fiecărui indice;

$V_{i \min}$ - reprezintă valoarea minimă a p_i la nivelul fiecărui indice;

$V_{i \max}$ - reprezintă valoarea maximă a p_i la nivelul fiecărui indice.

Acest model de analiză statistică permite totodată încadrarea rezultatelor fiecărui indice și criteriu calculate cu formula de mai sus, într-o ierarhizare pe 5 categorii de clase de performanță, fiind asociată totodată unei matrice tip SWOT (tabel 1)¹⁴.

CLASA	VALOAREA INDICELUI I_{pgi}	SEMNIFICAȚIA PERFORMANȚELOR	SEMNIFICAȚIE SWOT
A⁺	$m + s < I_{pgi}$	Performanțe relativ foarte bune	Punct semnificativ tare
A	$m + 1/3 s < I_{pgi} \leq m + s$	Performanțe relativ bune	Punct tare
B	$m - 1/3 s < I_{pgi} \leq m + 1/3 s$	Performanțe relativ medii	Punct neutru
C	$m - s < I_{pgi} \leq m - 1/3 s$	Performanțe relativ slabe	Punct slab

¹⁴ Potrivit metodei „core” utilizate în analiza statistică pentru distribuții care nu se depărtează semnificativ de cea normală.

C ⁻	$lpgi \leq m - s$	Performanțe relativ foarte slabe	Punct semnificativ slab
m- valoarea medie a setului de date s - abaterea standard v - coeficientul de variație sau de omogenitate ($s/m \times 100$)			

Tabel 1 Încadrarea indicilor pe clase de performanță și semnificația SWOT asociată

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

Conform tabelului de mai sus au fost calculate valorile și clasele celor 13 indici și a celor 4 criterii (C1-C4) și au fost determinate semnificațiile SWOT asociate claselor de performanță rezultate pentru fiecare indice.

Punctele forte și slabe au fost centralizate și prezentate la finalul secțiunii ce cuprinde analiza diagnostic (analiza comparativă) (secțiunea 2.3), constituind repere pentru dezvoltarea celorlalte secțiuni ale Ghidului stabilite în caietul de sarcini de către Beneficiar:

- abordarea unor subiecte care vizează profilul, abilitățile și competențele potrivite personalului care asigură activitățile de relații cu publicul și activitățile compartimentelor de *helpdesk*;
- clarificarea instrumentelor și metodelor de lucru absolut necesare în activitatea de relații cu publicul și în cadrul activităților compartimentelor de *helpdesk*;
- explicarea intervențiilor în situații de criză prin mesaje adecvate;
- promovarea unor metode și tehnici utile în managementul stresului;
- prezentarea riscurilor probabile, identificarea, evaluarea și măsurile indicate în prevenirea, combaterea și managementul acestor riscuri;
- exemplificarea și explicarea procedeele de analiză a căror rezultate contribuie la organizarea și dezvoltarea activităților de relații cu publicul, precum și a activităților compartimentelor de *helpdesk*;
- recomandarea unor programe de instruire specializată, adecvate personalului implicat în desfășurarea activităților de relații cu publicul, precum și ale compartimentelor de *helpdesk*.

În corelație cu obiectivele determinate prin intermediul analizei situației de fapt, elementele de conținut ale Ghidului prezentate și explicate în continuare, au fost elaborate prin utilizarea **exemplurilor de bună practică** identificate în cadrul proceselor de lucru din autoritățile și instituțiile publice investigate, precum și prin folosirea unor **metode de cercetare și documentare bibliografică de specialitate**, urmate de o consultare atentă a **literaturii științifice** relevante din domeniul relațiilor publice.

Toate aceste etape au permis selectarea celor mai bune soluții în ceea ce privește eficiența procesului și acuratețea rezultatelor finale pentru identificarea factorilor de excelență din domeniul activităților privind relațiile cu publicul și ale compartimentelor de *helpdesk*, utilizați ulterior la elaborarea prezentului Ghid.

Secțiunea 2 Profilul ideal al personalului care asigură activitățile de relații cu publicul și helpdesk

În cadrul acestei secțiuni a fost creat, prezentat și explicat un **profil ideal** al personalului implicat în relații cu publicul și *helpdesk*, care dispune de o bună pregătire teoretică, tehnico-practică și psihologică, abilități de comunicare și consultanță, fundamentate pe capacitatea de percepție comportamentală a interlocutorilor și pe înțelegerea corectă a mesajului, care să permită alegerea unui limbaj de răspuns adaptat la contextul impus de argumentele și motivațiile acestuia și care, totodată, să asigure inițierea și menținerea unor canale de comunicare deschise prin intermediul unui *feedback* stimulat. Totodată sunt prezentate aspecte referitoare la comportamentul etic al personalului implicat în relația cu publicul, inclusiv exemple de comportamente care trebuie evitate (din categoria „Așa NU”).

Secțiunea 3 Instrumente și metode utilizate în activitatea de relații cu publicul și helpdesk

În cadrul acestei secțiuni au fost formulate, prezentate și explicate acele instrumente și metode potrivite pentru asigurarea unor **procese operative de soluționare cu celeritate** a solicitărilor și problemelor existente în cadrul activităților de relații cu publicul și *helpdesk*.

Secțiunea 4 Mesaje tip de folosit în situații dificile sau de criză

În cadrul acestei secțiuni au fost formulate, prezentate și explicate noțiunile principale care stau la baza **măsurilor strategice ce se impun în comunicarea de criză**, și care pornesc de la modalitățile de coordonare a proceselor de analiză prin care sunt determinați factorii care afectează imaginea și încrederea, continuă cu selecția tipurilor de mesaje, elaborarea și stabilirea conținutului specific al acestora și se încheie cu metode de gestionare a timpului și alegerea instrumentelor cu rol de prevenire sau limitare a efectelor negative provocate de criză.

Secțiunea 5 Metode și tehnici de management al stresului

Secțiunea descrie și analizează **factorii și cauzele stresului**, stadiile și reacțiile provocate de stres, dar și **abordări strategice de gestionare a situațiilor stresante și de combatere a efectelor** generate de aceste situații prin intermediul unor **programe, metode și tehnici de management al stresului**.

Secțiunea 6 Prezentarea potențialelor riscuri, evaluarea și măsuri de prevenire și management al acestora

Secțiunea descrie și analizează metodele de identificare și analizare a riscurilor **potențiale** în activitățile de relații cu publicul și *helpdesk*, precum și formularea și prezentarea măsurilor și instrumentelor de management al riscurilor specifice acestor domenii.

Secțiunea 7 Metode de analiză utile care să asigure organizarea și dezvoltarea acestor activități de instituțiile publice

În cadrul acestei secțiuni sunt formulate, prezentate și explicate instrumentele și metodele de analiză specifice domeniului de relații cu publicul și *helpdesk*, prin intermediul cărora sunt identificate deficiențele în baza cărora se vor stabili și elabora măsurile care se impun pentru organizarea eficientă și dezvoltarea calitativă a acestor activități desfășurate în cadrul instituțiilor publice.

Secțiunea 8 Recomandări privind programele de instruire specializată pentru personalul implicat în desfășurarea activităților de relații cu publicul și helpdesk

În cadrul secțiunii sunt formulate și explicate metode de analiză a nevoilor de formare pentru personalul implicat în desfășurarea activităților de relații cu publicul și *helpdesk*, precum și recomandări privind programele de instruire specializate adecvate (cu prezentarea acestora) pentru această categorie de personal.

Fiecare secțiune a Ghidului cuprinde exemple de bune practici și/sau studii de caz relevante în procesele de informare și cunoaștere oferite pentru beneficiarii Ghidului.

Astfel, subiectele abordate în ghid prezintă măsuri care au scopul de a garanta un nivel ridicat de calitate al interacțiunii dintre autoritățile și instituții publice și beneficiari, informarea corectă și în timp util a beneficiarilor, creșterea nivelului de transparență, identificarea cu acuratețe și soluționarea cu profesionalism a solicitărilor acestora.

Toate aceste măsuri susțin îndeplinirea obiectivelor de creștere a satisfacției și încrederii acordate de beneficiarii serviciilor publice, de îmbunătățire a performanțelor care privesc prestația serviciilor oferite de administrația publică, îmbunătățirea și menținerea imaginii pozitive a autorităților și instituțiilor publice, precum și a resursei sale umane.

2. Analiza situației de fapt

Criteriul cheie care a stat la baza conceptului de cercetare, în cazul prezentei analize a situației de fapt, este reprezentat de logica procesului de cercetare în științe sociale, adaptată la prezentul context studiat, și care include:

- **faza de configurare** (selectarea ariei de interes prin stabilirea autorităților și instituțiilor publice ce fac parte din grupul-țintă analizat);
- **faza de explorare** (cercetarea documentară și digitală care a vizat structura, instrumentele și modul de funcționare a compartimentelor funcționale ce desfășoară activități de relații cu publicul/helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice selectate pentru analiză);
- **faza de diagnosticare** (analiza comparativă a datelor colectate prin intermediul cercetării documentare și digitale pentru aprecierea evoluției nivelului de performanță)
- **faza de verificare** (determinarea nivelurilor de performanță și a semnificațiilor SWOT asociate și care au constituit repere pentru dezvoltarea celorlalte secțiuni ale Ghidului).

Logica procesului de cercetare se evidențiază și prin diagrama care ține cont de relațiile de cauză și efect dintre elementele individuale ale analizei, adaptată pentru studiul de față, și prezentată mai jos:

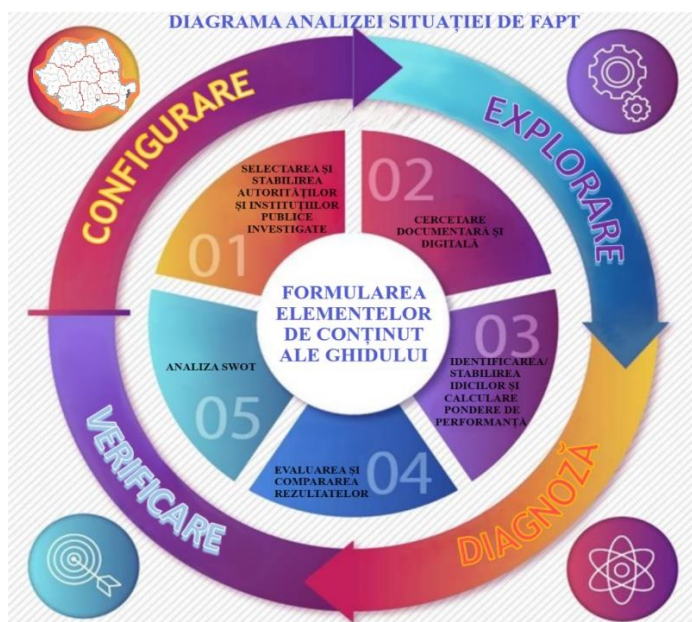


Figura 5 Logica procesului de cercetare pentru realizarea Analizei de situație

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

2.1 Selectarea ariei de interes prin alegerea și stabilirea autorităților și instituțiilor publice pentru investigare

Așa cum a fost menționat și la secțiunea dedicată descrierii metodologiei utilizate în realizarea prezentei secțiuni, **selectarea ariei de interes** s-a bazat pe cuantificarea și corelarea unor date specifice aferente rezultatelor cuprinse în Studiul „Analiza de imagine asupra modului cum este reflectat rolul ANFP și al funcționarilor publici în opinia publică”, realizat în cadrul jalonului 418 PNRR.

La nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare, au fost astfel selectate **județele cu procentul cel mai mare, respectiv, cel mai mic de respondenți**¹⁵, din toate regiunile de dezvoltare ale României, municipiul București fiind asimilat unui județ. Au fost selectate astfel 15 județe și municipiul București, ceea ce a asigurat o reprezentativitate teritorială solidă la nivel de regiune de dezvoltare, precum și națională (Figura 6).

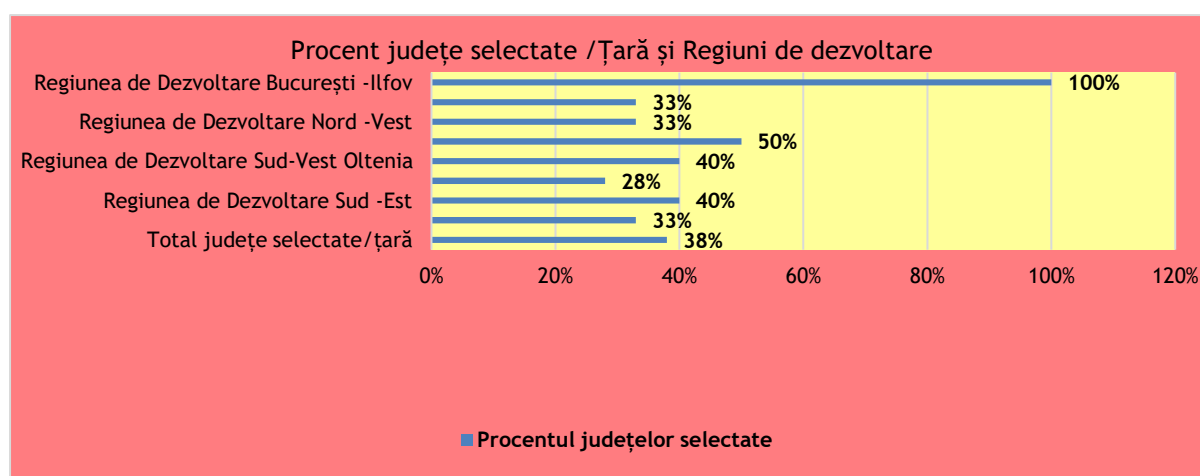


Figura 6 Gradul de acoperire teritorială (națională și regională) al județelor selectate pentru aria de interes

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

Plecându-se de la ipoteza că această participare este în relație directă cu gradul de funcționalitate a **activităților de relații cu publicul și ale compartimentelor de helpdesk** din cadrul autorităților și instituțiilor publice, au fost selectate pentru grupul-țintă vizat de analiza situației de fapt, **autorități și instituții publice din cele două perechi de județe identificate pentru fiecare regiune de dezvoltare**. Această selecție obiectivă a permis o

¹⁵ Prin raportare la numărul total de respondenți din regiunea de dezvoltare din care aparține județul în cauză.

documentare cât mai complexă și veridică asupra structurilor, instrumentelor și activităților de relații cu publicul și de tip *helpdesk* desfășurate în cadrul entităților publice selectate.

Structura grupului-țintă de autorități și instituții publice selectate pentru analiza situației de fapt este reflectată în figura 7. Structura reflectă o **selecție echilibrată** a organizațiilor publice studiate, care a acoperit **ambele paliere ale administrației publice, central și local**, dar și un spectru relevant în ceea ce privește tipul de autorități și instituții publice pentru care au fost investigate compartimentele funcționale cu responsabilități în domeniile relații cu publicul și *helpdesk*.

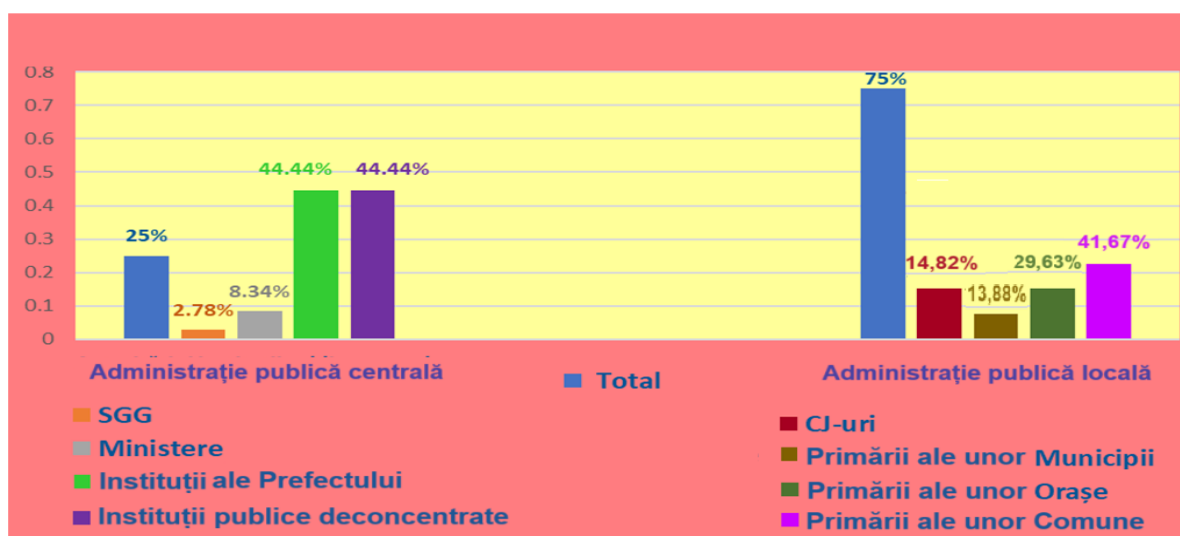


Figura 7 Structura grupului-țintă de autorități și instituții publice selectate pentru analiza situației de fapt

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu.

2.2 Cercetarea documentară și a site-urilor web ale autorităților și instituțiilor publice selectate în ceea ce privește activitățile de relații cu publicul și *helpdesk* furnizate

Cercetarea documentară și a site-urilor web s-a desfășurat în mod direct și **multidimensional**, prin investigarea, colectarea și examinarea informațiilor actuale despre structura, personalul, **instrumentele și modul de funcționare a compartimentelor funcționale** ce asigură activitățile de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk*.

2.2.1 Tipologia structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale investigate

Analiza documentelor de formalizare a structurilor organizatorice¹⁶ ale autorităților și instituțiilor publice de la nivelul administrației publice centrale (din cadrul eșantionului selectat) a evidențiat că la nivelul **SGG și al ministerelor**, atribuțiile în domeniile relații cu publicul și *helpdesk* sunt grupate la nivel de **direcții de relații publice**, iar la nivelul **Instituțiilor Prefectului și instituțiilor deconcentrate** (Case Județene de Asigurări de Sănătate, Direcții Județene de Sănătate Publică, Case Județene de Pensii, Agenții Județene pentru Protecția Mediului, Comisariate Județene pentru Protecția Consumatorilor, Direcții Județene de Cultură, Direcții Județene pentru Sport, Direcții Județene pentru Turism și Tineret), aceste atribuții au fost grupate la nivel de **servicii sau compartimente** (Figura 8).

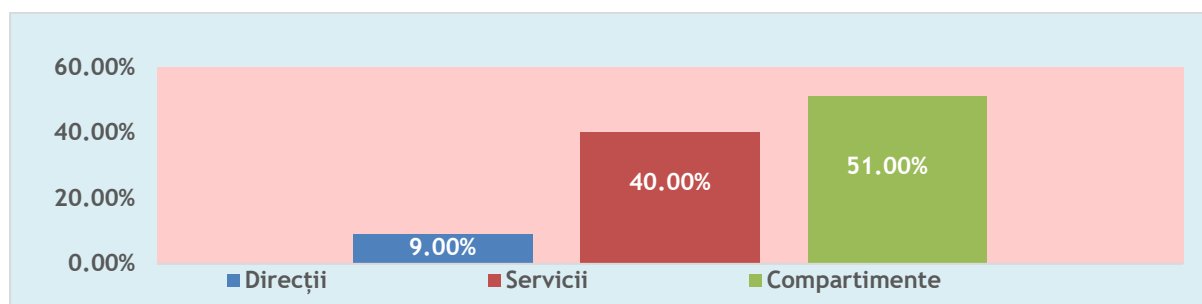


Figura 8 Ponderea structurilor funcționale cu atribuții în sfera relațiilor cu publicul/helpdesk în cadrul eșantionului selectat de autorități și instituții publice de la nivelul administrației publice centrale

Prelucrare autori. Sursă: Documentele de formalizare (ROF, organigrame) ale structurilor organizaționale ale autorităților și instituțiilor publice selectate.

Analiza distribuției statistice cuprinsă în figura 8 reflectă o relație directă între **rangul administrativ** al organizației publice în cadrul sistemului administrației publice și **mărimea structurii funcționale** care exercită atribuțiile în domeniile relații cu publicul și *helpdesk*, ceea ce asigură premisele unei repartizări echilibrate a sarcinilor în domeniul relațiilor cu publicul și *helpdesk* la nivelul compartimentelor de resort din cadrul instituțiilor publice analizate.

¹⁶ Regulamente de organizare și funcționare, organigrame și state de funcții.

2.2.2 Tipologia structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice locale investigate

Analiza documentelor de formalizare a structurilor organizatorice ale autorităților și instituțiilor publice de la nivelul administrației publice locale (din cadrul eșantionului selectat) a evidențiat că atribuțiile în domeniile relații cu publicul și *helpdesk* sunt grupate la nivel de **direcții de relații publice** doar în cadrul câtorva instituții publice selectate de la nivelul județelor, municipiilor reședință de județ, Municipiului București sau sectoarelor bucureștene. Structuri din categoria serviciilor și compartimentelor care exercită atribuții în domeniile relații cu publicul și *helpdesk* au fost identificate cu precădere în cadrul instituțiilor publice selectate de la nivelul municipiilor, orașelor și comunelor (Figura 9).

Analiza distribuției statistice cuprinsă în figura 9 reflectă existența unei relații directe între **dimensiunea UAT-ului** de care aparține instituția publică locală și **mărimea structurii funcționale** care exercită atribuțiile în domeniile relații cu publicul și *helpdesk*.

O particularitate constatată doar în cazul primăriilor de comune, o reprezintă desfășurarea activității de relații cu publicul de către o **persoană anume desemnată** și nu de către un compartiment funcțional (dedicat), **procentele rezultate în aceste cazuri fiind semnificative** (figura 9). Analiza documentelor de formalizare a structurii organizatorice în cazul anumitor primării de comună nu a relevat atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și/sau *helpdesk*, existând însă posibilitatea ca aceste activități să fie realizate, dar nu într-un mod formal, structurat și organizat.

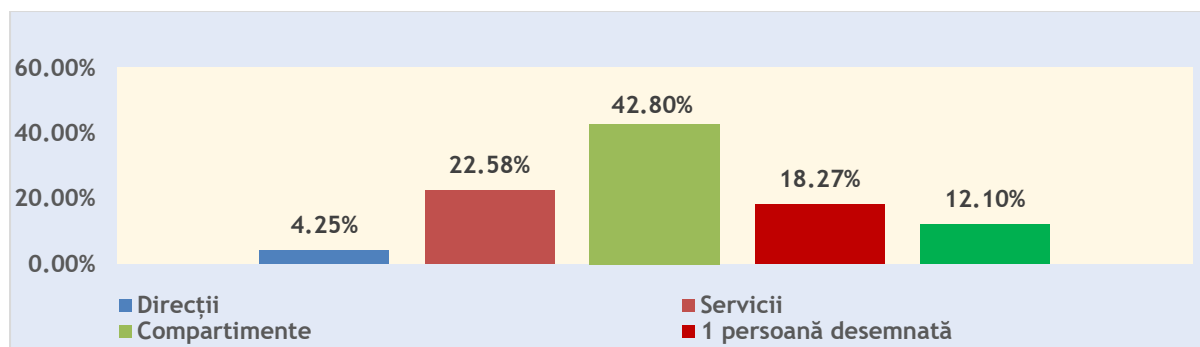


Figura 9 Ponderea structurilor funcționale cu atribuții în sfera relațiilor cu publicul/helpdesk în cadrul eșantionului selectat de autorități și instituții publice de la nivelul administrației publice locale

Prelucrare autori. Sursă: Documentele de formalizare (ROF, organigrame) ale structurilor organizaționale ale autorităților și instituțiilor publice selectate

2.2.3 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice investigate

Numărul de personal care lucrează într-un compartiment funcțional cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și *helpdesk* poate varia în funcție de dimensiunea organizației publice în care activează și de nevoile specifice ale acesteia. Conform rezultatelor evidențiate în figurile 8 și 9, se poate observa că media numărului de personal este relaționat direct cu dimensiunea și specificul autorităților și instituțiilor publice investigate.

În acest context, rezultatele obținute nu exprimă neconcordanțe majore și se încadrează în variabile normale, întrucât structurile care exercită atribuții în domeniul relațiilor cu publicul (RP) și *helpdesk* și numărul de personal, țin cont de tipul și dimensiunea organizațiilor publice. Astfel, se constată că media numărului de salariați care realizează activități în domeniul relațiilor cu publicul și *helpdesk* pentru cele 144 de autorități și instituții publice selectate este de **6,14 salariați/entitate publică**.

În ansamblu, **media numărului de salariați** la nivelul fiecărei categorii de structură funcțională este următoarea (Figura 10):

- **Direcție: 27,11 salariați.** Situația este specifică cu precădere autorităților și instituțiilor publice centrale (SGG și ministere) și doar pentru un segment redus de autorități și instituții publice locale (consilii județene, primării ale municipiilor reședință de județ, a municipiului București și ale sectoarelor din municipiul București).
- **Serviciu: 14,52 salariați.** Situația este specifică cu precădere instituțiilor deconcentrate, precum și unor autorități și instituții publice locale (consilii județene, primării ale unor municipii, orașe și comune).
- **Compartiment: 6,56 salariați.** Situația este specifică organizațiilor publice de dimensiuni reduse (unele instituții publice deconcentrate și instituții publice locale (primării ale unor comune).

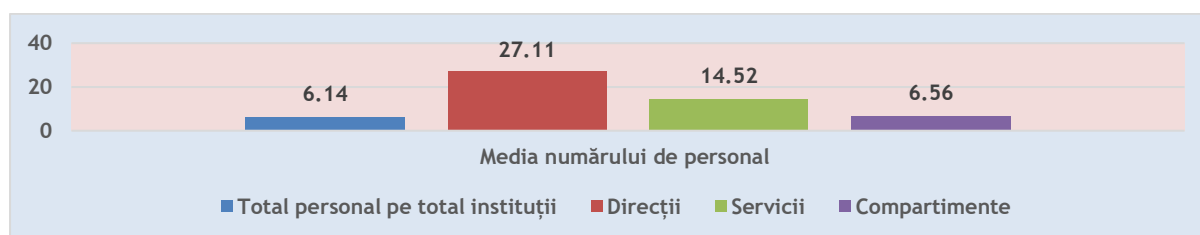


Figura 10 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și *helpdesk* din cadrul autorităților și instituțiilor publice studiate Prelucrare autori. Sursă: Organigramele și statele de funcții ale autorităților și instituțiilor publice selectate.

Stratificat, la nivelul administrației publice centrale **raportul** dintre *media numărului de salariați din cadrul direcțiilor* față de *media numărului de salariați din cadrul serviciilor, respectiv, compartimentelor* este de **aproximativ 3:1**, respectiv, **aproximativ 6:1** (Figura 11).

În schimb, la nivelul administrației publice locale, **rapoartele aceluiași indicatori reflectă diferențe mai atenuate**. Astfel, raportul dintre *media numărului de salariați din cadrul direcțiilor* față de *media numărului de salariați din cadrul serviciilor, respectiv, compartimentelor* este de **aproximativ 2:1**, respectiv, **aproximativ 3:1** (Figura 12).

Prin urmare, **decalajul (scriptic)** între volumul activităților (reflectat de numărul de salariați) înregistrat între instituțiile publice centrale (ministere și SGG) și cel al instituțiilor de la nivel teritorial (Instituțiile Prefectului și instituțiile deconcentrate) este cu mult mai mare decât cel înregistrat între diferitele autorități și instituții publice locale.

O primă explicație poate fi faptul că la nivelul administrației publice centrale, procesul de modificare al unor organigrame este mai rigid, cum ar fi cel aferent modificării organigramelor Instituțiilor Prefectului care trebuie să fie în acord cu o organigramă-cadru stabilită prin act normativ¹⁷.

O altă explicație poate fi faptul că există o mai mare omogenitate între atribuțiile autorităților și instituțiilor publice locale analizate, decât între cele de la nivelul administrației publice centrale.

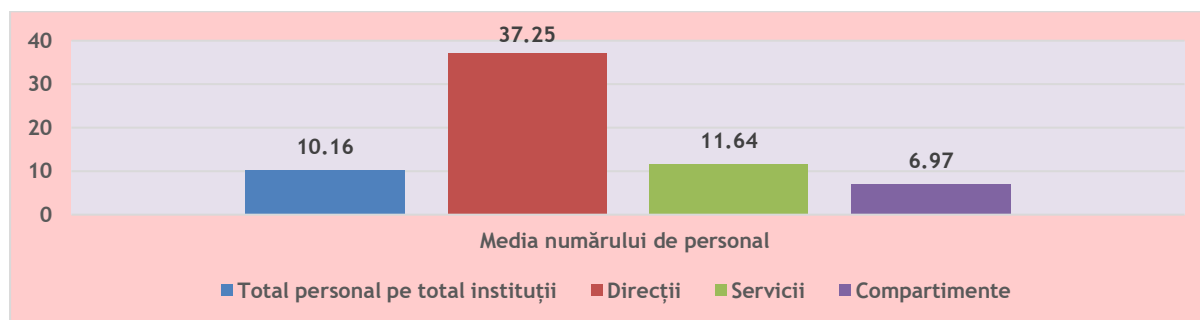


Figura 11 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice studiate ce aparțin administrației publice centrale

Prelucrare autori. Sursă: Organigramele și statele de funcții ale autorităților și instituțiilor publice selectate.

¹⁷ HG nr. 906/2020 pentru punerea în aplicare a unor prevederi ale Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

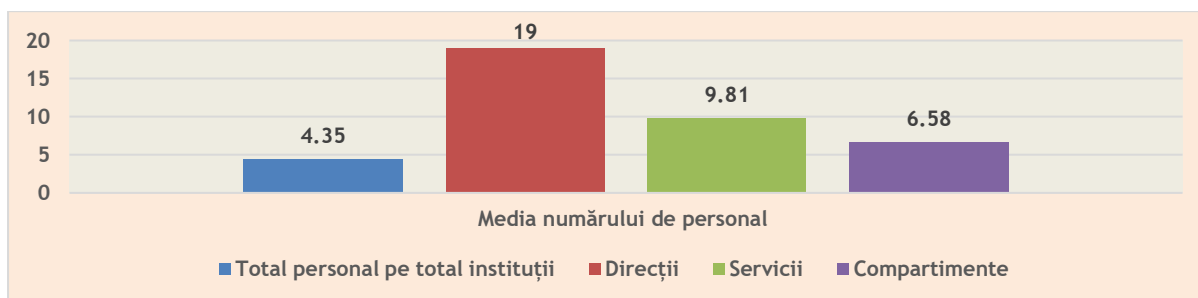


Figura 12 Media numărului de salariați ai structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice studiate ce aparțin administrației publice locale

Prelucrare autori. Sursă: Organigramele și statele de funcții ale autorităților și instituțiilor publice selectate.

2.2.4 Atribuții privind activitățile de relații cu publicul și/sau helpdesk cuprinse în Regulamentele de Organizare și Funcționare (ROF) în cadrul autorităților și instituțiilor publice investigate

Cercetarea documentară a regulamentelor de organizare și funcționare a autorităților și instituțiilor publice centrale selectate a evidențiat în toate aceste documente de formalizare a structurii organizatorice, menționarea atribuțiilor specifice activităților din domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk (Figura 13).

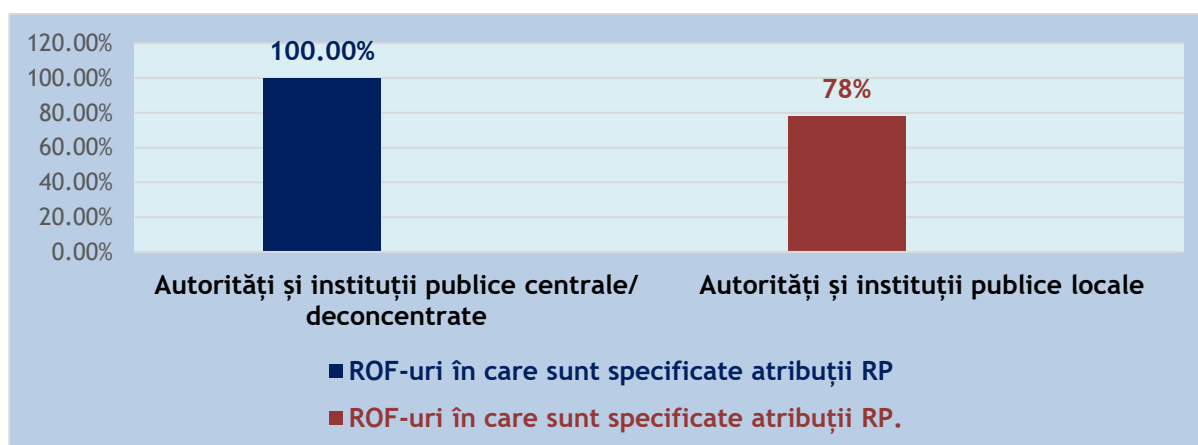


Figura 13 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce aparțin administrației publice centrale și locale care au prevăzute în ROF atribuții specifice de relații cu publicul și/sau helpdesk

Prelucrare autori. Sursă: Regulamentele de organizare și funcționare ale autorităților și instituțiilor publice selectate.

În schimb, nu toate autoritățile și instituțiile publice locale selectate au menționat atare atribuții în cuprinsul ROF-urilor proprii, ci doar un procent de 78%.

Pentru celălalt segment de **22% dintre entitățile publice locale evaluate**, ce aparțin în general UAT-urilor mici (comune), fie nu au fost identificate în ROF atribuții specifice activităților de relații cu publicul/*helpdesk*, fie nu a fost identificat acest document (ROF) pe pagina oficială a autorităților locale, existând posibilitatea ca ROF-ul să nu fie actualizat potrivit prevederilor legale în vigoare.

De asemenea, cercetarea documentară a evidențiat **niveluri diferite de complexitate** a atribuțiilor specifice de relații cu publicul/*helpdesk*, în funcție de **categoria, mandatul și dimensiunea** autorităților și instituțiilor publice cercetate, precum și de **tipul compartimentului lor funcțional** care exercită aceste atribuții.

Astfel, **atribuții specifice de relații cu publicul/helpdesk cu un nivel de complexitate ridicată** au fost identificate, în principal, la autoritățile și instituțiile publice centrale (SGG și ministere), dar și la unele autorități și instituții publice locale cum ar fi consiliile județene, primăriile municipale și de sector. În ceea ce privește **atribuțiile de relații cu publicul/helpdesk** cu un nivel de **complexitate medie**, acestea au fost identificate atât în cazul ambelor paliere administrative (central și local), fiind specifice în general instituțiilor deconcentrate, dar și în cazul primăriilor unor orașe sau comune mai mari. Atribuții **cu un nivel de complexitate mai mic (sau simplificate, în sensul de activități subsumate)** au fost identificate în special în conținutul ROF-urilor elaborate pentru primăriile comunelor mai mici.

Atribuțiile identificate **de relații cu publicul/helpdesk** se bazează, în funcție de complexitate, pe îndeplinirea mai multor tipuri de activități, unele dintre acestea înglobate în atribuții generale specifice **domeniului larg de relații publice și comunicare**, cum ar fi:

- gestionarea imaginii publice a organizației publice, a conducerii și a personalului de execuție;
- promovarea imaginii instituționale;
- asigurarea bunei relaționări dintre organizație și societatea civilă, comunitate, precum și cu mass-media;
- organizarea și participarea la întâlniri de interes și caracter public;
- asigurarea comunicării interne și externe (naționale și internaționale) a organizației;
- colectarea și prelucrarea materialelor informaționale, precum și elaborarea și diseminarea mesajelor coerente și accesibile;
- preluarea controlului în situații de criză mediatică și elaborarea măsurilor pentru diminuarea efectelor negative și pentru îmbunătățirea imaginii instituționale;
- elaborarea și implementarea politicii de informare, comunicare și relații publice ale organizației;

- furnizarea datelor necesare actualizării paginii web a organizației și propunerea măsurilor ce se impun pentru îmbunătățirea formatului acesteia;
- colectarea și publicarea pe site-ul oficial al organizației și în paginile social-media, de materiale informative conform normelor legale în vigoare;
- acreditarea jurnaliștilor și gestionarea bazei de date privind reprezentanții mass-media acreditați;
- susținerea documentării jurnaliștilor prin punerea la dispoziție a datelor și documentelor de interes public cu respectarea legislației în vigoare;
- organizarea campaniilor, activităților și acțiunilor cu impact mediatic, facilitarea participării publice și asigurarea personalului calificat pentru prezentarea și medierea dezbaterilor, precum și a mijloacelor și materialelor de informare;
- elaborarea și transmiterea în timp optim și unitar, a mesajelor, materialelor și mijloacelor de informare în masă rezultate din activitatea organizației, păstrând o colaborare permanentă cu personalul din cadrul tuturor departamentelor;
- monitorizarea fluxurilor informaționale din mass-media, informarea conducerii asupra referirilor directe la activitatea și personalul organizației și asigurarea în timp optim a declarațiilor de presă în acest sens;
- susținerea conducerii instituției în exercitarea atribuțiilor de comunicare internă și externă specifice actului de conducere;
- numirea și asigurarea funcției de purtător de cuvânt, precum și facilitarea și monitorizarea exercitării activităților specifice ale acestuia;
- primirea și înregistrarea cronologică a documentelor interne/externe și distribuirea acestora în organizație, conform rezoluțiilor stabilite de conducere;
- asigurarea optimizării și a celerității circuitului de corespondență, pe plan intern, între conducere și direcțiile și serviciile de specialitate și pe plan extern, între organizație și beneficiari;
- înregistrarea petițiilor în registrul electronic de evidență al petițiilor, primite în format letric sau electronic, transmiterea acestora către structurile de specialitate din organizație, urmărirea soluționării, redactării și transmiterii răspunsurilor, precum și expedierea acestora în termenul legal;
- monitorizarea și gestionarea răspunsurilor către petiționari, precum și clasarea și arhivarea petițiilor;
- gestionarea informațiilor de interes public (primește, analizează, documentează, întocmește și transmite în termenul prevăzut de lege, răspunsuri conform solicitărilor adresate în baza Legii nr. 544/2001, cu modificările și completările ulterioare);
- asigurarea și desfășurarea activităților de arhivare și eliberează, la cerere, a copiilor după documentele din arhiva organizației, cu respectarea prevederilor legale;
- elaborarea și implementarea strategiei de relații publice și a strategiei de comunicare a organizației publice.

În cazul **autorităților și instituțiilor publice situate la nivelul superior al ierarhiei administrației publice centrale sau locale**, atribuțiile sus-menționate se regăsesc în marea lor majoritate menționate în regulamentele lor de organizare și funcționare. Totodată, aceste atribuții tind să se diminueze ca număr și să se simplifice (în sensul de activități subsumate) semnificativ la **primăriile comunelor mici**.

Cu toate acestea, indiferent de nivelul de complexitate a atribuțiilor din domeniul relațiilor cu publicul și/sau *helpdesk*, toate aceste atribuții au un **numitor comun** și anume, faptul că sunt orientate în a **asigura interfața autorităților și instituțiilor publice investigate cu cetățenii și cu alte grupuri interesate**.

De semnalat este cazul **primăriilor unor comune** în cadrul cărora activitatea de relații cu publicul este îndeplinită de o **singură persoană** și nu de puține ori, această persoană exercită și alte atribuții din domenii net diferite de cel al relațiilor cu publicul. În aceste cazuri, atribuțiile de relații cu publicul se regăsesc laolaltă cu atribuții din alte domenii de activitate precum **resurse umane, stare civilă, juridic, urbanism sau chiar registrul agricol**. În aceste situații, se poate admite posibilitatea ca activitatea de relații cu publicul să se realizeze în condiții mai dificile și cu rezultate mai puțin eficiente.

Totodată, trebuie menționat că pentru **primăriile comunelor unde atribuțiile de relații publice nu sunt specificate** în regulamentele de organizare și funcționare sau unde aceste documente nu sunt publice, în aceste situații se poate aprecia că **activitățile de relații cu publicul sunt deficitare, iar rezultatele din domeniu afectează atât activitatea organizației publice, cât și imaginea acesteia**.

2.2.5 Instrumente suport de relații publice ce susțin domeniul relațiilor cu publicul, identificate la nivelul autorităților și instituțiilor publice selectate

Analiza site-urilor web ale autorităților și instituțiilor publice selectate pentru studiul de față a identificat o serie de instrumente suport utilizate în domeniul general de relații publice sau incidente acestui domeniu, dar care cuprind și **sub-domeniul relațiile cu publicul**, precum *strategii de relații publice, strategii de comunicare, proceduri operaționale, registrul riscurilor*.

Distribuția acestor instrumente la nivelul celor 144 de entități publice selectate pentru grupul-țintă analizat este prezentată în figura 14.

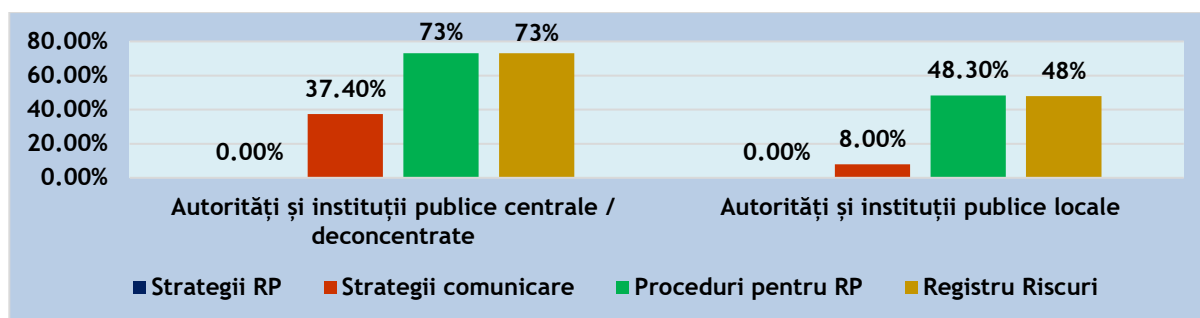


Figura 14 Distribuția categoriilor de instrumente de relații cu publicul la nivelul autorităților și instituțiilor publice studiate, după palierul administrativ

Prelucrare autori. Sursă: Site-urile web ale autorităților și instituțiilor publice selectate.

Figura 14 relevă o prezență mai mare a instrumentelor suport de relații publice (cu o componentă a domeniului relații cu publicul) la nivelul autorităților și instituțiilor publice centrale și deconcentrate, față de autoritățile și instituțiile publice locale. Astfel, situația este similară celei prezentate la secțiunea 2.2.4 a ghidului de față, în sensul că activitatea de relații cu publicul este mai susținută în cazul autorităților și instituțiilor publice centrale și deconcentrate față de cele din cadrul administrației publice locale.

Per ansamblu însă, în cadrul niciunei organizații publice centrale/deconcentrate sau locale investigate, nu a fost identificată o strategie dedicată domeniului relații cu publicul. Pe de altă parte, strategiile de comunicare sunt mai mult utilizate de către organizațiile publice centrale (37,40%) decât de către cele locale (8%).

Referitor la procedurile operaționale și riscurile care vizează activitățile de relații publice/relații cu publicul¹⁸ și cuprinse în registrul riscurilor, situația constatată este una semnificativ mai bună (dar nu suficientă), aceste instrumente fiind identificate pentru instituțiile publice centrale și deconcentrate la un nivel procentual apropiat de 75%, iar la instituțiile publice locale la un nivel procentual apropiat de 50%.

Analiza distribuției statistice cuprinsă în figura 14 reflectă o relație directă între prezența mai amplă sau mai redusă a instrumentelor suport de relații publice ce acoperă domeniul relații cu publicul și rangul administrativ al organizației publice în cadrul sistemului administrației publice și, prin deducție, de mărimea structurii funcționale care exercită atribuțiile în domeniile relații cu publicul și helpdesk.

Totodată, trebuie menționat faptul că în cazul mai multor organizații publice unde nu au fost identificate documente de planificare strategică dedicate domeniului relații publice sau comunicare, au fost totuși identificate diferite obiective strategice care vizau dezvoltarea

¹⁸ Pentru autoritățile și instituțiile analizate nu au fost identificate referințe referitoare la activitățile de helpdesk.

activităților de relații publice, cuprinse în strategia de dezvoltare a organizației publice sau a UAT-urilor, în cadrul domeniului dedicat dezvoltării capacității administrative. Acest fapt indică pentru autoritățile și instituții publice respective, existența unui proces de tranziție în ceea ce privește dezvoltarea capacității structurilor funcționale (prezente sau viitoare) cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul, existând posibilitatea ca într-un viitor apropiat să fie elaborate și implementate strategii dedicate.

În ceea ce privește elaborarea și implementarea procedurilor operaționale care vizează activitățile de relații cu publicul, numărul și gradul lor de complexitate depind în mare măsură de rangul ocupat în ierarhia administrației publice și de capacitatea instituțională a organizațiilor publice investigate.

Un nivel de complexitate ridicat (prin prisma activităților subsumate) a fost identificat în cazul autorităților și instituțiilor publice centrale, în principal SGG și ministere, dar și în cazul consiliilor județene, primăriilor municipale și de sector. Pentru aceste autorități și instituții publice au fost identificate mai multe proceduri operaționale elaborate pentru domenii distincte de activitate precum *comunicare internă, comunicare externă, relația cu mass-media și purtător de cuvânt, organizarea și desfășurarea campaniilor de informare sau de răspuns în situații critice, înregistrarea și răspunsul petițiilor, gestionarea și arhivarea petițiilor și a răspunsurilor, asigurarea accesului la informații publice conform Legii nr. 544/2001, cu modificările și completările ulterioare*.

Numărul de proceduri și complexitatea lor se diminuează în cazul instituțiilor publice deconcentrate și al primăriilor de la nivelul orașelor sau ale unor comune mai mari, iar în cazul primăriilor de comune se întâlnesc preponderent proceduri care vizează doar asigurarea accesului la informații publice conform Legii nr. 544/2001, cu modificările și completările ulterioare. În cazul primăriilor comunelor mici și foarte mici nu au putut fi identificate astfel de proceduri.

Cu toate acestea, procentul ridicat de utilizare a procedurilor documentate din domeniul relațiilor cu publicul însoțit de un procent scăzut de promovare a documentelor de planificare strategică în domeniul relațiilor cu publicul (sau în domeniul mai larg, al relațiilor publice și care să acopere sub-domeniul relațiilor cu publicul), denotă că la nivelul entităților publice analizate, activitatea de relații cu publicul nu este una orientată strategic și bazată pe integrarea percepției cetățenilor privind calitatea acestor activități și imaginea instituțională. Implicit, la nivelul acestor entități publice nu este conturată o viziune clară asupra măsurilor de îmbunătățire a activităților de relații cu publicul, precum și a imaginii organizației sau a personalului său, în spațiul public.

2.2.6. Aspecte cantitative privind instrumentele utilizate în activitatea de relații cu publicul și helpdesk

În cadrul analizei de situație au fost vizate și aspecte cantitative cu privire la instrumentele utilizate în activitatea de relații cu publicul/helpdesk. Cu acest scop a fost calculată ponderea entităților publice în total entități publice selectate care utilizează diferite instrumente specifice activității de relații cu publicul/helpdesk, respectiv: site-uri web/site-uri (proprii) principale; platforme de anunțuri, știri și informații oficiale; portalurile și programele helpdesk; portalurile de informații publice; metode de comunicare cu mass-media /purtători de cuvânt; metode electronice de livrare a informațiilor și documentelor oficiale; aplicații mobile; servicii electronice/ semnătură electronică; platforme „My Page”; buletine de știri în format digital; aplicații social media; anunțuri, știri și informații oficiale în format letric; intranet; instrumente de evaluare a nivelului de satisfacție a cetățenilor și feedback (Figura 15).

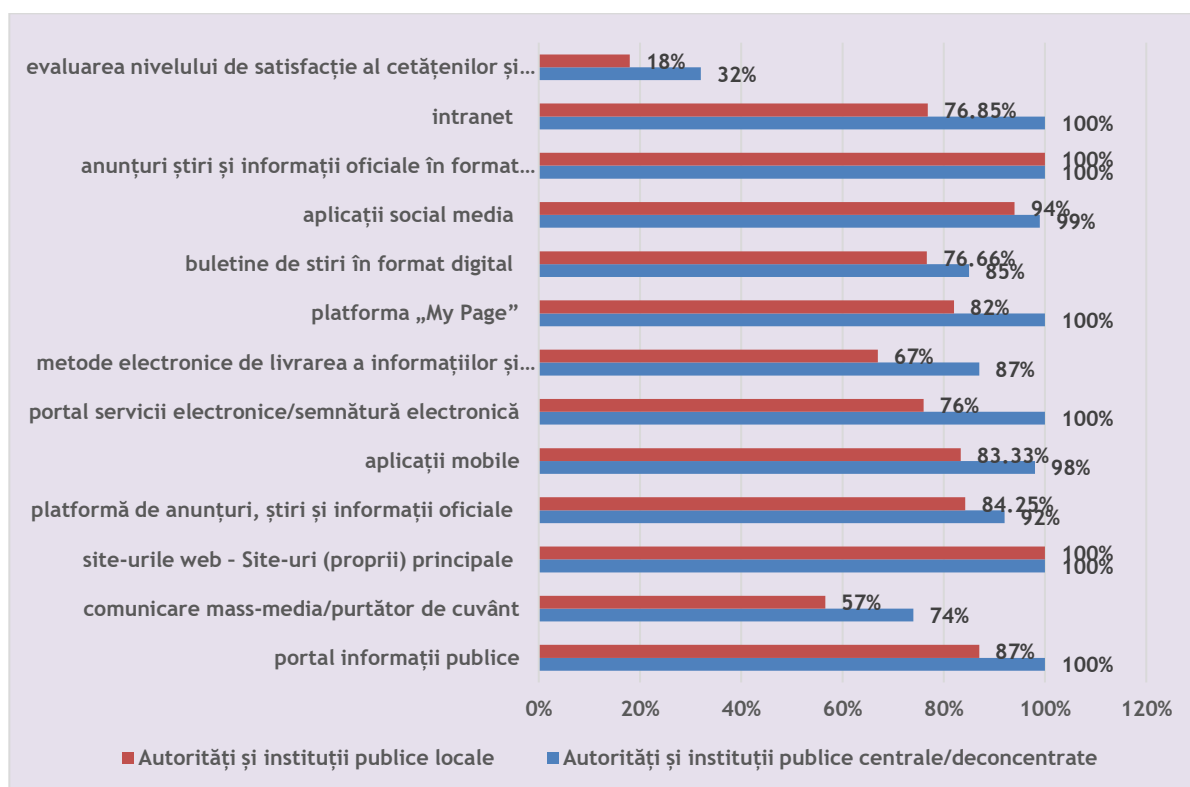


Figura 15 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce dețin diferite categorii de instrumente de relații cu publicul, după palierul administrativ
Prelucrare autori. Sursă: Site-urile web ale autorităților și instituțiilor publice selectate

Potrivit figurii 15 se constată că toate autoritățile și instituțiile publice centrale din grupul-țintă studiat dețin componente de tip **portal de informații publice, site-uri web/site-uri (proprie) principale, portal servicii electronice/ semnătură electronică, platforme „My Page”, pagini proprii în cadrul unor aplicații social media, anunțuri, știri și informații oficiale în format letric, intranet.**

De asemenea, un procent ridicat dintre **autoritățile și instituțiile publice centrale** studiate utilizează instrumente, precum: *platforme de anunțuri, știri și informații oficiale (92%), aplicații mobile (98%), metode electronice de livrare a informațiilor și documentelor oficiale (87%), buletine de știri în format digital (85%), metode de comunicare mass-media /purtători de cuvânt (75%)*. În schimb, un procent mic dintre autoritățile și instituțiile publice centrale studiate (32%) utilizează *metode de evaluare a nivelului de satisfacție a cetățenilor și feedback*.

La nivelul autorităților și instituțiilor publice locale studiate, se înregistrează un procent maxim (100%) pentru utilizarea instrumentelor de tip *site-uri web/site-uri (proprie) principale și anunțuri, știri și informații oficiale în format letric*. De asemenea, un procent ridicat dintre **autoritățile și instituțiile publice locale** studiate utilizează instrumente, precum: *buletine de știri în format digital (aproape 77%), intranet (aproape 77%), aplicații social media (94%), platforme „My Page” (82%), portal servicii electronice/ semnătură electronică (76%), aplicații mobile (peste 83%), platforme de anunțuri, știri și informații oficiale (peste 84%) și portal de informații publice (87%)*.

În schimb, un procent mai mic dintre autoritățile și instituțiile publice locale studiate utilizează *metode electronice de livrare a informațiilor (67%) și documentelor oficiale și metode de comunicare mass-media /purtători de cuvânt (57%)* și un procent foarte redus (18%) utilizează *metode de evaluare a nivelului de satisfacție a cetățenilor și feedback*.

Comparând aceste ponderi procentuale, se observă că la nivelul grupului-țintă de entități publice studiate, există **decalaje mari** ale ponderilor autorităților și instituțiilor publice locale față de cele centrale și deconcentrate, în ceea ce privește utilizarea *portalului de servicii electronice/ semnătură electronică (24 pp), a intranet-ului (peste 23 pp), a metodelor electronice de livrare a informațiilor și documentelor oficiale (20 pp), a platformei „My Page” (18 pp), a metodelor de comunicare mass-media /purtători de cuvânt (17 pp), a aplicațiilor mobile (aproape 15 pp), precum și a portalului de informații publice (13 pp)*.

O explicație posibilă rezidă în **nivelul mai scăzut de digitalizare de la nivelul administrației publice locale, parte din cauza resurselor financiare necesare**, impunându-se continuarea eforturilor de către autoritățile locale „în tranziția către un nivel ridicat de maturitate a

administrației publice locale „inteligente”, inclusiv cu accesarea unor noi surse de finanțare nerambursabilă, cum ar Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR)”¹⁹.

2.2.6.1 Situația compartimentelor suport pentru serviciul de helpdesk din cadrul autorităților și instituțiilor publice investigate

Analiza site-urilor web, a regulamentelor de organizare și funcționare, precum și a organigramelor autorităților și instituțiilor publice selectate pune în evidență (Figura 16) faptul că majoritatea acestor entități publice asigură suport tehnic IT/Helpdesk prin compartimentul specializat care furnizează asistență specializată întregii structuri instituționale. Această situație este comună pentru **92% dintre autoritățile și instituțiile publice centrale și deconcentrate**, respectiv, pentru **64% dintre autoritățile și instituțiile publice locale**. Compartimente dedicate activităților Helpdesk au fost identificate doar la un procent mic de autorități și instituții publice centrale și deconcentrate (aproape 8%).

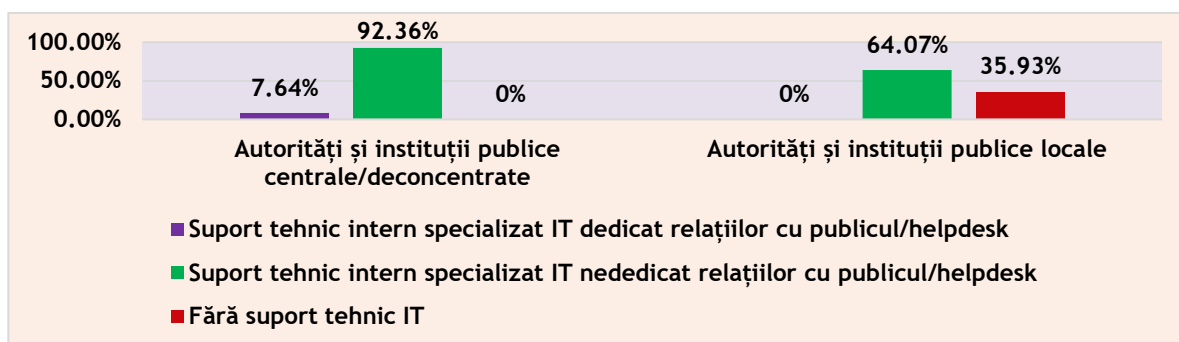


Figura 16 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce asigură suport tehnic IT pentru sistem/platformă/program Helpdesk, după palierul administrativ

Prelucrare autori. Sursă: Site-urile web ale și documente de formalizare a structurilor organizatorice ale autorităților și instituțiilor publice selectate

Decalajul de 28 pp între ponderile autorităților și instituțiilor publice centrale și deconcentrate față de cele locale, în ceea ce privește existența structurilor dedicate de asistență și suport tehnic IT poate fi explicat prin prisma nivelului mai scăzut de digitalizare de la nivelul administrației publice locale, în special la nivelul comunelor mici.

La nivelul autorităților și instituțiilor publice locale analizate predomină procentul (64%) celor cu structuri interne care asigură asistență și suport tehnic IT specializat întregii

¹⁹ A se vedea mai mult despre progresele din domeniul TIC în activitatea administrației publice locale, Dincă, D.V., Nicolescu, C.E., „The „Smartification” Process of the Romanian Local Public Administration: Challenges and Perspectives” în Moroianu-Zlătescu, I., (coord. ed), *The impact of artificial intelligence on human rights*, Ed. Universitară, București, 2023, pp. 219-237, ISBN 978-630-6590-05-6.

structuri instituționale, fără a exista însă un compartiment dedicat special entităților de relații publice. Totuși, din figura 16 se observă că aproape 36% dintre autoritățile și instituțiile publice locale (primării ale unor comune) nu beneficiază de structuri de asistență și suport tehnic IT. Există însă posibilitatea ca acest serviciu să nu fie asigurat în regie proprie, ci să fie externalizat sau asigurat de personal din cadrul respectivelor instituții, dar care îndeplinește și alte atribuții. În caz contrar, lipsa structurilor de asistență și suport IT poate influența negativ activitățile de relații cu publicul.

2.2.6.2 Situația privind existența instrumentelor IT de tip helpdesk la nivelul autorităților și instituțiilor publice studiate

În ceea ce privește existența instrumentelor IT dedicate *Helpdesk* la nivelul autorităților și instituțiilor publice centrale și locale selectate pentru analiză, potrivit datelor culese și rezultatelor evidențiate în figura 17, se constată că procentul utilizării portalurilor *helpdesk* este unul foarte scăzut, aceste sisteme fiind identificate doar în cazul autorităților și instituțiilor publice centrale și deconcentrate.

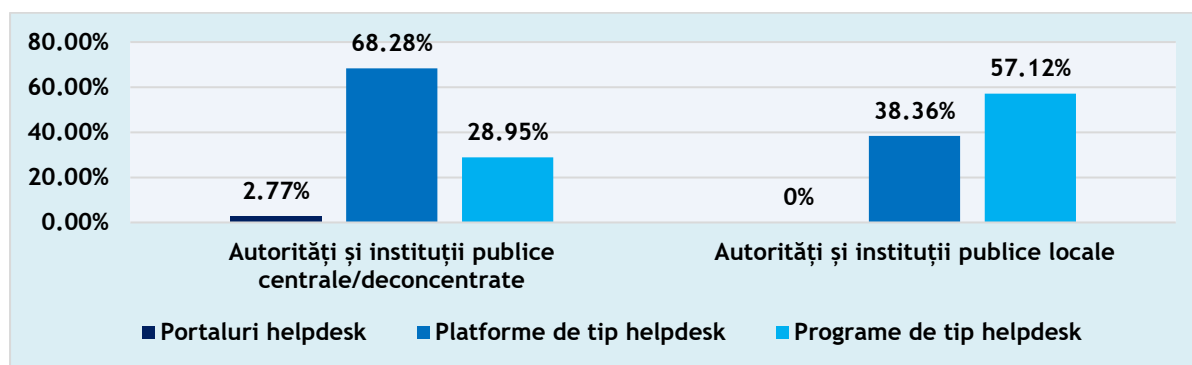


Figura 17 Ponderea autorităților și instituțiilor publice studiate ce dețin platformă Helpdesk, după palierul administrativ

Prelucrare autori. Sursă: Site-urile web ale și documente de formalizare a structurilor organizatorice ale autorităților și instituțiilor publice selectate

Totodată, au fost identificate, atât în cazul autorităților și instituțiilor publice centrale și deconcentrate, cât și locale, **platforme și programe de tip helpdesk** utilizate într-un mod necentralizat din punct de vedere al colectării și diseminării informațiilor transmise sau solicitate de către cetățeni. Această situație poate provoca întârzieri în ceea ce privește reacția de răspuns a organizațiilor publice și face dificilă respectarea unei perioade exacte de timp în care solicitanții trebuie să primească răspuns la cererile formulate.

Pe de altă parte, procesul de depunere a cererilor pe site-ul instituțional de către cetățeni întâmpină anumite **obstacole**, întrucât informația nu este foarte bine structurată pe aceste site-uri, fapt ce prelungește timpul de căutare, dar poate crea și o anumită stare de disconfort tehnic pentru solicitanți.

Totodată, în cazul unor **primării de comună**, au fost identificate **site-uri instituționale blocate, nefuncționale sau în proces prelungit de actualizare, precum și site-uri incomplete sau care nu ofereau informații utile și facilități tehnice corespunzătoare pentru cetățeni**. Acest tip de probleme au fost constatate pentru un procent de **10,01% din totalul primăriilor de comună investigate**, procent care reprezintă 4,52% din totalul autorităților și instituțiilor publice locale investigate și 3,12% din totalul tuturor autorităților și instituțiilor publice investigate.

2.3 Analiza diagnostic

În cadrul acestei secțiuni sunt prezentate rezultatele **analizei comparative** a datelor prin intermediul cărora au fost comparate structura, instrumentele și modul de funcționare a compartimentelor funcționale care asigură **activitățile de relații cu publicul și/sau acordarea consultanței de specialitate prin servicii de tip *helpdesk*** din cadrul autorităților și instituțiilor publice investigate.

În baza acestor date au fost calculate, potrivit metodologiei prezentate la secțiunea 1.4 din prezentul studiu, valorile și clasele celor 13 indici și a celor 4 criterii (C1-C4) și au fost determinate semnificațiile SWOT asociate claselor de performanță rezultate pentru fiecare indice (Tabelele 2 și 3).

Criteriul	lpg1 - lpg13	Valoare indici	Clasă indice	Valoare criteriu	Clasă criteriu
Criteriul 1 - Indici privind structura direcțiilor, serviciilor, compartimentelor de relații cu publicul	lpg1 - ponderea organizațiilor publice cu structură sau persoană RP identificată din numărul total de autorități și instituții publice analizate	1,110	A ⁺	1,15	A ⁺
	lpg2 - ponderea tipului de structură de RP/ <i>helpdesk</i> la nivelul tuturor autorităților și instituțiilor publice analizate (inclusiv cu repartizare pe palierul administrativ)	1,200	A ⁺		
	lpg3 - ponderea numărului de personal încadrat la compartimentul funcțional cu atribuții în domeniul RP/ <i>helpdesk</i> din numărul total al personalului tuturor autorităților și instituțiilor publice analizate	1,160	A ⁺		

Criteriul 2 - Indici privind existența și eficiența instrumentelor, mijloacele și metodele de lucru	lpg4 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care prevăd în ROF-ul propriu atribuții care contribuie la îmbunătățirea domeniului analizat (RP/helpdesk) din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,600	B	0,494	C
	lpg5 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin procedurile operaționale proprii ce privesc îmbunătățirea activităților de RP/helpdesk din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,471	C		
	lpg6 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin strategii ce cuprind domeniul relații cu publicul din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,134	C-		
	lpg7 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care prezintă un nivel ridicat de digitalizare (portal informații publice, servicii electronice (site web, semnătură electronică, platformă anunțuri/știri oficiale, platformă „My Page”, aplicații mobile, social media, intranet)) din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,594	B		
	lpg8 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au implementat metode de primire a solicitărilor și de livrare a documentelor și informațiilor oficiale (digital/fizic) din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,745	A		
	lpg9 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au implementat mijloace de relaționare și comunicare cu mass-media (buletine de știri oficiale în presă/în format digital pe site-ul instituției/prin purtător de cuvânt) din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,420	C		

Criteriul 3 - Indici privind existența compartimentelor de susținere tehnică IT și a portalurilor / programelor de helpdesk	lpg10 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au în structura lor organizațională compartimente tehnice IT și specializate helpdesk din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,481	C	0,429	C-
	lpg11 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin portaluri/programe helpdesk din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,378	C-		
Criteriul 4 - Indici privind metodele de colectare feedback și de utilizare a datelor	lpg12 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au instituționalizat metode de culegere a datelor privind satisfacția cetățenilor (chestionar on-line pe site/chestionar telefonic/chestionar letric completat în instituție) din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,245	C-	0,216	C-
	lpg13 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care realizează analiza datelor feedback, formularea și implementarea măsurilor de îmbunătățire din numărul total de autorități și instituții publice analizate	0,187	C-		
m - valoarea medie = 0,594 s - abaterea standard = 0,195 v - coeficientul de variație sau de omogenitate (s/m x100) = 32% => 0 < v ≤ 35% - variație mică; - media este semnificativă; - colectivitatea de date este omogenă; - gruparea este bine realizată.		m + s = 0,789 m + 1/3 s = 0,659 m - 1/3 s = 0,529 m - s = 0,399			

Tabel 2 Valorile indicilor și criteriilor de evaluare eforturilor instituționale în domeniul relații cu publicul/helpdesk la nivelul ansamblului de instituții publice analizate

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu

Clasa	Semnificație SWOT	Indici
Criteriul 1 - Indici privind structura compartimentelor funcționale supuse analizei		
A ⁺	Puncte semnificativ tari	lpg1 - ponderea organizațiilor publice cu structură sau persoană RP identificată din numărul total de autorități și instituții publice analizate; lpg2 - ponderea tipului de structură de RP/helpdesk la nivelul tuturor autorităților și instituțiilor publice analizate (inclusiv cu repartizare pe palierul administrativ) lpg2 - ponderea numărului de personal încadrat la compartimentul funcțional cu atribuții în domeniul RP/helpdesk din numărul total al personalului tuturor autorităților și instituțiilor publice analizate
A	Puncte tari	-
B	Puncte medii	-
C	Puncte slabe	-
C-	Puncte semnificativ slabe	-
Criteriul 2 - Indici privind existența și eficiența instrumentelor, mijloacele și metodele de lucru caracteristice domeniului analizat (RP/helpdesk)		
A ⁺	Puncte semnificativ tari	
A	Puncte tari	lpg8 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au implementat metode de primire a solicitărilor și de livrare a documentelor și informațiilor oficiale (digital/fizic) din numărul total de autorități și instituții publice analizate
B	Puncte medii	lpg4 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care prevăd în ROF-ul propriu atribuții care contribuie la îmbunătățirea domeniului analizat (RP/helpdesk) din numărul total de autorități și instituții publice analizate lpg7 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care prezintă un nivel ridicat de digitalizare (portal informații publice, servicii electronice (site web, semnătură electronică, platformă anunțuri/știri oficiale, platformă „My Page”, aplicații mobile, social media, intranet)) din numărul total de autorități și instituții publice analizate
C	Puncte slabe	lpg5 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin procedurile operaționale proprii ce privesc îmbunătățirea activităților de RP/helpdesk din numărul

		total de autorități și instituții publice analizate lpg9 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au implementat mijloace de relaționare și comunicare cu mass-media (buletine de știri oficiale în presă/în format digital pe site-ul instituției/prin purtător de cuvânt) din numărul total de autorități și instituții publice analizate
C-	Puncte semnificativ slabe	lpg6 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin strategii ce cuprind domeniul relații cu publicul din numărul total de autorități și instituții publice analizate
Criteriul 3 - Indici privind existența compartimentelor de susținere tehnică IT și a portalurilor / programelor de <i>helpdesk</i> care susțin activitățile de relații publice		
A*	Puncte semnificativ tari	
A	Puncte tari	
B	Puncte medii	
C	Puncte slabe	lpg10 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au în structura lor organizațională compartimente tehnice IT și specializate <i>helpdesk</i> din numărul total de autorități și instituții publice analizate
C-	Puncte semnificativ slabe	lpg11 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care dețin portaluri/ programe <i>helpdesk</i> din numărul total de autorități și instituții publice analizate
Criteriul 4 - Indici privind metodele de colectare <i>feedback</i> și de utilizare a datelor		
A*	Puncte semnificativ tari	
A	Puncte tari	
B	Puncte medii	
C	Puncte slabe	
C-	Puncte semnificativ slabe	lpg12 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care au instituționalizat metode de culegere a datelor privind satisfacția cetățenilor (chestionar on-line pe site/chestionar telefonic/chestionar letric completat în instituție) din numărul total de autorități și instituții publice analizate lpg13 - ponderea autorităților și instituțiilor publice care realizează analiza datelor <i>feedback</i> , formularea și implementarea măsurilor de îmbunătățire din numărul total

		de autorități și instituții publice analizate
--	--	---

Tabel 3 Semnificația SWOT a indicilor lpg1-lpg13

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu

Valorile celor 13 indici și a criteriilor de evaluare C1-C4 reflectă contribuția importantă a indicilor lpg1-lpg3 și lpg8 (puncte tari și semnificativ tari) la performanța serviciului de relații cu publicul/*helpdesk*, dar și faptul că un număr ridicat de indici afectează nivelul acestei performanțe (lpg6, lpg11, lpg12, lpg13).

Totodată, din tabelul 3 se poate remarca faptul că ansamblul de autorități și instituții publice analizate, au în comun faptul că dețin capacitatea organizării serviciului de relații cu publicul (lpg1-lpg4), au asigurat un nivel ridicat de digitalizare (lpg7) care a facilitat diversificarea metodelor de primire a solicitărilor și de livrare a documentelor (însă, preponderent în format letric) și informațiilor oficiale (lpg8), dar fără a atinge un nivel deplin al asigurării suportului tehnic IT și a constituirii compartimentelor de *helpdesk* (lpg10 și lpg11).

Totuși, serviciul de relații cu publicul/*helpdesk* nu beneficiază de o viziune strategică solidă bazată pe comunicare și pe integrarea feedback-ului beneficiarilor acestui serviciu (lpg6, lpg9, lpg12 și lpg13)) și nici pe un control riguros al activităților subsumate (lpg5).

În ansamblu, în furnizarea serviciului de relații cu publicul, tiparul prefigurat la nivelul autorităților și instituțiilor publice analizate reflectă o tendință de conformare la regulă, dar fără o abordare de tip strategic și cu nivel de operaționalizare insuficient de cristalizat, mai cu seamă din perspectiva fructificării avantajelor revoluției digitale.

În tabelul 4 este sintetizată situația punctelor forte și slabe aferente funcționalității serviciilor de relații cu publicul/*helpdesk*, semnalată prin nivelul de performanță a indicilor lpg1-lpg13 și semnificația lor SWOT.

Totodată sunt atașate și oportunități și vulnerabilități/riscuri din mediul extern al autorităților și instituțiilor publice studiate ce sunt incidente organizării și funcționării serviciilor de relații cu publicul/*helpdesk*, cu scopul avansării unor recomandări care să constituie repere pentru dezvoltarea celorlalte secțiuni ale prezentului Ghid, elaborate în conformitate cu cerințele stabilite în caietul de sarcini de către Beneficiar.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- dimensiuni optime ale compartimentelor cu atribuții în domeniul relații cu publicul, ce asigură repartizări echilibrate ale sarcinilor subsumate pe posturile din cadrul acestor structuri funcționale²⁰ - număr mediu optim de personal încadrat în cadrul compartimentelor cu atribuții în furnizarea serviciului de relații cu publicul²¹ - pondere ridicată a instituțiilor publice cu delimitarea clară a atribuțiilor compartimentelor însărcinate cu furnizarea serviciului de relații cu publicul în ROF-urile proprii - canale diversificate de comunicare cu beneficiarii serviciilor furnizate - metode și mijloace multiple de primire a solicitărilor și de livrare a documentelor și informațiilor oficiale - nivelul ridicat de digitalizare și interes manifestat al instituțiilor publice pentru îmbunătățirea sa continuă - nivel ridicat de procedurizare a activităților de relații cu publicul - pondere ridicată a instituțiilor publice ce dețin în structura organizațională proprie compartimente de suport tehnic IT	- viziune strategică insuficient de cristalizată în furnizarea activităților de relații cu publicul - resurse insuficiente ale autorităților și instituțiilor publice locale, raportate la numărul optim de personal și fonduri necesare pentru digitalizare și furnizarea serviciului de relații cu publicul/<i>helpdesk</i> - pondere ridicată a instituțiilor publice care furnizează servicii tradiționale de relații cu publicul - autorități și instituții publice locale fără compartimente dedicate pentru domeniul relațiilor cu publicul (sau o persoană desemnată cu atribuții în acest domeniu) sau care nu furnizează această categorie de servicii publice într-un mod formal, organizat și structurat - procent ridicat de instituții publice, în special la nivelul administrației publice locale, al cărui personal desemnat cu atribuții în domeniul relații cu publicul exercită și atribuții din domenii distincte (de exemplu, resurse umane) - decalajul (scriptic) între volumul activităților (reflectat de numărul de salariați) înregistrat între instituțiile publice centrale (ministere și SGG) și cel al instituțiilor de la nivel teritorial (Instituțiile Prefectului și instituțiile deconcentrate) este cu mult mai mare decât cel înregistrat între diferitele autorități și instituții publice locale - nivel scăzut de operaționalizare a procedurilor documentate incidente serviciilor de relații cu publicul

²⁰ Din analiza derulată nu poate fi extrasă o concluzie care să atribuie acest punct tare și pentru compartimentele de *helpdesk* (a se vedea în acest sens figurile 15, 16 și 17 din prezentul Ghid).

²¹ Similar punctului tare anterior, concluziile analizei derulate nu pot atribui acest punct tare și pentru compartimentele de *helpdesk* (a se vedea, de asemenea, figurile 15, 16 și 17 din prezentul Ghid).

	- pondere scăzută a instituțiilor publice ce au în structura organizațională compartimente suport <i>helpdesk</i> - nivel scăzut de digitalizare la nivelul instituțiilor publice analizate ce aparțin palierului administrativ local - utilizarea de către instituțiile publice a unui nivel de sofisticare scăzut al soluțiilor IT de tip <i>Helpdesk</i> - procent ridicat de instituții publice care derulează un număr insuficient de acțiuni și metode de măsurare a feedback-ului - inexistența la nivelul instituțiilor publice analizate a ghidurilor în gestionarea relațiilor de criză/conflictuale sau a incidentelor în cadrul furnizării serviciului de asistență cu publicul
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- prioritizarea la nivelul UE a domeniului TIC - interesul crescut al Guvernului României în susținerea domeniului digitalizare - oportunitatea accesării fondurilor europene nerambursabile în perioada programatică 2021-2027 - oportunitatea accesării fondurilor PNRR destinate extinderii și modernizării capacităților digitale de comunicare, precum și a dezvoltării competențelor digitale ale personalului, dar și ale cetățenilor²² - creșterea cererii publicului pentru o comunicare autentică și transparentă din partea	- instabilitatea cadrului legislativ în domenii incidente organizării și funcționării serviciilor de relații cu publicul - reducerea alocărilor bugetare (implicit a celor destinate bunurilor și serviciilor) - costuri ridicate pentru tehnologie modernă - riscul asupra funcționării unor sisteme critice IT - diversificarea tot mai accentuată și rapidă a preferințelor cetățenilor, precum și creșterea nivelului lor de exigență în relația cu administrația publică - nivel scăzut de competențe digitale/analfabetism digital al diferitelor segmente de

²² Cu titlu de exemplu, competența „Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital”. A se vedea în acest sens Vuorikari, R., Kluzer, S. și Punie, Y., *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022 p. 87 și DigCompRo - Cadrul de competențe digitale pentru cetățenii României, p. 13 (document aflat în etapa de consultare interministerială, disponibil on-line la adresa [https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/07/Act-normativ-de-aprobare-a-DigCompRo-04.07.2024-site.pdf#:~:text=Identificarea%20C8%99i%20analiza%20competen%C8%9Belor%20digitale%20cerute\).](https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/07/Act-normativ-de-aprobare-a-DigCompRo-04.07.2024-site.pdf#:~:text=Identificarea%20C8%99i%20analiza%20competen%C8%9Belor%20digitale%20cerute).)

instituțiilor publice care poate fi folosită la reconstrucția credibilității și încrederii - progrese în tehnologie și platforme digitale, care pot ajuta la comunicarea cu un public mai larg și la îmbunătățirea serviciilor de relații cu publicul	beneficiari ai serviciilor publice, în special din rândul vârstnicilor - risc de imagine, derivat din nemulțumirile beneficiarilor serviciilor de relații cu publicul/<i>helpdesk</i>
--	--

Tabel 4 Matricea SWOT aferentă funcționalității activităților de relații cu publicul/helpdesk de la nivelul autorităților și instituțiilor publice analizate

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu

Tabelul 4 reflectă necesitatea dezvoltării serviciilor de relații cu publicul, precum și a dezvoltării competențelor personalului care asigură activitățile circumscrise acestor servicii pentru a dobândi experiență și calificare în domenii cât mai diverse, precum capacitatea de a lucra cu IA, comunicarea de criză sau inteligență emoțională.

Pe de altă parte, se impune o mai bună transparență și îndrumare a beneficiarilor serviciilor de asistență cu publicul furnizate în regim on-line, pentru creșterea nivelului de satisfacție și încredere în relația cu acest tip de servicii publice.

În plus, întrucât nu doar grupul-țintă de autorități și instituții publice selectat pentru studiul de față, ci tot ansamblul administrației publice trebuie să funcționează în condiții optime, ca un tot unitar, se impune, dincolo, de măsurile instituționale de îmbunătățire proprii fiecărei entități publice în parte, **măsuri de reformă** susținute care să anuleze discrepanțele la nivelul administrației publice românești în ceea ce privește nivelul de funcționalitate și performanță a serviciilor de relații cu publicul/*helpdesk*.

În concluzie, elementele de conținut ale ghidului abordează subiecte care tratează:

- tipul de profil ideal pe care personalul implicat în activitățile de relații cu publicul și *helpdesk* trebuie să îl dețină;
- prezentarea și explicarea instrumentelor și metodelor adecvate prin intermediul cărora se asigură operaționalizarea proceselor de soluționare cu celeritate a solicitărilor și problemelor existente în cadrul activităților de relații cu publicul și *helpdesk*;
- prezentarea și explicarea principalelor noțiuni care stau la baza măsurilor strategice/operaționale ce se impun în comunicare de criză, analiza situației și formularea eficientă a mesajelor;
- prezentarea și explicarea metodelor și tehnicilor de management al stresului;

- prezentarea și explicarea metodelor de identificare și analiză a riscurilor potențiale în activitățile de relații cu publicul, precum și formularea și prezentarea măsurilor de prevenire și management al acestora;
- prezentarea și explicarea instrumentelor și metodelor de analiză adecvate pentru identificarea deficiențelor în activitatea de relații cu publicul, în baza cărora se vor elabora măsurile de îmbunătățire;
- prezentarea și explicarea recomandărilor privind programele de instruire necesare pentru perfecționarea personalului din domeniul relațiilor cu publicul.

3. Profilul ideal al personalului care asigură activitățile de relații cu publicul și *helpdesk*

Personalul care exercită atribuții în domeniul relațiilor cu publicul și *helpdesk* trebuie să susțină capacitatea autorităților și instituțiilor publice de a soluționa solicitările cetățenilor, cu profesionalism și în cel mai scurt timp. Această capacitate poate fi menținută și dezvoltată doar cu ajutorul unor angajați cu o bună calificare în domeniu, care dețin experiența tehnică necesară pentru îndeplinirea unei game cât mai largi de sarcini, pornind de la activitățile clasice de relații cu publicul (prezență fizică la ghișeu), până la procesele de comunicare digitală.

În acest context, capitolul abordează atât **nivelul adecvat de cunoaștere teoretică și tehnico-practică** pe care trebuie să-l dețină **profesionistul din domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk**, cât și **profilul psihologic ideal** care să îi asigure acestuia **competențele și abilitățile** de comunicare și consultanță (fundamentate pe **capacitatea de percepție a stării comportamentale a interlocutorilor și pe înțelegerea corectă a mesajului**) necesare utilizării unui limbaj adecvat în răspunsurile oferite cetățenilor. Acest limbaj trebuie să fie adaptat la contextul impus de argumentele și motivațiile acestora, și care, totodată, să asigure **inițierea și menținerea unor canale de comunicare deschise** prin intermediul unui **feedback** stimulativ.

Potrivit literaturii de specialitate, **analiza aprofundată a rolului** practicienilor este esențială pentru înțelegerea abilităților, cunoștințelor și atributelor necesare unui specialist eficient de relații publice și implicit, de relații cu publicul.²³

Activitatea de relații cu publicul este o componentă a relațiilor publice, prin care se „materializează contactul direct, față în față, cu anumiți reprezentanți ai publicului larg sau ai unor grupuri specifice din public (clienți sau beneficiari ai serviciilor prestate)”²⁴.

Așa cum subliniază și un raport din anul 1999 al Comisiei pentru Educația în Relații Publice a Societății de Relații Publice din America²⁵, **responsabilitatea principală a specialiștilor în relații publice, domeniu ce acoperă și relațiile cu publicul, este „crearea înțelegerii, credibilității și încrederii între organizații și publicul lor”**²⁶.

²³ Ralph Tench, Angeles Moreno, „Mapping communication management competencies for European practitioners”, *Journal of Communication Management*, Leeds, 2015, p. 40.

²⁴ Ghiolțan, C., Morar, A., „Comunicarea între cetățean și administrația publică locală”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2(49) / 2021, p. 36.

²⁵ Societatea de Relații Publice din America (The Public Relations Society of America (PRSA)), cu sediul în New York, SUA, este cea mai mare organizație din lume pentru profesioniștii din domeniul relațiilor publice. PRSA consideră domeniul relațiilor cu publicul ca ramură a domeniului general de relații publice.

²⁶ Public Relations Society of America, Commission on Public Relations Education Report, „Public Relations Education for the 21st Century: A Port of Entry”, 10/1999, p. 2. Document disponibil on-line la adresa <https://www.commissionpred.org/wp-content/uploads/2018/03/report1-full.pdf>.

În prezent, orice organizație publică trebuie să dețină în structura sa un **compartiment funcțional sau o persoană desemnată cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul**, pentru asigurarea unui canal adecvat prin care cetățenii pot accesa informații privind drepturile și obligațiile lor și cu privire la utilizarea bunurilor și serviciilor publice.

Informațiile furnizate în cadrul activităților de relații cu publicul, inclusiv de *helpdesk*, pot fi **generale sau particulare**. Informațiile generale sunt furnizate din oficiu tuturor cetățenilor, iar informațiile particulare sunt furnizate doar persoanelor fizice și juridice care demonstrează calitatea de parte interesată sau de reprezentant al acesteia.

Pentru informare se utilizează mijloacele de diseminare adecvate fiecărei circumstanțe, punându-se tot mai mult accentul pe informarea la distanță, fie prin publicații, sisteme telefonice sau orice altă formă de comunicare pe care progresele tehnologice o permit.

Activitatea de relații cu publicul se desfășoară potrivit art. 6 din OG nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, cu modificările și completările ulterioare, în cadrul unui compartiment distinct pentru relații cu publicul, care are rolul de a primi, înregistra, îngriji de rezolvarea petițiilor și de expedierea răspunsurilor către petiționari. În unele instituții publice, activitatea de relații cu publicul și relații publice se realizează prin același compartiment funcțional, în temeiul Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare, act normativ care prevede că aplicarea normelor sale se realizează prin compartimentele de relații publice.

Potrivit art. 2 al aceluiași act normativ, prin petiție se înțelege:

„cererea, reclamația, sesizarea sau propunerea formulată în scris ori prin poștă electronică, pe care un cetățean sau o organizație legal constituită o poate adresa autorităților și instituțiilor publice centrale și locale, serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale, companiilor și societăților naționale, societăților comerciale de interes județean sau local, precum și regiilor autonome, denumite în continuare autorități și instituții publice”.

În baza rolului stabilit prin norma legală, personalul din cadrul compartimentului pentru relații cu publicul realizează următoarele activități generale:

- înaintează petițiile înregistrate către compartimentele de specialitate, în funcție de obiectul acestora, cu precizarea termenului de trimitere a răspunsului;
- urmărește soluționarea și redactarea în termen a răspunsului;

- expediază răspunsul către petiționar îngrijindu-se totodată și de clasarea și arhivarea petițiilor²⁷.

De asemenea, în cazul **petițiilor greșit îndreptate**, acestea sunt trimise în termen de 5 zile de la înregistrare, de către personalul compartimentului cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul, autorităților sau instituțiilor publice care au ca atribuții rezolvarea problemelor sesizate, urmând ca petiționarul să fie înștiințat despre aceasta.

Totodată, personalul din cadrul compartimentului cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul întocmește un **raport privind activitatea desfășurată** și care va sta la baza **analizei semestriale a instituției publice privind rezultatele activității proprii de soluționare a petițiilor** (art. 14 din OG nr. 27/2002, cu modificările și completările ulterioare).

Prin urmare, personalul din cadrul compartimentelor cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul desfășoară o serie de activități multidimensionale ce privesc:

- **comunicarea externă/informarea/îndrumarea** pentru a oferi clarificări și ajutor practic cetățenilor cu privire la formalități, proceduri, documente necesare, formulare petiții ș.a. Aceste activități se pot desfășura fizic/telefonice sau on-line. De asemenea, se asigură publicului interesat accesul la informații de interes public din oficiu sau la cerere. În acest sens, de exemplu, personalul cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul afișează sau postează, în conformitate cu prevederile legale, informații de interes public, primește, gestionează, soluționează și transmite în timp legal solicitările care vizează informațiile de interes public. Aceste activități se pot desfășura on-line și / sau fizic.
- **comunicare internă** - transmiterea petițiilor către compartimentele de specialitate. Aceste activități se pot desfășura on-line/intranet și / sau fizic.
- **comunicare interinstituțională** - redirectionarea petițiilor greșit îndreptate autorităților sau instituțiilor publice care au ca atribuții rezolvarea problemelor sesizate.
- **gestionarea documentelor** care include înregistrarea documentelor cu număr de intrare/eliberarea documentelor cu număr de ieșire, gestionarea timpului de soluționare și răspuns, arhivare documente. Aceste activități se pot desfășura fizic/on-line.

În practica din administrația publică românească, pentru furnizarea activităților de *relații publice* și *relații cu publicul* sunt organizate compartimente distincte, dar există și situația în care compartimentul funcțional cu atribuții relaționate cu domeniul larg al *relațiilor publice* să înglobeze și atribuțiile specifice domeniului *relațiilor cu publicul*.

²⁷ Potrivit art. 6 alin. 2)-4) din OG nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, cu modificările și completările ulterioare.

În acest ultim caz, există situații în care regulamentul de organizare și funcționare al instituției publice nu realizează o distincție clară a atribuțiilor aferente domeniului relațiilor cu publicul. Apar astfel menționate și atribuții precum cele exemplificate în continuare, care se circumscriu altor atribuții specifice domeniului larg de *relații publice*:

- **managementul problemelor:** monitorizarea percepției interne/externe asupra organizației și identificarea situațiilor neașteptate și gestionarea/combaterrea efectelor.
- **managementul crizelor:** comunicarea de mesaje clare în relația cu cetățenii pentru a face față unor situații dificile în relațiile cu publicul, precum reacții emoționale de furie, iritare sau ostilitate totală manifestate de cetățeni.
- **managementul riscurilor** cum ar fi cele asociate sistemului informațional, caz în care este necesară implementarea și/sau actualizarea metodelor și instrumentelor de identificare și minimizare a riscurilor.
- **managementul publicațiilor** ce include supravegherea și gestionarea proceselor de publicare, conținut, tipărire, letric/ on-line (publicații, reviste interne, pliante, mesaje, anunțuri, site-uri web, aplicații social media)
- **crearea textelor** pentru buletine informative, rapoarte anuale etc.

În secțiunile următoare sunt prezentate **cunoștințele, calitățile, abilitățile și competențele** pe care profesionistul din **domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk** trebuie să le dețină pentru a fi capabil să-și îndeplinească atribuțiile cu succes.

3.1 Competențe teoretice și abilități tehnico-practice

Personalul din **domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk** joacă un rol vital în construirea unui **climat de încredere și susținere** din partea cetățenilor față de autoritățile și instituțiile publice. În desfășurarea acestor activități, „comunicarea interpersonală, se referă la buna servire a cetățeanului și este asigurată de alocarea timpului necesar în exclusivitate tratării problemelor și solicitărilor cetățenilor”²⁸.

În situația în care profesionistul din **domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk** este funcționar public acestuia îi sunt aplicabile noile norme privind cadrele de competențe generale și specifice cuprinse în anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare²⁹.

²⁸ Ghiolțan, C., Morar, A., *op.cit.*, p. 36.

²⁹ România a inițiat o serie de reforme ambițioase în materie de Management al Resurselor Umane (MRU) la nivelul funcției publice, care includ, printre altele, introducerea unui nou cadru de competențe și a unui nou sistem de recrutare pe bază de competențe. Modelul de cadru de competențe generale și specifice pentru administrația publică a fost dezvoltat în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, Cod SMIS 119957 (SIPOCA 136) implementat de Secretariatul

Competențele generale se verifică pentru toate categoriile de funcții publice și cuprind următoarele grupe de competențe³⁰:

- a) **eficiență personală;**
- b) **eficiență interpersonală;**
- c) **responsabilitate socială;**
- d) **competențe manageriale;**
- e) **leadership.**

În tabelul 6 sunt prezentate pentru fiecare din aceste grupe de competențe, competențele generale și sub-competențele asociate statuate de normele din anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit art. 11 din anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, **competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice** sunt competențe obligatorii, acestea identificându-se pe baza condițiilor pentru ocuparea funcției publice, „prin raportare la scopul principal al postului, complexitatea atribuțiilor specifice pe care funcționarul public le are de îndeplinit, precum și la structura funcțională în care se regăsește respectiva funcție publică, fiind necesare pentru exercitarea atribuțiilor postului prevăzute în fișa postului”.

Potrivit art. 12 din anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, **competențele specifice** necesare ocupării unei funcții publice vacante pot fi:

- a) **competențe lingvistice de comunicare în limbi străine**, necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului;
- b) **competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale**, dacă este cazul, în condițiile legii;
- c) **competențe digitale;**
- d) **alte competențe specifice** necesare ocupării funcției publice.

Pentru a obține un statut profesional solid, pentru categoria „alte competențe specifice”, compartimentele funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul pot stabili mai multe condiții prin intermediul cărora să se asigure că viitorii profesioniști și salariați ai instituției posedă abilități tehnice de specialitate și au o educație standardizată.

Practica din domeniul relațiilor publice (inclusiv al relațiilor cu publicul) presupune sarcini diferite și versatile care se desfășoară într-un mediu și în mod foarte dinamic³¹. Specialiștii din domeniul relațiilor cu publicul/*helpdesk* trebuie să dețină cunoștințe și abilități ca acest

General al Guvernului în parteneriat cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Ministerul Muncii și Solidarității Sociale. Proiectul a fost co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.

³⁰ Potrivit art. 8 alin. 1) din anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

³¹ Jeffrey, L.M., Brunton, M.A., „Developing a framework for communication management competencies”, *Journal of Vocational Education & Training* Wellington, Ed. University of Wellington, 2011, p. 57.

serviciu public să fie în mod autentic în slujba cetățenilor, mai accesibil și să răspundă cât mai mult nevoilor reale ale acestora, inclusiv printr-o mai bună receptivitate.

Categoria de competențe generale	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 392 din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. g) și h) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor Subcompetențe: Proactivitate și gândire conceptuală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor Subcompetențe: Proactivitate și gândire conceptuală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor Subcompetențe: Proactivitate și gândire conceptuală + Gândire strategică
	Inițiativă	Inițiativă Subcompetențe: Asumarea răspunderii	Inițiativă Subcompetențe: Asumarea răspunderii	Inițiativă Subcompetențe: Asumarea răspunderii
	Planificare și organizare	Planificare și organizare Subcompetențe: Planificarea activității echipei	Planificare și organizare Subcompetențe: Planificarea activității echipei	Planificare și organizare Subcompetențe: Planificarea activității echipei +

				Planificare și organizare strategică
Eficiență interpersonală	Comunicare	Comunicare Subcompetențe: Networking (construirea relațiilor) și influențare	Comunicare Subcompetențe: Networking (construirea relațiilor) și influențare	Comunicare Subcompetențe: Networking (construirea relațiilor) și influențare + Comunicare strategică
	Lucru în echipă	Lucru în echipă	Lucru în echipă Subcompetențe: Medierea conflictelor	Lucru în echipă Subcompetențe: Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean Subcompetențe: Adaptare la contextul politic	Orientare către cetățean Subcompetențe: Adaptare la contextul politic + Responsabilitate civică
	Integritate	Integritate	Integritate Subcompetențe: Managementul vulnerabilității	Integritate Subcompetențe: Managementul vulnerabilității

Competențe manageriale		Managementul performanței	Managementul performanței Subcompetențe: Managementul resurselor și a proceselor	Managementul performanței Subcompetențe: Managementul resurselor și a proceselor
		Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
Leadership			Generarea angajamentului	Generarea angajamentului
			Promovarea inovației și inițierea schimbării	Promovarea inovației și inițierea schimbării Subcompetențe: Agilitate strategică

Tabel 5 Cadrul de competențe generale

Sursă: Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare

Raportul de dată recentă (2023) al Comisiei pentru Educația în Relații Publice a Societății de Relații Publice din America reiterează necesitatea ca specialiștii în relații publice (inclusiv din ramura relațiilor cu publicul) încă de la nivelul de debutanți, să prezinte capacitatea de gândire critică și strategică, să înțeleagă impactul datelor, de a însuși într-un mod adecvat standardele etice, cele referitoare la diversitate, echitate și incluziune și nu în ultimul rând, să înțeleagă rolul relațiilor sociale în modelarea schimbărilor sociale³².

Luând în considerare tendințele din piața resurselor umane și progresul rapid al inteligenței artificiale (IA) care va modela și va face parte din activitatea de zi cu zi a salariaților, acest raport identifică o serie de **competențe obligatorii** pe care specialiștii în relația cu publicul trebuie să le dețină, încă de la nivelul de proaspăt absolvenți ai studiilor universitare de licență în domeniu, cum ar fi³³:

- înțelegere a IA și a peisajului digital și a evoluțiilor;
- capacitatea de a citi, scrie și comunica date într-un context;
- cunoștințe și abilitatea de a folosi platforme digitale și instrumente de comunicare;
- design și moderare interfețe om/mașină;
- cunoașterea și capacitatea de a proiecta și implementa politici și practici etice de luare a deciziilor;
- capacitatea de a lucra cu IA;
- identificarea riscurilor și a problemelor și gestionarea crizelor;
- gândire critică și abilități analitice;
- flexibilitate și adaptabilitate;
- mentalitate de învățare continuă;
- creativitate;
- inteligență emoțională.

Totodată, specialiștii în **relații cu publicul/helpdesk** trebuie să cunoască normele instituționale privind utilizarea IA generativă³⁴, inclusiv cerințele de transparență pentru drepturile de autor.

³² Toth, E., Bourland-Davis, P., „Executive Summary”, p. 10 în Toth, E., Bourland-Davis, P., *Navigating Change: Recommendations for Advancing Undergraduate Public Relations Education. The 50th Anniversary Report*, 2023. Document disponibil on-line la adresa <https://www.commissionpred.org/navigating-change-report/>.

³³ Chair, C. L. et. al, „Future of the Public Relations Workplace” p. 28 în Toth, E., Bourland-Davis, P., *op.cit.*, 2023.

³⁴ Potrivit dicționarului universității Cambridge, prin noțiunea de Inteligență artificială generativă se înțelege un tip de inteligență artificială (la rândul ei, un sistem informatic care are unele dintre calitățile pe care le are creierul uman, cum ar fi capacitatea de a interpreta limbajul, de a recunoaște imagini și de a învăța din datele care îi sunt furnizate) care este capabil să producă text, imagini etc. A se vedea mai mult, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/generative-ai>.

Gândirea critică reprezintă „gândirea auto-dirijată, auto-disciplinată, auto-monitorizată și auto-corectivă”³⁵ sau „procesele mentale, strategiile și reprezentările pe care oamenii le folosesc pentru a **rezolva probleme, a lua decizii și a învăța concepte noi**”³⁶, iar specialiștii care dețin aceste competențe în mod obișnuit și deliberat aplică standardele intelectuale elementelor de raționament pentru a dezvolta **trăsături intelectuale** precum „integritate intelectuală, modestie intelectuală, încredere în rațiune, perseverență intelectuală, corectitudine, curaj intelectual, empatie intelectuală și autonomie intelectuală”³⁷.

Literatura de specialitate descrie **persoana cu o gândire critică** ca aceea persoană care³⁸:

- ridică întrebări și probleme vitale, formulându-le clar și precis;
- adună și evaluează informații relevante, folosind idei abstracte pentru a le interpreta în mod eficient;
- ajunge la concluzii și soluții bine motivate, testându-le în raport cu criteriile și standardele relevante;
- are o minte deschisă în cadrul sistemelor alternative de gândire, recunoscând și evaluând, după caz, ipotezele, implicațiile și consecințele practice ale acestora; și
- **comunică eficient cu ceilalți** pentru a găsi soluții la probleme complexe.

Acestor competențe li se alătură, între altele, *cunoașterea excelentă a limbii materne și a unei limbi de circulație internațională, atât vorbit, cât și scris; experiență bună în producerea și dezvoltarea materialelor de informare publică; capacitatea de a adapta mesajul la un public divers din punct de vedere cultural.*

De altfel, cele mai cerute abilități în etapele de recrutare și selecție sunt „abilități de comunicare scrisă, abilități organizatorice, abilități de software administrativ, abilități de media socială/digitală, abilități de leadership, abilități de a lucra în echipă și design grafic”³⁹.

Caseta 2 Exemple de activități realizate de funcționarul care asigură furnizarea serviciilor de helpdesk

În funcție de tipul de servicii de asistență tip helpdesk utilizat de autoritatea/instituția publică (asistență internă, asistență externă și asistență hybrid), funcționarul cu atribuții în furnizarea asistenței de specialitate poate utiliza unul sau mai multe canale de comunicare (ca de exemplu, telefon, site web, e-mail) persoanelor interesate, inclusiv utilizatorilor care au nevoie de ajutor

³⁵ Paul, R., Elder, L., *The miniature guide to critical thinking: Concepts and tools*, Foundation for Critical Thinking, 2006, citat în Toth, E., Bourland-Davis, P., *op.cit.*, 2023, p. 50.

³⁶ Sternberg, R. J., *Critical thinking: Its nature, measurement, and improvement*. National Institute of Education, Washington, D.C., p. 1, citat în Toth, E., Bourland-Davis, P., *op.cit.*, 2023, pp. 49-50.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ *Ibidem*

³⁹ Bourland-Davis, P., Toth, E., „State of the Curriculum: Key Curricular and Marketplace Expectations Plus the Six-Course Standard” p. 38 în Toth, E., Bourland-Davis, P., *op.cit.*, 2023.

pentru putea depăși problemele tehnice pe care le întâmpină în accesarea dispozitivelor IT și/sau aplicațiilor utilizate de entitatea publică respectivă.

În domeniul IT, un angajat ideal trebuie să aibă capacitatea de a realiza, în principal, următoarele activități:

- furnizarea de asistență tehnică utilizatorilor interni și externi;
 - rezolvarea problemelor hardware (generate de servere, computer, imprimante etc.) și software (generate de programele informatice) adresând utilizatorilor întrebări despre problemă și explicând acestora posibilele soluții. În acest sens, pot fi exemplificate următoarele activități: rezolvarea problemelor tehnice comune sau de bază, cum ar fi resetarea parolelor; utilizarea programelor automate de diagnosticare pentru soluționarea problemelor de rețea.
 - utilizarea software-ului aferent serviciului de asistență pentru a înregistra apelurile cu descrierile problemelor furnizate de utilizatorii finali și monitorizează progresul și soluționarea acestora.
- În acest sens, personalul care desfășoară activități specifice helpdesk trebuie să dețină o serie de cunoștințe, abilități și atitudini precum:
- bună cunoaștere a sistemului informatic (atât componenta hardware, cât și cea software, utilizate de beneficiarii serviciului helpdesk);
 - abordare logică și metodică;
 - capacități excelente de comunicare scrisă și vorbită în limba maternă și într-o limbă de circulație internațională;
 - capacitatea de a îndeplini mai multe sarcini și de a lucra sub presiune;
 - abordare telefonică politicoasă, calmă și clară;
 - capacități excelente de rezolvare a problemelor, răbdare și perseverență;
 - capacitatea de a lucra atât individual, cât și în echipă;
 - deprinderi și tehnici de explicare a soluțiilor propuse beneficiarilor care nu au cunoștințe tehnice;
 - capacitatea de a păstra înregistrările exacte;
 - posibilitatea de a fi permanent la curent cu noile evoluții din domeniu ș.a.

Specialistul în relațiile cu publicul poate fi licențiat într-o varietate largă de programe universitare cum ar fi drept, științe administrative sau administrație publică ș.a. Există însă și situația în care condițiile de participare la concursul de recrutare pe un post în cadrul unui compartiment de relații cu publicul **nu impun o anumită specialitate a studiilor universitare absolvite**, candidatul putând avea studii de licență inclusiv în domenii ce sunt relaționate sferei largi a relațiilor publice, cum ar fi *jurnalism* sau *comunicare*.

Potrivit **literaturii de specialitate**, în bagajul de cunoștințe al specialistului în relații cu publicul trebuie să se regăsească o serie de competențe teoretice, **parte dintre ele însă ținând de domeniul larg al relațiilor publice**. Sunt recomandate competențe teoretice în domenii precum⁴⁰:

- **Istoria Relațiilor Publice** - cunoașterea istoriei relațiilor publice reprezintă primul pas în înțelegerea fenomenului de relaționare atât din interior, cât și din exterior și se află la baza principalelor tactici de relaționare și comunicare publică.

Nu poate exista o imagine clară a domeniului de relații cu publicul fără expunerea izvoarelor sale, deoarece, numai prin cunoașterea factorilor care au dus la apariția și dezvoltarea procesului de relații cu publicul, schema teoretică a competențelor profesionale este completă. Pe de altă parte, **comunicarea**, considerată o noțiune fundamentală din care provine ideea de relații publice, datează încă din vremea filozofilor Greciei Antice și își are izvoarele în gândirea unor filozofi precum Platon sau Socrate. Parcurgerea acestei discipline îi oferă specialistului în relații cu publicul competența de a elabora un **discurs persuasiv extrem de necesar în gestionarea conflictelor/crizelor**, bazându-se pe elementele Ethos, Logos și Pathos - triumphiul folosit de Aristotel în arta sa retorică.

- **Teoriile Relațiilor Publice și Comunicării** - importanța cunoașterii acestor teorii susțin înțelegerea interlocutorului și interacțiunea cu publicul cheie, asigurând o comunicare de impact cu acesta.

În activitatea desfășurată, compartimentele de relații cu publicul stabilesc o comunicare bidirecțională, eficacitatea acesteia depinzând în mare măsură de nivelul de pregătire teoretică a din acest domeniu.

Astfel, un bun profesionist în relații cu publicul trebuie să dețină cunoștințe teoretice solide ce privesc conceptele și strategiile de comunicare și persuasiune, **tehnicile de comunicare în scris**, dar și **tehnicile de comunicare și prezentare verbală** (comunicarea directă, telefonică sau on-line, vorbire în public, prezentare, mediere întâlniri), esențiale pentru o comunicarea realizată eficient.

- **Tendențele sociale** - identificarea și înțelegerea tendințelor sociale este crucială pentru orice specialist în relațiile cu publicul care dorește să ajungă și să se mențină în topul profesioniștilor performanți.

Din perspectiva sectorului public, tendințele generate de datele sociale oferă informații esențiale atât despre **comportamentul, preferințele și interesele beneficiarilor de servicii publice**, cât și despre **percepția acestora față de autoritățile și instituțiile publice** care le prestează sau despre modul în care le prestează.

⁴⁰ Ibidem, p. 39.

Aceste date au o importanță deosebită pentru organizație întrucât facilitează deciziile informate care privesc **nevoile și cerințele reale și actuale ale cetățenilor**, aspecte principale care stau la baza elaborării politicilor publice și strategiilor de dezvoltare durabilă a comunităților sau a societății în ansamblul ei.

În același timp **datele sociale sunt la fel de importante** pentru compartimentele funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul, întrucât datele sociale ajută la analiza concretă a imaginii instituției în baza căreia se îmbunătățesc **metodele de relaționare sau comunicare cu publicul**.

- **Legislație** - cunoașterea prevederilor legale și aplicarea lor reprezintă un atribut important în evaluarea nivelului de pregătire teoretică a specialistului în relații cu publicul.

Un bun specialist în domeniu trebuie să știe, să înțeleagă și să aplice atât cadrul legal care statuează organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, cât și normele care stabilesc activitatea și serviciile publice prestate de acestea.

Totodată, trebuie să cunoască, să înțeleagă și să aplice legislația specifică relațiilor publice, care vizează în general rolul acestor specialiști în **furnizarea informațiilor de interes public, comportamentul etic, manipularea informațiilor, confidențialitatea, tipurile comune de proprietate intelectuală și modul în care acestea sunt protejate, limitele libertății de exprimare, inclusiv defăimarea sau calomnia**.

În același timp trebuie să fie permanent la curent cu **noutățile sau schimbările legislative** care influențează și reglementează activitatea relațiilor cu publicul.

- **Aspecte multiculturale, interculturale și intergen** - cunoașterea și înțelegerea acestor aspecte asigură expertiza asupra practicilor specifice de relații cu publicul cu respectarea aspectelor legate de diversitate, echitate și incluziune. Acest tip de competențe teoretice întregesc capacitatea profesională și contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale prin soluționarea cerințelor critice impuse de realitățile sociale actuale, întrucât elimină inegalitățile și discriminarea din procesul de relaționare și comunicare.
- **Gestionarea problemelor** - pe parcursul activităților de relații cu publicul se poate confrunta în orice moment cu diferite probleme, iar dacă nu sunt identificate și gestionate corect, ale pot afecta direct rezultatele și eficiența serviciului public furnizat.

Ideile inovatoare, abordările noi și reactivitatea sunt elemente necesare pentru a rezolva probleme complexe. În acest context, cunoașterea teoretică a proceselor de managementul problemelor, contribuie substanțial la întregirea experienței profesionale a specialiștilor din domeniu.

O bună pregătire teoretică în domeniul managementul problemelor crește capacitatea specialistului de relații cu publicul de a participa la realizarea planului general de soluționare a problemelor dezvoltat de autoritatea sau instituția publică unde lucrează, precum și la elaborarea și utilizarea planului propriu de gestionare a problemelor pe care le poate întâmpina pe parcursul exercitării profesiei.

Capacitatea de reacție a specialiștilor depinde în mare măsură de modul în care prevăd sau intuiesc o posibilă problemă, de modul și timpul în care identifică problema, de modul în care prioritizează și gestionează problema și nu în ultimul rând, de durata și modul în care o soluționează.

▪ **Tehnologia informației și comunicării - domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk** implică și utilizarea instrumentelor TIC pentru comunicarea cu cetățenii.

În plus, literatura de specialitate⁴¹ subliniază importanța deținerii de către specialiștii în relațiile cu publicul a competențelor în ceea ce privește metodele de cercetare (cunoașterea teoretică a tehnicilor de cercetare și previzionare care privesc publicul țintă, analizarea datelor obținute și utilizarea rezultatelor) și etică (cunoașterea teoretică a codurilor etice care privesc atât autoritatea sau instituția publică, cât și activitatea de relații cu publicul, facilitează susținerea și adoptarea unui comportament etic în relațiile cu publicul țintă).

Abilitățile tradiționale aferente relațiilor cu publicul, precum vorbirea și scrierea sunt completate în prezent cu abilități de cercetare, analiză și evaluarea, de comunicare și IT/IA. Pentru angajatori, **abilitățile tehnico - practice** sunt la fel de importante ca și cunoașterea teoretică și experiența dobândită în ani de activitate. În continuare vom enumera și descrie mai jos **abilitățile relevante** pe care un bun specialist în domeniul relațiilor cu publicul trebuie să le dețină:

▪ **Onestitate** - în relațiile publice, reputația profesionistului se reflectă asupra reputației organizației pe care o reprezintă. În acest sens, un angajat ideal pentru relațiile cu publicul, care își îmbunătățește permanent modul de relaționare și calitatea muncii, trebuie să fie direct, sincer și să respecte etica și valorile fundamentale ale profesiei.

▪ **Cunoaștere și cercetare** - abilitatea de a efectua cercetări și de a-și dezvolta cunoștințele în domeniul serviciilor prestate de organizație este esențială. Cunoașterea cererilor și dorințelor publicului țintă, prin efectuarea de cercetări și analize de fond, asigură capacitatea specialistului de relații cu publicul de a identifica și prezenta autorității sau instituției publice pe care o reprezintă, solicitările și nevoile reale pe care cetățenii le doresc satisfăcute.

▪ **Multi-tasking într-un mediu de lucru cu presiune ridicată** - specialistul în relațiile cu publicul trebuie să dețină abilitatea de a desfășura mai multe activități în același timp

⁴¹ Bourland-Davis, P., Toth, E., „State of the Curriculum: Key Curricular and Marketplace Expectations Plus the Six-Course Standard” p. 46 în Toth, E., Bourland-Davis, P., *op.cit.*, 2023.

aproape în fiecare zi, confruntându-se cu solicitări tot mai diverse și chiar nemulțumiri din partea cetățenilor. În acest sens, un bun specialist în relații cu publicul trebuie să aibă capacitatea de a lucra într-un mediu rapid, stresant și solicitant din punct de psihic.

- **Atenție la detalii** - acuratețea în munca de relații cu publicul este esențială. În plus, comunicarea orală reclamă **disciplină verbală (concizie, claritate și precizie)**.

- **Abilități de adaptare la schimbare** - un bun expert bun în relațiile cu publicul trebuie să fie flexibil și să se adapteze ușor la schimbare.

- **Abilități de gândire analitică** - în contextul comunicării on-line, gândirea analitică rapidă ajută la înțelegerea tipului de interlocutor și favorizează cunoașterea și viziunea acestuia fără a fi necesar o întâlnire față în față. Abilitatea de a percepe și înțelege cât mai bine interlocutorul prin intermediul gândirii analitice, asigură alegerea modului de adresare și de răspuns și susține realizarea unui direcții de comunicare eficientă și apreciată de beneficiar.

- **Abilitatea de a înțelege și utiliza procesele de gestiune aferente activităților IT** - specialistul în relațiile cu publicul trebuie să dețină abilități tehnico-practice pentru utilizarea software-urilor și să știe să utilizeze configurațiile mai multor conturi pentru procesarea și redirectionarea petițiilor transmise de utilizatorii externi, telefonic sau on-line, către compartimentele responsabile cu soluționarea acestora. Totodată, este important să înțeleagă sistemul de funcționare helpdesk și să aibă abilitățile tehnice care să le permită asistența suport și îndrumare beneficiarilor aflați în dificultate tehnică.

- **Vocabular complex** - abilitățile de scriere și vorbire sunt extrem de importante pentru un specialistul în relații cu publicul. Exprimarea în scris sau verbală coerentă, prin utilizarea unui limbaj cu un nivel de complexitate adaptat la capacitatea de înțelegere a interlocutorilor asigură o comunicare eficientă.

- **Abilități tehnico-practice de mediere a conflictelor și gestionare a situațiilor de criză în comunicare** - în atare contexte specialistul în relații publice trebuie să aibă răbdarea să asculte interlocutorul și abilitatea necesară de a utiliza o comunicare interpersonală sensibilă, care să favorizeze un *feedback* stimulat și calm.

Comparând cadrele de competențe generale și specifice cuprinse în anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare cu **recomandările** literaturii de specialitate privind **competențele obligatorii** pe care specialiștii în relația cu publicul trebuie să le dețină în contextul noilor evoluții ale societății, precum și ale administrației publice, se constată o **bună acoperire a acestor recomandări de către legislația românească în vigoare**, dar se impune însă o atenție specială **dezvoltării capacității de a lucra cu IA și inteligenței emoționale**.

3.2 Profilul psihologic ideal al profesionistului în relații cu publicul / *helpdesk*

Elementul-cheie pentru asigurarea calității serviciului de relații cu clienții/*helpdesk* este **capacitatea de comunicare** a specialistului din acest domeniu.

Literatura de specialitate identifică o serie de abilități psihologice care dezvoltă capacitatea de comunicare:

- 1) **Înțelegerea empatică** - Empatia cognitivă ajută la înțelegerea sentimentelor și perspectivelor interlocutorului, constituind alături de capacitatea de ascultarea activă și profesionalism, premise ale unui serviciu calitativ de relații cu publicul.
- 2) **Ascultarea activă** - Ascultarea activă este o abilitate umană, dar și strategie de comunicare, concentrată pe ascultarea cu atenție și deplină conștientizare a mesajului interlocutorului, scopul de a înțelege ceea ce spune, într-o manieră concentrată și empatică. Ascultarea activă necesită concentrare și disciplină, în caz contrar anumite informații relevante pot fi pierdute.
- 3) **Controlul emoțional** - această abilitate este crucială în comunicarea cu ceilalți, întrucât ajută la gestionarea emoțiilor cu respect și responsabilitate. Utilizarea acestei abilități asigură profesionistului în relații cu publicul o exprimare calmă și eficientă, îl ajută să preia controlul, îi conduce emoțiile într-un mod mai etic și îl face să înțeleagă, modurile în care ar trebui să se exprime în fiecare situație.
- 4) **Claritate** - abilitatea de a conștientiza și emana claritate atunci când comunică, asigură profesionistului în relații cu publicul ușurință în exprimare. În acest context nu complexitatea cuvintelor este importantă ci capacitatea de a fi ușor de înțeles. Cu cât există mai multă claritate în exprimare cu atât conversațiile se vor desfășura optim ca timp. Claritatea construiește o comunicare performantă și permite o utilizare mai eficientă a cuvintelor folosite.
- 5) **Comunicare nonverbală** - acest tip de comunicare este esențial în comunicarea față în față. Această abilitate ajută profesionistul în relații cu publicul să înțeleagă și să utilizeze limbajul corpului, abilitatea de a înțelege și folosi gesturile, posturile, contactul vizual, mișcarea corpului și mișcarea mâinii promovează caracterul în comunicare.

Totdeauna, tonul vocii poate constitui un model de comunicare non-verbală în convorbirea telefonică, sau modul de concepere și editare a conversației on-line poate comunica non-verbal prin mesaje bine scrise care exprimă înțelegere și stăpânirea subiectului discutat sau prin mesaje prea scurte care exprimă amânare sau respingere. În oricare context utilizarea corectă a aspectelor non-verbale poate ajuta la transmiterea eficientă a mesajului.

- 6) **Răspunsul constructiv** - furnizarea și primirea de *feedback* constructiv este o abilitate esențială care contribuie la comunicarea eficientă. Acest aspect alimentează creșterea și îmbunătățirea nivelului de interacționare. *Feedback*-ul ajută interlocutorii să învețe unii de la alții, dobândind în același timp cunoștințe

noi. Esența cheie a unei bune comunicări vine din perspectivele profesionistului în relații cu publicul și din perspectivele diferite ale celorlalți interlocutori.

Nu în ultimul rând, așa cum menționează și literatura de specialitate, specialistul în relații publice trebuie să dispună de o **capacitate cognitivă adecvată (gândire critică)** care să îi asigure prelucrarea mentală a informațiilor, analizarea și rezolvarea problemelor, ușurința în utilizarea cuvintelor, adaptare și răspuns adecvat în situații diferite, noi și complexe.

Acesteia trebuie să i se alăture o **inteligență emoțională dezvoltată** care să îi asigure abilitatea de a recunoaște și înțelege atât emoțiile personale cât și emoțiile interlocutorilor și în același timp să aibă capacitatea de a folosi acest tip de conștientizare pentru gestionarea comportamentului și a relațiilor sociale.

De asemenea, trebuie să aibă o abilitate psihologică de a crea un echilibru între rațiune și emoție pe care să-l utilizeze în adoptarea unor decizii bune în timp scurt. Capacitatea de **automotivare, temperament echilibrat, abilități de auto control în situații stresante și capacitatea de a rezista la frustrare** întregesc **profilul psihologic ideal al profesionistului în relații cu publicul**.

3.3 Aspecte referitoare la comportamentul etic al personalului implicat în relația cu publicul

Personalul implicat în relația cu publicul trebuie să respecte o serie de **norme generale de conduită profesională a funcționarilor publici**.

Potrivit art. 445 alin. (1) din OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare, funcționarii publici „au obligația să respecte întocmai regimul juridic al conflictului de interese și al incompatibilităților, precum și normele de conduită”.

De asemenea, potrivit art. 440 alin. (1) și (2) din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, funcționarilor publici le este **interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru alții, în considerarea funcției lor publice, daruri sau alte avantaje**, cu excepția acelor bunuri pe care funcționarii publici le-au primit cu titlu gratuit în cadrul unor activități de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției publice deținute, care se supun prevederilor legale specifice.

În ceea ce privește **conduita în relațiile cu cetățenii**, potrivit art. 447 alin. (1)-(3), (5)-(6) din același act normativ, **funcționarii publici**:

- „sunt obligați să aibă un **comportament bazat pe respect, bună-credință, corectitudine, integritate morală și profesională**, în relațiile cu persoanele fizice

- și cu reprezentanții persoanelor juridice care se adresează autorității sau instituției publice;
- au obligația de a nu aduce atingere onoarei, reputației, demnității, integrității fizice și morale a persoanelor cu care intră în legătură în exercitarea funcției publice, prin:
 - întrebuițarea unor expresii jignitoare;
 - acte sau fapte care pot afecta integritatea fizică sau psihică a oricărei persoane.
 - trebuie să adopte o **atitudine imparțială și justificată** pentru rezolvarea legală, clară și eficientă a problemelor cetățenilor.
 - trebuie să adopte o **atitudine demnă și civilizată** față de orice persoană cu care intră în legătură în exercitarea funcției publice, fiind îndrituiți, pe bază de reciprocitate, să solicite acesteia un comportament similar.
 - au obligația de a **asigura egalitatea de tratament a cetățenilor** în fața autorităților și instituțiilor publice, principiu conform căruia funcționarii publici au îndatorirea de a preveni și combate orice formă de discriminare în îndeplinirea atribuțiilor profesionale”.

Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, **pe de o parte**, statuează la art. 447 alin. (5), așa cum a fost menționat mai sus, **dreptul funcționarilor publici de a solicita atitudine demnă și civilizată** oricărei persoane cu care intră în legătură în exercitarea funcției publice.

Pe de altă parte, acest act normativ reclamă la art. 447 alin. (4) **necesitatea respectării aceleiași conduite și din partea cetățenilor** cu care funcționarii publici intră în legătură în exercitarea funcției publice.

Potrivit art. 451 alin. (8) din OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare, pentru informarea cetățenilor, compartimentele de relații cu publicul au obligația de a asigura **publicitatea principiilor și normelor de conduită** („publicarea pe pagina de internet și de a le afișa la sediul autorității sau instituției publice, într-un loc vizibil și accesibil publicului”).

O componentă importantă a comunicării cu caracter bidirecțional între personalul din domeniul relații cu publicul și cetățean o reprezintă comunicarea non-verbală, o formă de exprimarea a acesteia fiind vestimentația.

La nivelul autorității/instituției publice, ar putea fi luată în considerare reglementarea unor norme privind introducerea unui **cod vestimentar** aplicabil personalului implicat în relația cu publicul, în cadrul regulamentului de ordine interioară propriu. Acest cod nu trebuie însă să încalce principiul egalității de gen și al nediscriminării⁴². Totuși, potrivit art. 5 din OG nr.

⁴² A se vedea în acest sens art. 5 alin. (1) și (2) din Codul muncii adoptat prin Legea nr. 53/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

137/2000 *privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, **diferența de tratament** bazată pe o caracteristică legată de criteriile prevăzute la art. 2 alin. (1)⁴³ din această lege „nu constituie discriminare atunci când, în temeiul naturii activităților ocupaționale sau al contextului în care acestea se desfășoară, o asemenea caracteristică reprezintă o cerință profesională reală și determinantă, cu condiția ca obiectivul să fie legitim și cerința proporțională”.

Un **rol activ** în prevenirea încălcării principiilor și normelor de conduită de către personalul implicat în relația cu publicul îl are **consilierul de etică**. Pentru exercitarea acestui rol, art. 454 lit. e), f) și g) din OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare, stabilește pentru consilierul de etică o serie de atribuții:

- „**semnalează practici sau proceduri instituționale** care ar putea conduce la încălcarea principiilor și normelor de conduită în activitatea funcționarilor publici;
- **analizează sesizările și reclamațiile formulate de cetățeni și de ceilalți beneficiari** ai activității autorității sau instituției publice cu privire la comportamentul personalului care asigură relația directă cu cetățenii și formulează recomandări cu caracter general, fără a interveni în activitatea comisiilor de disciplină;
- poate **adresa în mod direct întrebări sau aplica chestionare cetățenilor și beneficiarilor direcți** ai activității autorității sau instituției publice cu privire la **comportamentul personalului care asigură relația cu publicul**, precum și cu privire la opinia acestora despre calitatea serviciilor oferite de autoritatea sau instituția publică respectivă”.

Atunci când nu este mulțumit de serviciile prestate de aceasta prin personalul de la relații cu publicul, beneficiarul activității unei instituții publice/cetățeanul are la îndemână mai multe **mecanisme juridice și instituționale**, cum ar fi:

- **Solicitarea unei audiențe la conducătorul respectivei instituții;**
- **Adresarea în atenția autorității/instituției publice a unei petiții** formulate în nume propriu, în scris ori prin poștă electronică. Petiția poate reprezenta și o *propunere/recomandare de îmbunătățire a activității de relații cu publicul* (art. 2 din OG nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, cu modificările și completările ulterioare).

⁴³ Potrivit art. 2 alin. (1) din OG nr. 137/2000 *privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, prin discriminare se înțelege „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice”.

- În cazul în care persoana se consideră vătămată de fapta unui funcționar public din cadrul compartimentului de relații cu publicul, **sesizarea Comisiei de disciplină**, prin depunerea unei sesizări la registratura instituției unde lucrează acel funcționar, respectiv la registratura autorității ori instituției publice la nivelul căreia este constituită comisia de disciplină competentă (anexa nr. 7 la OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare).

Încălcarea normelor de conduită profesională atrage **răspunderea disciplinară a funcționarului public**, art. 492 alin. (3) din OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare, cuprinzând **sanctiunile disciplinare** ce pot fi dispuse: „a) mustrarea scrisă; b) diminuarea drepturilor salariale cu 5-20% pe o perioadă de până la 3 luni; c) diminuarea drepturilor salariale cu 10-15% pe o perioadă de până la un an de zile; d) suspendarea dreptului de promovare pe o perioadă de la unu la 3 ani; e) retrogradarea într-o funcție publică de nivel inferior, pe o perioadă de până la un an, cu diminuarea corespunzătoare a salariului; f) destituirea din funcția publică”.

Potrivit art. 492 alin. (6) din același act normativ, pentru stabilirea sancțiunii disciplinare, se va ține seama de *cauzele și gravitatea abaterii disciplinare, împrejurările în care aceasta a fost săvârșită, gradul de vinovăție și consecințele abaterii, comportarea generală în timpul serviciului a funcționarului public, precum și de existența în antecedentele acestuia a altor sancțiuni disciplinare* care nu au fost radiate în condițiile OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare.

În cazurile în care faptele săvârșite întrunesc **elementele constitutive ale unor infracțiuni**, vor fi sesizate **organele de urmărire penală** competente, în condițiile legii.

Caseta 3 Exemple de conduită profesională din categoria „AȘA NU”

- Refuzul de a asculta cu atenție interlocutorul;
- Ridicarea volumului vocii pentru „a se face auzit”;
- Dorința de a avea, întotdeauna, „ultimul cuvânt”;
- Manifestarea spiritului de contradicție.

3.4 Studiu de caz și exemple de bune practici

1. Studiu de caz

Comunicarea eficientă este o abilitate fundamentală pentru specialistul în relații cu publicul care subsumează mai mult decât un simplu transfer de informații.

Comunicarea eficientă este procesul de împărtășire a ideilor, gândurilor, cunoștințelor și informațiilor în cel mai ușor de înțeles pentru destinatarul mesajului. Unele dintre caracteristicile sale sunt claritatea, empatia și ascultarea activă.

Plecând de la această definiție, **analizați situația ipotetică** prezentată mai jos și răspundeți la întrebările menționate la sfârșitul acestui studiu de caz.

*

* *

Cetățeanul P.V., locuitor pe raza orașului X, la data de 23.10.2022, constată că unui arbore, aflat pe domeniul public, în vecinătatea locuinței sale proprietate personală, i s-a rupt o creangă ce a căzut pe gardul care îi împrejmuia proprietatea, fără să producă pagube însemnate. Grijă cetățeanului nu s-a manifestat asupra evenimentului constatat, ci asupra faptului că la o examinare mai atentă a constatat că arborele era îmbătrânit și aproape uscat și există astfel riscul ca în cazul unui vânt mai puternic acest copac să se rupă și să cadă nu doar pe gard, ci și pe acoperiș, cu posibilitatea de a produce de această dată pagube grave.

În acest caz cetățeanul P.V. transmite prin **aplicație on-line** o **solicitare** către autoritatea publică locală (care avea în proprietate și administrare, domeniul public pe care se afla arborele) în care explică **situația de fapt** și riscul posibil generat de arbore, cerând totodată sprijin pentru tăierea acestuia și astfel, eliminarea pericolului.

Solicitarea este înregistrată automat de autoritatea publică locală și cetățeanul P.V. primește **răspuns automat** în care se menționează că **solicitarea se află în procesare la compartimentul responsabil**, care o va soluționa în cel mai scurt timp cu respectarea termenului legal, iar răspunsul se încheie cu mulțumiri pentru solicitant.

În aceeași zi, la aproximativ 3 ore, o echipă a societății publice de amenajare spații verzi aflată în subordinea autorității publice locale, se prezintă la domiciliul cetățeanului P.V. constată situația de fapt, toaletează arborele și îi transmite solicitantului că o hotărâre a consiliului local nu le permite tăierea arborelui în lipsa unei expertize a unui specialist agreat de administrația locală și care să recomande tăierea. În această situație, cetățeanul P.V. este îndrumat de șeful echipei să înainteze în acest sens o solicitare la compartimentul de administrare a teritoriului din cadrul primăriei.

La data de 24.10.2022 P.V. transmite prin aplicație on-line o solicitare către departamentul de administrare a teritoriului și primește **răspuns automat** în care se menționează că **solicitarea se află în procesare la compartimentul responsabil**, care o va soluționa în cel mai scurt timp cu respectarea termenului legal, iar răspunsul se încheie cu mulțumiri pentru solicitant.

La data de 28.10.2022 P.V. constată că nu a primit răspuns la petiția sa din partea lucrătorilor din cadrul primăriei și atunci revine în atenția departamentul de administrare a teritoriului cu o nouă petiție on-line în care se interesează de stadiul petiției inițiale adresate acestui compartiment. De această dată primește răspuns on-line, în cursul aceleiași zile, prin care i se comunică faptul că petiția sa se află în analiză în vederea soluționării. După o săptămână însă, situația solicitării de expertizare a arborelui rămâne neschimbată.

La data de 05.11.2022, cetățeanul P.V. apelează telefonic registratura autorității publice locale, se prezintă, comunică numărul de înregistrare al solicitării și conținutul, rugând interlocutorul să-i comunice stadiul în care se află cererea sa, întrucât până la respectiva dată nu fusese contactat de niciun expert. Angajatul de la registratură verifică și îi răspunde că solicitarea se află în lucru. Iritat, cetățeanul P.V. solicită pe un ton ridicat mai multe detalii, însă angajatul îi răspunde cu același ton „Vă rog să vă calmați și să aveți răbdare. Bună ziua” și întrerupe convorbirea.

Imediat, cetățeanul P.V. revine foarte nervos cu un telefon în centrala autorității publice locale și până să solicite legătura la registratura instituției, este preluat de un specialist de relații cu publicul (RP), din cadrul biroului de asistență.

Acesta constată gradul de nervozitate al petentului și anumite incoerențe în exprimare provocate de frustrare, nu îl întrerupe decât în puținele pauze de respirație adresându-i-se cu propoziția „Vă ascult”, comunicată pe un ton scăzut și calm, fapt care a mai temperat modul de comunicare al petentului.

Specialistul RP sesizează o ameliorare a tonului și exprimării și îi adresează cetățeanului P.V., menținând același un ton calm, întrebări precum:

- „Dacă am înțeles bine, așteptați o aprobare pentru tăierea unui arbore de pe domeniul public, întrucât există riscul să vă afecteze locuința, iar răspunsul întârzie?”
- „În ce dată ați depus petiția și ce număr de înregistrare are?”

Sesizând o stare aparentă de calm a interlocutorului, angajatul continuă formulând întrebarea: „Vă înțeleg, chiar este o situație de risc, vă rog să îmi permiteți să verific și o să revin telefonic, în cel mai scurt timp. Pot să vă sun la același număr de telefon de la care ne-ați apelat acum? ”. După confirmare, angajatul încheie conversația cu interlocutorul utilizând formula de adresare „Vă mulțumesc, o să revin în cel mai scurt timp, bună ziua”.

Ulterior, urmărind soluționarea și redactarea în termen a răspunsului, specialistul în relații cu publicul a constatat un viciu de procedură.

Expertul de mediu realizase în fapt evaluarea arborelui fără să anunțe petentul și, la 3 zile de la solicitarea acestuia, aprobase tăierea arborelui. Documentul cu rezoluția expertului de mediu nu fusese însă transmis registraturii, ci înmănat unui funcționar din cadrul departamentului de administrare a teritoriului, care a omis să îl înregistreze și să-l transmită societății publice de amenajare spații verzi.

În acest context, specialistul în relații cu publicul, ar putea comunica telefonic cetățeanului P.V., modul de soluționare a petițiilor sale, utilizând următoarele formule de răspuns:

1. „Bună ziua, tocmai a sosit expertiza care aprobă tăierea arborelui și aceasta a fost înaintată responsabililor, urmând ca în maxim 24 ore arborele să fie tăiat.”

2. „Bună ziua, am identificat răspunsul la solicitarea dumneavoastră, expertiza este favorabilă, iar tăierea arborelui a fost aprobată. Ne cerem scuze pentru întârziere și pentru disconfortul și neplăcerile create, întârzierea s-a datorat unui viciu de comunicare, care în acest moment este analizat de conducere și responsabilii implicați în vederea îmbunătățirii procedurilor de lucru și a eliminării acestor neconcordanțe. Aprobarea a fost înaintată unei echipe specializate și în maxim 24 ore, arborele va fi tăiat. Ne cerem scuze încă odată și vă mulțumim pentru înțelegere”.

Exerciții

1. În considerarea studiului de caz, apreciați tipul de răspuns potrivit situației prezentate și intuiți *feedback*-ul transmis de petentul P.V., conform răspunsurilor selectate de dumneavoastră.
2. Identificați abilitățile de comunicare utilizate de profesionistul RP în timpul convorbirii cu interlocutorul P.V.

2. Exemple de bune practici

Prezentăm mai jos un set de întrebări generale ce pot fi avute în vedere pentru evaluarea competențelor specifice⁴⁴ ale unui candidat pentru ocuparea unei funcții de conducere vacante în cadrul compartimentului de relații cu publicul:

⁴⁴ Cuprinse în Anexa nr. 4 la Livrabilul 5 „Metodologie privind actualizarea periodică a cadrelor de competențe” elaborat în cadrul jalonului 419 PNRR. Material disponibil pe site-ul instituțional al ANFP, la adresa <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/#sec1>.

1. Puteți oferi o imagine de ansamblu asupra experienței dumneavoastră în domeniul relațiilor cu publicul?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

2. Care sunt, în opinia dumneavoastră, principalele trei probleme cu care se confruntă compartimentele de relații cu publicul/helpdesk?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice privind gestionarea acțiunilor de consolidare a imaginii instituționale; competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de conducere și coordonare a măsurilor de gestionare și întreținere a infrastructurii IT, inclusiv a rețelor, echipamentelor și serviciilor asociate; competențe specifice de implementare a măsurilor de securitate pentru protecția datelor și a infrastructurii IT; competențe specifice privind identificarea și gestionarea amenințărilor cibernetice; competențe specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT; competențe specifice privind dezvoltarea și optimizarea arhitecturii rețelor.*

3. Cum măsurați succesul și eficacitatea inițiativelor dumneavoastră în domeniul de relații cu publicul/helpdesk?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice privind gestionarea acțiunilor de consolidare a imaginii instituționale; competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT; competențe specifice privind dezvoltarea și optimizarea arhitecturii rețelor.*

4. Puteți descrie o situație dificilă cu care v-ați confruntat în cariera de relații cu publicul/helpdesk și modul în care ați gestionat-o ?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice privind gestionarea acțiunilor de consolidare a imaginii instituționale; competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de conducere și coordonare a măsurilor de gestionare și întreținere a infrastructurii IT, inclusiv a rețelor, echipamentelor și serviciilor asociate; competențe specifice de implementare a măsurilor de securitate pentru protecția datelor și a infrastructurii IT; competențe specifice privind identificarea și gestionarea amenințărilor cibernetice; competențe*

specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT.

5. Ce strategii folosiți pentru a gestiona și a atenua potențialele situații de criză/conflicte în activitatea de relații cu publicul/helpdesk?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice privind gestionarea acțiunilor de consolidare a imaginii instituționale; competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de conducere și coordonare a măsurilor de gestionare și întreținere a infrastructurii IT, inclusiv a rețelelor, echipamentelor și serviciilor asociate; competențe specifice de implementare a măsurilor de securitate pentru protecția datelor și a infrastructurii IT; competențe specifice privind identificarea și gestionarea amenințărilor cibernetice; competențe specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT.*

6. Cum abordați gestionarea mai multor proiecte și priorități în termene strânse?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de conducere și coordonare a măsurilor de gestionare și întreținere a infrastructurii IT, inclusiv a rețelelor, echipamentelor și serviciilor asociate; competențe specifice de implementare a măsurilor de securitate pentru protecția datelor și a infrastructurii IT; competențe specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT; competențe specifice privind dezvoltarea și optimizarea arhitecturii rețelelor.*

7. Cum vă angajați cu părțile interesate interne pentru a alinia obiectivele activității de relații cu publicul cu obiectivele generale ale instituției?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de conducere și coordonare a măsurilor de gestionare și întreținere a infrastructurii IT, inclusiv a rețelelor, echipamentelor și serviciilor asociate; competențe specifice de implementare a măsurilor de securitate pentru protecția datelor și a infrastructurii IT; competențe specifice privind identificarea și gestionarea amenințărilor cibernetice; competențe specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT; competențe specifice privind dezvoltarea și optimizarea arhitecturii rețelelor.*

Concluziile subcapitolului 3.1 al acestui Ghid pun în evidență faptul că legislația românească în vigoare asigură o bună acoperire a competențelor obligatorii pe care specialiștii în relația cu publicul/helpdesk trebuie să le dețină în contextul noilor evoluții ale societății, dar trebuie acordată o atenție specială dezvoltării **capacității de a lucra cu IA și inteligenței emoționale**.

Plecând de la aceste concluzii și recomandări sunt propuse **două întrebări suplimentare** față de cele șapte de mai sus:

8. Ce elemente de etică și considerente de confidențialitate trebuie luate în calcul atunci când sunt dezvoltate soluții de IA pentru furnizarea serviciilor de *helpdesk*?

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice privind gestionarea acțiunilor de consolidare a imaginii instituționale; competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*
- **Domeniul funcțional - Tehnologie și informații:** *competențe specifice de conducere și coordonare a măsurilor de gestionare și întreținere a infrastructurii IT, inclusiv a rețelelor, echipamentelor și serviciilor asociate; competențe specifice de implementare a măsurilor de securitate pentru protecția datelor și a infrastructurii IT; competențe specifice privind identificarea și gestionarea amenințărilor cibernetice; competențe specifice de coordonare și monitorizare a activității de asistență tehnică și soluționare a problemelor utilizatorilor cu diferite aplicații și sisteme IT; competențe specifice privind dezvoltarea și optimizarea arhitecturii rețelelor.*

9. Vă rugăm să furnizați un exemplu de situație în care ați colaborat eficient cu alți colegi din cadrul instituției, pentru a atinge un obiectiv instituțional comun.

- **Domeniul funcțional - Relații externe, comunicare și relații publice:** *competențe specifice privind gestionarea acțiunilor de consolidare a imaginii instituționale; competențe specifice în vederea aplicării legislației naționale în activitatea de relații cu publicul și comunicare.*

4. Instrumente și metode utilizate în activitatea de relații cu publicul

Nivelul de încredere al cetățenilor în sectorul public depinde în mare măsură, pe de o parte, de o administrație publică reformată, în care sistemul instituțional și-a întărit capacitatea, eficacitatea și acuratețea activităților din cadrul instituțiilor publice, și pe de altă parte, de felul în care sunt modelate atitudinile sociale atât prin implementarea principiilor responsabilității și transparenței, cât și prin dezvoltarea **competențelor de relaționare și comunicare a sectorului public cu mediul extern**⁴⁵.

Activitățile de relații publice (implicit, subcomponenta sa, relațiile cu publicul) și procesele de comunicare derulate de autoritățile și instituțiile publice devin tot mai importante, atât la nivelul strategic instituțional și la nivelul mijloacelor și instrumentelor de lucru, cât și la nivelul de instruire și perfecționare profesională a personalului implicat în aceste domenii. Obiectivele strategice în domeniul relațiilor cu publicul facilitează între altele, creșterea gradului de implicare activă a cetățenilor în procesele decizionale ale administrației publice, creează oportunități de învățare în mod voluntar, aspect care crește gradul de cunoaștere, conștientizare și înțelegere a beneficiarilor acestor servicii asupra modului de organizare și funcționare a autorităților și instituțiilor publice, a serviciilor oferite, a proceselor de lucru și a rezultatelor obținute de acestea, situație favorabilă pentru îmbunătățirea imaginii și creșterea încrederii cetățenilor în administrația publică, precum și în resursa ei umană.

O parte din **instrumentele suport de relații publice ce susțin domeniul relațiilor cu publicul** și care vor fi prezentate în cadrul acestui capitol sunt *strategia de relații publice, strategia de comunicare, procedurile operaționale de relații publice, compartimentul de helpdesk, metodele de evaluare (chestionarul de feedback)*. Aceste instrumente trebuie să fie fundamentate și elaborate cu deplina participare a compartimentului cu atribuții de relații cu publicul.

4.1 Strategia de relații publice

Acest document programatic poate fi interpretat drept o gândire logică din spatele acțiunilor de relații publice și care acoperă totodată subdomeniul relațiilor cu publicul, care vizează poziționarea în viitor a unei autorități sau instituții publice față de publicul său țintă și față de grupurile interesate.

Strategia de relații publice poate fi privită ca un plan de construcție și menținere a unui nivel de înțelegere reciprocă dintre o organizație și publicul ei. Este un instrument care poate fi folosit pentru a facilita dezvoltarea activităților de relații publice în urma

⁴⁵ Billiet, S., *Les relations publiques*, Ed. Dunod, Paris, 2021, p. 53.

evaluărilor din care rezultă identificarea unor obiective de creștere a **performanței relațiilor publice** în domenii precum *resurse umane, comunicare, relația instituție - cetățeni, grupuri interesate sau mass-media, a tehnologiilor* sau în **domeniul relațiilor cu publicul**: *procese operative de soluționare cu celeritate a solicitărilor adresate de beneficiarii serviciilor publice, informații de interes public și helpdesk.*

Atingerea obiectivelor acestor strategii depinde de capacitatea de coordonare și monitorizare unitară a măsurilor subsumate. Totodată o bună strategie de relații publice va facilita **soluționarea conflictelor, managementul crizelor și situațiile de risc**, relațiile interne cu personalul și relațiile externe cu partenerii de dialog (autorități și instituții publice, cetățeni, reprezentanți ai societății civile, mass-media, mediul de afaceri etc.) și va realiza scanarea și analizarea mediului social putând anticipa problemele și nevoile cetățenilor sau gradul de satisfacție al acestora față de serviciile furnizate de instituția publică.

În oricare din etapele procesului de relații publice⁴⁶, trebuie avut în vedere sub-domeniul relațiilor cu publicul. Un model operațional de construire a unei strategii de relații publice, este cel al autorului Ronald D. Smith care prezintă un proces de planificare unde pașii sunt grupați în patru etape, și poartă denumirea de „Cei nouă pași ai relațiilor publice strategice”⁴⁷:

1. Prima etapă de elaborare a strategiei, cuprinde partea de analiză și este denumită *Etapă de cercetare formativă*, se compune din trei pași, unde în pasul 1 se analizează situația generală a relațiilor publice, în pasul 2 este analizată organizația, iar în pasul 3 se realizează analiza publicului țintă;
2. A doua etapă de elaborare a strategiei continuă prima etapă cu alți trei pași, strategici și este denumită, cum era de așteptat, *Etapă de elaborare a Planului Strategic*, unde în pasul 4 se stabilește scopul și obiectivele strategice, în pasul 5 sunt formulate strategiile de acțiune și răspuns pentru toate activitățile desfășurate de entitatea de relații publice, iar în pasul 6 sunt create premisele unei comunicări eficiente.
3. Etapa a treia merge mai departe cu următorii 2 pași în care se elaborează din punct de vedere tactic documentul strategic, etapa este denumită *Abordări tactice*, unde în pasul 7 sunt selectate și stabilite tacticile de comunicare, iar în pasul 8 este implementat planul strategic.

⁴⁶ În general majoritatea manualelor de relații publice încurajează un proces de elaborare organizat în patru faze. Unele tipuri de manuale folosesc acronimul articulat de John Marston, Cercetare; Acțiune; Comunicare; Evaluare - RACE, iar altele acronimul ROPE- Cercetare; Obiective; Programare; Evaluare, utilizat de Jerry Hendrix sau RAISE - Cercetare; Adaptare; Implementarea Strategiei; Evaluare, folosită de Robert Kendall. A se vedea mai mult în acest sens, Marston, J., *The Nature of Public Relations*, Ed. McGraw-Hill, New York, 1963, p. 124, Hendrix, J., *Public Relations Cases*, Ed. Wadsworth Publishing Company, Belmont, 2000, pp. 226-228, Robert Kendall, R., *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, 2nd Edition, Ed. Harper Collins, New York, 1995, p. 175.

⁴⁷ Smith, R., *Strategic Planning for Public Relations*, 5 New edition, Ed. Taylor & Francis Ltd., Abingdon, 2017, pp. 387-392.

4. Cea de a 4 etapă, și ultima, denumită *Cercetare evaluativă*, încheie documentul strategic cu pasul 9 în care se realizează evaluarea procesului de implementare și rezultatele planului strategic.

În viziunea specialiștilor, modelul propus de Ronald D. Smith este considerat unul din cel mai complex exemplu de elaborare strategică din domeniul relațiilor publice, iar în acest context recomandarea noastră este ca *Strategia de Relații Publice* să aibă forma și conținutul următor, fiind subliniate elementele care trebuie să includă și activitatea compartimentului de relații cu publicul/helpdesk:

Pasul 1 Analizarea situației generale a relațiilor publice.

- Stabilirea celei mai bune metode de cercetare și întocmirea listei de verificare a subiectelor propuse pentru evaluare;
- Evaluarea nivelului de consens intern/extern;
- Evaluarea modurilor de comunicare cu publicul țintă/cetățeni/comunitate/mass-media;
- Evaluarea modului de gestionare și soluționare a problemelor (Managementul problemelor);
- Evaluarea modului de identificare și prevenire a riscurilor (Managementul riscurilor);
- Evaluarea modului de gestionarea și soluționare a situațiilor de criză (Managementul crizelor);
- Evaluarea modului în care este protejată imaginea organizației (Managementul reputației);
- Evaluarea comportamentului etic în relațiile publice și a modului de identificare și soluționare a deficiențelor etice;
- Centralizarea și evaluarea datelor culese, rezultatele obținute se notează în lista de verificare (check list).

Pasul 2 Analiza diagnostic a organizației

- Stabilirea celei mai bune metode de cercetare și întocmirea listelor de verificare a subiectelor propuse pentru evaluare;
- Evaluarea structurii organizației și a compartimentului de relații publice/relații cu publicul/helpdesk;
- Evaluarea misiunii, viziunii și a valorilor organizației;
- Evaluarea existenței și a activității auditului de comunicare;
- Evaluarea mediului intern - percepția publicului (nivelul de cunoaștere a percepției publice în rândul angajaților și modul în care este promovată această percepție în organizație);
- Evaluarea mediului extern - percepția publicului (nivelul de percepție publică asupra organizației și angajaților și modul în care este promovată această percepție în spațiul public).

- Centralizarea și evaluarea datelor culese, rezultatele obținute se notează în listele de verificare (ex. check-list general, check-list mediu intern, check-list mediu extern, check-list percepție publică).

Pasul 3 Analizarea publicului

- Stabilirea celei mai bune metode de cercetare și întocmirea listei de verificare a subiectelor propuse pentru evaluare;
- Evaluarea generală a părților interesate - cetățeni, comunitate, societate civilă, mediu de afaceri, mass-media;
- Evaluarea metodelor și nivelului de inter-relaționare;
- Evaluarea caracteristicilor publicului;
- Evaluarea categoriilor de public;
- Identificarea și evaluarea publicului mijlocitor și a nivelului de implicare publică;
- Identificarea și evaluarea activismului vocal și a liderilor de opinie;
- Cercetare asupra influențelor;
- Identificarea și evaluarea publicului cheie;
- Centralizarea și evaluarea datelor culese, rezultatele obținute se notează în lista de verificare (check list).

4.2 Strategia de comunicare și planul de comunicare

Comunicarea este un element cheie al managementului oricărei autorități sau instituții publice, ea contribuind fundamental la construirea unei relații de încredere cu cetățenii și la consolidarea imaginii instituționale. **Comunicarea eficientă** reprezintă mult mai mult decât un simplu transfer de informații. Ea trebuie să fie bidirecțională, deschisă la schimbări și atentă la *feedback*.

În România **multe organizații publice nu folosesc o strategie de comunicare** sau își promovează activitățile de comunicare într-o manieră intuitivă sau repetând aceleași proiecte de comunicare an de an, fără să analizeze rezultatele și desigur, nici gradul de aliniere a acestora la obiectivele strategice de dezvoltare.

Comunicarea este un proces care acoperă atât **comunicarea internă, cât și cea externă**, prin urmare implică procesul de comunicare între toate structurile funcționale (**implicit, compartimentul de relații cu publicul/helpdesk**), cât și cu partenerii de dialog ai instituției, prin urmare, acoperă și **activitățile specifice relațiilor cu publicul și helpdesk**.

Din această perspectivă, similar strategiei de relații publice și strategia de comunicare **trebuie să dedice o componentă importantă a sa** (obiective, direcții de acțiune, măsuri, indicatori de performanță etc.) **comunicării din domeniul relațiilor cu publicul/helpdesk**.

Între principiile de bază care asigură implementarea cu succes a acestei strategii (performanță ridicată în atingerea obiectivelor sale) se regăsesc și o serie de **principii în strânsă legătură cu activitatea de relații cu publicul**:

- **Transparența** - asigurarea accesului la informații relevante și actualizate despre activitățile autorității sau instituției publice;
- **Coeziunea mesajelor** - elaborarea unor mesaje cheie, clare și coerente (în care a fost eliminată ambiguitatea) aliniate la valorile și obiectivele organizației și diseminate pe toate canalele instituționale de comunicare, va asigura creșterea performanței în procesul de comunicare;
- **Canale diversificate de comunicare** - asigurarea accesului cetățenilor la canale de comunicare cât mai variate (site-ul oficial, rețele sociale, helpdesk, comunicare telefonică ș.a.) va maximiza impactul informațional asupra publicului;
- **Gestionarea eficientă a situațiilor de criză** (exemplu, disfuncționalități majore ale sistemului informatic) - prin capacitate crescută de anticipare, răspuns prompt și comunicare transparentă;
- **Receptivitate** și implementarea unor măsuri ce asigură implementarea principiilor privind **diversitatea, echitatea și incluziunea**.
- **Etică și integritate** - adoptarea unui comportament etic și integru pe tot parcursul activităților de relaționare și comunicare cu publicul.
- **Publicul țintă** - înțelegerea fiecărui tip de public-țintă permite utilizarea unor canale de comunicare optime.
- **Monitorizare și evaluare** - implementarea unor mecanisme de monitorizare a performanței strategiei, inclusiv analiza datelor sociale, de audiență, *feedback*-ul cetățenilor și indicatorii de impact, va susține evaluarea regulată a eficacității strategiei de comunicare și va ajuta la cuantificarea și ajustarea unor elemente legate de activitatea de relații cu publicul.

Adaptarea acestor principii la contextul specific al autorităților și instituțiilor publice contribuie la dezvoltarea unei strategii de comunicare robuste, cu o activitate de relații cu publicul mult mai bine orientată spre nevoile comunității.

Totodată, trebuie avută în vedere și elaborarea **planului de comunicare** pentru implementarea strategiei de comunicare. Un plan de comunicare este un document care include măsuri detaliate pe care instituția publică le poate adopta pentru atingerea obiectivelor cuprinse în strategia de comunicare. Un **exemplu de plan de comunicare** este cuprins în **anexa** la prezentul Ghid.

Detaliile unui plan de comunicare sunt de obicei specifice, reflectă modul în care se implementează strategia de comunicare și **parametrii** în care se derulează măsurile cuprinse în plan, cum ar fi **termenele limită** sau **volumul resurselor financiare alocate**.

În ansamblu, planul de comunicare preia elemente descrise în cadrul strategiei (obiectivele, direcțiile de acțiune, măsurile, indicatorii de performanță) și le completează prin introducerea mai multor **elemente suplimentare**, cum ar fi *publicul țintă*, *canalele de*

comunicare, rezultatele, țintele, calendarul activităților, responsabilii, volumul resurselor financiare.

4.3 Proceduri operaționale pentru activitatea de comunicare și relații cu publicul

Procedurile reprezintă un **instrument de control intern**, care contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților prin separarea sarcinilor, funcțiilor, competențelor și responsabilităților personalului din cadrul autorităților și instituțiilor publice. Aceste proceduri documentate se elaborează în conformitate cu Ghidul pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale aprobat prin OSGG nr. 600/2018⁴⁸. Procedurile documentate se împart în două categorii:

Proceduri de sistem (proceduri generale) - descriu un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor, dintr-o entitate publică.

Proceduri operaționale (procedură de lucru) - procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unui sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.

Procedurile operaționale sunt elaborate la nivelul fiecărei structuri funcționale și trebuie să fie disponibile întregului personal destinat.

Activitățile de relații cu publicul/helpdesk îi sunt incidente o serie de **proceduri de sistem (PS)** precum cele de mai jos:

- PS - privind gestionarea petițiilor și circuitul acestora în cadrul instituției;
- PS - privind accesul liber la informațiile de interes public și circuitul solicitărilor în cadrul instituției;
- PS - privind comunicarea instituției cu mass-media;
- PS - privind comunicarea internă a instituției;
- PS - privind comunicarea externă instituției;
- PS - privind solicitarea și primirea în audiență a persoanelor fizice și juridice;
- PS - privind datele deschise;
- PS - privind gestionarea datelor cu caracter personal;
- PS - privind informarea internă și externă;
- PS - privind circuitul documentelor;
- PS - privind transparența decizională.

⁴⁸ OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

De asemenea, activității de relații cu publicul/helpdesk îi sunt incidente o serie de proceduri operaționale (PO) precum cele de mai jos:

- PO - privind gestionarea și soluționarea apelurilor primite prin intermediul Serviciului TelVerde;
- PO - privind soluționarea petițiilor
- PO - elaborarea raportului anual privind petițiile;
- PO - privind evidența, elaborarea, transmiterea și prezentarea răspunsurilor la interpelări și întrebări;
- PO - privind administrarea și operaționalizarea tehnică a procesului de comunicare internă/intranet, telefonie, servicii IT&C;
- PO - privind administrarea și operaționalizarea tehnică a compartimentului helpdesk în procesul de comunicare externă (în acest caz, trebuie avute în vedere și proceduri operaționale pentru servicii de comunicare IT&C - internet/ site-uri web/ platforme de informare/ aplicații mobile/ rețele sociale/ servicii prin telefon).

Caseta 4 Exemplu de procedură operațională în domeniul relațiilor cu publicul

Procedură operațională (PO) privind activitatea de soluționare a adreselor și petițiilor

1. Generalități

1.1. Prezenta procedură reglementează modul de soluționare a adreselor și petițiilor formulate de cetățeni, în nume propriu sau de organizațiile legal constituite, adresate Instituției publice Y - compartimentul de relații cu publicul din cadrul Serviciului de Relații Publice

1.2. Principii aplicabile activității procedurate:

- principiul transparenței;
- principiul legalității;
- principiul imparțialității;
- principiul confidențialității.

2. Documente utilizate

- Registrul de evidență a petițiilor/adreselor;
- Petiția/adresa;
- Răspunsul formulat pentru soluționarea petiției/adresei
- Registrul privind repartizarea, stadiul de rezolvare, modul de soluționare, clasare/arhivare.

3 Resurse necesare

3.1 Resurse materiale:

- Birouri și scaune;
- Legislație din domeniul juridic, program informatic de legislație;
- Rechizite de folosință curentă pentru redactat;
- Calculatoare, imprimante etc;
- Copiatoare, internet;
- Linie telefonică, orice mijloc de comunicare;
- Mobilier pentru păstrarea contractelor în condiții de securitate;
- Climat adecvat, temperatură, luminozitate, radiații, nivel de zgomot acceptabil.

3.2 Resurse umane:

- personal cu atribuții în activitatea de soluționare a petițiilor din cadrul compartimentului de relații cu publicul, consilierii din cadrul compartimentelor desemnate să rezolve petițiile, șefii compartimentelor, consilierii juridici.

3.3 Resurse financiare:

Direcția pentru buget și finanțe asigură resursele financiare în vederea desfășurării în condiții optime a activităților procedurale.

4. Modul de lucru

4.1 Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității

- a. Primire de către Compartimentul de relații cu publicul a petițiilor/adreselor;
- b. Repartizarea de către Conducătorul Compartimentului de relații cu publicul a petițiilor/adreselor spre soluționare;
- c. Documentarea în vederea elaborării răspunsului;
- d. Avizarea și aprobarea răspunsului la petiție de către conducătorii ierarhici;
- f. Transmiterea către petent/adresant a răspunsului;
- g. Arhivarea documentelor.

4.2 Derularea operațiunilor și acțiunilor activității (etapele)

- a. Petițiile sunt preluate sub semnătură a adreselor și petițiilor. Se verifică documentele prezentate pentru conformitate;
- b. Conducătorul Compartimentului de relații cu publicul repartizează prin rezoluție scrisă soluționarea petiției/adresei unui anumit funcționar public din cadrul compartimentului;
- c. Persoana responsabilă din cadrul Compartimentului de relații cu publicul înainte să soluționeze petiția/adresa va analiza solicitarea și se va documenta pentru formularea răspunsului;
- d. Dacă este necesar, funcționarul public competent în soluționarea petiției/adresei va putea solicita date și informații suplimentare de la petent sau alte instituții publice utilizând legături telefonice sau prin e-mail;

e. După ce toate elementele necesare întocmirii răspunsului au fost analizate, se va proceda la întocmirea și redactarea răspunsului;

f. Conducătorul Compartimentului de relații cu publicul va verifica răspunsul la petiție/adresă și îl va semna după ce acesta a fost asumat și semnat în prealabil de funcționarul public care l-a întocmit;

g. Întocmirea formelor de expediere a răspunsului și completarea în registrul de evidență al lucrărilor;

h. După transmiterea răspunsului la petiție/adresă în funcție de suport/în format lettric sau format electronic, acesta se va îndosaria și se va arhiva fizic sau va fi salvat și arhivat în baza de date a sistemului electronic.

5. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

5.1 Compartimentul funcțional de relații cu publicul.

a. Conducătorul compartimentului - primirea și repartizarea petiției/adresei către un responsabil desemnat spre competență soluționare;

b. Funcționarul public desemnat responsabil - documentarea în vederea elaborării răspunsului, elaborarea răspunsului, transmiterea către petent a răspunsului, arhivarea documentelor.

- **Responsabilități** - Responsabilii au rolul de a identifica și stabili toate acțiunile care însoțesc activitatea procedurală, nominalizând în același timp personalul responsabil cu realizarea acțiunilor.

- **Diagrama de proces** - reprezintă schema pașilor descriși în procedura operațională având rolul de a sintetiza acțiunile întreprinse, în general prezintă înțelegerea corectă a procesului și conține, obiectivul și rezultatele procesului, acțiunile care trebuie îndeplinite, fluxul documentelor, compartimentul și personalul implicat în proces, modalitatea în care se aplică principiul separării atribuțiilor, relația cu procesele anterioare și cu cele ulterioare.

Elaborarea și editarea procedurii se încheie cu anexele care cuprind diagrama de proces, precum și alte documente standard necesare în parcurgerea etapelor procedurale de lucru.

4.4 Relaționarea compartimentelor de *helpdesk* cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice

În practică există diferite tipuri de servicii de asistență tip *helpdesk* concepute pentru a răspunde diferitelor nevoi și cerințe, sectorul public utilizând, în principal, patru din aceste categorii: **asistență internă**, **asistență externă**, **asistență hibrid** și **asistență externalizat**. Fiecare tip servește unui scop unic și oferă avantaje specifice entităților publice care le utilizează alegându-le în mod corect.

1. **Serviciul de asistență internă** - conceput pentru a sprijini personalul din cadrul unei entități publice. De obicei, se concentrează pe soluționarea problemelor tehnice, software și hardware.

2. **Serviciul de asistență externă** - dedicat asistenței cetățenilor care solicită sprijin sau au întrebări despre serviciile oferite de autoritățile și instituțiile publice. Prin acest tip de servicii sunt oferite, prin utilizarea unor canale diversificate digitale sau media de comunicare, soluții în timp util diferitelor solicitări.

Exemple de servicii de asistență externă:

- *Asistență public ținută* - răspunde rapid solicitărilor cetățenilor sau grupurilor interesate prin multiple canale de comunicare.
- *Acțiuni de informare* - gestionează și utilizează activitățile de informare într-o formulă unitară: pe site-ul web al instituției, pe rețele de socializare, mass-media etc.
- *Suport pentru parteneri* - gestionează colaborarea prin diferite canale de comunicare cu alte entități publice, cu reprezentanți ai societății civile, cu mediul de afaceri etc.

Exemple care ilustrează aplicația practică a unui serviciu de asistență externă:

- asistarea la documentarea cu privire la accesarea fondurilor europene (Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene);
- depunerea declarațiilor fiscale sau de venit (Agenția Națională de Administrare Fiscală);
- plata taxelor și impozitelor locale (Direcția taxe și impozite locale);
- programare obținere sau reînnoire documente de identitate (Direcția pașapoarte, Serviciul de evidență a persoanelor);
- solicitare închiriere loc parcare de reședință (Serviciul public parcare);
- solicitare și depunere documente pentru diverse autorizații, solicitare cazier fiscal și judiciar, înscriere autoturisme, solicitări privind informațiile de interes public etc.

Asistența poate consta în îndrumarea telefonică a utilizatorilor prin explicarea etapelor de înregistrare și depunere a solicitărilor și a documentației, precum și prin explicarea pașilor care presupun crearea unui cont și autentificarea utilizatorilor, sau asistență privind utilizarea anumitor platforme.

3. Serviciul de asistență hibrid - combină elemente de asistență internă cu elemente de asistență externă utilizând în cele mai multe cazuri același personal de asistență. Acest model permite organizațiilor să atingă un echilibru între menținerea controlului direct asupra operațiunilor lor de asistență, beneficiind în același timp de economiile de costuri și de expertiză internă și externă. Un birou de asistență hibrid poate fi o soluție ideală pentru autoritățile și instituțiile publice care doresc să mențină un anumit nivel de asistență internă, dar au nevoie și de asistență externă pentru a face față cererilor crescute de asistență și de expertiză tehnică specifică, însă nu au posibilitatea să susțină financiar și tehnic, două birouri distincte de asistență.

4. Serviciul de asistență externalizat - se utilizează atunci când o autoritate sau instituție publică își delegă operațiunile de asistență unui furnizor de servicii (terță parte). Această modalitate de furnizare a serviciului permite entităților publice să beneficieze de expertiza și resursele partenerilor externi, având totodată avantajul de a oferi cetățenilor și angajaților servicii de înaltă calitate, fără a fi nevoie să investească în construirea unei

echipe pentru compartimentul de asistență și pentru dotări cu echipamente. Externalizarea serviciului de asistență poate fi eficientă din punct de vedere al costurilor și poate economisi timp, deoarece permite entităților publice mici și cu resurse financiare și de personal reduse să se concentreze pe competențele lor de bază, beneficiind în același timp de abilitățile și cunoștințele specializate ale furnizorului de asistență externalizată.

În cadrul autorităților și instituțiilor publice, se pune tot mai mult accent pe utilizarea **soluției IT de tip helpdesk** pentru **eficientizarea asistenței pentru beneficiarii serviciilor publice**. Utilizată cu acest scop, **platforma Helpdesk** este o **platformă de asistență și comunicare** utilizată **între entitatea publică și cetățeni** acționează ca un **punct unic de contact**, simplificând procesul de comunicare între utilizatori și echipele de asistență.

Sistemele IT *Helpdesk* sunt utilizate în mod obișnuit pentru gestionarea petițiilor cetățenilor, (prin colectare și înregistrare, soluționare și transmitere răspuns), oferirea suportului pentru problemele tehnice, dar și pentru îndrumarea cetățenilor pentru facilitarea accesului acestora la serviciile publice furnizate de autoritățile și instituțiile publice.

Spre deosebire de compartimentul de asistență clasic ce desfășoară activități de relaționare și comunicare fizic/ față în față, cu personal dedicat care lucrează într-o anumită locație, compartimentele de *helpdesk* din cadrul instituțiilor publice desfășoară aceste activități virtual, iar personalul de asistență din cadrul acestor compartimente este disponibil **de la distanță prin diferite canale de comunicare**, cum ar fi **telefon, e-mail, chat on-line sau call-center**. Cele mai performante platforme helpdesk utilizează tehnologii avansate precum **inteligența artificială, învățarea automată și automatizare**, pentru a oferi asistență rapidă, precisă și eficientă.

Astfel, între **premisele funcționării performante** a acestui tip de serviciu public furnizat de instituțiile publice se regăsesc: **dotarea cu echipamente digitale eficiente, bună organizare și personal calificat care utilizează corect suportul tehnic specific**.

Compartimentele de *helpdesk* oferă **plusvaloare** oricărei autorități sau instituții publice, prin contribuția la **creșterea satisfacției beneficiarilor, a performanței angajaților și a eficienței operaționale generale**.

În plus, interacțiunea dintre specialistul de relații cu publicul și beneficiarul acestor servicii care se bazează pe un **suport tehnic avansat și cu nivel de sofisticare ridicat** permite **culegerea și interpretarea (uneori automată) a unor serii istorice de date utile** pentru îmbunătățirea calității serviciului de relații cu publicul și implicit, pentru îmbunătățirea imaginii și percepției publice asupra entităților publice.

Contribuția sistemului integrat IT „compartiment helpdesk” pentru o mai bună relaționare și comunicare a autorităților și instituțiilor publice cu publicul țintă se reflectă pe mai multe paliere, după cum urmează:

- **Support constant și continuitate:** platforma *helpdesk* asigură ca fiecare interacțiune să fie tratată urmând aceleași protocoale și proceduri, oferind o experiență consecventă pentru beneficiari. Această standardizare facilitează menținerea și îmbunătățirea în timp a calității serviciilor publice.

- **Scalabilitate:** creșterea și diversificarea nevoilor cetățenilor poate impune apariția de noi servicii publice sau dezvoltarea celor existente. Această evoluție conduce la creșterea volumului solicitărilor, reclamațiilor și problemelor și implicit nevoia tot mai mare de asistență. Compartimentul de *helpdesk* permite gestionarea eficientă a unui volum mare de solicitări, petiții, fără a compromite astfel, calitatea serviciilor de asistență.

- **Creare și dezvoltare a unei baze de cunoștințe:** platforma *helpdesk* poate fi utilizată pentru a construi și menține o bază de cunoștințe care conține soluții la probleme comune și întrebări frecvente. Această resursă permite atât cetățenilor cât și angajaților să găsească singuri răspunsuri, reducând încărcarea personalului de asistență și facilitează rezolvarea altor tipuri de probleme mult mai rapid.

- **Centralizarea informațiilor** - atunci când datele sunt centralizate și sunt structurate pe o singură interfață (hub unificat), erorile sau discrepanțele sunt mult diminuate. Sistemul centralizat *helpdesk* funcționează ca un punct integrat de comunicare și relaționare (punct de contact unic), fapt care oferă facilități multiple de acțiune funcționarilor responsabili cu soluționarea petițiilor, fără să mai întâmpine obstacolele generate de un circuit mai lung al documentelor. Totodată, cu ajutorul soluției IT, personalul de conducere poate vedea în timp real stadiul rezolvării petițiilor.

- **Rezoluție rapidă** - sistemul *helpdesk*, contribuie la **accelerarea procesului de soluționare a petițiilor** prin fluidizare (*preluarea petițiilor fără apel telefonic*) automatizarea sarcinilor repetitive, eliminarea comunicării redundante, creșterea accesului la informații care sunt stocate în mod într-un mediu centralizat, prioritizarea interacțiunilor, monitorizarea indicatorilor de performanță (de exemplu, timpul de răspuns) și crearea de alerte, direcționarea petițiilor către compartimentele responsabile, trimiterea email-urilor în formate pre-stabilite (*șabloane*) etc.

- **Creșterea satisfacției cetățenilor** - prin oferirea suportului informațional și tehnic eficient și în timp util, soluționarea în termen a petițiilor, eliminarea deplasărilor fizice la sediul instituției, reducerea timpilor de așteptare, comunicare de calitate ș.a.m.d. Compartimentul de *helpdesk* sprijină autorităților și instituțiilor publice în oferirea asistenței de înaltă calitate și performanță beneficiarilor serviciilor oferite, stimulând buna apreciere pe termen lung și menținând o imagine pozitivă a entității publice.

- **Analiză și raportare** - obținerea unor date concrete despre rezultatele serviciilor și nivelul de satisfacție al beneficiarilor în timp real reprezintă, una din cheile creșterii performanțelor în sectorul public. Sistemul *helpdesk* beneficiază de **capabilități de analiză și raportare încorporate**, cum ar fi **formulare de feedback automate și rapoarte de**

performanță a serviciului *helpdesk*. Rapoartele oferă informații detaliate despre întrebările, nevoile și percepția beneficiarilor de servicii publice, tendințe în evoluția unor indicatori, calitatea *feedback*-ului, durata medie de soluționare a petițiilor, tipurile de probleme asociate etc., în baza cărora se poate optimiza performanța individuală a funcționarilor, a compartimentului de relații cu publicul în sine și a entității publice în ansamblul ei. În acest sens, cu titlul de exemplu, raportul conține coloane ce conțin:

- **Structura** - compartimentul funcțional care a operat solicitarea;
- **Procedura** - denumirea procedurii lansate de solicitant;
- **Operator** - operatorul care a fost alocat pe solicitare;
- **Stare** - starea solicitării la momentul rulării raportului (inițiată, în lucru/preluată, stopată, soluționată, expirată etc);
- **TipUtilizator** - tipul solicitantului: persoană fizică sau juridică;
- **DataLansării** - data când a fost lansată solicitarea;
- **Nr.Inreg.Intern** - numărul din registratura instituției și data intrării (valoarea introdusă de operator la preluarea solicitării);
- **DataStopat** - În cazul solicitărilor care așteaptă clarificări de la solicitant, este data la care operatorul a cerut clarificarea;
- **Dataclarificări** - În cazul solicitărilor la care s-a răspuns la clarificări, este data la care solicitantul a trimis răspunsul;
- **Datasoluționare** - În cazul solicitărilor rezolvate, este data la care acestea s-au soluționat.

Folosind câmpurile de căutare de pe fiecare coloană, se pot filtra solicitările după diferite criterii și se pot consulta informații ce privesc informații generale despre solicitare, istoricul a stării solicitărilor, solicitările trimise de către utilizatori, *feedback* ș.a.

Resurse umane și dotări necesare organizării și funcționării unui compartiment de *helpdesk*

I. Resurse umane și rol

- Administrator *helpdesk* - persoană din cadrul unei autorități sau instituție publică, care configurează și gestionează procesele compartimentului de asistență, fluxurile de lucru și instrumentele necesare echipei de asistență.

- Manager suport - un expert în domeniu și o persoană responsabilă pentru îndeplinirea acordurilor privind nivelul de servicii și gestionarea procesului de asistență pentru cetățeni. Un manager de asistență supraveghează o echipă de asistenți. Acesta se asigură că munca este distribuită proporțional între personalul de asistență pentru a oferi o experiență

excelentă de asistență pentru beneficiari. În general în autoritățile și instituțiile publice, echipa de asistență sau echipa IT are de obicei un singur manager de asistență.

- Asistent de suport - persoana care răspunde solicitărilor de asistență pentru cetățeni și ajută la rezolvarea acestora în numele entității publice. Competențele asistenților de suport includ cunoștințe tehnice, IT, în domeniul comunicării și al relații publice, în funcție de tipul de suport solicitat.

II. Dotări

Echipamente Hardware și Software

Software Helpdesk - este un instrument care asigură colectarea, centralizarea și structurarea cererilor de asistență pe o singură interfață (hub unificat), ceea ce permite personalului din cadrul echipei de asistență să răspundă fiecărei solicitări într-un mod organizat și în timp util. Majoritatea autorităților și instituțiilor publice care înființează acest tip de serviciu public se bazează pe o casuță de e-mail partajată sau chiar pe foi de calcul pentru a gestiona cererile de asistență. Software-ul Helpdesk este adesea denumit și sistem de tichete de asistență sau software de asistență pentru beneficiari.

Tichetul de asistență este un „document” ce conține solicitarea/petiția cetățeanului, stadiul soluționării tichetului, note interne și alte informații contextuale referitoare la solicitare.

Fiecare tichet de asistență este marcat în mod implicit, ca „Nou”. **Software-ul Helpdesk** poate schimba starea tichetului în „Deschis”, „Răspuns”, „În așteptare”, „Amânat” și, în final, „Rezolvat” sau „Închis” atunci când ajunge la ultima etapă a procesării sale. Un tichet de asistență este închis atunci când solicitarea cetățeanului a fost rezolvată sau o cerere a fost procesată cu succes.

Gestionarea tichetelor de asistență reprezintă de fapt procesul de gestionare a „ciclului de viață” al unui tichet de la depunerea sa inițială până la ultima etapă a procesării sale.

Caracteristici comune ale software-ului Helpdesk

Software-ul helpdesk oferă o varietate de **caracteristici exclusive** care sunt concepute pentru a eficientiza procesele de asistență și pentru a îmbunătăți experiența generală a utilizatorului. Între **cele mai comune caracteristici** deținute de software-ul **helpdesk** ce oferă asistență se regăsesc:

- Gestionarea tichetelor - transformarea cererilor primite în tichete de asistență este o caracteristică fundamentală care permite organizarea, atribuirea și rezolvarea solicitărilor de asistență. Oferă o abordare structurată a gestionării solicitărilor utilizatorilor și asigură că nicio solicitare nu rămâne nesoluționată.

- Managementul bazei de cunoștințe - software-ul *Helpdesk* include instrumente pentru crearea, gestionarea și partajarea unor informații sub formă de întrebări frecvente și răspunsurile asociate, tutoriale video ș.a. Punând aceste informații la dispoziția utilizatorilor finali, aceștia pot căuta și găsi răspunsuri în această bancă de informații fără a mai trimite solicitări în sistemul *Helpdesk* ceea ce va conduce la scăderea gradului de încărcare a asistenților de suport.
- Automatizare - funcțiile de automatizare precum repartizarea automată a tichetelor între personalul instituției ce deservește acest serviciu, răspunsurile predefinite, regulile și fluxurile de lucru pot îmbunătăți semnificativ eficiența gestionării tichetelor. Prin automatizarea sarcinilor și proceselor repetitive, asistenții de suport se pot concentra pe furnizarea unei asistențe mai personalizată și mai eficientă.
- Raportare în timp real - Rapoartele sunt esențiale pentru evaluarea performanței *Helpdesk* și pentru îmbunătățirea operațiunilor bazate pe date. Funcțiile de raportare în timp real din software-ul *helpdesk* permit entităților publice să monitorizeze indicatorii cheie de performanță (KPI) și să evalueze progresul lor în atingerea obiectivelor.
- Câmpuri personalizate - reprezintă o caracteristică ce permite instituțiilor publice să adauge câmpuri suplimentare pentru o mai bună structurare a unor informații relevante care ar putea să nu fie disponibile prin câmpurile implicite furnizate de software. Pe baza acestor câmpuri personalizate asistenții de suport pot identifica tipare, tendințe sau probleme comune în cadrul datelor colectate, care pot fi folosite pentru a optimiza procesele de asistență și pentru a răspunde mai bine nevoilor beneficiarilor.

Canale de comunicare și informare pentru furnizarea serviciului Helpdesk

Diversificarea canalelor de comunicare și informare pentru furnizarea serviciului *Helpdesk* permite utilizatorilor să solicite asistență utilizând o largă paletă de metode de comunicare. Cele mai des utilizate canale de comunicare și informare sunt următoarele:

1. Canalul telefonic - multe compartimente de *Helpdesk* oferă asistență printr-o linie telefonică dedicată, permițând utilizatorilor să sune și să vorbească direct cu un asistent de suport. Personalul din cadrul compartimentului de *Helpdesk* trebuie să răspundă rapid și amabil solicitărilor realizate telefonic de către cetățeni, furnizând informații și îndrumări cu privire la cererile care sunt în responsabilitatea instituției publice și/sau se va direcționa către funcționarul public competent sau entitatea publică ce are competență de soluționare.

2. Canal virtual: email, chat live, portal de autoservire, canale social media ș.a.

- E-mail - ul - asistența prin e-mail permite utilizatorilor să trimită întrebări sau să raporteze probleme direct echipei de asistență. Asistenții de suport răspund ulterior, oferind instrucțiuni sau soluții detaliate.

- Chat live - funcționalitatea de chat live le permite utilizatorilor să interacționeze cu asistenții de suport, în timp real, printr-un site web sau o aplicație. Acest canal permite asistență imediată și este adesea preferat pentru comoditate și eficiență.
- Portal de autoservire - este o platformă on-line care oferă utilizatorilor acces la o bază de cunoștințe, la secțiunea întrebări frecvente sau la ghiduri pentru soluționarea problemelor tehnice.
- Social Media - asistența este oferită prin canalele rețelelor de socializare, cum ar fi Facebook, Twitter și LinkedIn. Utilizatorii pot trimite mesaje directe sau pot menționa autoritățile sau instituțiile publice în postările lor pentru a primi asistență.
- Sistem de tichete - acesta permite utilizatorilor să trimită o cerere de asistență printr-un formular on-line, care generează apoi un număr unic de bilet. Utilizatorii pot urmări progresul solicitării lor și pot primi actualizări cu privire la stadiul soluționării cererii.

Oferind mai multe canale de comunicare și informare pentru furnizarea serviciului de helpdesk se asigură o comunicare eficientă și confortabilă cu beneficiarii serviciului, cu minimizarea costurilor și a timpului, conducând astfel, la niveluri de satisfacție mai ridicate o imagine instituțională mai bună și o experiență generală îmbunătățită.

4.5 Metode de obținere și evaluare *feedback*

Un demers important pentru menținerea și oferirea unui serviciu public de calitate și orientat spre cetățeni, îl constituie evaluarea *feedback*-ului beneficiarilor privind serviciile de asistență cu publicul/*helpdesk*, din perspectiva gradului de satisfacție și a încrederii, a evaluării calității serviciilor sau a colectării propunerilor de îmbunătățire.

Feedback-ul este esențial pentru învățarea, îmbunătățirea și atingerea obiectivelor în orice domeniu, dar mai ales în administrația publică, domeniu în care sunt implicate multiple părți interesate, sisteme complexe și provocări dinamice.

Feedback-ul beneficiarilor ajută la rezolvarea problemelor complexe și sunt vitale pentru eficacitatea proceselor decizionale, a strategiilor și a altor inițiative publice. Implicarea beneficiarilor serviciilor furnizate de autoritățile și instituțiile publice în măsurile de îmbunătățire a performanței instituționale, conduce la îmbunătățirea percepției publice față de instituție și, totodată, la consolidarea imaginii instituționale.

O premisă importantă pentru funcționarea unui mecanism de *feedback* potrivit, o reprezintă calitatea informațiilor colectate. Acestea trebuie să fie credibile, riguroase, actualizate și relevante pentru contextul social și administrativ.

În secțiunea de față sunt prezentate principalele metode relevante utilizate în colectarea și măsurarea *feedback*-ului din partea beneficiarilor, cu privire la percepția față de

autoritățile și instituțiile din administrația publică, gradul de satisfacție care vizează accesul la serviciile publice și modul în care sunt prestate aceste servicii.

În stabilirea și utilizarea metodelor de *feedback* este necesară respectarea unor condiții - cheie:

- **Definirea scopului** - înainte de solicita *feedback* trebuie clarificat scopul și așteptările procesului de *feedback*. Acesta poate fi viza îmbunătățirea performanțelor, evaluarea progresului, identificarea punctelor forte și a punctelor slabe sau soluționarea anumitor deficiențe concrete. În funcție de scop pot fi utilizate diferite tipuri de *feedback*, cum ar fi **stimulativ formativ, sumativ, descriptiv sau evaluativ**. De asemenea, trebuie stabilite și acceptate anumite criterii și standarde și anumiți indicatorii de calitate și performanță pentru *feedback*.

- **Alegerea metodei** - există o serie metode și instrumente pentru colectarea feedback-ului în domeniul administrației publice, cum ar fi **sondaje, interviuri, focus-grupuri, observații, evaluări *inter pares*, autoevaluări sau feedback la 360 de grade**. Metoda aleasă trebuie să se potrivească cu scopul, contextul și preferințele participanților la *feedback*. De asemenea, trebuie luate în considerare avantajele și dezavantajele fiecărei metode, cum ar fi validitatea, fiabilitatea, oportunitatea și utilitatea datelor de *feedback*.

- **Comunicare clară** - feedback-ul eficient necesită o comunicare clară și respectuoasă între cel care solicită *feedback* și cel oferă *feedback*. Trebuie folosite exemple specifice, concrete și bazate pe dovezi care susțin *feedback*-ul și evită afirmațiile vagi, generale sau subiective. De asemenea, trebuie echilibrat *feedback*-ul pozitiv și negativ și menținută concentrarea pe comportament sau rezultat, nu pe persoană sau pe intenție. În plus, pentru a asigura înțelegerea și implicarea trebuie utilizate **abilitățile de ascultare activă**, cum ar fi **parafrizarea, rezumatul și adresarea întrebărilor**.

- **Atitudine constructivă** - obținerea de *feedback* eficient trebuie să se bazeze pe o atitudine constructivă, nu pe critici sau judecăți de valoare. Prin urmare, în procesul de colectare a *feedback*-ului trebuie abordată o atitudine stimulativă și de susținere pentru a obține răspunsuri oportune, relevante, acționabile și realiste, care să se alinieze cu obiectivele și nevoile vizate. De asemenea, trebuie recunoscute eforturile interlocutorului și exprimată aprecierea și recunoașterea pentru implicarea lor.

- **Continuitate** - *feedback*-ul presupune un proces continuu de învățare și îmbunătățire. Prin urmare, trebuie urmărite și monitorizate rezultatele și impactul *feedback*-ului și totodată, propriile abilități și practici de *feedback* în vederea îmbunătățirii acestora.

- **Dezvoltare prin feedback** - *feedback*-ul este o sursă valoroasă de informații și oferă perspective pentru dezvoltarea și creșterea profesională a personalului. Prin urmare, utilizarea *feedback*-ului îmbunătățește cunoștințele, abilitățile și competențele personalului din administrația publică. De asemenea, *feedback*-ul trebuie aplicat sarcinilor și proiectelor actuale și viitoare pentru a măsura progresul și rezultatele. În plus,

97

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”.

experiențele și bunele practici referitoare la utilizarea acestei metode trebuie împărtășite între angajați pentru a se crea o cultură a *feedback*-ului în cadrul instituției publice.

Modalități și tehnici de colectare on-line a *feedback*-ului de la beneficiari

O strategie utilă de colectare și de corelare a răspunsurilor din partea beneficiarilor este cea a *feedback*-ului omnicanal. Strategia constă în a oferi beneficiarilor serviciilor furnizate de instituția publică, posibilitatea de a transmite *feedback* într-un mod facil, pe o gamă diferită de canale, fără a fi nevoiți să treacă la o altă platformă IT, ca de exemplu, incorporarea unui sondaj într-un e-mail.

Între modalitățile de colectare a *feedback*-ului de la beneficiarii serviciilor publice se regăsesc:

- *derulare sondaj de opinie (subspecie a anchetei sociologice)*- reprezintă una dintre cele mai utilizate metode de evaluare utilizate în administrația publică⁴⁹. Sondajul de opinie permite *abordarea unor probleme sau teme cu caracter de interes general, are un puternic caracter descriptiv, necesită, de regulă, un timp mai scurt de desfășurare, iar rezultatele sondajului sunt prezentate într-o formă ușor accesibilă*⁵⁰.
- *trimitere e-mail* - este o modalitate simplă de a obține *feedback* de la cetățeni și, în general, metoda utilizează șabloane prestabilite trimise beneficiarilor serviciilor furnizate de instituția publică imediat după interacțiunea cu aceștia.
- *monitorizare canale social media* - monitorizarea paginilor oficiale ale instituției pe canalele social media (de exemplu, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram) ajută la detectarea anumitor deficiențe instituționale și soluționarea lor în timp util.
- *analiza site-ului instituțional* - monitorizarea site-ului oficial al instituției relevă o serie de informații utile cum ar fi tipul de servicii publice cel mai des solicitate sau opinia beneficiarilor față de activitatea instituției publice.
- *utilizare feedback cu text gratuit* - există o serie de metode pe care cetățenii le pot folosi pentru a oferi *feedback* într-un mod deschis. Acestea pot include ferestre pop-up în aplicație, butoane on-line de feedback, website-uri de feedback, formulare on-line de solicitare a serviciilor și multe altele.
- *derulare interviuri on-line* - sunt întâlniri organizate de instituția publică, în format on-line, cu cetățenii sau părțile interesate, pentru a colecta informații despre eficiența serviciilor furnizate în raport cu nevoile beneficiarilor.

Pentru utilizarea *feedback*-ului on-line în general sunt necesare programe automatizate de analiză, unele bazate pe inteligență artificială, care pot procesa cantități mari de date despre opiniile cetățenilor într-un timp extrem de scurt (câteva secunde).

⁴⁹ Gârboan, R., „Metode de cercetare utilizate în evaluare”, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 20/2007, p. 43.

⁵⁰ *Ibidem*.

4.6 Studiu de caz și exemple de bune practici

1. Studiu de caz

Managerul unei instituții publice, în urma ședinței cu o parte din subordonați pentru a formula o strategie pentru consolidarea serviciului de relații cu publicul, trebuie să realizeze o analiză a mediului extern al organizației pentru identificarea posibilelor oportunități și amenințări și de asemenea, o analiză a **mediului intern pentru identificarea punctelor forte și slabe ale organizației**.

Cu acest scop, pentru **analiza mediului intern**, este utilizată o fișă de analiză organizațională ce cuprinde întrebări precum:

A) Resurse, organizare, structură, procese

1. Care este nivelul de performanță a relațiilor cu publicul în organizație?

- Care sunt criteriile de determinare a calității acestuia?
- Care este calitatea acestuia?
- În ultimii trei ani, calitatea s-a îmbunătățit, a rămas neschimbată sau s-a deteriorat?
- Cât de mulțumită este conducerea instituției de nivelul calității serviciului de relații cu publicul pe care îl furnizează?
- Ce beneficiu sau avantaje oferă în prezent serviciul de relații cu publicul?
- Ce probleme sau dezavantaje sunt asociate acestui serviciu?
- Serviciul de relații cu publicul a suferit transformări în ultimii trei ani și dacă da, care au fost acestea?
- Cum este probabil să se schimbe serviciul relații cu publicul în următorii doi ani?
- Ar trebui implementate măsuri pentru îmbunătățirea performanței serviciului de relații cu publicul?
- Sunt liderii organizaționali dispuși să susțină astfel de schimbări?

2. Ce resurse de comunicare (personal, echipament, timp, bani și/sau altele) sunt disponibile și care este nivelul de susținere materială și financiară? În următorii trei ani, este posibil ca aceste resurse să crească, să rămână neschimbate sau să scadă?

3. Cât de eficientă este organizarea activității de relații cu publicul?

- Care este scopul/misiunea și viziunea organizației dumneavoastră în ceea ce privește domeniul relațiilor cu publicul?
- Planul strategic general al organizației dumneavoastră conține obiective privind activitatea de relații cu publicul?
- Cât de puternic este rolul personalului de relații cu publicul în procesul de luare a deciziilor din organizație?

B) Deficiențe organizaționale

1. Mediul intern este favorabil desfășurării în condiții adecvate a activităților de relații cu publicul? Dacă nu, ce impedimente sau obstacole au fost identificate?

3. Dacă sunt identificate impedimente, cum pot fi depășite?

C) Informații suplimentare

Dacă există lacune semnificative în informațiile colectate cu ajutorul întrebărilor de la punctele A) și B) acestea pot fi completate prin utilizarea unor întrebări suplimentare:

1. Care este baza pentru informațiile existente menționate mai sus: formală și anterioară analizei, feedback informală, experiență organizațională, personală, observație, prezumție/supoziție de către planificator(i) și/sau altceva?

2. Cât de exacte sunt aceste informații existente?

3. Cât de adecvat ar fi să se efectueze cercetări suplimentare?

4. Ce informații mai rămân de obținut?

Dacă informațiile existente nu sunt fiabile, trebuie avute în vedere în vedere completarea tehnicilor și metodelor:

✓ Interviu cu oameni-cheie din cadrul organizației;

✓ Revizuirea informațiilor organizaționale;

✓ Observație personală suplimentară;

✓ Interviu cu experți externi sau lideri de opinie;

✓ Sondaje cu publicul reprezentativ.

În baza informațiilor obținute prin fișa organizațională, formulați 8-10 exemple de puncte forte și puncte slabe ce privesc activitățile de relații cu publicul furnizate de instituția publică în care vă desfășurați activitatea.

2. Exercițiu de planificare strategică: analiza percepției publice

Formulați câteva **oportunități și vulnerabilități/riscuri** din mediul extern al organizației în care vă desfășurați activitatea și care sunt **incidente activității de relații cu publicul**, pe baza răspunsurilor la următoarele întrebări ce privesc **imaginea și reputația instituțională**.

- Cât de cunoscută este organizația dumneavoastră?
- Cum este percepută organizația dumneavoastră în general?

- În ultimii trei ani, s-a îmbunătățit reputația organizației dumneavoastră, e neschimbată sau s-a deteriorat?
- În opinia dumneavoastră, este corectă percepția publicului despre organizația dumneavoastră?
- Cât de cunoscut este serviciul de relații cu publicul?
- Cât de utilizat este serviciul de relații cu publicul?
- Cum este perceput, în general, serviciul de cu publicul de către beneficiari?

3. *Exercițiu privind elaborarea unei proceduri operaționale*

Vă invităm să completați, potrivit punctelor de mai jos, operațiunile și activitățile pe care le desfășurați conform ROF și a fișei de post:

- *Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității;*
- *Derularea operațiunilor și acțiunilor activității (etapele);*
- *Responsabilități și răspunderi în derularea activității.*

În baza acestor operațiuni și activități derulate, schițați o **diagramă de proces**.

4. *Exemple de bune practici*

4.1

În figura 18 este ilustrată o pagină a unui website care oferă cetățenilor posibilitatea de *feedback* cu text gratuit. În cadrul feedback-ului, cetățenii au posibilitatea să opineze cu privire la diferite activitatea și serviciile oferite de instituția publică, să emită sugestii sau reclamații, ori să semnaleze o eroare de funcționare a site-ului etc.

Aplicația nu îngrădește alegerile utilizatorului, oferindu-i posibilitatea să bifeze una sau toate căsuțele. Totodată, în mod voluntar, utilizatorul poate indica datele sale de contact (telefon sau e-mail) pentru a primi mai multe detalii sau informații în domeniul/domeniile de interes. Totodată, pagina web oferă administratorului posibilitatea de a obține date cu privire la statutul utilizatorului.

Formular online

PĂREREA DUMNEAVOASTRĂ ESTE FOARTE IMPORTANTĂ PENTRU NOI
VĂ RUGĂM SĂ NE OFERIȚI FEEDBACK DESPRE EXPERIENȚA AVUTĂ PE ACEST SITE

Completând formularul de mai jos aveți posibilitatea să ne aduceți la cunoștință dacă informațiile oferite cu privire la subiectele care v-au interesat au fost simplu de identificat, au avut un conținut suficient și au fost ușor de înțeles, ce așteptați de la acest site și ce apreciați sau nu apreciați la el. Răspunsul oferit ne va confirma dacă site-ul nostru corespunde așteptărilor și nevoilor dumneavoastră.

TOATE CÂMPURILE SUNT OBLIGATORIU DE COMPLETAT

☐ Un comentariu
 ☐ O sugestie
 ☐ O reclamație
 ☐ O eroare de funcționare

FEEDBACK →

CE CATEGORIE DE PERSOANĂ SUNTEȚI?

☐ Activă
 ☐ Inactivă
 ☐ Elev/Student
 ☐ Pensionar
 ☐ Altă categorie

Pentru a prelua mai multe detalii din partea dumneavoastră aveți posibilitatea dacă doriți să ne lăsați numărul de telefon și adresa de e-mail

TELEFON

E-MAIL

ÎNREGISTREAZĂ FEEDBACK

Figura 18 Model orientativ de secțiune web pentru colectare feedback

Sursă: Prelucrare autori.

4.2 Întrebări de autoevaluare instituțională în vederea înființării unui serviciu de asistență *helpdesk*

Pentru o mai bună identificare a modalității de organizare și funcționare a compartimentului de *helpdesk*, pot fi adresate următoarele întrebări de autoevaluare:

Care sunt nevoile specifice de asistență ale instituției dumneavoastră?

Identificați tipurile de solicitări de asistență pe care le primiți de la beneficiari sau angajați și provocările pe care ar urma să le confrunte viitoarea echipa de asistență. Această metodă vă va ajuta să prioritizați funcțiile de care aveți nevoie într-o soluție de serviciu de asistență.

Care este dimensiunea echipei dumneavoastră de suport?

Luați în considerare dimensiunea colectivului din cadrul instituției dumneavoastră care va asigura serviciul *helpdesk* și alegeți o soluție scalabilă pentru a fi dezvoltată dacă numărul de angajați din cadrul acestui colectiv va crește.

Există alocări bugetare adecvate pentru implementarea unui software *Helpdesk*?

Identificați, stabiliți și obțineți aprobarea bugetului destinat software-ului *helpdesk*. Există diferite modele și prețuri, cum ar fi pe bază de abonament, achiziție unică sau chiar opțiuni gratuite cu funcții limitate.

Implementarea software-ului implică integrarea cu alte aplicații IT din cadrul instituției dumneavoastră?

Enumerați instrumentele și software-ul utilizat de organizația dvs., cum ar fi CRM⁵¹, managementul proiectelor sau platformele de comunicare pentru a vă asigura că este necesară o soluție *Helpdesk* flexibilă, în sensul că permite integrarea cu instrumentele IT deja operaționale.

Cât de importantă este personalizarea?

Luați în considerare dacă aveți nevoie de o soluție *Helpdesk* care permite personalizarea pentru a se potrivi cu domeniul de activitate a instituției, fluxurile de lucru sau procesele de asistență specifice.

De ce nivel de raportare și analiză aveți nevoie?

Evaluați-vă cerințele de raportare și analiză. O soluție de serviciu *Helpdesk* ar trebui să ofere informații despre indicatorii cheie de performanță, permițându-vă să monitorizați și să vă îmbunătățiți operațiunile de asistență.

Aveți nevoie de o soluție bazată pe cloud⁵² sau on-premise⁵³?

Stabiliți dacă instituția publică are nevoie de o soluție de asistență bazată pe cloud, care oferă flexibilitate și accesibilitate, sau de o soluție locală, care poate oferi mai mult control și personalizare.

Ce nivel de securitate și conformitate aveți nevoie?

Luați în considerare cerințele de securitate și conformitate ale instituției dumneavoastră. Asigurați-vă că soluția *Helpdesk* identificată îndeplinește aceste standarde pentru a proteja datele sensibile și pentru a menține conformitatea cu reglementările legale în vigoare.

⁵¹ Customer Relationship Management (CRM) este un sistem software complet care gestionează relațiile cu cetățenii.

⁵² Potrivit art. 2 din HG nr. 112/2023 privind aprobarea Ghidului de guvernare a platformei de cloud guvernamental prin noțiunea de „cloud computing” se înțelege un „model care permite accesul prin rețea la un grup scalabil și elastic de resurse fizice sau virtuale care pot fi folosite de către utilizatori, în mod partajat, la cerere, în sistem self-service, sub formă de servicii de cloud”.

⁵³ Conceptul „on-premise” se referă la localizarea software-ului, datelor și sistemelor la sediile fizice ale unei organizații. Serverele, hardware-ul și echipamentele de rețea necesare pentru a rula aplicații și a stoca date sunt găzduite în propriile facilități ale organizației și gestionate și întreținute de personalul său IT.

Adresând aceste întrebări puteți identifica nevoile unice ale instituției dumneavoastră și puteți identifica o soluție IT adecvată care se aliniază cel mai bine acestor cerințe, conducând în cele din urmă la operațiuni de asistență mai eficiente și la o satisfacție sporită a beneficiarilor.

Rezumând, pentru identificarea software-ului *Helpdesk* adecvat, este esențial să aveți în vedere caracteristicile cheie care vă pot îmbunătăți operațiunile de asistență, ca de exemplu, *gestionarea tichetelor*, *suportul omnicanal*, *automatizarea*, *gestionarea bazei de cunoștințe* și *capabilitățile de raportare*, esențiale pentru eficientizarea proceselor și îmbunătățirea timpilor de răspuns. În plus, luați în considerare integrările cu alte instrumente utilizate în cadrul instituției, opțiunile de personalizare, securitatea și scalabilitatea pentru a vă asigura că soluția se aliniază nevoilor dumneavoastră specifice.

4.3 Cuprins orientativ al unui ghid de îndrumare a beneficiarilor serviciului de *helpdesk*.

Pentru o mai bună înțelegere a utilizării unei platforme *Helpdesk* de către beneficiari, instituția publică poate elabora și promova un ghid dedicat de utilizare ce poate cuprinde următoarele secțiuni:

1. Creare contului de utilizator;
2. Verificarea confirmării contului și a parolei pe e-mail;
3. Procesul de setare/resetare parola;
4. Procesul de autentificare;
5. Procesul de înregistrarea utilizator;
 - indicații privind înregistrare datelor personale;
 - indicații privind aspecte de reprezentare;
 - indicații privind aspecte de colaborare;
6. Indicații care privesc descărcarea și completarea documentelor asociate;
7. Înțelegere mod accesare și utilizare interfață aplicație;
8. Înțelegere mod accesare și utilizare câmpurilor dedicate înrolării/răspunsului, solicitărilor, petițiilor, reclamațiilor, etc.;
9. Înțelegere mod accesare și utilizare aplicație *feedback*.

5. Mesaje tip de folosit în situații dificile sau de criză

Dezvoltarea **metodelor de abordare a comunicării de criză** depinde în bună măsură de capacitatea experților în comunicare/relații publice/relații cu publicul din cadrul autorităților și instituțiilor publice, **de a integra lecțiile și bunele practici învățate** din istoricul acestui tip de situații prin care instituția a trecut.

O bună abilitate și mentalitatea flexibilă de abordare a situațiilor dificile/de criză, contribuie la dezvoltarea metodelor și a experienței de elaborare a mesajelor de criză, pe baza rezultatele anterioare și, împreună cu alte tehnici recomandate de știința comunicării, asigură o tratare adecvată a acestor incidente, în mod rațional și nu emoțional, dar și conceperea unor mesaje potrivite și eficiente pentru gestionarea cu succes a acestor situații.

Împrejurările critice pun autoritățile și instituțiile publice în postura de a gestiona o serie de provocări majore, din mediul lor extern (de exemplu, cutremure, inundații, pandemii, revolte sociale ș.a.), dar și intern (de exemplu, grevă), care pot afecta reziliența lor instituțională.

Un exemplu de dată recentă este pandemia de Covid 19 care a dus la perturbarea pe scară largă a sistemelor și activităților administrative, sociale și economice normale. În acest caz, nivelul de interconectare globală a evidențiat nevoia unor mesaje instituționale care să contrabalanseze *fakenews*-urile, amenințările și provocările pe care le reprezintă dezinformarea contribuind la **scăderea coeziunii sociale și a încrederii în autoritatea publică**.

Conform Codului UE de bune practici privind dezinformarea⁵⁴:

„Dezinformarea” reprezintă „o serie de informații al căror caracter fals sau înșelător poate fi verificat”, care sunt, în mod cumulativ,

(a) „create, prezentate și diseminate pentru a obține un câștig economic sau pentru a induce publicul în eroare în mod deliberat”

și

(b) care „pot provoca un prejudiciu public”. Acesta înseamnă „amenințări aduse proceselor democratice politice și de elaborare a politicilor, precum și amenințări aduse bunurilor publice precum protecția sănătății cetățenilor UE, mediul sau securitatea”

⁵⁴ Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, *Orientări ale Comisiei Europene privind consolidarea Codului de bune practici privind dezinformarea*, COM(2021) 262 final, Preambul, p.1.

Noțiunea de „dezinformare” nu include „publicitatea înșelătoare, erorile de citare, satira și parodia sau știrile și comentariile partizane identificate în mod clar și nu aduce atingere obligațiilor legale, codurilor de autoreglementare din domeniul publicității și standardelor privind publicitatea înșelătoare”⁵⁵.

Gestionarea situațiilor de criză/dificile, indiferent de magnitudine și uneori dificil de anticipat, reclamă din partea autorităților și instituțiilor publice asumarea și implementarea unor **măsurii adecvate în ceea ce privește comunicarea instituțională (implicit cea aferentă relațiilor cu publicul)**, inclusiv cu scopul pregătirii și coordonării populației.

Identificarea și dezvoltarea atribuțiilor și sarcinilor, diversificarea canalelor de comunicare/dialog, dar și **investițiile în resurse umane specializate și în tehnologie** destinate consolidării capacității de comunicare, cresc eficacitatea și eficiența procesului de elaborare și diseminare a mesajelor-cheie destinate diferitelor etape ale unei crize/situații dificile.

De asemenea, elaborarea unui **plan de comunicare** în care mesajele de criză (sau pentru situații dificile) să fie gândite inclusiv pentru perioade lungi de incertitudine, poate deveni un factor catalizator care să schimbe în mod pozitiv relaționarea dintre autoritățile/instituțiile publice și populație, precum și între cetățeni.

Eficiența mesajelor de criză sau pentru situații dificile va fi cu atât mai mare cu cât planificarea strategiei de comunicare se va baza pe o **abordare unitară a tuturor riscurilor**, prin elaborarea unui **plan general adaptabil la situații specifice** și nu prin conceperea unor planuri distincte pentru fiecare tip de incident posibil. De asemenea, este necesar ca planificarea să prevadă modalitățile prin care structurile funcționale ce asigură activitățile de relații cu publicul vor efectua comunicarea și să asigure, prin experiența personalului și suportul tehnic, că **mesajul respectă specificul tipului de risc**.

Chiar și în situația unor decizii bine fundamentate și rațional adoptate, acestea nu vor avea impactul scontat dacă personalul care asigură activitățile de relații cu publicul nu le comunică eficient⁵⁶.

Autoritățile și instituțiile publice centrale și locale, prin compartimentele de resort, trebuie să implementeze **strategii de comunicare** în care să fie cuprins și un **plan strategic specific pentru comunicarea în situații dificile sau de criză**. Acest plan trebuie să aibă în vedere promovarea unor tehnici de analiză care să asigure identificarea posibilelor riscuri ce pot determina situațiile dificile sau de criză, dar și tehnici care să dezvolte capacitatea de pregătire și elaborare răspunsurilor adecvate, ce vor fi transmise **înainte, în timpul, sau după încheierea incidentului**.

⁵⁵ *Ibidem*, p.1.

⁵⁶ Coleman, A., *Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations*, Ed. Kogan Page, London, 2023, pp. 27-31.

Structurile funcționale de relații publice/relații cu publicul/helpdesk trebuie să fie pregătite să răspundă cu **mesaje credibile și eficiente** bazate pe o înțelegere deplină a situației de criză, dar și pe așteptările populației. Mesajele pot fi adresate întregii populații, doar anumitor grupuri-țintă, sau, după caz, unei singure persoane și trebuie să fie adaptate celor trei mari intervale de evoluție ale unei situații de criză:

- Intervalul unu - înainte de criză (pre-criză);
- Intervalul doi - în timpul crizei (în perioada de derulare propriu-zisă a crizei);
- Intervalul trei - după criză (în perioada de post-criză).

Elaborarea și difuzarea mesajelor destinate situațiilor dificile sau de criză trebuie să aibă în vedere respectarea **principiilor de bază** a unei comunicări eficiente pe timp de criză (inclusiv cea care vizează activitățile de relații cu publicul) și care promovează:

- *viteza de reacție* optimă, prin faptul că prima sursă de informare este percepută ca cea mai importantă sursă la nivel de credibilitate, iar acest fapt presupune gestionarea și utilizarea timpului în mod eficient pentru un răspuns obiectiv și rapid;
- *corectitudinea informațiilor*, pentru că asigură credibilitatea în materie de date și informații, precum și o percepție pozitivă asupra măsurilor ce urmează a fi implementate;
- *credibilitatea*, obiectivitatea unui mesaj bun bazându-se întotdeauna pe sinceritate, adevăr și onestitate, caracteristici indispensabile în comunicare;
- *empatia*, abilități empatice contribuind decisiv la echilibrarea stărilor emoționale generate de situațiile deosebite sau cele de criză;
- *respect în comunicare*, indiferent de canalul de comunicare (față în față, telefonic sau on-line), întrucât încurajează exprimarea și cooperarea cetățenilor și inhibă totodată stările de frustrare;
- *ghidarea în soluționarea problemelor*, mesajele trebuind a fi clare în ceea ce privește soluțiile alese, modul și timpul de realizare.

Circumstanțiind pentru **activitatea de relații cu publicul**, trebuie totodată avute în vedere cauzele care pot afecta comunicarea directă în timpul situațiilor dificile/de criză dintre autoritățile/ instituțiile publice și cetățeni (generând inclusiv crize de comunicare), precum și modalitățile, tehnicile și mesajele utilizate pentru gestionarea optimă a acestor situații⁵⁷.

⁵⁷ A se vedea mai mult, Coombs, W.T. and Holladay, S.J., *The handbook of crisis communication*, 3rd edition, Ed. Wiley-Blackwell, Malden, 2018, pp. 1 - 13.

În cazul unei situații de criză în mediul extern organizațional (de exemplu, cazul pandemiei de COVID 19), comunicarea de criză cuprinde mai multe componente. Pe de-o parte, **comunicarea internă** cu mesaje pentru personalul propriu, iar pe de altă parte, **comunicarea externă**, cu mesaje pentru publicul larg, dar și aceasta având la rândul ei, **subcomponenta comunicarea în cazul relațiilor cu publicul**.

Spre exemplu, în cazul unei inundații care afectează un segment important al populației unui oraș, comunicarea primăriei orașului respectiv cuprinde mesaje generale adresate populației (prin diferite canale de comunicare) pentru buna gestionare a acestei situații, cum ar fi cele adresate cetățenilor sinistrați (privind procesul de distribuire a ajutoarelor sau asigurarea spațiilor de cazare), dar include și componenta comunicării specifice activității de relații cu publicul, comunicare care la rândul ei poate fi afectată de nefuncționalitatea infrastructurii electrice, IT, telefonice, a lipsei resursei umane etc.

Deficiențele din mediul intern instituțional precum lipsa unor proceduri operaționale, neimplementarea acestora sau aplicarea greșită a etapelor, slaba pregătire a unor angajați, suport tehnic de asistență desk sau IT inexistent, insuficient sau neeficient, infrastructură tehnică învechită sau defectă ș.a.m.d., pot genera de asemenea o criză de comunicare și o interacțiune limitată între compartimentele de relații cu publicul și cetățeni.

Situații dificile și/sau de criză pot fi generate însă și de un **comportament și limbaj neadecvat al cetățenilor** aflați în postura de interlocutori (**nervozitate, ostilitate, furie etc.**) care generează **stări conflictuale**. În aceste cazuri în procesul de elaborare și transmitere a mesajelor trebuie ținut cont de **temperamentul și nivelul emoțional al acestor cetățeni**, dar și de faptul că pot avea o **capacitate mai scăzută de recepționare** a acestor mesaje, mai cu seamă dacă acestea sunt transmise **telefonice sau virtual**, întrucât emiterea și receptarea informațiilor poate fi distorsionată, iar percepția și înțelegerea acestora afectată.

Factorii care declanșează aceste comportamente neadecvate/de pierdere a autocontrolului sunt multipli, precum:

- experiențele neplăcute din trecut - amintirea unor experiențe anterioare negative, petrecute în context(e) similar(e) reprezintă un declanșator substanțial de pierdere a autocontrolului.
- credințe și valori divergente - cetățenii apreciază că punctele lor de vedere sunt contrazise și percep la responsabilul care asigură serviciul de relații cu publicul anumite credințe sau valori care nu sunt în consonanță cu cele proprii. Aceste situații sunt percepute ca amenințări sau obstacole în demersul lor de rezolvare a solicitărilor adresate instituției publice.
- nerespectarea ego-ului - când oameni percep că stima de sine le este lezată, se simt provocați și majoritatea au tendința să-și piardă autocontrolul, reacția lor fiind cu precădere emoțională și mai puțin rațională.

În aceste cazuri, gestionarea corectă a stărilor conflictuale presupune din partea personalului care asigură activitățile de relații cu publicul:

- **Concentrarea pe intenție** - personalul nu trebuie să se concentreze pe comportamentul interlocutorului, ci pe situația care a generat problemele acestuia. Cetățeanul trebuie ascultat cu răbdare și atenție, fără formarea unei opinii negative despre acesta.
- **Menținerea calmului** - personalul trebuie să rămână calm și să răspundă prin mesaje scurte și clare, ajutând în acest mod ca interlocutorul să se calmeze.
- **Valorizarea respectului** - personalul trebuie să mențină o comunicare asertivă, cu exprimare respectuoasă și condusă în mod profesionist. Trebuie încurajată stima de sine a interlocutorului, păstrată o exprimare pozitivă și respectuoasă, indiferent de canalul de comunicare (virtual, telefonic sau față în față la sediul instituției).

În egală măsură însă, situațiile dificile sau de criză pot conduce la pierderea autocontrolului personalului care asigură activitățile de relații cu publicul. În acest caz se recomandă **autoanaliza** prin luarea în considerare a unor **întrebări**, precum următoarele: *Cum răspund cetățeanului dacă acesta nu are un comportament adecvat? Răspund cu frustrare sau furie? Am capacitatea de a oferi feedback constructiv interlocutorului atunci când observ că acesta prezintă un comportament neadecvat? Mă plâng și afixez o atitudine negativă? Îmi acord un moment pentru a mă calma și a mă gândi la o soluție înainte de a răspunde?*

Totodată, în situații de criză/dificile, personalul care asigură activitățile de relații cu publicul trebuie să țină cont de următoarele **considerații**:

1. Să nu atribuie și să nu transfere interlocutorilor, supărările și starea de spirit tensionată cauzate de problemele de serviciu sau personale.
2. Nu o luați personal atunci când sunteți destinatarul comportamentului supărat al unui interlocutor.
3. Să identifice pe cât posibil factorul/factorii care au generat starea de nemulțumire a cetățeanului pentru a soluționa situația care a generat problema/problemele semnalate de interlocutor.
4. Să prezinte scuze cetățeanului pentru dificultățile cauzate de problema semnalată de acesta și care intră în competența de soluționare a instituției publice.
5. Să empatizeze, încercând să înțeleagă perspectiva celeilalte persoane, să identifice și să propună o soluție de rezolvare a problemei cu solicitarea opiniei interlocutorului față de soluția avansată.

Comunicarea în situație de criză/situații dificile va fi mai eficientă atunci când personalul care asigură activitățile de relații cu publicul prezintă abilități care să susțină **capacitatea de a conversa, de a elabora și a transmite mesaje**, precum: *capacitatea de a asculta și capacitatea de a empatiza*. Totodată la fel de important este și capacitatea de a se perfecționa învățând și integrând rezultatele și bunele practici din situații similare.

Așa cum a fost menționat mai sus, eficiența comunicării în situații dificile/de criză depinde de eficacitatea planului de comunicare de criză în a restabili/consolida încrederea cu părțile interesate. Esențiale pentru un astfel de plan sunt mesajele cheie care transmit informații vitale, demonstrează empatie și modelează percepțiile.

5.1 Plan de comunicare de criză și mesaje-cheie utilizate

Un **plan de comunicare de criză** este un **cadru strategic** care subliniază modul în care o autoritatea/instituția publică va comunica cu partenerii de dialog în situații dificile/de criză. Un astfel de plan se bazează pe o abordare proactivă în ceea ce privește gestionarea și atenuarea impactului incidentelor care pot amenința reputația sau funcționalitatea entității publice. Planul include de obicei protocoale predeterminate, roluri și responsabilități, canale de comunicare și mesaje cheie ce urmează să fie livrate în timp util și eficient. Scopul unui plan de comunicare de criză este de a oferi informații clare și consecvente, de a menține încrederea și credibilitatea, de a aborda preocupările și întrebările cetățenilor și grupurilor interesate și de a-i ghida cu transparență și integritate.

Mesajele-cheie dintr-un plan de comunicare de criză sunt elaborate cu atenție, cu declarații strategice care transmit informații cruciale, perspective și oferă asigurări cetățenilor și altor părți interesate ale organizației publice în cazul unei situații de dificile. Aceste mesaje sunt concepute pentru a comunica eficient poziția, acțiunile, serviciile și obiectivele organizației publice, abordând în același timp preocupările, nevoile și așteptările cetățenilor și ale altor părți interesate. Mesajele-cheie servesc drept puncte de comunicare de bază care ghidează și aliniază toate eforturile de comunicare în timpul situațiilor dificile sau de criză, asigurând **coerența, claritatea și transparența**.

Mesajele-cheie joacă un **rol critic** într-un plan de comunicare de criză din mai multe motive:

- **Consecvență și claritate** - mesajele cheie asigură pentru o organizație publică o comunicare prin narațiune consecventă pe toate canalele de comunicare. Acestea ajută la evitarea confuziei și asigură faptul că cetățenii și părțile interesate primesc informații corecte și coerente în timpul unei situații dificile sau de criză.
- **Managementul informațiilor** - într-o criză, există adesea un aflax de informații și un risc ridicat de dezinformare. Mesajele-cheie acționează ca un filtru, permițând organizației publice posibilitatea de a controla fluxul de informații și de a oferi părților interesate actualizări verificate și relevante.

Exemple practice de mesaje-cheie într-un plan de comunicare de criză

Pentru a ilustra importanța și utilizarea mesajelor-cheie într-un plan de comunicare de criză, mai jos sunt prezentate câteva exemple de mesaje-cheie în diferite domenii de interes:

- *Exprimarea îngrijorării cu empatie* - „Regretăm profund impactul acestei crize/situații și dificultățile pe care le-a provocat, înțelegem că v-au afectat și ne angajăm să vă sprijinim pentru a trece de această perioadă dificilă.”
- *Furnizarea de informații exacte și la timp* - „Vrem să ne asigurăm că aveți acces la cele mai actualizate informații, de aceea analizăm în mod activ situația dumneavoastră și vă vom oferi cu regularitate informații actualizate.”
- *Evidențierea acțiunilor întreprinse pentru a atenua criza* - „Am mobilizat resursele disponibile pentru a aborda cât mai rapid problema semnalată de dumneavoastră, colegii noștri identifică în acest moment cauzele și stabilesc măsurile pentru a minimiza orice impact suplimentar.”
- *Răspuns la preocupările și nevoile semnalate* - „Am identificat cauza care a provocat problema semnalată de dumneavoastră, conștientizăm situația neplăcută prin care ați fost obligat să treceți și ne cerem scuze încă odată pentru disconfortul creat. Se lucrează intens la remedierea deficiențelor și în cel mai scurt timp veți fi informat că problema dumneavoastră a fost rezolvată.” Acest tip de mesaj demonstrează o abordare proactivă, subliniind acțiunile întreprinse pentru a rezolva situația dificilă/criză. Dacă sunt bine elaborate aceste mesaje ajută la construirea și menținerea încrederii și arată cetățenilor și părților interesate că interesele și siguranța lor sunt prioritare.
- *Managementul reputației instituționale* - „Faptul că ne-ați semnalat această problemă este foarte important pentru noi. Analiza și măsurile luate în consecință ne vor ajuta ca aceste erori să nu se mai repete în viitor. Totodată, pentru o mai bună informare și transparență, vă detaliem, dacă doriți, cauzele care au provocat problema, acțiunile întreprinse pentru rezolvarea ei, rezultatul investigației ulterioare și măsurile administrative adoptate.” Pe parcursul unei situații dificile/crize, reputația unei organizații publice poate fi afectată. În acest caz, mesajele-cheie sunt esențiale în modelarea percepției și reputației organizației prin evidențierea angajamentului acesteia față de transparență, responsabilitate și practici etice, ajutând la atenuarea impactului negativ asupra imaginii organizaționale.
- *Oferirea de sprijin și asistență cetățenilor și altor părți interesate afectate* - „Înțelegem provocările pe care le înfrunțați și suntem întotdeauna disponibili să vă sprijinim. Linia noastră telefonică și programele de asistență dedicate vă vor oferi îndrumări, resurse și orice sprijin necesar.”
- *Deschidere cu privire la situație și cauzele acesteia* - „Dorim să fim transparenti cu privire la incident și cauzele sale. Continuăm să investigăm incidentul și vom împărtăși orice informații relevante de îndată ce acestea vor deveni disponibile.”
- *Comunicarea informațiilor actualizate și a progresului în rezolvarea situațiilor dificile/crizei* - „Ne angajăm să vă ținem la curent cu progresele pe care le facem în rezolvarea acestei probleme. Vor fi furnizate constant informații actualizate pentru a asigura transparența și responsabilitatea.”

- *Abordarea proactivă a dezinformării* - „Suntem la curent cu zvonurile lansate și care privesc actuala situație de criză. Informațiile vehiculate sunt de tip „fake news”. Recomandăm cetățenilor să se informeze doar din surse oficiale.”
- *Asumarea responsabilității pentru incident* - „Ne recunoaștem responsabilitatea, ne asumăm în totalitate acest incident și regretăm profund impactul pe care l-a avut asupra dumneavoastră. Acceptăm responsabilitatea deplină pentru greșelile făcute și ne angajăm să învățăm din ele și să nu le mai repetăm.”
- *Prezentarea acțiunilor și măsurilor corective* - „În contextul acestui incident, implementăm acțiuni corective imediate pentru a remedia situația. Totodată, efectuăm o revizuire amănunțită a proceselor noastre de lucru, îmbunătățim programele noastre de formare și ne consolidăm angajamentul de a ne menține la cele mai înalte standarde.”
- *Angajamentul față de transparență și comunicare continuă* - „Ne angajăm să fim transparenți pe tot parcursul acestui proces și vom oferi actualizări constante cu privire la pașii pe care îi urmărim pentru a remedia situația și a ne asigura că greșelile similare nu se vor mai repeta. Încrederea dumneavoastră este primordială pentru noi.”
- *Învățarea din experiență și prevenirea incidentelor viitoare* - „Această criză a reprezentat un semnal de alarmă pentru noi și în acest sens ne angajăm să învățăm din această experiență și să ne îmbunătățim continuu procesele interne. Vom implementa măsuri solide pentru a preveni greșelile similare și pentru a îmbunătăți procedurile noastre generale de gestionare a riscurilor.”

În cazul situațiilor dificile/ criză aceste mesaje cheie servesc drept ghid pentru toți comunicatorii și pentru toate canalele de comunicare implicate în răspunsul la criză. Ele se aliniază în așa fel încât să asigure că toată lumea transmite mesaje consecvente, prevenind declarațiile contradictorii sau confuze care pot exacerba și mai mult criza. Mesajele-cheie ajută la alinierea răspunsului întregii organizații publice și oferă, în ceea ce privește comunicarea, un front unificat pentru perioadele dificile.

În concluzie **crearea de mesaje-cheie eficiente este o componentă vitală a unui plan cuprinzător de comunicare în situații de criză**. Investind timp și efort în elaborarea de mesaje cheie puternice, organizațiile publice pot insufla și construi încredere, consolidându-și, în egală măsură, **reziliența organizațională**.

5.2 Exemplu de bună practică

Mai jos sunt prezentate **principalele categorii de mesaje-cheie și rolul acestora** (strategic, operațional, orientat spre reputație și, respectiv, orientat spre reziliență) pe care trebuie să le adreseze o instituție publică în comunicarea cu cetățenii sau cu alte părți interesate (inclusiv comunicarea specifică activității de relații cu publicul), în contextul unei situații dificile cu care aceasta se confruntă.

De asemenea, sunt prezentate exemple de mesaje-cheie în situația ipotetică generată de întreruperea funcționării unui sistem informatic critic (Sistem Informatic Relații cu Publicul - SIRP) administrat de o instituție publică.

Mesaj cu scop operațional

Scop mesaj: mesajul vizează furnizarea de informații care dezvoltă capacitatea cetățenilor sau a altor părți interesate de a face față situației dificile, rezultatele așteptate urmând să readucă în parametri funcționali procesele operaționale.

Exemplu - „Vă aducem la cunoștință că anumite probleme tehnice au provocat o defecțiune a platformei informatice SIRP, situație neplăcută care ne pune în imposibilitatea de a mai furniza, o perioadă, serviciile de relații cu publicul prin intermediul SIRP. Ne cerem scuze și vă asigurăm că întreprindem tot ce este necesar pentru remedierea acestui neajuns cât mai repede posibil.”

Mesaj orientat spre reputație

Scop mesaj: vizează gestionarea aspectelor legate de reputația instituției publice.

Exemplu - „Ne asumăm situația neplăcută și ne cerem scuze pentru disconfortul creat, am analizat problema și am dispus măsuri administrative rapide pentru a rezolva în mod eficient și în timp util defecțiunea. Pentru o mai bună informare și transparență, vă vom ține permanent la curent cu evoluția situației. Totodată evaluăm cauzele luate și corectăm procesul de lucru pentru a evita pe viitor producerea unor atare incidente.”

Mesaj orientat spre reziliență

Scop mesaj: vizează continuitatea în relația cu cetățeanul prin recomandarea altor forme de comunicare funcționale.

Exemplu - „Pentru a beneficia în continuare de serviciile noastre vă rugăm să ne contactați cu încredere prin intermediul rețelelor de telefonie aflate într-o bună stare de funcționare.”

Mesaj cu scop strategic

Scop mesaj: colectarea *feedback*-ului cu privire la modul de gestionare a relațiilor de criză în procesul de relaționare cu cetățeanul. În baza *feedback*-ului se elaborează un plan strategic de comunicare ce fructifică rezultatele pozitive și bunele practici identificate.

Exemplu - „Păreră dumneavoastră este foarte importantă pentru noi, de aceea vă rugăm să aveți amabilitatea de a ne transmite *feedback*-ul dumneavoastră față de modul de relaționare și comunicare propus în situația de față. Informațiile furnizate ne vor ajuta la elaborarea și implementarea unor măsuri solide pentru a preveni eventualele greșeli și pentru a îmbunătăți procedurile noastre generale de gestionare a riscurilor. Vă mulțumim.”

6. Metode și tehnici de management al stresului

Organizația Mondială a Sănătății (OMS) definește stresul drept „o stare de îngrijorare sau tensiune mentală cauzată de o situație dificilă”⁵⁸. Este un proces normal și natural a corpului uman prin care oamenii, în funcție de vârstă, istoric de viață și învățare comportamentală, dau un răspuns automat la factori care sunt considerați dificili sau amenințatori, apelând la elemente fizice și emoționale pentru a face față situației.

Literatura de specialitate definește stresul ca fiind „condiția care apare atunci când există o discrepanță (reală sau nu) între cerințele unei situații și resursele psihologice, biologice și sociale a persoanei pentru a le putea rezolva”.⁵⁹ Practic, „stresul apare atunci când echilibrul dintre individ și mediul în care trăiește este perturbat ireversibil”⁶⁰.

Atunci când **situația stresantă este legată de organizarea și gestionarea muncii**, răspunsul emoțional și psihologic poartă denumirea de stres la locul de muncă⁶¹.

OMS acordă conceptului de stres la locul de muncă înțelesul de „răspuns pe care oamenii îl pot avea atunci când se confruntă cu cerințe și presiuni de muncă care nu se potrivesc cu cunoștințele și abilitățile lor și care le provoacă capacitatea de a face față”⁶².

Stresul la locul de muncă poate fi cauzat de **organizarea deficitară a proceselor de muncă** (modul în care sunt delimitate posturile și sistemele de lucru, precum și modul în care acestea sunt gestionate), de **proiectarea deficitară a proceselor de muncă** (de exemplu, lipsa controlului asupra proceselor de lucru), de **managementul defectuos**, de **condițiile de muncă nesatisfăcătoare** și de **deficiențele proceselor de control**⁶³.

O caracteristică importantă a stresului este natura sa cumulativă. Din acest motiv, absența unui proces de recuperare după o perioadă de stres continuă, poate conduce la stres cronic definit drept „o relație specială care se stabilește între subiect și mediu care este evaluată de acesta din urmă ca amenințătoare și copleșitoare”⁶⁴.

În situația în care angajatul se percepe total epuizat și copleșit, drept consecință a unui proces de uzură în contextul derulării sarcinilor sale de lucru, atunci fenomenul poartă

⁵⁸ Organizația Mondială a Sănătății, site oficial, Secțiunea „Q&A: Stress”, 21 februarie 2023. Disponibilă on-line la adresa <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>.

⁵⁹ Lazarus, R., Valdes Miyar, M., Folkman, S., *Estres y procesos cognitivos*, Ed. Martinez Roca, Barcelona, 1986, p. 47.

⁶⁰ Borcoși, C., „Managementul stresului - metode și tehnici de combatere a stresului”, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 3/2017*, p. 145.

⁶¹ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., „Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención (Stress and burnout at work: differences, updates and lines of intervention)”, *Med. segur. trab.* [online], 2011, vol.57, suppl.1, p. 74.

⁶² Organizația Mondială a Sănătății, site oficial, Secțiunea „Q&A: Occupational health: Stress at the workplace”, 19 octombrie 2020. Disponibilă on-line la adresa <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ccupational-health-stress-at-the-workplace>.

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, p. 74.

denumirea de epuizarea profesională (sindromul de burnout) și care se caracterizează care se caracterizează printr-o „stare de uzură fizică, emoțională și cognitivă și care are consecințe foarte negative pentru persoană și organizație”⁶⁵.

Oricare ar fi tipul de stres (prin urmare, inclusiv stresul la locul de muncă), acesta afectează atât mintea, cât și corpul⁶⁶, provocând din punct de vedere fizic „dureri musculare, tensiune arterială, dureri de spate, probleme gastrointestinale, cardiovasculare, cancer, diabet, etc.”, iar din punct de vedere psihic „depresie”⁶⁷, anxietate⁶⁸, atacuri de panică etc.”⁶⁹.

Tulburările de anxietate se caracterizează prin frică și îngrijorare excesivă și tulburări comportamentale asociate. OMS clasifică tulburările de anxietate în mai multe categorii, cum ar fi⁷⁰: tulburare de anxietate generalizată (caracterizată prin îngrijorare excesivă), tulburare de panică (caracterizată prin atacuri de panică), tulburare de anxietate socială sau fobia socială (caracterizată prin frică și îngrijorare excesivă în situații sociale), tulburare de anxietate de separare (caracterizată prin teamă excesivă sau anxietate cu privire la separarea de acei indivizi cu care persoana are o legătură emoțională profundă) și altele.

Situațiile stresante pot de asemenea, provoca sau exacerba afecțiuni ale sănătății mentale, cel mai frecvent anxietatea și depresia, care necesită acces la asistență medicală⁷¹. Statistica mondială semnală că în anul 2019, 1 din 8 persoane, sau 970 de milioane de oameni din întreaga lume, trăiau cu o tulburare mintală, cele mai frecvente fiind anxietatea și tulburările depresive⁷².

Manifestarea pe termen lung a stărilor de anxietate și exacerbarea acestora pot altera activitățile cotidiene și relațiile interumane ale persoanei care suferă de această afecțiune. OMS semnală de dată recentă (2023), că 1 din 3 femei și 1 din 5 bărbați experimentează depresie majoră în viața lor⁷³.

⁶⁵ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, p. 74.

⁶⁶ Organizația Mondială a Sănătății, site oficial, Secțiunea „Q&A: Stress”, 21 februarie 2023.

⁶⁷ Potrivit OMS, în timpul unui episod depresiv, persoana se confruntă cu o dispoziție depresivă (se simte trist, iritabil, gol) sau o pierdere a interesului pentru activități, în cea mai mare parte a zilei, aproape în fiecare zi, timp de cel puțin două săptămâni. Sunt prezente, de asemenea, câteva alte simptome, care pot include o concentrare slabă, sentimente de vinovăție excesivă sau valoare de sine scăzută, lipsă de speranță în ceea ce privește viitorul, gânduri despre moarte sau sinucidere, tulburări ale somnului, modificări ale apetitului sau ale greutății și senzația de oboseală sau scădere în energie. Persoanele cu depresie au un risc crescut de sinucidere. Organizația Mondială a Sănătății, Fișă informativă „Tulburările mentale”, 8 iunie 2022. Disponibilă on-line la adresa <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>.

⁶⁸ Reacția organismului la stres se numește anxietate.

⁶⁹ Borcoși, C., *op.cit.*, p. 146.

⁷⁰ Organizația Mondială a Sănătății, Fișă informativă „Tulburările mentale”, 8 iunie 2022.

⁷¹ *Ibidem*.

⁷² Organizația Mondială a Sănătății, Fișă informativă „Tulburările mentale”, 8 iunie 2022.

⁷³ Dattani, S., Rodés-Guirao, L., Ritchie, H., Roser, M., „Mental Health”, 2023. Disponibil on-line la adresa OurWorldInData.org., <https://ourworldindata.org/mental-health>.

Un nivel scăzut de stres permite indivizilor să fie concentrați și energici, însă un nivel ridicat de stres le poate distruge sănătatea, productivitatea, familia, relațiile cu ceilalți etc.⁷⁴

Hans Selye clasifică pentru prima oară (în anul 1956) stresul, ca mecanism adaptativ și de echilibrare, în stres pozitiv (eustres) și stres negativ (distres)⁷⁵:

- **Stresul pozitiv (eustres)** - reacția similară declanșată de factori pozitivi, plăcuți, cum ar fi bucuria pentru primirea unor recompense majore sau a unor vești bune; crește performanța activităților întreprinse și capacitatea de rezolvare a dificultăților de zi cu zi; dezvoltă abilitățile și atitudinile.
- **Stresul negativ (distres)** - reacția declanșată de factori negativi; conduce la dificultăți de îndeplinire a activităților, la incapacitatea de a oferi soluții sau de a depăși provocările din viața de zi cu zi, precum și de a dezvolta abilități și atitudini.

Efectele negative importante ale stresului asupra organismului sunt⁷⁶:

- dificultăți de concentrare;
- nervozitate;
- neliniște;
- dereglări de memorie;
- oboseală cronică;
- dezorganizare.

În funcție de capacitatea individului de a menține constantele fiziologice, psihice și emoționale, echilibrate în limite normale, stresul determină reacții comportamentale și fiziologice astfel încât individul să poată răspunde la stimul stresor în cel mai adecvat mod.⁷⁷

Evoluția stresului comportă trei faze în care organismul uman generează răspuns și reacții distincte⁷⁸:

Faza 1 - ALERTA

- Răspuns - organismul se pregătește să producă maxim de energie pentru a face față situației dificile.
- Reacție - tensiune musculară; hipervigilență; bătăi crescute ale inimii; creșterea debitului sangvin.

⁷⁴ Borcoși, C., *op.cit.*, p. 146.

⁷⁵ Szabo, S., „The Origins & Evolution of Stress Research: From Distress to Eustress”, *The FASEB Journal*, 34: 1-1, 2020. <https://doi.org/10.1096/fasebj.2020.34.s1.02334>.

⁷⁶ Borcoși, C., „Managementul stresului - metode și tehnici de combatere a stresului”, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 3/2017*, p. 146.

⁷⁷ Selye, S., *Tensiunea din viață (stresul)*, Ed. McGraw Hill, New York, 1956, p. 226.

⁷⁸ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, p. 74.

Faza 2 - REZISTENȚA

- Răspuns - corpul se păstrează în stare de alertă și dispăre orice formă de relaxare.
- Reacție - încordare care menține o stare de supraveghere.

Faza 3 - EPUIZAREA

- Răspuns - tensiunea prelungită pentru a susține o rată de răspuns adecvată la situația stresantă provoacă probleme de natură fizică și psihică.
- Reacție - slăbiciune fizică; disconfort; oboseală permanentă.

Detectarea precoce a stresului poate ajuta la prevenirea unei game largi de posibile tulburări. Pentru aceasta, există semne de alertă timpurie care necesită o atenție sporită, o parte putând fi identificate inclusiv la **locul de muncă** de către personalul responsabil pentru sănătatea și securitatea lucrătorilor:

1. ÎN PLAN PSIHOSOCIAL

- **Mediul la locul de muncă:** conflicte între colegi; apatie în relaționare; competitivitatea extremă; spații de lucru improprii și neglijate; ore de lucru excesive.
- **Activitatea la locul de muncă:** rezultate reduse; lipsă de încredere în capacitatea profesională; iritabilitate constantă la repartizarea lucrărilor și pe parcursul îndeplinirii sarcinilor; neglijență față de manageri; lipsă de comunicare, relaționare tensionată; depersonalizare și apatie; sindrom depresiv.

2. ÎN PLAN FIZIOLOGIC

- **Manifestări fizice:** alterarea ritmului cardiac (accelerare) ; senzație de sufocare; strângere în torace; durere în piept; tulburări de stomac (arsură/durere); greață; durere de cap; tensiune musculară (partea superioară sau inferioară a spatelui).
- **Manifestări de gândire:** gânduri negative în exces (distorsionate și catastrofale); temeri de moarte; tendința de exacerbare a problemelor; atribuire excesivă de vină; frica de a pierde controlul (disperarea).
- **Manifestări comportamentale:** izolare socială; evitarea stimulilor; iritabilitate; neliniște interioară; hiperactivitate ș.a.

6.1 Managementul stresului

Stresul la locul de muncă și epuizarea profesională generează costuri personale, sociale și organizaționale pentru diminuarea căroră OMS și Uniunea Europeană recomandă implementarea unui management adecvat al stresului cu accent atât pe componenta de prevenție, cât și pe cea de intervenție⁷⁹.

Managementul stresului reprezintă „îmbinarea artei cu știința de a gestiona eficient situațiile care pot conduce sau au condus deja la apariția stresului”⁸⁰.

La nivel organizațional, implementarea acestui tip de management presupune schimbare organizațională, bazată pe o serie de linii de acțiune între care se remarcă⁸¹:

- re proiectarea sarcinilor;
- clarificarea proceselor de luare a deciziilor;
- îmbunătățirea proceselor de control;
- stabilirea de obiective și proceduri specifice și delimitate pentru fiecare dintre rolurile profesionale;
- stabilirea liniilor clare de autoritate;
- îmbunătățirea canalelor de comunicare internă;
- îmbunătățirea spațiilor fizice și a ergonomiei locurilor de muncă;
- îmbunătățirea sistemelor de motivare profesională;
- îmbunătățirea promovării profesionale după criterii clare, obiective și echitabile;
- îmbunătățirea procesului de modificare a nivelurilor de autonomie și responsabilitate ale salariatului;
- asigurarea flexibilității muncii;
- extinderea practicilor instituționale care asigură un echilibru optim între viața profesională și cea personală etc.

Alte instrumente importante pe gestionarea adecvată a stresului la locul de muncă și evitarea *burnout*-ului vizează implementarea unor programe de prevenție și acțiune care conțin măsuri pentru îmbunătățirea climatului de lucru, cu atenție specială celor destinate dezvoltării relațiilor interpersonale ce se stabilesc în cadrul personalului sau între acesta și beneficiarii serviciilor furnizate de autoritatea/instituția publică.

Între aceste măsuri evidențiate și de literatura de specialitate, se regăsesc următoarele⁸²: crearea de grupuri de suport, crearea grupurilor de lucru, dezvoltarea abilităților sociale, formarea profesională în gestionarea situațiilor conflictuale, dezvoltarea abilităților de comunicare.

⁷⁹ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, p. 82.

⁸⁰ Borcoși, C., *op.cit.*, p. 146.

⁸¹ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, pp. 82-83.

⁸² Ibidem, p. 83.

La nivel individual, managementul stresului sau „coping” reprezintă **efortul cognitiv și comportamental depus de o persoană** „pentru a gestiona cerințele externe și/sau interne ale unei anumite tranzacții persoană-mediul care este evaluată ca stresantă”⁸³.

Astfel, la nivel individual, **modelul de adaptare la stres** este structurat din setul de evaluări pe care o persoană le realizează, precum și din **stilul de coping** (legat direct de personalitatea sa) și **strategiile de coping** pe care decide să le pună în practică.

Potrivit autorilor Lazarus și Folkman, înainte de a întreprinde o acțiune pentru gestionarea situațiilor stresante, orice persoană mai întâi evaluează din punct de vedere cognitiv ceea ce este în joc (**evaluarea primară**) și apoi ce se poate face pentru a face față situației (evaluarea secundară a controlului asupra factorului de stres)⁸⁴.

Prin urmare, **motivul** pentru care indivizii aplică strategii diferite de management al stresului rezidă în **rezultatele distincte ale evaluărilor cognitive primare** pe care aceștia le realizează, iar **strategiile de coping** nu reprezintă reacții primare menite să reducă stresul, ci mai degrabă **răspunsuri la evaluările cognitive ale unei situații stresante**⁸⁵.

Strategiile de coping sunt abilitățile care vor fi puse în practică, în funcție de context, și de posibilitatea de schimbare a situației. Aceste strategii vor avea ca **obiective principale**:

1. Modificarea condițiilor de mediu;
2. Toleranța sau adaptarea la situațiile adverse;
3. O imagine cât mai pozitivă posibil;
4. Menținerea echilibrului emoțional;
5. Identificarea și menținerea relațiilor sociale.

Totuși, literatura de specialitate, semnalează că **strategiile individuale care vizează gestionarea stresului sau învățarea tehnicilor de relaxare au eficacitate mai mică la locul de muncă** întrucât angajații nu dețin controlul asupra surselor de stres⁸⁶.

Similar, **activitatea fizică** reduce semnificativ nivelul de anxietate, **dar nu împiedică dezvoltarea epuizării profesionale (burnout)**⁸⁷.

Ca **metode și tehnici utile** ce pot fi utilizate de către angajați pentru gestionarea stresului de la locul de muncă pot fi exemplificate: **instruirea în soluționarea problemelor**,

⁸³ Lazarus, R.S., Folkman, S., *Stress, appraisal, and coping*. Ed. Springer, New York, 1984 citat în Kim, M.S., Duda, J., „The coping process: Cognitive appraisals of stress, coping strategies, and coping effectiveness”, *The Sport Psychologist*, vol. 17, no. 4, p. 407.

⁸⁴ Kim, M.S., Duda, J., *op.cit.* p. 407.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, p. 83.

⁸⁷ *Ibidem*.

dobândirea de cunoștințe despre organizarea timpului, adoptarea stilului de viață sănătos prin care se respectă echilibrul dintre viața profesională și cea privată (deconectarea deplină de sarcinile profesionale în afara programului de lucru).

În ceea ce privește alocarea timpului necesar realizării unei activități, aceasta se poate realiza după următoarea schemă⁸⁸:

- a) **previzionarea**, ce presupune stabilirea de obiective de atins într-o anumită perioadă de timp. Obiectivele trebuie să fie de tip SMART⁸⁹;
- b) **planificarea** unei activități sau a unei zile de lucru, ce înseamnă a avea o vedere de ansamblu asupra tuturor obiectivelor și sarcinilor ce trebuie realizate;
- c) **informarea**, ce presupune a cunoaște înainte de începerea oricărei activități a resurselor ce pot fi mobilizate pentru atingerea obiectivelor stabilite, disponibilitatea lor, costurile, timpul alocat pentru obținere;
- d) **organizarea**, ce presupune stabilirea succesiunii în care trebuie atinse obiectivele stabilite; este important de prevăzut pauze în programul de activități;
- e) **motivarea**, pentru a factorii motivaționali ce antrenează personalul în atingerea obiectivelor stabilite;
- f) **realizarea**, obținerea rezultatelor dorite, așa cum au fost ele previzionate;
- g) **relaxarea**, cel mai important element de previzionat în gestionarea timpului, deoarece după orice activitate intensă este necesară o etapă de relaxare în care să fie refăcută energia consumată.

De asemenea, **tehnica instruirii în soluționarea problemelor**, angajații sunt instruiți să recunoască problema, să identifice diferitelor alternative de soluționare a acesteia, să aleagă varianta optimă de soluționare și să verifice gradul ei de adecvare.

Alte metode de gestionare a stresului pentru care există evidențe empirice în literatura de specialitate constau în derularea **programelor specifice axate pe învățarea strategiilor de recuperare** care s-au dovedit a fi eficiente în reducerea stresului perceput și a afectelor negative⁹⁰.

Între beneficiile obținute prin adoptarea unui management eficient al stresului, pot fi menționate: îmbunătățirea concentrării; facilitarea adoptării deciziilor; îmbunătățirea stării de spirit; reducerea impactului emoțional generat de provocări și dificultăți; creșterea capacității de a face față provocărilor de zi cu zi și de a găsi soluții pentru a rezolva problemele care apar.

⁸⁸ Borcoși, C., *op.cit.*, p. 148.

⁸⁹ Acronim al caracteristicilor „specifice; măsurabile; acceptate; realiste; cu termen de realizare”.

⁹⁰ Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., *op.cit.*, p. 84.

6.2 Exemplu de bună practică

În cazul **activităților de relații cu publicul**, o strategie de gestionare a stresului în situații dificile sau de criză și care pot fi adoptate de personalul din cadrul compartimentului ce asigură furnizarea acestui serviciu public, este reprezentată de **dialogul constructiv cu sine sau instruirea în auto-instruire cu ajutorul verbalizărilor interne**, ca de exemplu:

- „Fac tot ce pot”;
- „Este logic că această persoană să fie supărată. Nu este ceva personal, nu mă privește”;
- „Sunt sigur că voi găsi o soluție până la urmă. Nu trebuie să mă îngrijorez”;
- „Este normal să manifeste disconfort pentru că așteaptă demult. Aș simți la fel”;
- „Nu pot pretinde ca toată lumea să fie mulțumită. Sunt mulțumit(ă) de activitatea mea”;
- „Mi-am pierdut un pic cumpătul, dar am putut să mă calmez imediat și mă simt foarte bine”.

Verbalizările interne mai sus-menționate nu numai că ajută la menținerea calmului interior, ci și asigură că interlocutorul, observând calmul personalului, nu va pierde autocontrolul.

7. Riscuri potențiale în activitatea de relații cu publicul/helpdesk, evaluarea și măsuri de prevenire și management al acestora

La nivelul autorităților și instituțiilor publice, implementarea Managementul Riscurilor are la bază cerințele **Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial**, care, prin intermediul Standardului nr. 8 a stabilit un set minimum de cerințe generale de management pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze în gestionarea riscurilor.

Potrivit OSGG nr. 600/2018, noțiunea de **risc** este definită drept „o situație, un eveniment care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată; astfel, riscul poate reprezenta fie o amenințare, fie o oportunitate și trebuie abordat ca fiind o combinație între probabilitate și impact.”

Același act normativ atribuie **managementul riscului** înțelesul de „proces care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea) și constituirea unui plan de măsuri de atenuare a riscurilor, revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților”.

Managementul riscului acoperă **întreaga organizare procesuală** de la nivelul autorității/instituției publice, prin urmare, inclusiv activitățile din domeniul relațiilor cu publicul.

Obligația de identificare a riscurilor care afectează atingerea obiectivelor specifice revine **întregului personal autorității/instituției publice, implicit celui care asigură activitățile de relații cu publicul.**

7.1 Categori de riscuri în activitatea de relații cu publicul/helpdesk

Cu referire strictă la activitatea de relații cu publicul trebuie reamintit faptul că între principalele activități pe care personalul însărcinat cu asigurarea acestui serviciu public le realizează se regăsesc: gestionarea programelor de calculator, oferirea informațiilor de specialitate în cadrul programului de relații cu publicul (telefonice, on-line sau la sediul instituției), gestionarea e-mail-ului, administrarea documentației aferente petițiilor, utilizarea fotocopiatorului etc.

Riscurile profesionale cu care se confruntă personalul care asigură activitățile de relații cu publicul pot fi încadrate în mai multe categorii:

1. Riscuri operaționale

În această categorie se regăsesc modificările legislative, caracterul inadecvat sau întreținerea necorespunzătoare a echipamentului de muncă (cum ar fi de exemplu, echipamentele cu ecrane de afișare a datelor), manipularea manuală a încărcăturilor, condiții necorespunzătoare de mediu, cum ar fi instalații electrice defecte, lipsa spațiului, climatizare inadecvată, radiații electromagnetice, iluminatul redus și zgomotul excesiv pot genera o serie de riscuri precum căderi și lovituri, disconfort acustic și termic, oboseală vizuală ș.a.

De asemenea, în această categorie de riscuri se regăsesc cele generate de factorul uman, cum ar fi **erorile de comunicare, managementul defectuos al petițiilor, nerespectarea reglementărilor, politicilor sau standardelor de transparență**, dar și de lipsa de **resurse organizaționale (umane, financiare, materiale etc.)**. În plus, tot în categoria riscurilor operaționale, se regăsesc: **pregătirea profesională insuficientă a personalului care utilizează sau deservește sistemele informatice; lipsă de comunicare și cooperare între angajați; incidentele de integritate ș.a.**

2. Riscuri ergonomice

Activitățile în fața calculatorului, telefonice (activitate helpdesk, de exemplu), față în față cu cetățenii, implică adesea **suprasolicitarea fizică, mișcări repetitive sau poziții nenaturale**: repetarea mișcărilor atunci când se utilizează mouse-ul; tensiuni de sarcină statică din cauza mobilității restrânse; stat în picioare sau așezat, un timp îndelungat; poziții forțate ale corpului (gât, brațe, spate) la calculator, la telefon) ș.a.

3. Riscuri psihosociale

Activitatea de relații cu publicul se confruntă cu o serie de riscuri psihosociale ce privesc: nivelul de intensitate a muncii (volum de muncă supradimensionat și presiunea termenelor limită); sarcinile foarte complexe; suprasolicitări neuropsihosenzoriale (mentale și emoționale); program de lucru prelungit/neregulat; violența verbală și/sau fizică din partea interlocutorilor; nesiguranța cu privire la locul de muncă.

Așa cum a fost prezentat și în capitolul 6, în situații în care volumul activităților profesionale depășește capacitatea angajaților de a le realiza, aceștia pot manifesta **simptome de stres** și chiar de **burnout** (anxietate, depresie și chiar intenții de sinucidere) și dezvoltă alte probleme fizice grave cum ar fi bolile cardiovasculare.

Materializarea acestor riscuri profesionale conduce la scăderea performanței individuale, creșterea absenteismului și fluctuației de personal, a pensionărilor anticipate și prin urmare, la scăderea performanței și rezilienței instituționale a autorității/instituției publice.

4. Riscuri de securitate cibernetică: breșe de securitate în comunicațiile digitale.

5. Riscul forței de muncă: deficit de forță de muncă

6. Riscuri reputaționale: feedback negativ, crize de comunicare, management defectuos al crizelor/situațiilor dificile ș.a.

7.2 Identificarea, evaluarea și măsuri de prevenire și management a riscurilor

Planificarea managementului riscului trebuie să fie un proces continuu care să includă și în toate etapele contribuția tuturor structurilor funcționale din cadrul instituției publice, implicat din partea personalului care asigură activitățile de relații cu publicul.

Circumstanțind pentru serviciul de relații cu publicul, managementul riscurilor trebuie să fie avut în vedere în planificarea tuturor programelor și proiectelor semnificative de comunicare și de relații cu publicul, în special atunci când se planifică noi activități.

Identificarea și analiza riscurilor în activitățile de relații cu publicul din instituțiile publice necesită o abordare sistematică, dată fiind complexitatea și diversitatea interacțiunilor. Procesul poate fi structurat în câteva **etape-cheie**:

1. Identificarea Riscurilor

Metode și tehnici:

- **Analiza documentelor:** Revizuirea politicilor, procedurilor și rapoartelor anterioare pentru a identifica riscurile recurente.
- **Interviuri și sondaje:** Discuții cu angajații și beneficiarii pentru a colecta perspective asupra riscurilor potențiale.
- **Analiza indicatorilor de performanță sau de risc:** sunt avute în vedere și analizate abaterile de la valorile normale, pentru a se determina dacă acestea au fost cauzate de materializarea unui risc sau dacă la baza comportamentului anormal există o altă explicație.
- **Brainstorming:** Sesiuni de brainstorming cu echipele de relații cu publicul pentru a genera o listă de riscuri posibile.
- **Analiza comparativă:** sunt comparate între ele instituții care desfășoară activități similare în vederea anticipării riscurilor.
- **Realizarea hărților de proces:** Cartografierea fluxurilor de lucru pentru a identifica punctele vulnerabile unde pot apărea riscuri.
- **Analiza SWOT:** Evaluarea punctelor tari și slabe ale mediului intern organizațional, precum și a oportunităților și amenințărilor/vulnerabilităților din mediul extern organizațional.

2. Analiza Riscurilor

Metode:

- **Analiza de impact:** Evaluarea consecințelor potențiale ale riscurilor identificate asupra instituției și publicului.
- **Matricea de evaluare a riscurilor:** Clasificarea riscurilor în funcție de probabilitate și impact (de exemplu, matricea 5x5).
- **Analiza cauzelor rădăcină (ACR):** Identificarea cauzelor fundamentale ale riscurilor pentru a înțelege cum pot fi gestionate mai eficient.
- **Scenarii de testare:** Simularea situațiilor de risc pentru a evalua răspunsurile potențiale și efectele.

3. Formularea și Prezentarea Măsurilor de Management al Riscurilor

Instrumente și Măsuri:

- **Planuri de răspuns la riscuri:** Strategii pentru evitarea, transferarea, reducerea sau acceptarea riscurilor.
- **Politici și proceduri:** Dezvoltarea sau actualizarea politicilor și procedurilor de management al riscurilor.
- **Pregătire și dezvoltare:** Pregătirea continuă a personalului pentru gestionarea riscurilor și crizelor.
- **Tehnologie:** Implementarea de sisteme de management al relațiilor cu clienții (CRM) și soluții de securitate cibernetică.
- **Monitorizare și revizuire:** Implementarea unui sistem de monitorizare continuă a riscurilor și revizuirea periodică a planurilor și procedurilor.
- **Comunicare:** Dezvoltarea de planuri de comunicare în caz de criză și strategii de feedback pentru a gestiona riscurile reputaționale.

Prezentarea Măsurilor:

- **Raport de management al riscurilor:** Document detaliat care prezintă riscurile identificate, analiza acestora și măsurile propuse.
- **Dashboard-uri de riscuri:** Instrumente vizuale pentru monitorizarea și raportarea riscurilor în timp real.
- **Planuri de Acțiune:** Documente operaționale care detaliază pașii de urmat în cazul diferitelor tipuri de riscuri.

125

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”.

4. Implementare și Monitorizare

Implementare:

- **Alocare de resurse:** Distribuirea resurselor necesare pentru implementarea măsurilor de gestionare a riscurilor.
- **Responsabilitate:** Clarificarea responsabilităților fiecărui membru al echipei în gestionarea riscurilor.

Monitorizare:

- **Audituri periodice:** Evaluări regulate ale eficacității măsurilor de management al riscurilor.
- **Revizuiți și îmbunătățiți:** Adaptarea continuă a măsurilor pe baza feedback-ului și a experiențelor anterioare.

Printre cele mai eficiente instrumente de management al riscurilor pentru relațiile cu publicul pot fi enumerate următoarele:

1. Matricea riscurilor

O matrice de risc este un instrument simplu, vizual, care ajută la prioritizarea riscurilor în funcție de probabilitatea și impactul acestora (severitatea consecințelor). Este formată dintr-o grilă cu patru cadrane, fiecare reprezentând un nivel diferit de risc: scăzut, moderat, ridicat și extrem. Încadrarea riscurilor în cadranele matriceale facilitează identificarea riscurilor care necesită mai multă atenție și resurse și care pot fi acceptate sau ignorate. Acest instrument poate fi utilizat pentru a evalua riscurile în orice etapă a unei activități de relații cu publicul, de la planificare la execuție și evaluare.

2. Analiza SWOT

Este un instrument concentrat pe analiza factorilor controlabili și pe analizarea mediului intern și extern al organizației. Analiza SWOT poate fi aplicată întregii organizații, dar poate fi aplicată și unei părți importante a organizării structurale sau procesuale (de exemplu, serviciul de relații cu publicul). Acest instrument permite o mai bună armonizare a intereselor instituționale cu cele ale beneficiarilor, precum și o mai eficientă abordare a provocărilor și riscurilor.

3. Analiza scenariilor

Analiza scenariilor constă în identificarea și evaluarea diferitelor situații ipotetice care ar putea afecta întreaga organizație sau doar anumite componente ale organizării structurale sau procesuale (de exemplu, serviciul de relații cu publicul). Această abordare permite să o pregătire organizațională prealabilă pentru posibile evenimente cu impact instituțional negativ și dezvoltarea strategiilor de atenuare a riscurilor.

Etapele și metodele mai sus-menționate sprijină instituțiile publice în a gestiona în mod adecvat riscurile incidente serviciului de relații cu publicul, îmbunătățind astfel eficiența și calitatea serviciilor oferite.

7.3 Exemplu de bună practică

O serie de autorități și instituții publice utilizează **matricea riscurilor**, un instrument recomandat pentru reprezentarea, compararea și ulterior ierarhizarea scenariilor.

Ea are la bază conceptul „**expunere la risc**” care se referă la consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o organizație în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

Deși **aspectul matricei riscurilor nu este standardizat**, acesta este de obicei dezvoltat într-o **diagramă** ale cărei câmpuri sunt distribuite pe două axe: **axa X pentru probabilitatea de apariție a riscului și axa Y pentru impact**. **Expunerea la risc apare la intersecția liniilor cu coloanele.**

Modelul matriceal poate fi reprezentat în mai multe forme, în funcție de modelul adoptat pentru estimarea probabilității și a impactului de materializare a riscului.

Dacă organizația a adoptat scalele în **trei trepte** la evaluarea probabilităților și impactului, rezultă că scala evaluării expunerii la risc are **9 „valori” (3x3)**, care pot fi calitative sau cantitative, putând fi reprezentată grafic astfel:

Scală cantitativă

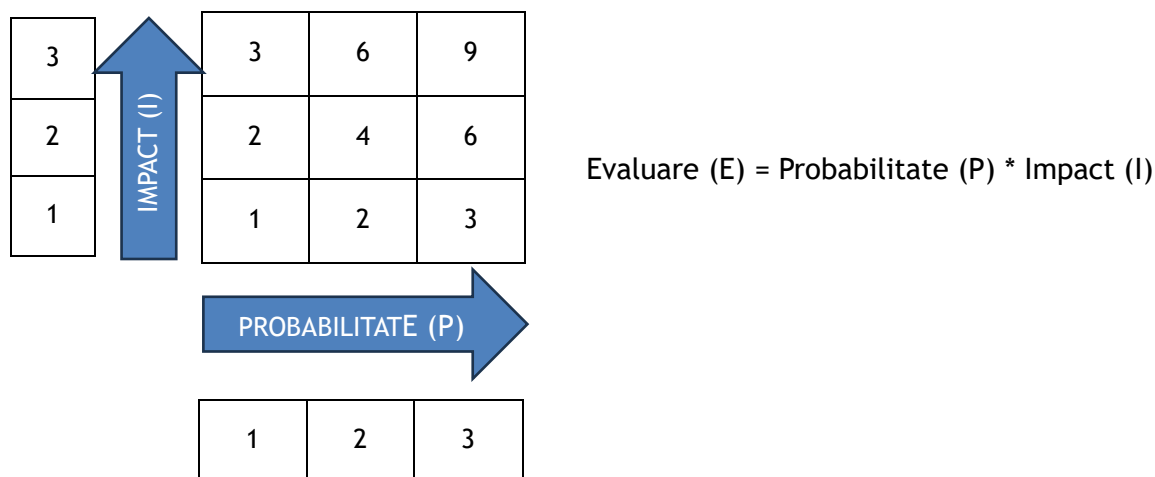


Figura 19 Model scală cantitativă pentru matricea riscurilor

Sursă: Prelucrare autori

Scală calitativă

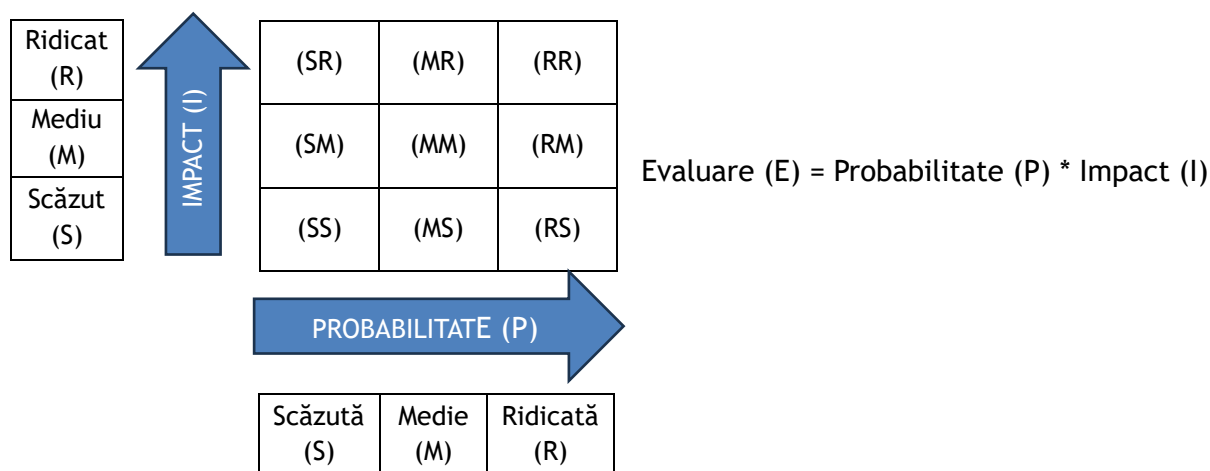


Figura 20 Model scală calitativă pentru matricea riscurilor

Sursă: Prelucrare autori

Figurile 19 și 20 pun în evidență faptul că expunerea la risc în fapt operează o **ierarhizare a riscurilor**. Un risc cu expunerea RR (probabilitate de apariție ridicată și impact ridicat în cazul materializării), prezentată cu ajutorul scalei calitative nu este echivalent cu un risc căruia i se asociază expunerea SS (probabilitate de apariție scăzută și impact scăzut în cazul materializării).

Chiar dacă probabilitatea este o incertitudine, în cazul riscurilor cu impact ridicat dar cu probabilitate mică de apariție acestea trebuie monitorizate cu atenție întrucât în funcție de evoluția mediului intern și/sau extern organizațional, probabilitatea de apariție a riscului se poate modifica.

Autoritatea/instituția publică poate utiliza și o matrice de risc prin folosirea mai multor niveluri de vulnerabilități și probabilități (4x4 sau 5x5), caz în care vor realiza o detaliere a expunerii la risc pe o **scală matricială cu 16, respectiv, 25 „valori”**.

În aceste cazuri, profilul de risc obținut este mai analitic, dar necesită o maturitate mai mare a managementului riscului în cadrul instituției publice.

8. Metode de analiză utile pentru organizarea și dezvoltarea activităților de relații cu publicul/helpdesk

Măsurile de reformă și modernizare a administrației românești continuă să aibă prioritate majoră îmbunătățirea eficienței administrației publice și desfășurarea de activități în serviciul și interesul cetățeanului, **o mai bună orientare spre cetățean și creșterea încrederii acestuia în instituțiile publice, îmbunătățirea accesului la informațiile de interes public și creșterea gradului de implicare a beneficiarilor în toate etapele proceselor decizionale.**

În prezent, autoritățile și instituțiile publice se confruntă cu o serie de provocări în furnizarea serviciilor publice. Pe de o parte, se înregistrează o **creștere a nivelului de exigență** din partea cetățenilor pentru diversificarea și **dezvoltarea calitativă a serviciilor publice, inclusiv a serviciilor de relații cu publicul**. Pe de altă parte, în pofida unor **resurse limitate (în special pe fondul constrângerilor bugetare**, este obligația autorităților și instituțiilor publice să pună la dispoziția cetățenilor instrumentele fizice și tehnologice, precum și canalele și resursele de comunicare necesare interacțiunii cu cetățenii și alte grupuri de interese, urmărind soluționarea petițiilor, cu respectarea principiilor raționalității, eficienței, eficacității, oportunității și transparenței).

Relațiile cu publicul pot asigura o contribuție importantă în ceea ce privește menținerea unui parcurs corect în procesul de relaționare și comunicarea directă dintre organizația publică și cetățeni prin:

- Stabilirea și menținerea unei comunicări bilaterale pe baza unor informații adevărate și complete;
- Prevenirea conflictelor și a erorilor de înțelegere;
- Promovarea respectului reciproc și a responsabilității sociale;
- Armonizarea interesului public și privat;
- Promovarea bunăvoinței în relația cu cetățenii și grupurile interesate.
- Analiza atitudinilor și așteptărilor opiniei publice și sfaturi privind acțiunile necesare;
- Analiza tendințelor viitoare și previziunea consecințelor acestora ș.a.

Pentru o **bună organizare, dezvoltare și creștere a performanței activităților de relații cu publicul** din cadrul autorităților și instituțiilor publice, este necesară utilizarea unor **instrumente și metode de analiză robuste**, inclusiv pentru evaluarea și îmbunătățirea interacțiunilor și comunicării cu cetățenii, **inclusiv a celor în format virtual**. În paleta acestui instrumentar se disting:

8.1 Instrumente de analiză

I.1 Sondaje de opinie bazate pe chestionar și eșantionare

A. Chestionare: Instrumente clasice pentru colectarea de date despre satisfacția publicului.

Măsurarea satisfacției beneficiarilor este un demers fundamental pentru dezvoltarea oricărui serviciu public, fiind demonstrat științific că există o **relație de cauzalitate directă** între **satisfacția beneficiarilor** serviciilor furnizate de instituțiile publice și **calitatea acestor servicii**. Mai mult, literatura de specialitate utilizează cele două concepte sunt considerate a fi **interschimbabile**⁹¹.

Satisfacția beneficiarului este definită ca și o *reacția a acestuia la nealinierea percepută a serviciului între așteptările clienților și performanța actuală a serviciului oferit*.⁹²

În alegerea metodei de colectare a datelor privind satisfacția cetățenilor față de activitățile de relații cu publicul, un rol crucial îl joacă dimensiunea publicului țintă pe care îl are în vedere organizația publică. În acest caz, dată fiind implicația resurselor financiare și de timp, dar și nevoia frecventă de informații actualizate, metoda indicată este cea de măsurare directă a satisfacției unui eșantion de beneficiari, pe baza sondajului de opinie.

Sondajul de opinie este un sondaj social care constă în adresarea unor întrebări standard cuprinse într-un format structurat (chestionar), unui eșantion de persoane (grup-țintă) care sunt selectate ca fiind reprezentative pentru segmentul de populație examinat.

În prezent există două instrumente principale de măsurare a calității serviciilor pe baza măsurării percepției beneficiarilor: **SERVQUAL** (Service Quality) și **SERVPERF** (Service Performance). **SERVQUAL** acoperă așteptările și percepțiile evaluării clienților, în timp ce **SERVPERF** explorează doar percepțiile clienților⁹³.

Literatura de specialitate prezintă dovezi empirice de dată recentă cu privire la utilitatea **cadrului de calitate SERVQUAL** apreciat ca fiind **cel mai complet model de măsurare a calității serviciilor publice** indiferent de sectorul de activitate⁹⁴. Modelul **SERVQUAL**,

⁹¹ Ammar, S., Saleh, Y., „Grey Relational Evaluation of Bulk Water Provision Service Quality Using the SERVQUAL Framework”, *International Journal of Public Administration*, 46:1, 2023, p. 71, DOI: 10.1080/01900692.2021.1984942

⁹² Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., *Service marketing, integrating customer focus across the firm, international edition*, second edition. McGraw-Hill Higher Education, 2008, pp. 76-80 citat în Ammar, S., Saleh, Y., *op.cit.*, p.71.

⁹³ Duc Thanh N, Quynh Anh P, Thi Huyen Chang P, Minh Nguyet HT, „Cross-Cultural Adaption and Validation of SERVPERF Tool for Measuring Healthcare Quality in an Oncology Public Hospital”, *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, Vol. 60, Vietnam, 2023, pp. 1-6. doi:10.1177/00469580221146826.

⁹⁴ A se vedea de exemplu, Ammar, S., Saleh, Y., *op.cit.*, Woods, M., Parker Miles, M., „Collaborative development of enterprise policy: A process model for developing evidence-based policy recommendations using community focused strategic conversations and SERVQUAL”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 27 No. 3, 2014, pp. 174-189, <https://ojs10ymu9u-y-https-doi-org.z-e-nformation.ro/10.1108/IJPSM-09-2012-0121> sau Mbassi, J. C., Mbarga, A. D., Ndeme, R. N., „Public service quality and citizen-client's satisfaction in

promovat de Zeithalm, Parasuraman și Berry⁹⁵ în anul 1988, propune măsurarea calității unui serviciu ca diferență între percepție și așteptare. Scala SERVQUAL este împărțită în două secțiuni (percepție și așteptare) și conține 22 de afirmații pentru fiecare secțiune alocată a cinci dimensiuni ale calității serviciului (elemente tangibile, fiabilitate, capacitate de răspuns, securitate și empatie).

Modelul SERVPERF a fost propus de Cronin și Taylor⁹⁶ în 1992 și se bazează pe aceleași 22 de articole și cinci dimensiuni ca SERVQUAL, dar nu ia în considerare așteptările beneficiarilor serviciului evaluat. Modelul presupune calitatea serviciului o reflectare directă a performanței, iar percepțiile mai ridicate indică o calitate mai înaltă.

Rezultatele obținute cu ajutorul chestionarelor pot fi utilizate la stabilirea unui plan de acțiune pentru a îmbunătăți satisfacția cetățenilor pentru acele aspecte care au obținut un punctaj mai slab în sondaj și au o influență mai mare asupra satisfacției generale. Acest plan de acțiune trebuie să definească, cel puțin, obiectivele, responsabilii și termenele de execuție pentru fiecare aspect ce a obținut un scor mai slab la evaluare.

B. Interviu: Pot fi structurate, semi-structurate sau nestructurate și oferă perspective detaliate.

Interviurile joacă un rol crucial în obținerea unei perspective asupra nevoilor și preferințelor publicului țintă. Dialogul cu cetățenii facilitează obținerea **în mod direct** și personalizat a informațiilor despre problemele, nevoile și așteptările acestora. Interviurile oferă o viziune mai completă și mai profundă a situațiilor pe care le abordează, ceea ce permite o regândire mai bună și mai rapidă a activităților de relații cu publicul pentru o mai bună satisfacere a nevoilor beneficiarilor.

Ascultarea activă a feedback-ului și a sugestiilor furnizate de cetățeni oferă informații relevante și detaliate, ceea ce facilitează identificarea îmbunătățirilor necesare pentru creșterea eficienței serviciului de relații cu publicul.

Utilizarea acestui instrument de către autoritățile și instituțiile publice demonstrează un interes real față de opiniile și experiențele cetățenilor și astfel, **o mai bună orientare către cetățean.**

I.2 Analiza Feedback-ului:

I.2.1 Casetă de Sugestii

local municipalities”, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 2019, pp. 110-123. <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2242/2132>.

⁹⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64, 1988, 12-40.

⁹⁶ Cronin Jr., J., Taylor, S., „SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp. 125-131.

Caseta de sugestii este canalul prin care cetățenii pot contacta autoritatea/instituția publică pentru a avansa întrebări, sugestii pentru îmbunătățirea serviciilor pe care acestea le furnizează sau pentru a depune petiții în legătură cu funcționarea lor. Caseta de sugestii poate fi organizată în format fizic la sediul instituției sau în format on-line creat ca o secțiune în cadrul site-ului oficial al instituției publice.

În cazul **casetei de sugestii în format fizic**, aceasta ar trebui amplasată în incinta autorității sau instituției publice, într-un loc cât mai vizibil, unde cetățenii au acces facil, indiferent de locație și oră. Caseta ar trebui inscripționată cu mesaje prin care cetățenii sunt îndemnați să-și exprime liber și în mod anonim opiniile și sugestiile față de procedurile administrative, calitatea și prestația serviciilor oferite, inclusiv despre canalele de comunicare.

În cazul **casetei de sugestii în format on-line**, accesul la acest instrument se va realiza de către cetățeni cu ajutorul mijloacelor electronice, completând un formular on-line dedicat.

Indiferent de canalul utilizat în operaționalizarea acestui instrument se recomandă însă publicarea periodică a unui raport ce cuprinde datele și informațiile colectate de la cetățeni, precum și modul de fructificare a acestora.

I.3 Sisteme de Management al Relațiilor cu Cetățenii (CzRM - Citizen relationship management)

Managementul relațiilor cu cetățenii provine din conceptul CRM al sectorului privat aplicat sectorului public. O platforma CRM este o aplicație software care ajută (inclusiv cu ajutorul inteligenței artificiale) organizațiile să gestioneze relațiile cu beneficiarii serviciilor pe care le oferă, creându-le oportunitatea de a utiliza datele beneficiarilor (cu respectarea regimului GDPR) pentru a-i înțelege mai bine. **Platformele CRM pot fi utilizate pentru a automatiza diverse procese legate de beneficiari, cum ar fi serviciul de relații cu cetățenii.**

CRM este un instrument implementat cu succes de mediul privat. Urmare însă a dezvoltării unor noi forme de lucru, interacțiune și schimb de cunoștințe între administrația publică și cetățeni (mediile participative și colaborative)⁹⁷, tot mai multe autorități și instituții publice au început să utilizeze CRM (variante pentru sectorul public CzRM - Citizen relationship management), pentru a obține o **mai bună cunoaștere a cetățenilor cu care interacționează și astfel, pentru a le anticipa cerințele și a le oferi servicii mai bune**. Cu acest scop, organizațiile publice au trecut la revizuirea proceselor lor de interacțiune, astfel încât cetățeanul să devină elementul central⁹⁸.

⁹⁷ Pérez González, D, Solana González, P., „Interactions and Effects of CRM 2.0 in Public Administration: Issues of Interest to IT Professionals”, *IJHCITP* vol.3, no.1, 2012, pp. 26. <http://doi.org/10.4018/ijhctip.2012010103>

⁹⁸ Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., Dominguez, C., „Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities”, *Local Government Studies*, 39(6), p. 879. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.755464>

CzRM oferă acces la informații și servicii, indiferent de canalul utilizat de cetățean pentru a comunica cu organizația, consolidând astfel relaționarea și cooperarea dintre organizațiile publice și cetățenii lor printr-o mai mare eficiență operațională, susținută într-un mediu care încurajează inovarea în cadrul organizației⁹⁹.

De aceea este important ca autoritățile și instituțiile publice să ia în considerare implementarea unor sisteme de gestionare a relațiilor cu clienții adaptate cetățenilor.

I.4 Analiza Web și a Rețelelor Sociale:

I.4.1 Instrumente de Analiză Web:

- Google Analytics sau alte platforme care monitorizează traficul și comportamentul pe site-urile instituției

Google Analytics¹⁰⁰ - este un instrument gratuit aflat în proprietatea Google, care colectează date de la toate site-urile și aplicațiile unei organizații (inclusiv publice), dispunând inclusiv de setări de configurare care permit personalizarea modului în care sunt prelucrate datele.

După prelucrarea acestor date, **Google Analytics** grupează datele obținute despre website-uri în 5 categorii mari:

- Real Time (Timp real). De exemplu, în ce zone geografice se află utilizatorii activi ai site-ului.
- Audience (Audiență). De exemplu, Date demografice (vârstă, gen) ale utilizatorilor site-ului.
- Acquisition (Achiziții). De exemplu, sursele de trafic pentru site.
- Behaviour (Comportament). De exemplu, numărul de vizite pe pagină, numărul de vizitatori unici, timpul petrecut în medie pe pagină, Bounce rate-ul (rata de respingere).
- Conversions (Conversii). De exemplu, o mapare a secțiunilor site-ului accesate de vizitatori.

Google Search Console¹⁰¹ - este un serviciu gratuit oferit de Google care ajută la monitorizarea, menținerea și remedierea problemelor referitoare la prezența site-ului analizat în rezultatele căutării Google.

Awstats¹⁰² - acest instrument este responsabil pentru analiza jurnalelor de server, adică fișierele de înregistrare a tuturor acțiunilor efectuate pe o pagină web. Odată ce le-a

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ A se vedea mai mult despre funcționalitățile acestui serviciu, la adresa <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>

¹⁰¹ A se vedea mai mult despre funcționalitățile acestui serviciu, pe pagina sa on-line oficială, la adresa <https://search.google.com/search-console/about>.

¹⁰² A se vedea mai mult despre funcționalitățile acestui instrument, pe pagina sa on-line oficială, la adresa <https://www.awstats.org/>.

studiat, **Awstats** generează rapoarte și statistici privind vizitele pe site-ul analizat. Prin urmare, spre deosebire de alte instrumente precum Google Analytics, Awstats nu obține informații de pe site prin raportare la vizitele acelui site, ci mai degrabă le obține prin analiza fișierelor jurnal de vizite (sau jurnalele de acces) ale contului de găzduire. Acest lucru permite obținerea unor informații tehnice, cum ar fi: **erori de server, link-uri întrerupte, trafic consumat etc.**

Matomo (Piwik)¹⁰³ - este un instrument de analiză web open source, ce se caracterizează printr-o politică de confidențialitate foarte solidă, oferind un regim securitate foarte strict organizațiilor care îl aleg pentru a analiza date relaționate site-ul lor. Oferă informații foarte relevante, precum profilul utilizatorilor, numărul de vizite, timpul petrecut pe site sau principalele cuvinte-cheie pentru care utilizatorii accesează site-ul respectiv.

Instrumente de analiză a rețelelor sociale: sunt platforme software special concepute, care funcționează similar cu instrumentele de căutare pe web. Prin interogări de căutare sau web „crawlers” sunt preluate date despre cuvinte cheie sau subiecte de pe canalele de socializare. Astfel, fragmente de text sunt returnate, încărcate într-o bază de date, clasificate și analizate pentru a obține informații semnificative¹⁰⁴.

Printre cele mai bune instrumente de analiză a rețelelor sociale se regăsește instrumentul deja menționat mai sus, Google Analytics, dar și alte instrumente precum Brand24¹⁰⁵ care colectează date de la platforme de socializare utilizate de autorități și instituții publice din România precum: Facebook; Instagram; LinkedIn; YouTube.

I.5 Instrumente de analiză a sentimentelor:

I.5.1 Instrumente tip software de analiză a sentimentelor: Analizează tonul și contextul comentariilor publice pentru a înțelege percepțiile și sentimentele generale.

Analiza sentimentelor este un proces de identificare și extragere a informațiilor subiective din **date de tip text**. Este un instrument valoros pentru organizațiile publice care doresc să înțeleagă cum percep beneficiarii activitatea și serviciile oferite.

Instrumentele de analiză a sentimentelor folosesc tehnici de procesare a limbajului natural (NLP) și învățare automată pentru a analiza textul și a-l clasifica pozitiv, negativ sau neutru pe baza sentimentelor exprimate în text.

¹⁰³ A se vedea mai mult despre funcționalitățile acestui instrument, pe pagina sa on-line oficială, la adresa <https://matomo.org/>.

¹⁰⁴ A se vedea mai mult despre această categorie de instrumente, IBM, What is social media analytics?, <https://www.ibm.com/topics/social-media-analytics>.

¹⁰⁵ A se vedea mai mult despre funcționalitățile acestui instrument, pe pagina sa on-line oficială, la adresa <https://brand24.com/>.

8.2 Metode de analiză

II.1 Analiza SWOT

Așa cum a fost menționat și la capitolul 7 al acestui studiu, SWOT este un instrument concentrat pe analiza factorilor controlabili și pe analizarea mediului intern și extern al organizației. Analiza SWOT poate fi aplicată întregii organizații, dar poate fi aplicată și unei părți importante a organizării structurale sau procesuale (de exemplu, serviciul de relații cu publicul). Acest instrument permite o mai bună armonizare a intereselor instituționale cu cele ale beneficiarilor, precum și o mai eficientă abordare a provocărilor și riscurilor.

II.2 Analiza PESTLE

Analiza pe cadrul PESTLE este destinată analizei mediului extern al organizației și are în vedere influențele externe generate de **mediul politic, economic, social, de modificările tehnologice, legislativ** (inclusiv de politicile publice promovate la nivelul Guvernului) și de mediu, care au un impact direct sau indirect asupra organizației.

Analiza vizează, în principal, mediul în care organizația operează, sesizând toate elementele conjuncturale ale acestuia. Astfel, evaluarea mediului extern și identificarea factorilor determinanți sunt esențiale pentru succesul organizației (implicit a unor componente importante ale organizării structurale sau procesuale, de exemplu, serviciul de relații cu publicul), procesul de colectare a informațiilor fiind denumit și **scanarea mediului extern**.

II.3 Focus Grupuri

Focus-grupul reprezintă o metodă și tehnică de cercetare calitativă. Implică participarea unui grup de participanți cu trăsături principale similare (tineri, vârstnici ș.a.) pentru discuții detaliate pe marginea unor teme de dezbatere (de exemplu, introducerea/funcționalitatea serviciului helpdesk) ce depind de înțelegere, percepții sau motivații sau generează controverse sau divergențe de opinii¹⁰⁶.

II.4 Benchmarking - cele mai bune practici

Benchmarking-ul este o tehnică organizațională care constă în utilizarea unui „comparator” sau „benchmark” ca referință pentru acele servicii sau procese de lucru eficiente care sunt considerate cele mai bune practici într-un anumit domeniu.

Termenul „benchmark” este „un termen anglo-saxon folosit la scară largă pentru a descrie abordarea care constă în utilizarea **celor mai bune practici** provenite din experiența altor instituții sau a altor țări”¹⁰⁷ și înseamnă „punct de referință” sau „parametru”.

¹⁰⁶ A se vedea mai mult, Secretariatul General al Guvernului, *Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului*, București, 2006, p. 33.

¹⁰⁷ Secretariatul General al Guvernului, *op.cit.*, 2006, p. 65.

În benchmarking, comparatorul folosit ca „benchmark” este practica ideală pe care, în cazul de față, un compartiment cu atribuții în asigurarea activităților de relații cu publicul, dorește să o realizeze pentru a-și îmbunătăți calitatea serviciilor.

II. 5 Analiza Descriptivă și Predictivă

II.5.1 Analiza Descriptivă

Analiza descriptivă reprezintă un tip de analiză ce servește la descrierea, evidențierea sau rezumarea datelor într-o formă cu ajutorul căreia pot fi determinate anumite tipare ale datelor analizate.

În domeniul relațiilor cu publicul, analiza descriptivă poate fi o abordare analitică vitală pentru a descrie și sumariza datele existente despre interacțiunile cu publicul (de exemplu, vârstă, sex, profesie ș.a.) și în baza rezultatelor care, în general, privesc planificarea pe termen lung sau analiza unei probleme, urmând a fi luate decizii care să privească inclusiv organizarea și funcționarea acestui serviciu public.

II.5.2 Analiza Predictivă

Analitica predictivă este „o ramură avansată de analiză care face predicții ale rezultatelor viitoare folosind date istorice combinate cu modelarea statistică, tehnicile de extragere a datelor și învățarea automată”¹⁰⁸.

Modelele de analiză predictivă (precum modelul de regresie), sunt concepute pentru a evalua datele istorice, pentru a descoperi modele, pentru a observa tendințele și pentru a utiliza aceste informații pentru a prezice tendințele viitoare.

II.6. Evaluarea Performanței

Evaluarea performanței serviciului public (de exemplu, cel al relațiilor cu publicul) se bazează pe monitorizarea indicatorilor de performanță (KPI) precum: timpii de răspuns, rata de soluționare a problemelor și satisfacția cetățenilor.

Pe baza acestor informații este posibil de identificat dacă experiența beneficiarului în interacțiunea cu instituția publică, pe parcursul accesării unui serviciu, a fost pozitivă sau dacă sunt nemulțumiri față de serviciul primit.

KPI-urile oferă, de asemenea, informații necesare pentru a evalua managementul diferitelor canale de asistență și pentru a determina oportunități de îmbunătățire a strategiei de relații cu publicul.

Exemple de indicatorii KPI ce pot fi avuți în vedere pentru evaluarea performanței serviciului de relații cu publicul:

¹⁰⁸ A se vedea mai mult, IBM, What is predictive analytics?, https://www.ibm.com/topics/predictive-analytics?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=predictive%20analysis.

- **Timpul mediu de primire răspuns la o solicitare în mediul on-line** - intervalul de timp măsurat de la momentul în care un beneficiar realizează o interogare în format on-line până la momentul primirii răspunsului. În mod ideal, acest KPI ar trebui să fie cât mai scăzut posibil, deoarece indică faptul că instituția publică oferă răspunsuri prompte.
- **Rata de soluționare a primului contact** - acest KPI determină procentul de interogări care au fost rezolvate în prima interacțiune cu beneficiarul. Din acest indicator, pot fi create manuale de operațiuni interne, care explică cele mai bune practici și stabilesc răspunsuri rapide și automate la probleme sau întrebări frecvente.
- **Indicele de satisfacție** - Satisfacția cetățenilor/beneficiarilor este măsurată prin sondaje care permit evaluarea acestui KPI.

8.3 Exercițiu

Modelul SERVQUAL, promovat de Zeithalm, Parasuraman și Berry¹⁰⁹ în anul 1988, propune măsurarea calității unui serviciu ca diferență între percepție și așteptare. Scala SERVQUAL este împărțită în două secțiuni (percepție și așteptare) și conține 22 de afirmații pentru fiecare secțiune alocată a cinci dimensiuni ale calității serviciului:

1. Elemente tangibile definită ca *aspectul de ansamblu al instalațiilor fizice, echipamentelor, personalului și dispozitivelor de comunicații*.
2. Fiabilitate definită drept *abilitatea de a furniza serviciul cu acuratețe și încredere*.
3. Capacitate de răspuns definită drept *dispoziția și voința pentru a ajuta utilizatorii și a le oferi servicii rapide*.
4. Securitate definită drept *cunoașterea și amabilitatea angajaților și capacitatea acestora de a inspira credibilitate și încredere*.
5. Empatie definită drept *abilitatea de a simți și înțelege emoțiile celorlalți, printr-un proces de identificare și atenție individualizată asupra beneficiarului*.

În corelare cu informațiile prezentate mai sus vă invităm să elaborați un **chestionar de evaluare a nivelului de satisfacție** a cetățenilor față de **serviciile cu publicul oferite de instituția în care vă desfășurați activitatea**, alcătuit din **10 întrebări**, distribuite în mod egal pe cele 5 dimensiuni generale ale calității unui serviciu mai sus-menționate.

¹⁰⁹ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64, 1988, 12-40.

9. Recomandări privind programele de instruire specializată pentru personalul implicat în desfășurarea activităților de relații cu publicul

Necesitatea îmbunătățirii continue a serviciilor publice reclamă din partea autorităților și instituțiilor publice **măsuri adecvate de capacitate (formare) a resursei lor umane** bazate pe **cunoașterea lacunelor și punctelor slabe ale acestora**, precum și o **revizuire amănunțită a sistemului organizatoric**. Un atare demers răspunde **nevoilor reale de formare ale angajaților** pentru **dobândirea competențelor necesare** în realizarea sarcinilor ce le revin, pentru **dezvoltarea profesională**, precum și pentru **atingerea performanței individuale și instituționale scontate**.

În contextul politicii de modernizare a administrației publice românești bazate pe principii călăuzitor de *orientare spre cetățean*, se impune o **cât mai înaltă calificare a personalului care asigură relațiile cu publicul** care să asigure flexibilitatea instituțiilor publice de adaptare la **diversitatea preferințelor și solicitărilor cetățenilor**, asociate cu multiplele transformări ale realității socio-economice.

Dezvoltării unor noi forme de lucru, interacțiune și schimb de cunoștințe între administrația publică și cetățeni, bazate pe **participare și colaborare** și cu **fructificarea progreselor revoluției digitale**, impun mai mult ca oricând, ca forța de muncă din domeniul relațiilor cu publicul încadrată în administrația publică centrală și locală să fie bine pregătită pentru a putea satisface **multitudinea și diversitatea**, tot mai mari, a **problemelor și solicitărilor cetățenilor**.

Întrucât personalul însărcinat cu activitățile de relații cu publicul asigură principala interfață de interacțiune dintre administrație și cetățeni, **sfera de instruire** a acestui segment de personal trebuie să fie una **multidisciplinară**.

Resursa umană din cadrul structurilor funcționale cu atribuții în domeniul relațiilor cu publicul trebuie să beneficieze de o bună **instruire în domeniul lor specific de activitate**, dar să cunoască și **aspecte din activitatea celorlalte structuri funcționale ale instituției** în care lucrează, pentru a înțelege mai bine **procesele interne organizaționale**.

Totodată și **personalul de conducere** din autoritățile și instituțiile publice, trebuie să cunoască și să înțeleagă **rolul, importanța și impactul activităților de relații cu publicul** asupra dezvoltării organizaționale, în particular, și a societății, în general.

De asemenea, este necesară adoptarea unei abordări holistice a activităților de relații cu publicul, în sensul de a se avea în vedere întreaga sferă de actori participanți și nu doar personalul cu atribuții în acest domeniu și beneficiari. O atare abordare trebuie să se reflecte la nivelul programelor de formare care să permită atât dezvoltarea competențelor profesionale, cât și a celor transversale.

Concluziile capitolului 2 al prezentului Ghid au evidențiat necesitatea dezvoltării competențelor personalului care asigură activitățile circumscrise acestor servicii pentru a dobândi experiență și calificare în domenii cât mai diverse, precum **capacitatea de a lucra cu IA, comunicarea de criză sau inteligență emoțională**.

Totodată trebuie promovată gândirea critică, dialogul și schimbul de experiență, dar și utilizarea studiilor de caz privind managementul activităților de relații cu publicul în cadrul strategiilor de dezvoltare instituțională durabilă.

Pentru identificarea programelor adecvate de dezvoltare profesională este însă necesară realizarea unei **analize a nevoilor de formare a personalului**.

9.1 Analiza nevoilor de formare

Analiza nevoilor de formare fundamentează activitatea de formare a personalului oricărei structuri funcționale ale unei autorități/instituții publice, implicit a celui încadrat în compartimentul care asigură activitățile de relații cu publicul. Prin identificarea unor programe de formare pertinente în acest domeniu de activitate, se asigură premisele de creștere a performanței personalului în relația cu publicul și implicit o îmbunătățire a nivelului de satisfacție a cetățenilor, precum și a imaginii publice a autorităților și instituțiilor publice și a personalului lor.

Analiza nevoilor de formare reprezintă un proces de analiză a decalajelor de competențe, reflectate de **deficiențe de cunoștințe, abilități sau atitudini** semnalate la personalul autorității/instituției publice și care afectează îndeplinirea deplină a funcțiilor/activităților care se încadrează în sfera atribuțiilor lor de muncă.

Prin urmare, în baza acestei analize sunt identificate **nevoile reale de formare ale resursei umane**, ținând cont de caracteristicile posturilor și de competențele care trebuie încorporate pentru a elimina decalajele care afectează performanța angajaților și realizarea cu succes a obiectivelor instituționale.

Derularea programelor de formare fără o atare fundamentare obiectivă și relaționată cu obiectivele, interesele și nevoile instituționale sau standardele de calitate, generează **riscul unei subutilizări a resurselor umane, precum și o scădere a productivității muncii**.

Analiza nevoilor de formare se bazează pe consultarea mai multor **surse de informații**, precum:

- descrierea posturilor;
- normele privind cadrele de competențe generale și specifice cuprinse în anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
- evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului;

- planul operațional anual al structurii funcționale ce asigură activitățile de relații cu publicul/helpdesk;
- alte documente instituționale sau literatură de specialitate considerate a fi necesare pentru o mai bună identificare a nevoii de formare în domeniu.

De asemenea, se recomandă utilizarea a **două categorii de chestionare**. O primă categorie va fi destinată întregului personal care deservește activitatea de relații cu publicul. Cu acest scop, personalul va completa un **formular de autoevaluare a nevoilor individuale de formare**. Astfel, prin intermediul acestui chestionar vor fi colectate direct de la angajați informații privind lacunele în competențe, abilități și cunoștințe teoretice și practice ce trebuie avute în vedere de programele de dezvoltare profesională pentru creșterea performanței lor individuale.

Chestionarul ar trebui să cuprindă **întrebări** care vizează: **experiența educativă; experiența profesională** (principalele sarcini pentru care angajatul apreciază necesitatea îmbunătățirii competențelor, cum ar fi, **analiza și luarea deciziilor**, corectarea și revizuirea documentelor și rapoartelor, elaborarea și trimiterea răspunsurilor/email-urilor, utilizarea instrumentelor TIC, organizarea și arhivarea documentelor, realizarea operațiunilor matematice și calcule numerice, coordonarea și participarea la ședințe etc.); **competențele, cunoștințele și abilitățile necesare pentru ocuparea postului** (de exemplu, în domeniul TIC, privind gestiunea proceselor (planificare, monitorizare și control), comunicare, inter relaționare, legislație etc.); **competențele și aptitudinile necesare pentru ca angajatul să-și îmbunătățească gradul de realizare a sarcinilor** circumscrise postului pe care-l ocupă (de exemplu, comunicare, colaborare, eficacitate, eficiență, responsabilitate socială, integritate, respect, responsabilitate, dezvoltarea relațiilor interpersonale, noțiuni de administrație publică, flexibilitate, inovare, gândire analitică, planificare și monitorizare, viziune strategică etc.); tematici care, în opinia angajatului și pe baza experienței sale, ar trebuie să facă obiectul programelor de formare profesională (de exemplu, noțiuni de administrație publică, leadership, gândire analitică, inovare, management strategic, management operațional, TIC, etică și integritate, responsabilitate socială, imagine instituțională, comunicare etc.).

O altă categorie de chestionare trebuie adresată **personalului de conducere** a compartimentului care deservește activitatea de relații cu publicul sau **altor responsabili de supraveghere/controlul acestei activități** în cazul instituțiilor publice în care activitatea de relații cu publicul este asigurată doar de o persoană desemnată. Pe baza experienței și cunoștințelor acestor responsabili, vor fi **determinate decalajele de competențe**¹¹⁰ în domeniul relațiilor cu publicul manifestate la nivelul instituției, ce necesită a fi diminuate.

¹¹⁰ Prin *decalaj de competențe* se înțelege diferența dintre competențele de care are nevoie o instituție publică pentru a-și îndeplini obiectivele strategice și cele pe care le are personalul instituției în prezent. A se vedea în acest sens, Secretariatul General al Guvernului, *Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea*

În acest caz, chestionarul ar trebui să conțină **întrebări** care să vizeze: **identificarea obiectivelor specifice** ale instituției în domeniul relațiilor cu publicul (de exemplu, îmbunătățirea platformelor IT de lucru, simplificare și îmbunătățirea proceselor, calitatea serviciului, comunicare etc.); **principalele decalaje de competențe** în atingerea obiectivelor specifice din domeniul relațiilor cu publicul (tehnologice, de planificare, monitorizare și control, managementul calității, cunoștințe generale în domeniul administrației publice, cunoștințe specifice domeniului de relații cu publicul ș.a.); **numărul de persoane** care trebuie să beneficieze de programe de formare în acord cu decalajele de competențe identificate; **decalajele de competențe în domeniul tehnologiei informațiilor și comunicațiilor (TIC)**; **numărul de persoane** care trebuie să beneficieze de programe de formare în acord cu decalajele de competențe TIC identificate; **cunoștințele, abilitățile sau atitudinile apreciate ca fiind prioritare** pe care personalul care asigură activitățile de relații cu publicul trebuie să le dețină și care trebuie consolidate (de exemplu, colaborare, eficacitate, eficiență, responsabilitate socială, etică și integritate, comunicare, flexibilitate, inovare, gândire analitică ș.a.); pentru fiecare categorie cunoștințe, competențe și abilități, **numărul de persoane** care trebuie să beneficieze de programe de formare.

Analiza nevoilor de formare asigură un proces organizat, echitabil, obiectiv, participativ și în acord cu toate părțile interesate din cadrul instituției publice.

Concluziile analizei nevoilor de formare vor determina structura unui curriculum de pregătire de specialitate și se vor recomanda programele de instruire specializată adecvate pentru angajații care asigură activitățile de relații cu publicul.

9.2 Propunere orientativă de programe de instruire specializată

În lumina considerațiilor expuse în continuare este prezentată o **propunere orientativă de programe de instruire specializată** pentru personalul care asigură activitățile de relații cu publicul.

1. Comunicare eficientă

Obiectiv: Capacitatea de a aplica tehnici și strategii eficiente de informare și comunicare în cadrul activităților de relații cu publicul.

personalului din administrația publică, Ed. Agenția Națională a Funcționarilor Publici, iulie 2021, p.11. Material realizat cu sprijinul Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare, disponibil on-line la adresa <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/noi%20materiale%201%20sept/Ghid%20motivare%20-%20web.pdf?msclkid=2768fb8cbe9011ecbfdeea017aa22088>.

Conținut: Comunicare eficientă; Petiții, sugestii și inițiative; Drepturile cetățenilor; Accesul la informații de interes public; Comunicarea cu beneficiari aparținând grupurilor vulnerabile ș.a.

2. Comunicare telefonică și on-line

Obiectiv:

- Gestionarea adecvată a timpului alocat comunicării telefonice
- Planificarea mesajelor telefonice și utilizarea tehnicilor specifice pentru a rezolva diferite tipuri de apeluri.
- Îmbunătățirea eficienței comunicațiilor de tip de e-mail sau conținut web destinat cetățenilor.

Conținut: Elemente de comunicare telefonică și on-line; Structura apelurilor; Tehnici specifice pentru gestionarea apelurilor; Protocoale de răspuns în format on-line; Formularea mesajelor în cadrul email-urilor; Răspunsul la reclamațiile prin e-mail; Texte în conținut web ș.a.

3. Gestionarea situațiilor dificile

Obiectiv: Comunicarea eficientă cu cetățenii, rezolvând eventualele nelămuriri și oferind informații oportune și necesare; Performanță orientată spre cetățean, vocație a serviciului public și adaptare la nevoile fiecărui beneficiar.

Conținut: Ascultare activă; Informare într-un mod adecvat și adaptat; Gestionarea situațiilor în care persoana nu se conformează și solicită excepții; Comunicarea cu persoane necooperante; Gestionarea curbei ostilității; Gestionarea situațiilor în care drepturile angajatului sunt încălcate; Gestionarea situațiilor neprevăzute; Managementul emoțiilor proprii și ale interlocutorilor.

4. Gestionarea și soluționarea petițiilor

Obiectiv: Elaborarea răspunsurilor eficiente la petiții.

Conținut: Gestionarea petițiilor și reclamațiilor telefonice; Soluționarea petițiilor în scris și prin e-mail; Tehnici de autocontrol și management emoțional.

5. Inteligență emoțională

Obiectiv: gestionarea și canalizarea emoțiilor pentru a atinge obiectivele stabilite, având grijă de stima de sine; capacitatea de aplicare a strategiilor și tehnicilor eficiente de reglementare emoțională, cum ar fi PNL (Programare Neurolingvistică).

Conținut: Conștientizare și auto-cunoaștere; Auto-stimă; Empatie, Managementul emoțiilor; Auto-motivare; Responsabilitate socială; Psihologie pozitivă ș.a.

6. Managementul stresului

Obiectiv: Identificarea și gestionarea stresului pentru a menține performanța în interacțiunile cu publicul.

Conținut: Tehnici de relaxare, managementul timpului, dezvoltarea rezilienței.

7. Cunoașterea și respectarea diversității culturale

Obiectiv: Sensibilizarea la diversitatea culturală și îmbunătățirea interacțiunilor interculturale.

Conținut: Conștientizarea diferențelor culturale, adaptarea comunicării, evitarea prejudecăților.

8. Utilizarea tehnologiei în relațiile cu publicul

Obiectiv: Îmbunătățirea abilităților de utilizare a tehnologiei pentru interacțiuni eficiente.

Conținut: Utilizarea platformelor de comunicare, analiza datelor și inteligență artificială, gestionarea CzRM (Citizen Relationship Management), tehnici de comunicare digitală.

9. Dezvoltarea abilităților de prezentare

Obiectiv: Îmbunătățirea capacității de a prezenta informații în mod clar și convingător.

Conținut: Structura prezentărilor, utilizarea vizualelor, tehnici de vorbire în public.

9.3 Exemplu de bună practică

Programele de instruire pot fi personalizate în funcție de specificul domeniului de activitate și de nevoile individuale ale angajaților din structurile funcționale ce asigură activitățile de relații cu publicul.

În acest sens prezentăm în tabelul 6 câteva exemple de *cunoștințe*, *abilități* și *atitudini* ce se recomandă a fi dezvoltate în cadrul programelor de instruire specializată a personalului ce asigură activitățile de relații cu publicul.

	Cunoștințe	Abilități	Atitudini
Elemente fundamentale	- Editare - Planificare strategică - Design și implementarea strategiilor de comunicare	- Ușurință de comunicare oral și scris - Utilizarea unui limbaj profesionist în discuții, adaptat la context	- Etic - Sincer - Responsabil - Sigur

		- Capacitate pentru furnizarea de asistență și consultare - Comunicare deschisă și directă - Recunoașterea profilului comportamental al interlocutorului	
Important	- Imaginea și reputația organizațională - Noi tehnologii - Capacitatea de a informa corect	- Capacitate de analiză - Lucru în echipă - Abilitatea de a relaționa cu oamenii - Capacitatea de a deschide canale de comunicare - Planificare - Capacitatea de a recunoaște tendințe de comportament agresiv sau pasiv - Capacitatea de a emite feedback stimulat și nu negativ - Capacitate de persuasiune	- Proactiv - Asertiv - Deschis la schimbare
De dorit	- Tehnici inovative de relații cu publicul - Comunicare interpersonală - Cunoașterea unei limbi de circulație internațională - Investigare și identificare public țintă - Bun organizator în public - Capacitate administrare proces de comunicare - Teoria relațiilor - Cunoștințe teoretice de relații publice - Identificare percepție opinie publică	- Capacitate de sinteză - Creativitate - Inovație - Abilități de management - Capacitate de a aborda neînțelegeri, de a înțelege cauzele și de a face față confruntărilor - Ușurință în utilizarea tehnologiei IT - Capacitate analitică - Rezistență la stres	- Observator critic - Atent și empatic - Dinamic - Flexibil - Persuasiv - Îndrăzneț

Tabel 6 Exemple de cunoștințe, abilități și atitudini cheie pentru personalul ce asigură activitățile de relații cu publicul

Sursă: realizat de autorii prezentului studiu

10. Anexă: Plan de comunicare

Structura orientativă a unui *Plan de comunicare* al unei autorități/instituții publice

1. Analiza mediului intern și extern

Analiza va cuprinde o descriere a autorității/instituției publice și a mediului său intern și extern, în care sunt incluse elemente precum: misiunea, viziunea și valorile instituționale; activitatea desfășurată; imaginea instituțională; publicul țintă și așteptările sale.

Informațiile identificate în cadrul analizei vor fi prezentate și într-o formă sintetizată, cu ajutorul matricei SWOT (tabel ce cuprinde punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și vulnerabilitățile/riscurile).

2. Obiectivele comunicării

Această secțiune cuprinde obiectivele strategice și specifice din cadrul strategiei de comunicare.

Exemple de *obiective strategice*:

- Creșterea transparenței activităților instituției;
- Informarea corectă și completă a publicului;
- Îmbunătățirea percepției publicului despre instituție.

Exemple de *obiective specifice*:

- Creșterea gradului de conștientizare a publicului asupra activităților și proiectelor instituției;
- Educarea și informarea cetățenilor despre drepturile și obligațiile lor;
- Stimularea implicării și a feedback-ului din partea publicului.

3. Publicul țintă

În această secțiune sunt definiți destinatarii sau grupurile de destinatari față de care se concentrează eforturile de comunicare. Se va utiliza metoda segmentării. Aceasta constă în împărțirea auditoriului (cu ajutorul unor criterii precum cel demografic sau cel geografic) în grupuri de persoane fizice și/sau juridice cu nevoi, caracteristici sau comportamente distincte. **Exemple:** *cetățenii* (de exemplu, pe categorii de vârstă, ocupație sau zonă geografică); *mass-media*; *alte instituții publice și organizații non-guvernamentale; angajații instituției*.

4. Mesajele cheie

Aceste mesaje cheie trebuie elaborate luând în considerare direcțiile strategice din cadrul strategiei de comunicare și vor fi utilizate în mod consecvent pe parcursul implementării planului de comunicare.

Exemple de mesaje cheie:

- Transparență: „Comunicarea transparentă și deschisă cu toți cetățenii reprezintă o prioritate pentru instituția noastră”;
- Implicare: „Împreună construim o comunitate informată și implicată”;
- Profesionalism și încredere: „Ne respectăm angajamentul față de cetățeni prin servicii publice de calitate”.

5. Canale de comunicare

Canale tradiționale:

- Comunicate de presă și conferințe de presă;
- Pliante, afișe și broșuri distribuite în locații de interes public;
- Evenimente și forumuri publice.

Canale digitale:

- Website-ul instituției (cu actualizări periodice și secțiuni de întrebări frecvente);
- Rețele sociale (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) pentru actualizări și interacțiuni cu cetățenii;
- Newsletter electronic.

Canale interne:

- E-mailuri interne și buletine informative pentru angajați.

6. Strategii și tactici

Mai jos sunt furnizate exemple de strategii și tactici (acțiuni concrete) de implementare a planului de comunicare:

Strategii:

- Utilizarea unei comunicări bidirecționale (răspuns activ la întrebările publicului);
- Asigurarea unei frecvențe constante în actualizarea informațiilor;
- Segmentarea mesajelor și adaptarea acestora în funcție de publicul țintă.

Tactici:

- Publicarea periodică a unui raport de monitorizare a planului de comunicare pe pagina oficială a instituției;
- Organizarea de sesiuni de întrebări și răspunsuri pe rețelele de socializare.

7. Calendarul activităților

Secțiunea cuprinde un **calendar al activităților**, ce include **planificarea în timp a diferitelor acțiuni de comunicare** proiectate.

8. Bugetul alocat

În cadrul acestei secțiuni este menționat **bugetul total alocat** de către autoritatea/instituția publică pentru implementarea planului de comunicare. Bugetul alocat va fi **detaliat** la nivelul obiectivelor și măsurilor cuprinse în planul de comunicare.

9. Monitorizare și evaluare

În cadrul acestei secțiuni vor fi menționați **indicatorii de monitorizare, rezultatele așteptate și responsabilii**. La **finalul perioadei de implementare** trebuie realizată o **evaluare finală** privind impactul planului de comunicare, în care vor fi analizate *rezultatele implementării, stadiul îndeplinirii obiectivelor și cauzele eventualelor întârzieri* privind realizarea acțiunilor prevăzute de acest plan.

11. Anexă: Plan de diseminare

Plan de diseminare a *Ghidului de relaționare în cadrul activităților de relații cu publicul și al compartimentelor de helpdesk cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice și de soluționare operativă a cererilor acestora către publicul țintă*

Prezentare generală

În această secțiune este descris procesul de diseminare a *Ghidului de relaționare în cadrul activităților de relații cu publicul și al compartimentelor de helpdesk cu beneficiarii activității desfășurate de autorități și instituții publice și de soluționare operativă a cererilor acestora* către părților interesate (autorități și instituții publice, precum și pentru alți posibili utilizatori (persoane fizice și juridice)), cu prezentarea mijloacelor și canalelor de comunicare.

Obiectivul planului de diseminare:

- Creșterea gradului de informare cu privire la Ghid.
- Asigurarea accesului facil la Ghid pentru toate părțile interesate.
- Stimularea aplicării practicilor de relaționare recomandate de Ghid în activitățile de relații cu publicul și ale compartimentelor de *helpdesk*.

Diseminarea Ghidului contribuie la formarea unei baze comune de *bune practici*, la îmbunătățirea și standardizarea comunicării în cadrul instituțiilor publice, a comunicării inter-instituționale, precum și a comunicării cu cetățenii sau alte părți interesate.

Mesajul atribuit în procesul de difuzare a Ghidului vizează informarea publicului țintă asupra documentului transmis și conține informații privind contextul necesității realizării Ghidului (proiectul în cadrul căruia a fost realizat Ghidul, instituția implementatoare, utilitatea Ghidului pentru activitatea de relații cu publicul și *helpdesk*).

Publicul țintă: Autorități și instituții publice; ONG-uri; cetățeni, precum și alți posibili utilizatori (persoane fizice și juridice).

Canale de diseminare

- Diseminare digitală

1. Email

Ghidul va fi transmis de către Prestator pe adresele de e-mail ale persoanelor juridice din cadrul publicului țintă (instituții și autorități publice, ONG-uri, sindicate și asociații).

Baza de date cu adresele de email va fi realizată de către Prestator și agreeată de către ANFP, iar baza de date aferentă instituțiilor și autorităților publice (de exemplu, ministere, agenții guvernamentale, consilii județene, primării etc.) va fi pusă la dispoziție de ANFP.

2. Website oficial al ANFP

ANFP va publica pe site-ul propriu instituțional un comunicat oficial prin care va anunța disponibilitatea Ghidului, asigurându-se publicitatea, vizibilitatea și accesul oricărei persoane interesate la document.

Rezultate: după realizarea activităților de diseminare a Ghidului, Prestatorul va pune la dispoziția ANFP, dovada diseminării Ghidului (print screen-uri ale e-mail-urilor transmise).

Elaborarea și implementarea planului de diseminare a Ghidului se va realiza prin consultare între partenerii de proiect și cu aprobarea ANFP, prin intermediul echipei de management a proiectului.

Planul de diseminare a Ghidului

Activitatea de diseminare a Ghidului	Durata de pregătire a activității	Perioada calendaristică de realizare activității
- Identificarea de către Prestator a ONG-urilor, asociațiilor și sindicatelor, precum și realizarea bazei de date ce conține e-mail-urile acestora; - Elaborarea mesajului transmis în procesul de difuzare a Ghidului	5 zile	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP
Realizarea unor ședințe de consultare între Prestator și ANFP privind: - stabilirea și aprobarea perioadelor calendaristice aferente activităților de diseminare a Ghidului; - prezentarea, stabilirea și aprobarea bazei de date cu ONG-uri, asociații, sindicate; - prezentarea, evaluarea și aprobarea mesajului transmis în procesul de difuzare a Ghidului; - transmiterea de către ANFP în atenția Prestatorului a bazei de date ce conține adrese de email ale instituțiilor și autorităților publice ce vor face parte din publicul țintă al activității de diseminare.	3 zile	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP

Transmiterea Ghidului către publicul țintă și postarea pe site-ul instituțional al ANFP	10 zile	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP
Predarea de către Prestator către ANFP a dovezii diseminării Ghidului (print screen-uri ale e- mail- urilor transmise).	1 zi	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP

Tabel 7 Planul de diseminare a Ghidului
Sursă: realizat de autorii prezentului studiu

12. Referințe bibliografice

I. Literatură de specialitate

- Ammar, S., Saleh, Y., „Grey Relational Evaluation of Bulk Water Provision Service Quality Using the SERVQUAL Framework”, *International Journal of Public Administration*, 46:1, 2023, pp. 69-84, DOI: 10.1080/01900692.2021.1984942.
- Billiet, S., *Les relations publiques*, Ed. Dunod, Paris, 2021.
- Borcoși, C., „Managementul stresului - metode și tehnici de combatere a stresului”, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series*, Supplement 3/2017.
- Coleman, A., *Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations*, Ed. Kogan Page, London, 2023.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J., *The handbook of crisis communication*, 3rd edition, Ed. Wiley-Blackwell, Malden, 2018.
- Cronin Jr., J., Taylor, S., „SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp. 125-131.
- Dattani, S., Rodés-Guirao, L., Ritchie, H., Roser, M., „Mental Health”, 2023. Disponibil on-line la adresa [OurWorldInData.org](https://ourworldindata.org/mental-health). Retrieved from: 'https://ourworldindata.org/mental-health'.
- Dincă, D.V., Nicolescu, C.E., „The „Smartification” Process of the Romanian Local Public Administration: Challenges and Perspectives” în Moroianu-Zlătescu, I., (coord. ed), *The impact of artificial intelligence on human rights*, Ed. Universitară, București, 2023, pp. 219-237, ISBN 978-630-6590-05-6.
- Duc Thanh N, Quynh Anh P, Thi Huyen Chang P, Minh Nguyet HT, „Cross-Cultural Adaption and Validation of SERVPERF Tool for Measuring Healthcare Quality in an Oncology Public Hospital”, *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, Vol. 60, Vietnam, 2023, pp. 1-6. doi:10.1177/00469580221146826.
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., Dominguez, C., „Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities”, *Local Government Studies*, 39(6), 2013, pp. 878-894. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.755464>.
- Gârboan, R., „Metode de cercetare utilizate în evaluare”, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 20/2007, pp. 33-51.
- Ghiolțan, C., Morar, A., „Comunicarea între cetățean și administrația publică locală”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2(49) / 2021, pp. 32-50.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Toward understanding the complementaries. *Management Decision* 40(5), pp. 456-462.
- Hendrix, J., *Public Relations Cases*, Ed. Wadsworth Publishing Company, Belmont, 2000.

- Jeffrey, L.M., Brunton, M.A., „Developing a framework for communication management competence”, *Journal of Vocational Education & Training* Wellington, Ed. University of Wellington, 2011.
- Kim, M.S., Duda, J., „The coping process: Cognitive appraisals of stress, coping strategies, and coping effectiveness”, *The Sport Psychologist*, vol. 17, no. 4, pp. 406-425.
- Lazarus, R., Valdés Miyar, M., Folkman, S., *Estres y procesos cognitivos*, Ed. Martinez Roca, Barcelona, 1986.
- Marston, J., *The Nature of Public Relations*, Ed. McGraw-Hill, New York, 1963.
- Mbarga, A. D., Ndeme, R. N., „Public service quality and citizen-client’s satisfaction in local municipalities”, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 2019, pp. 110-123. <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2242/2132>.
- Mbassi, J. C., Mbarga, A. D., Ndeme, R. N., „Public service quality and citizen-client’s satisfaction in local municipalities”, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 2019, pp. 110-123, <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2242/2132>.
- Neusom, D., VanSlyke Turk, J., Krukckeberg, D., *Totul despre relații publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64, 1988, 12-40.
- Pérez González, D, Solana González, P., „Interactions and Effects of CRM 2.0 in Public Administration: Issues of Interest to IT Professionals”, *IJHCITP* vol.3, no.1, 2012, pp. 26-41. <http://doi.org/10.4018/ijhcitp.2012010103>.
- Ralph Tench, Angeles Moreno, „Mapping communication management competencies for European practitioners”, *Journal of Communication Management*, Leeds, 2015.
- Robert Kendall, R., *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, 2nd Edition, Ed. Harper Collins, New York, 1995.
- Rodríguez Carvajal, R., de Rivas Hermosilla, S., „Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención (Stress and burnout at work: differences, updates and lines of intervention)”, *Med. segur. trab.* [online], 2011, vol.57, suppl.1, pp. 72-88.
- Selye, S., *Tensiunea din viață (stresul)*, Ed. McGraw Hill, New York, 1956.
- Smith, R., *Strategic Planning for Public Relations*, 5 New edition, Ed. Taylor & Francis Ltd., Abingdon, 2017.
- Szabo, S., „The Origins & Evolution of Stress Research: From Distress to Eustress”, *The FASEB Journal*, 34: 1-1, 2020. <https://doi.org/10.1096/fasebj.2020.34.s1.02334>.
- Toth, E., Bourland-Davis, P., *Navigating Change: Recommendations for Advancing Undergraduate Public Relations Education. The 50th Anniversary Report*, 2023.

Document disponibil on-line la adresa <https://www.commissionpred.org/navigating-change-report/>.

- Woods, M., Parker Miles, M., „Collaborative development of enterprise policy: A process model for developing evidence-based policy recommendations using community focused strategic conversations and SERVQUAL”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 27 No. 3, 2014, pp. 174-189. <https://0z10ymu9u-y-https-doi-org.z.e-nformation.ro/10.1108/IJPSM-09-2012-0121>.
- Vuorikari, R., Kluzer, S. și Punie, Y., *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022. Document disponibil on-line la adresa https://pact-for-skills.ec.europa.eu/document/download/dee1e64a-37b5-4fed-a970-0fa07c1f720e_en?filename=DigComp%202.2%20The%20Digital%20Competence%20Framework%20for%20Citizens.pdf&prefLang=ro.

II. Legislație europeană

- Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 *privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE*.

III. Legislație națională

- Constituția României din 1991, revizuită în anul 2003, republicată în Monitorul Oficial al României nr. 767/2003.
- Legea nr. 296/2023 *privind unele măsuri fiscal-bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung*, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 53/2003 *Codul muncii*, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 544/2001 *privind liberul acces la informațiile de interes public*, cu modificările și completările ulterioare.
- OUG nr. 57/2019 *privind Codul administrativ*, cu modificările și completările ulterioare.
- OUG nr. 41/2016 *privind stabilirea unor măsuri de simplificare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative*, cu modificările și completările ulterioare.
- OG nr. 27/2002 *privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor*, cu modificările și completările ulterioare.

- OG nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- HG nr. 112/2023 privind aprobarea Ghidului de guvernanță a platformei de cloud guvernamental.
- HG nr. 906/2020 pentru punerea în aplicare a unor prevederi ale Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.
- H.G. nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.
- OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

IV. Documente ale unor organizații internaționale și naționale

- Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, *Orientări ale Comisiei Europene privind consolidarea Codului de bune practici privind dezinformarea*, COM(2021) 262 final.
- Public Relations Society of America, Commission on Public Relations Education Report, „Public Relations Education for the 21st Century: A Port of Entry”, 10/1999, p. 2. Document disponibil on-line la adresa <https://www.commissionpred.org/wp-content/uploads/2018/03/report1-full.pdf>.
- Secretariatul General al Guvernului, *Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului*, București, 2006.
- Secretariatul General al Guvernului, *Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică*, Ed. Agenția Națională a Funcționarilor Publici, iulie 2021. Material realizat cu sprijinul Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare, disponibil on-line la adresa <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri%20materiale%20%20sept/Ghid%20motivare%20%20web.pdf?msclkid=2768fb8cbe9011ecbfdeea017aa22088>.
- Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, *Ghid pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală*, 2019.
- ANFP, *Analiza de imagine asupra modului cum este reflectat rolul ANFP și al funcționarilor publici în opinia publică*, 2024.
- Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, *DigCompRo - Cadrul de competențe digitale pentru cetățenii României*, Versiunea 2.0, pentru consultări publice, Iunie 2024. Document disponibil on-line la adresa <https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/07/Act-normativ-de-approbare-a-DigCompRo-04.07.2024->

site.pdf#:~:text=Identificarea%20%C8%99i%20analiza%20competen%C8%9Belor%20di
gitale%20cerute.

Website

- ANFP, Site oficial, <https://www.anfp.gov.ro/>
- Awstats, Site oficial, <https://www.awstats.org/>
- Brand24, Site oficial, <https://brand24.com/>
- Cambridge Dictionary, Site oficial, <https://dictionary.cambridge.org/>
- IBM, Site oficial, <https://www.ibm.com/us-en>
- Matomo (Piwik), Site oficial, <https://matomo.org/>
- OMS, Site oficial, <https://www.who.int/>

Titlul proiectului: Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) - Componenta 14 Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, jalon nr. 418 „Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane”

Editorul materialului: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Data publicării: noiembrie 2024

Date de contact: Agenția Națională a Funcționarilor Publici, București, Bd. Mircea Vodă nr. 44, bl. M17, Tronson III, sector 3

Material distribuit gratuit

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr/> Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial/>