 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Ediția I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 1 din 23


1. LISTA RESPONSABILILOR CU ELABORAREA, AVIZAREA, VERIFICAREA ȘI APROBAREA

	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătură
	1	2	3	4	5
1	Elaborat	Berteanu Cristina Mihaela	Referent de specialitate	31.05.2020	
2	Verificat	Berteanu Cristina Mihaela	Responsabil sistem de management integrat	31.05.2020	
3	Avizat	Simion Nicoleta	Președinte Comisie SCIM	10.06.2020	
4	Aprobat	Aurora Dragomirișteanu	Director general	15.06.2020	

Nota:

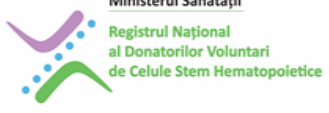
1. Acest document contine informatii si date care sunt proprietatea RNDVCSH
2. Prezentul document este destinat utilizarii exclusive pentru propriile cerinte.
3. Utilizarea integrala sau partiala a acestui document in orice scop sau activitate sau reproducerea partiala/ integrala in orice publicatie si prin orice procedeu (electronic, mecanic, fotocopiere, microfilmare etc) este interzisa fara acordul scris al PROPRIETARULUI.
4. Versiunea aflata pe serverul companiei este cea oficiala. Orice copie electronica sau orice versiune tiparita sunt copii necontrolate. Utilizatorii documentului au obligatia de a se asigura ca utilizeaza ultima versiune a documentului, versiunea oficiala de pe server.

2. FORMULAR DE EVIDENȚĂ A MODIFICĂRILOR

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Ediția I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 2 din 23

Nr. Crt.	Ediția/ revizia	Componenta modificată	Descrierea modificării	Data aplicării
	1	2	3	4
1	Ediția 1/ Revizia 0	Componentele 5,6,7,8, 9 și 12	Versiune inițială	31.05.2020

3. CUPRINS

	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 3 din 23

Numarul componentei in cadrul procedurii	Denumirea componentei din cadrul procedurii operationale	Pagina
1	Lista responsabililor cu elborarea, avizarea, verificare si aprobarea editie sau a reviziei in cadrul editiei procedurii operationale	1
2	Formular de evidenta a modificarilor	2
3	Cuprins	3
4	Scopul procedurii operationale	3
5	Domeniul de aplicare a procedurii operationale	3
6	Documente de referinta(reglementari) aplicabile	3
7	Definitii ale termenilor utilizati in procedura	4
8	Abrevieri ale termenilor utilizati in procedura	9
9	Descrierea procedurii	11
10	Responsabilitati	21
11	Distribuire/ difuzare	22
12	Anexe, inregistrări, arhivări	23

4. SCOPUL PROCEDURII OPERATIONALE

Procedura stabilește reguli și metode de comunicare internă și externă.

5. DOMENIU DE APLICARE A PROCEDURII OPERATIONALE

Procedura se aplică proceselor care vizează comunicarea intraorganizatională

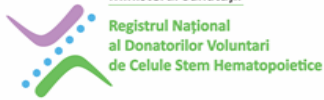
6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ (REGLEMENTĂRI) APLICABILE

6.1. SR EN ISO 9001: 2015, Sisteme de management al calității. Cerințe.

6.2. SR EN ISO 9004: 2018, Managementul calității. Calitatea unei organizații. Îndrumări pentru obținerea unui succes durabil.

6.3. SR EN ISO 9000: 2015, Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.

6.4. SR ISO/CEI 27001: 2018, Tehnologia informației. Tehnici de securitate. Sisteme de management al securității informației. Cerințe.

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 4 din 23

6.5. SR ISO/CEI 27002:2018. Tehnologia informației. Tehnici de securitate. Cod de bună practică pentru managementul securității informației. pentru managementul securității informației.

6.6. ISO/IEC 27000: 2017, Tehnologia informației. Tehnici de securitate. Sisteme de management al securității informației. Privire de ansamblu și vocabular

6.7. OMS 377/2017 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică pentru anii 2017 și 2018 cu modificări și completări.

6.8. Regulamentul (UE) 2016/679 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 (Regulamentul general privind protecția datelor).

6.9. Lege nr. 190 din 18 iulie 2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (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 (Regulamentul general privind protecția datelor).

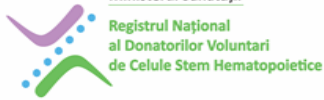
6.10. Legea Arhivelor Naționale nr. 16/1996.

6.11. Normele metodologice din 27.09.2013 la 22.04.2014 pentru aplicarea Legii Arhivelor Naționale nr. 16/1996

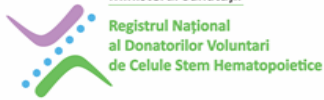
6.12. Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

7. DEFINIȚII ALE TERMENILOR UTILIZAȚI ÎN PROCEDURĂ

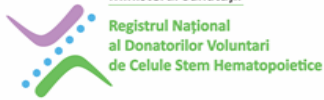
Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Activitate procedurală	Proces major sau activitate semnificativă pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în vederea îndeplinirii, în condiții de regularitate, eficiență, eficacitate, și economicitate a obiectivelor compartimentului și/ sau entității publice.
2.	Actualizare procedură	Constă fie în revizuirea procedurii fie în elaborarea unei noi ediții a acesteia.
3.	Cartus procedură	Text încadrat în chenar, pe o pagină imprimată.

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 5 din 23

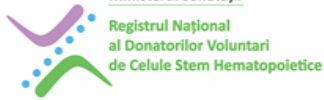
4.	Compartiment	Directie generala, directie, departament, serviciu, birou, comisie, inclusiv institutie/ structura fara personalitate juridica aflata in subordinea, coordonarea sau sub autoritatea entitatii.
5.	Control intern managerial	<p>Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entitatii publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere in concordanta cu obiectivele acesteia si cu</p> <p>reglementarile legale, in vederea asigurarii administrarii fondurilor in mod economic, eficient si eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele si procedurile. Sintagma "control intern managerial" subliniaza responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru tinerea sub control a tuturor proceselor interne desfasurate pentru realizarea obiectivelor generale si a celor specifice.</p>
6.	Delegare	Procesul de atribuire de catre un conducator de entitate/compartiment, pe o perioada limitata, a unora dintre sarcinile sale unui subordonat, impreuna cu competentele si responsabilitatile aferente.
7.	Diagrama de proces	Schema logica cu forme grafice care reprezinta etapele si pasii realizarii unui proces sau unei activitati.
8.	Editie procedura	Forma actuala a procedurii; editia unei proceduri se modifica atunci cand deja au fost realizate de regula trei revizii ale respectivei proceduri sau atunci cand modificarile din structura procedurii depasesc 50% din continutul reviziei anterioare.
9.	Fisa postului	Document care defineste locul si contributia postului in atingerea obiectivelor individuale si organizationale, caracteristic atat individului, cat si entitatii si care precizeaza sarcinile si responsabilitatile care ii revin titularului unui post.
10.	Masuri de control	Actiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor si monitorizarea permanenta sau periodica a unei activitati (situatii).
11.	Monitorizare	Actiune continua de colectare a informatiilor relevante, despre modul de desfasurare a unui proces sau a unei activitati.

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	
		Page 6 din 23

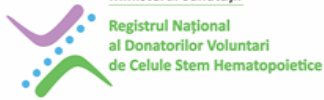
12.	Obiective generale	Enunt general asupra a ceea ce va fi realizat si a imbunatatirilor ce vor fi intreprinse; un obiectiv descrie un rezultat asteptat sau un impact si rezuma motivele pentru care au fost intreprinse o serie de actiuni.
13.	Obiective individuale	Exprimari cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost creat si functioneaza postul respectiv; aceste obiective se realizeaza prin intermediul sarcinilor, ca urmare a competentei profesionale, autonomiei decizionale si autoritatii formale de care dispune persoana angajata pe postul respectiv.
14.	Obiective specifice	Derivate din obiective generale si care descriu, de regula, rezultate sau efecte asteptate ale unor activitati care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzator sa fie indeplinit.
15.	Procedura documentata	Modul specific de realizare a unei activitati sau a unui proces, editat pe suport de hartie sau in format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem si proceduri operationale.
16.	Procedura operationala (procedura de lucru)	Procedura care descrie un proces sau o activitate care se desfasoara la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fara aplicabilitate la nivelul intregii entitati publice.
17.	Procedura de sistem (procedura generala)	Descrie un proces sau o activitate care se desfasoara la nivelul entitatii publice aplicabil/aplicabila majoritatii sau tuturor compartimentelor, dintr-o entitate publica.
18.	Proces	Un flux de activitati sau o succesiune de activitati logic structurate si organizate, in scopul atingerii unor obiective definite.
19.	Regularitate	Caracteristica unei operatiuni de a se repeta sub toate aspectele.
20.	Responsabilitate	Obligatia de a indeplini sarcina atribuita, a carei neindeplinire atrage o sanctiune corespunzatoare, dupa caz.
21.	Responsabilitate manageriala	Defineste un raport juridic de obligatie a indeplinirii sarcinilor de catre conducatorul entitatii publice sau al unei structuri organizatorice a acesteia, care

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 7 din 23

		presupune sa exercite managementul in limitele unor determinari interne si externe, in scopul realizarii eficace, eficiente si in conformitate cu dispozitiile legale a obiectivelor stabilite.
22.	Resurse	Totalitatea elementelor de natura fizica, tehnica, umana, informatională și financiară, necesare ca input, pentru ca strategiile să fie operationale.
23.	Revizie procedura	Actiune de modificare, respectiv adaugare sau eliminare a unor informatii, date, componente ale editiei unei proceduri, modificari ce implica de regula sub 50% din continutul procedurii.
24.	Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare	Persoana/ persoane desemnata/ desemnate de catre presedintele Comisiei de Monitorizare sau compartiment, avand ca sarcina principala managementul documentelor ce sunt in atributia comisiei, in functie de complexitatea structurii organizatorice a entitatii publice.
25.	Revizia in cadrul unei editii	Actiunile de modifcare, adaugare, suprimare sau altele asemenea, dupa caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei editii a procedurii operationale, actiuni care au fost aprobate si difuzate
26.	Calitate	Ansamblul de caracteristici ale unei entitati care ii confera acesteia aptitudinea de a satisface necesitati exprimate si implicite.
27.	Beneficiar/ Client:	Destinatar al unui produs sau serviciu (Directorul general, conducatorii de compartimente, compartimentele, personalul organizatiei, donatori de celule stem hematopoietice, pacienti, personal medical, organizatii publice sau private, alte persoane fizice sau juridice).
28.	Entitate	Ceea ce poate fi descris si luat in considerare in mod individual. Poate fi o activitate sau un proces, un produs/serviciu, o organizatie, un sistem sau o persoana sau orice combinatie a acestora.
29.	Elaborator de procedura	Persoana sau grup de persoane care are/ au in sarcina elaborarea si revizuirea unei proceduri sau politici.
30.	Verificator de procedura/ politica	Persoana sau grup de persoane care are/ au in sarcina verificarea unei proceduri sau politici

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 8 din 23

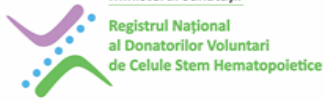
31.	Avizator de procedura/ politica	Persoana sau grup de persoane care are/ au in sarcina avizarea unei proceduri sau politici
32.	Aprobator de procedura/ politica	persoana sau grup de persoane care are/au in sarcina aprobarea unei proceduri sau politici
33.	Furnizor	Organizatie care furnizeaza un produs/serviciu unui beneficiar
34.	Inregistrare	Document care furnizeaza dovezi obiective ale activitatilor efectuate sau ale rezultatelor obtinute.
35.	Organizatie	Registrul National al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice (RNDVCSH)
36.	Pagina curenta	Este pagina folosita in mod curent in continutul procedurii.
37.	Pagina de garda	Este prima pagina a fiecărei proceduri in care apar: denumirea, codificarea, numele, prenumele, functia si semnatura persoanelor care au elaborat, verificat, avizat si aprobat procedura etc.
38.	Serviciu	Rezultat al activitatilor sau proceselor
39.	Structura organizatorica	Responsabilitati, autoritati si relatii dispuse intr-o schema, prin care o organizatie isi exercita functiile.
40.	Trasabilitate	Aptitudine de regasire a istoricului, a utilizarii sau a localizarii unei entitati prin identificari inregistrate.
41.	Sistem de management	Include structura organizatorica, activitatile de planificare, responsabilitatile, practicile, procedurile, procesele si resursele pentru elaborarea, aplicarea, realizarea, analizarea si mentinerea procedurilor si normelor.
42.	Sistem de control intern/ managerial	Ansamblul standardelor reglementate prin Ordinul nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entitatilor publice implementate de organizatie
43.	Manual calitate, securitatea informationala	Document de sinteza care descrie structura si modul de functionare a SMI al organizatiei

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 9 din 23

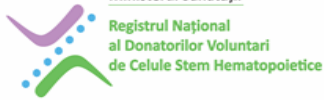
44.	Politica	Document SMI care definește modul de desfășurare unui anumite operații sau set de operații care se desfășoară în corelație
45.	Informații documentate	Informații necesare pentru a fi controlate și menținute de organizație, inclusiv suportul lor: <ul style="list-style-type: none"> - pot fi în orice format media și pot proveni de la orice sursă; - se pot referi la: sistemul de management și procesele lui, pot fi create pentru ca organizația să funcționeze (documentare) și pot fi dovezi ale rezultatelor obținute (înregistrări).
46.	Securitatea informației	Pastrarea confidențialității, integrității și disponibilității informației. <ul style="list-style-type: none"> - Confidențialitate <p>Asigurarea accesibilității informației numai celor autorizați să aibă acces.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integritate <p>Pastrarea acurateții și completitudinii informațiilor, precum și a metodelor de procesare.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilitate <p>Asigurarea faptului că utilizatorii autorizați au acces la informație, precum și la resursele asociate, atunci când este necesar.</p>
47.	Risc	Efect de incertitudine: <ul style="list-style-type: none"> - efect = abatere de la așteptat, pozitiv sau negativ; - incertitudinea – legată (fie și parțial) de înțelegere sau cunoaștere a unui eveniment, consecința lui sau probabilitatea; - riscul – exprimat adeseori ca o combinație a consecințelor unui eveniment (inclusiv modificările de circumstanțe) și probabilitatea de apariție asociată
48.	Evaluarea riscului	Evaluarea amenințărilor referitoare la informație, a impactului asupra acesteia, a vulnerabilităților informației și a echipamentelor de procesare a informației, precum și a probabilității de apariție a acestora.

Sunt valabile și definițiile din SR EN ISO 9000:2015, SR ISO/CEI 27001: 2018 și din Ordinul nr. 600/ 2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.

8. ABREVIERI ALE TERMENILOR UTILIZATI ÎN PROCEDURA

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Ediția I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 10 din 23

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	RNDVCSH	Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice
2.	CSH	Celule Stem Hematopoietice
3.	PO	Procedura operationala
4.	PS	Procedura de sistem
5.	PL	Politica
6.	S	Standard
7.	P	Procedura
8.	M	Manual
9.	G	Ghid
10.	SMC	Sistemul de management al calității (componenta a SMI)
11.	SMSI	Sistem de management al securitatii informatiei (componenta a SMSI)
12.	SIM	Sistemului integrat de management al calității (include SCIM) ce cuprinde documentele generate în baza standardelor: SR EN ISO 9001:2015, SR ISO/CEI 27002:2018 și a standardelor prevăzute în Ordinul nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice
13.	SCIM	Sistem de control intern managerial
14.	MSIM	Manualul sistemului integrat de management al calității
15.	RSMI	Responsabil al sistemului integrat de management al calității
16.	RSI	Responsabil securitatea informațională;
17.	TD	Tipul informatiei documentate (original sau copie)
18.	TC	Nivelul de control aplicat informatiei documentate (document controlat sau necontrolat);
19.	NC	Nivelul de clasificare aplicat informatiei documentate (public, confidențial, neconfidențial);

 <p>Ministerul Sănătății Registru Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Ediția I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 11 din 23

20.	E	Elaborare
21.	V	Verificare
22.	Av	Avizare
23.	A	Aprobare
24.	Ap.	Aplicare
25.	Ah.	Arhivare

9. DESCRIEREA PROCEDURII

9.1. Elemente generale

Comunicarea internă și externă utilizează următoarele tehnici:

- Comunicarea orală, folosită în mod curent pentru transmiterea informațiilor și datelor pe toate canalele ierarhice și pentru evaluarea rezultatelor activităților precum și pentru comunicarea cu clienții organizației (activitatea de vânzări este analizată în cadrul ședințelor săptămânale iar evaluarea în ansamblu a activității organizației se face semestrial și ori de câte ori este necesar cu ocazia analizelor efectuate de management).
- Comunicarea prin e-mail este utilizată în vederea comunicării între angajați cu privire la îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și în relația cu clienții.

De asemenea, prin e-mail se vor comunica documentele cu aplicabilitate generală: decizii ale Directorului General, Note interne, sarcini de serviciu, informări și alte informații de interes general.

- Comunicarea prin canale social-media este folosită cel mai adesea în relația cu publicul larg în vederea promovării activității RNDVCSH.

Periodic personalul RNDVCSH este instruit în domeniul celor mai performante tehnici de comunicare.

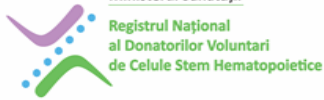
9.2. Obiectul comunicării cu “clienții”

9.2.2. Subiectele care implică comunicarea cu clienții sunt: informațiile despre activitatea, serviciile, proceduri de achiziții, relațiile cu autoritățile și instituțiile publice, contracte, modificări și amendamente, feedback-ul clienților, reclamațiile și sesizările clienților.


9.2.3. Dacă procesul de comunicare cu clienții este deficitar, se poate ajunge în situația în care beneficiarii serviciilor să nu comunice cu RNDVCSH. În această situație, aceștia trebuie interpelați în legătură cu nevoile lor să-i facem să înțeleagă că suntem interesați de problemele și cerințele lor.

9.3. Abordarea ca proces a comunicării interne și externe:

Elemente ale abordării	Definire elemente
------------------------	-------------------

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Ediția I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 12 din 23

Denumire proces	Comunicarea internă și externă
Indicatori de performanță	Numar de clienți nemulțumiți datorită comunicării deficitare
Proprietar de proces	Coordonator PR
Intrări	<p>a) Strategia și politicile organizației, cerințele sistemului de management al calității implementat în organizație;</p> <p>b) cerințele standardului de referință;</p> <p>c) constatări și rezultate ale auditurilor interne și externe efectuate care au avut loc în intervalul respectiv de timp de la ultimul audit analiza și modul de rezolvare al neconformităților împreună cu acțiunile corective/ preventive întreprinse;</p> <p>d) comenzi, cererile și feedback-ul de la clienți și parteneri rezultat în urma studiilor de evaluare efectuate;</p> <p>e) stadiul acțiunilor corective și preventive;</p> <p>f) performanțele proceselor și conformitate produselor și serviciilor cu cerințele impuse prin responsabilități;</p> <p>g) acțiunile de monitorizare a analizelor de management efectuate anterior;</p> <p>h) eficacitatea globală a SMI în realizarea obiectivelor calității;</p> <p>i) considerente asupra actualizării SMI în concordanță cu schimbările aduse de introducerea unor noi tehnologii, unor noi strategii de piață, de modificarea condițiilor sociale și în general orice modificări care duc la modificarea proceselor, procedurilor de lucru și a documentelor SMI.</p> <p>j) reclamațiile și modul de rezolvare al lor;</p> <p>l) nivelul de atingere a obiectivelor calității;</p> <p>m) performanțele furnizorilor;</p> <p>n) efectele financiare ale activităților referitoare la calitate;</p> <p>o) implementarea eficientă și eficace a proceselor ;</p> <p>p) capacitatea proceselor ;</p> <p>r) oportunitățile pentru îmbunătățirea continuă;</p> <p>s) utilizare eficientă și eficace a resurselor;</p> <p>t) analiza costurilor calității;</p> <p>u) relațiile cu toți partenerii organizației;</p> <p>v) performanțele produselor și proceselor;</p> <p>z) cunoștințe profesionale privind comunicarea organizațională.</p>
Ieșiri	<p>Comunicate și note interne.</p> <p>Scrisori, oferte, contracte.</p> <p>Buletine informative.</p> <p>Ghiduri de comunicare.</p> <p>Programe de instruire în domeniul comunicării.</p>
Proces din amonte	<p>Procese referitoare la relația cu clienții și partenerii organizației.</p> <p>Procese interne de management, asigurare de resurse, adăugare de valoare și procese de susținere.</p>
Furnizor de proces	Managementul și personalul instituției
Proces din aval	<p>Strategii și politici.</p> <p>Măsuri corective și preventive.</p>

	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 13 din 23

	Programe de îmbunătățire a proceselor și produselor organizației. Procese referitoare la relația cu clienții și partenerii organizației. Procese interne de management, asigurare de resurse, adaugare de valoare și procese de susținere.
Client intern	Personalul instituției
Client extern	Partenerii instituției

9.4 ASPECTE PREALABILE

9.4.1. Motivație

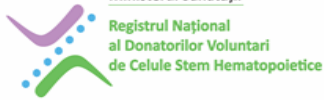
Dezvoltarea unui sistem de comunicare eficient și eficace în interiorul instituției este un demers pe cât de complex, pe atât de important pentru dezvoltarea instituției.

9.4.2. Comunicarea și importanța ei în managementul instituției

1. Comunicarea eficientă este condiționată de înțelegerea comună a mesajului.
2. Comunicarea este modalitatea concretă de lucru a unui manager, prin care acesta coordonează un grup dintr-o instituție. Succesul în management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului.
3. Foarte important este cum comunicăm și cât comunicăm, dar mai ales cât de eficient:
 - 75 % dintr-o zi de muncă vorbim și ascultăm;
 - 75 % din ceea ce auzim, auzim imprecis;
 - 75 % din ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele trei săptămâni.
4. În medie, 75% din timpul de lucru al unui manager se consumă pentru comunicare, având aproximativ următoarea structură:
 - 9 % citește;
 - 16 % scrie;
 - 30 % vorbește;
 - 45 % ascultă.

9.4.3. Categoriile și forme de comunicare în instituție

1. Folosind drept prin criteriu scopurile servite de comunicare în instituție, comunicarea internă este grupată în următoarele categorii:
 - *Comunicarea operațională internă*: ansamblul de mesaje care îi leagă pe angajați în acțiunile de îndeplinire a obiectivelor specifice.
 - *Comunicarea interpersonală*: este schimbul de informații pe care oamenii oriunde și oricând sunt împreună, fără ca acestea să aibă neapărat scopuri sau obiective precum cele ale instituției.
2. În raport cu sensul circulației mesajelor și poziția emitentului față de primitor, tipurile de comunicare internă formală sunt: descendente, ascendente și orizontale/ oblice.
 - În *comunicarea descendentă*, informațiile circulă pe canale ierarhice, de la nivelele superioare ale managementului la cele inferioare, de la șefi la subordonați.
 - În *comunicarea ascendentă*, sensul circulației mesajelor este de la subordonați la șefi, luând forma unui feedback sau a unui raport.
 - *Comunicarea orizontală / oblică* are loc între persoane de pe același nivel ierarhic sau între persoane aflate pe nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte.

 <p>Ministerul Sănătății Registru Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 14 din 23

3. O alta grupare, al carei criteriu este *mijlocul de transmitere a mesajelor*, distinge:

- a) comunicarea orală,
- b) în scris;
- c) nonverbală.

9.4.4. Comunicarea orală

1. Comunicarea orală este principala formă de comunicare. Într-o organizație circa 75% din schimbul de informații se realizează oral.

2. Formele utilizate în mod obișnuit în comunicarea orală interpersonală includ:

- individ-individ (față în față);
- telefonul;
- ședința;
- prezentarea (expunerea).

3. Comunicarea individ-individ, pentru un manager, este forma potrivită pentru: delegarea sarcinilor, instruire (pregătire), informare, dezvoltarea și menținerea relațiilor umane.

4. Telefonul, ca mijloc de comunicare, face posibil un rapid schimb de informații prin economisirea timpului necesar deplasării.

5. Ședințele sunt forme de comunicare directă în cadrul instituției. Ședințele pot fi informale, de delegare de sarcini, operaționale sau de management.

6. Prezentările (expunerile) pe care managerii trebuie să le facă, din când în când sunt, de regulă, formale, spre deosebire de formele mai sus analizate care obișnuit sunt informale.

Șansele de a avea o expunere, cuvântare, care să mărească audiența și interesul grupului căruia va adresați, vor spori cu siguranță, dacă veți pregăti cu atenție conținutul mesajului în toate cele patru părți ale sale:

- pregătire;
- introducere;
- cuprins;
- încheiere.

7. Pregătirea începe cu colectarea informațiilor de care aveți nevoie pentru întreaga expunere.

8. Introducerea are drept scop pregătirea auditoriului pentru primirea mesajului, precum și deschiderea interesului pentru expunere. Urmărind obținerea atenției încă de la începutul expunerii, este potrivit să fie supusă audienței tema.

9. Conținutul va fi organizat în părți comparabile. Încheierea trebuie să reafirme, în final, scopul comunicării și ea include:

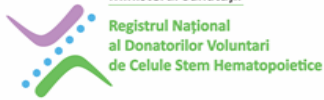
- reamintirea temei (subiectului);
- sinteză a punctelor cheie din expunere;
- concluzia, principalul mesaj al expunerii.

10. Ca și începutului comunicării, încheierii i se cere să rețină atenția auditoriului, scop ce va fi servit de cuvinte pline de forță, ce pot ramâne în memoria participanților.

11. Odată expunerea pregătită, trebuie să optați pentru o metodă de prezentare care poate fi:

- liberă (aparent improvizată),
- memorată
- citită.

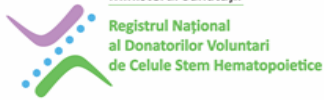
12. Prezentarea liberă este de departe metoda cea mai populară și mai eficace. Întregul mesaj trebuie să fie clar în mintea vorbitorului, însă fără a fi memorat.

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 15 din 23

13. Prezentarea liberă este cea mai atractivă atrăgând atenția grupului cel mai bine.
14. Memorarea este pentru multe persoane dificilă. De cele mai multe ori sunt memorate secvențe de cuvinte și nu idei. Pentru a simplifica metoda, nu memorați întregul text, ci numai părți, ajutându-vă de note în expunerea lor.
15. Prezentarea de acest fel este o combinație cu metoda expunerii libere și are în plus avantajul coerenței ideilor.
16. Metoda este de preferat dacă nu aveți foarte multă experiență în prezentări. Până și profesioniștii o folosesc în mod curent în cazul prezentărilor lungi sau cu informații multe.
17. Citirea se folosește când se dorește transmiterea întocmai a unui mesaj, atât în conținut cât și în forma sa.
18. Mesajele oficiale ale instituției, anunțurile sau comunicările interne/externe sunt câteva exemple în care este recomandat să folosiți citirea.
19. Reguli privind pregătirea prezentării, trebuie să aveți în vedere și alte aspecte importante pentru succesul comunicării și anume:
 - caracteristicile auditoriului;
 - prezența și imaginea personală;
 - mediul fizic în care are loc expunerea.
20. Analiza auditoriului se face atât înainte cât și în timpul prezentării.
21. Înainte de a începe sesiunea de prezentare este indicat să știm mărimea auditoriului, structura sa, vârsta, educația, experiența, cunoștințele în domeniu.
22. În timpul prezentării se poate învăța foarte mult de la auditoriu în beneficiul unei mai bune comunicări, mai ales prin feedback-ul direct sau indirect pe care audiența îl oferă prezentatorului.
23. În ceea ce privește prezența și imaginea personală, vorbitorul nu poate ignora faptul că, în comunicarea orală, prezentarea și imaginea personală fac parte din mesaj.
24. Oamenii îi aud vorbele, privesc și receptează imagini ale aspectului său fizic, gesturilor și mișcării sale, cât și ale mediului fizic proxim în care se afla.
25. Sintetizând putem reține că pe cale orală se realizează contactul direct între subiecții comunicării, comunicarea în această formă având următoarele avantaje:
 - rapiditatea și reacție(feedback) imediată;
 - posibilitatea de a pune întrebări și de a clarifica problema;
 - poate fi observat efectul produs de mesaj;

9.4.5. Comunicarea în scris

1. Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informațiilor de interes general, a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung, precum și a mesajelor ce vizează un număr mare de persoane a căror activitate este interdependentă.
2. Ca și în cazul comunicării orale, mesajul scris trebuie să fie adecvat, adaptat la caracteristicile cititorilor.
3. Selectarea cuvintelor potrivite este componenta majoră a adaptării mesajului la caracteristicile cititorului. În categoria celor mai potrivite cuvinte ce servesc comunicarea sunt cuvintele familiare, adică cele folosite în discuțiile cotidiene.
4. Sintetizând recomandările pentru alcătuirea mesajelor în scris, ce pot ajuta la creșterea eficacității comunicării, considerăm util următorul ghid, sugerat de specialistul american *Keith Davis*:
 - Folosiți cuvinte și fraze simple;
 - Folosiți cuvinte scurte și familiare;
 - Alcătuiți fraze și paragrafe scurte;

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 16 din 23

- Utilizați pronumele personal, ori de câte ori este posibil, la persoana a doua.

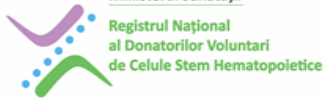
9.4.6. Comunicarea nonverbală

1. Comunicarea nonverbală este a treia forma prin care puteți transmite mesaje.
2. Eficacitatea sa implică faptul ca a comunica înseamnă ceva complex, cu mult mai mult decât a selecta cuvintele potrivite. În sens larg, comunicarea nonverbală este generată de orice transmite un mesaj.
3. De fiecare dată, în comunicarea orală, directă, față în față, oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a poziției (posturii), care mai sunt generic numite "limbajul corpului".
4. Expresiile faciale.
 - Sunt comune aprecierile potrivit cărora o persoană care zâmbește este bine dispusă și prietenoasă, în timp ce una încruntată este indispusă și nemulțumită.
 - Sprâncenele ridicate sunt interpretate a fi semn de neîncredere sau uimire.
 - Buzele strânse sugerează mânie.
 - Vocea - ca și expresiile feței, timbrul, tonul, volumul și ritmul vorbirii transmit prin voce atitudini căldură, prietenie, supărare, mânie etc. Modulațiile și calitatea vocii joacă un rol semnificativ în comunicare.
5. Gesturile și poziția corpului.
 - Pozițiile și mișcările mâinilor și corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală.

Exemple:

Poziția mainilor / corpului	Mesajul transmis
O mână pe gură	Obiecție, plictiseală
Mâinile în cap	Uimire, disperare
Mâini în șolduri	Mânie, defensiv
Mâini ridicate în afară	Neîncredere, incurcatura, incertitudine
Mâini încrucișate	Inchis comunicării
Arătător întins	Autoritate, neplăcere, lectura
Poziția în scaun (drept, tolanit, agitat)	Interes, dezinteres, plictiseală
Umeri ridicați	Indiferență, necunoaștere

6. Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care acestea le produc. Excesul în gesturi distrage sau devine plicticos.
7. E folositor să-i întrebi pe alții, prieteni de obicei, dacă anumite gesturi sunt supărătoare.
8. Mediul și comunicarea nonverbală. O mare parte din ceea ce auditoriul vede sunt elementele fizice ce va inconjoară când vorbiți: podiumul, lumina, decorațiunile de pe pereți etc.
9. Acțiunile. Deseori oamenii uită ca faptele lor au semnificație în comunicare și ca acestea sunt interpretate de alții.
10. Atât acțiunile îndeplinite cât și cele nerealizate constituie o importantă cale de a comunica. Pe termen lung, faptele spun mai mult decât vorbele.
11. Diferența dintre ceea ce spuneți și ce faceți definește fisura credibilității în comunicare. Când aceasta fisura este mare, probabilitatea apariției unor dificultăți, precum pierderea credibilității, este și ea mai mare.

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 17 din 23

9.4.7. Feedback-ul în comunicare

1. Feedback-ul este procesul de verificare a mesajelor, a înțelegerii corecte a semnificației lor. O cale potrivită de obținere a feedback-ului de la primitorul mesajului, în cazul comunicării orale, este chestionarea și parafraza.

2. Calea cea mai utilizată de a avea conorganizația ca mesajul transmis a fost înțeles corect constă în a întreba.

3. Oamenii au, în general, tendința de a pune întrebări datorită următoarelor trei motive:

- Se simt ignorați. Fie nu au fost suficient de atenți, fie nu sunt destul de capabili să înțeleagă deplin subiectul.
- Sunt ignoranți. Cunosc prea puțin sau nimic despre subiect și nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin și nu știu ce să întrebe.
- Au rezerve în a evidenția ignoranța vorbitorului, mai ales dacă interesele lor viitoare depind de poziția vorbitorului (șef).

4. O altă cale de a obține feedback este să pui întrebări după ce transmiți mesajul.

5. În sfârșit, modalitatea cea mai potrivită de a verifica dacă mesajul a fost recepționat și înțeles corect este să parafrazați. Adică să solicitați primitorului să reformuleze mesajul cu propriile sale cuvinte.

Fiind unul din elementele cheie ale performanțelor înalte, feedback-ul trebuie să fie:

- Imediat, cât mai apropiat de momentul realizării performanței;
- Concret și precis;
- Concentrat pe performanță. Feedback-ul trebuie să se concentreze pe sarcina și nu pe persoană. Se face distincție între salariat și performanța sa;
- Pozitiv. Un feedback pozitiv produce efecte superioare celui negativ.

8. Limite în comunicare

Tot ceea ce stingherește, limitează sau blochează transferul de informații constituie bariera de comunicare.

Barierile în comunicare pot avea următoarele cauze:

- percepția,
- emoțiile,
- încrederea și credibilitatea,
- dificultățile de ascultare,
- filtrajul,
- supraîncărcarea cu informații,
- locul și timpul,
- zgomotele
- mediul selectat.

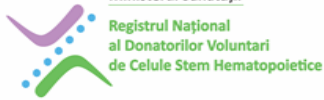
Percepția este o barieră de natură semantică ce apare datorită limitelor în interpretarea cuvintelor. De obicei oamenii au tendința să perceapă mesajele din punctul lor de vedere.

Emoțiile oamenilor acționează ca filtru aproape în întreaga lor comunicare. Vedem și auzim ceea ce suntem pregătiți să vedem și să auzim. Prin urmare, comunicare nu poate fi separată de personalitatea oamenilor.

9. Încrederea și credibilitatea

Încrederea față de un șef este determinată de integritatea lor. Ridicarea nivelului de încredere necesită un comportament deschis și onest în comunicarea cu personalul.

10. Ascultarea

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 18 din 23

O barieră importantă în comunicarea orală este incapacitatea de a asculta, asociată deseori cu evaluarea prematură a mesajului și emitentului. Sunt mulți cei ce vorbesc și puțini cei ce ascultă.

9.4.8. Tonul și stilul comunicării

Înainte de redactarea unui mesaj decide nivelul de comunicare.

Se decide dacă limbajul trebuie să fie formal, standard, sau informal.

Se decide dacă un vocabular tehnic sau de specialitate va produce confuzie sau dacă cuvintele pe care le-ai ales arată o atitudine pozitivă, negativă, sau neutră față de subiect și dacă aceste atitudini sunt potrivite.

În același timp, ce se scrie trebuie să fie concret să folosească vocabular specific, și să creeze o comunicare clară și eficientă.

1. Formalitate vs. informalitate

Fiecare nivel al limbii are propriul ton. Până la a hotărâți nivelul limbii folosite, hotărâște gradul de formalitate sau informalitate care trebuie adoptat. Acest lucru depinde de situație și de normele grupului.

Limba scrisă este de obicei mai formală (în ton și structură) decât limba vorbită, pentru că ceea ce se scrie nu este sprijinit de nuanțe și inflexiuni și expresii faciale.

- Se va alege o variantă de compromis între formal și informal.
- Se va evita cuvinte nefamiliare și propoziții complexe. Se va evita argoul și obscenitățile.
- Se va evita pe cât posibil greșelile de gramatică. Astfel, toată lumea va aprecia mesajul fără subiectivitate.

2. Cuvintele tehnice și specializate

Personalul unui compartiment folosește vocabular specializat. Nu este greșită folosirea limbajului specializat, dacă cel cărui i se adresează îl folosește și înțelege.

Dacă nu se știe cât de potrivit este limbajul ales pentru o audiență, se va încerca citirea a ceea ce s-a scris ca și când ar fi audiență.

Dacă se vrea definirea unui cuvânt, o frază explicativă va fi de ajuns.

Un vocabular specializat întâi va limita audiența la experții în materie. Un astfel de vocabular va îndepărta audiența și va transforma comunicarea într-una formală.

Cei mai buni scriitori își aleg vocabularul în funcție de audiență.

3. Tonul comunicării

Tonul folosit trebuie să depindă de scopul comunicării și de relația pe care se dorește să se formeze între "scriitor" și cel care va citi.

Pe când iritarea și ironia sunt uneori potrivite, în majoritatea situațiilor vor îndepărta auditorul/ cititorul. Iritarea orientată spre auditor va avea rezultate dacă scopul spre care te îndrepti este convingător.

4. Cuvinte pozitive, negative sau neutre

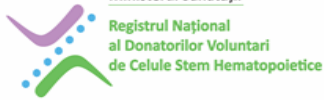
Alegerea cuvintelor, se va hotărâ între cuvinte pozitive sau negative și atitudinile pe care le induc.

În majoritatea situațiilor în care se scrie pentru a comunica un mesaj în cadrul instituției, scopul este să fie obiectiv, menținând atenția cititorului asupra subiectului decât asupra celui care scrie. În astfel de situații, un vocabular neutru este necesar.

5. Sugestiile pentru ton și stil

- Folosirea cuvintelor concrete

Oricând este posibil, se vor folosi cuvinte concrete (explicite) decât abstracte, deoarece cuvintele explicite vor avea același sens pentru mai mulți, pe când cuvintele abstracte vor avea înțelesuri foarte diferite de la persoană la persoană.

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 19 din 23

- Claritate

Expresiile clare ușurează cititul deoarece este mai ușor pentru cititor să își inchipuie ceea ce spunem. Acest lucru este și mai important în mesajele și comunicatele interne.

9.4.9. Cum se scrie în situații negative

1. Ce sunt situațiile speciale de comunicare?

Diferența este că față de mesajele de rutină, nu se știe exact cum va reacționa cititorul sau se știe că cititorul va fi supărat, reacționând negativ la ce i se va comunica.

2. Abordarea directă

Presupune trecerea la subiect cât se poate de repede, este bună când se comunica ceva natural sau obișnuit. Atunci când se transmite o veste rea, ceva ce cititorul nu vrea să citească, sau când nu se cunoaște cititorul îndeajuns încât să-i prevezi reacția nu se folosește abordarea directă.

Oricine răspunde mai calm la vești proaste dacă i se ofera informații înainte, explicații. Pentru acest motiv, în scrisorile care dau vești proaste abordarea directă nu este o idee bună.

3. O structură eficientă pentru scrisori cu vești proaste

- Zona tampon - o frază neutră, plăcută; ceva asupra căruia sunteți de acord; mulțumiri;
- Explicații - motive, circumstanțe privind cauza care a generat situația, sau cum a fost luată decizia;
- Ideea centrală - vestea proastă, formulată cât mai pozitiv posibil;
- Încheierea - O sugestie sau o alternativă; o încheiere cu intenții bune;

Provocarea este să se dea vestea cât mai ușor, clar și fără să lovescă pe cel care o primește.

4. Abordarea indirectă (cu explicațiile la început) este recomandată dacă nu se știe cum va reacționa cititorul.

9.4.10. Comunicarea cu mass-media:

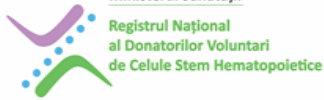
1. Reguli generale:

- plasați problema în context;
- "țineți aproape de fapte;
- nu va exprimați propriile opinii;
- nu aduceți în discuție probleme sau subiecte care nu doriți să se regasească în prezentarea finală;
- anticipați nevoile reporterului;
- pregătiți și actualizați continuu raportul privitor la fapte;
- evitați jargonul;
- repetați mesajele (pentru a crește probabilitatea ca acestea să apară în materialul final al reportajului);
- respectați termenele limită ale reporterilor;
- fiți atenți și rețineți tot ce s-a spus de-a lungul interviului;
- urmăriți îndeaproape reportajul rezultat;
- optați pentru o abordare pro-activă în relațiile cu mass-media.

2. Comunicarea în cazul unui interviu:

Etape:

- Verificarea notițelor (descriseri de fapte, date statistice);
- Consultarea altor persoane;
- Segmentarea audienței (suporteri puternici, oponenti puternici, nedeciși);

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Ediția I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 20 din 23

- Pregătirea mesajului (5-20 secunde – cine, ce, când, unde, de ce, cum);
- Dezvoltarea unei teme (word picture) (susținerea mesajului);
- Pregătirea unui exemplu / analogii (ilustrarea mesajului);
- Construirea podurilor dintre mesaje;
- Tehnica rolurilor.

9.4.11. Căi de îmbunătățire a comunicării interpersonale și instituționale

1. Căile de îmbunătățire sunt structurate pe nivele ale managementului:

a. La nivelul conducerii strategice a organizației (top management):

- organizarea unui sistem de comunicare instituțional funcțional și clar;
- stimularea comunicării prin realizarea unui cadru favorabil, în special prin asigurarea condițiilor pentru depășirea barierelor comunicaționale;
- analizare implicațiilor comportamentului conducerii de nivel superior asupra subordonaților.

b. La nivelul conducerii tactice (middle management):

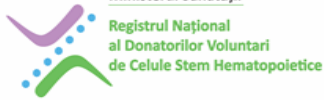
- asigurarea unei comunicări eficiente în diferite subdiviziuni organizatorice ale organizației;
- compatibilizare limbajelor specializate utilizate între diferite compartimente ale organizației, asigurarea corespondenței semantice între noțiunile-cheie utilizate în diferite activități ale organizației;
- stimularea folosirii mijloacelor de comunicare modernă ex. calculatoarele în rețea, e-mail, telefoane mobile etc.

c. La nivelul conducerii operaționale (supervisors):

- comunicarea continuă către subordonați a tuturor informațiilor necesare desfășurării muncii lor (planuri, programe, bugete, căi de acțiune pentru îmbunătățirea proceselor și produselor, căi de acțiune pentru creșterea productivității și reducerea costurilor etc);
- monitorizare factorilor care influențează calitatea comunicării interpersonale și luarea operativă a măsurilor pentru corectarea și prevenirea efectelor negative;
- diferențierea stilului de comunicare funcție de nivelul de pregătire, experiență și înțelegere al fiecărui subordonat.

2. Alte căi de perfecționare a comunicării interpersonale:

- promovarea de către conducătorii subdiviziunilor organizatorice a unui climat stimulat pentru comunicările interpersonale, în spirit de raționalitate, obiectivitate și echilibru capabil să determine amplificarea eforturilor comune pentru găsirea celor mai potrivite soluții pentru rezolvarea problemelor specifice activității desfășurate;
- stimularea managerilor a folosirii tehnicii de ascultare activă, axată pe receptarea, înțelegerea și verificarea mesajului primit prin dialog imediat cu emițătorul acestuia;
- armonizarea în măsura posibilă a comunicărilor formale cu cele informale prin definirea riguroasă, pe bază de documente a: regulamentului de funcționare și organizare al organizației, fișelor de post, structurii organizaționale;
- evaluarea periodică a performanțelor individuale și de echipă;
- rezolvarea revendicărilor subordonaților;

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 21 din 23

- pregătirea adecvata a sedințelor și finalizare acestora prin trasarea unor obiective viitoare, alocarea de resurse, stabilirea termenelor și formularea de direcții de acțiune.

9.4.12. Căi de îmbunătățire a comunicării cu mediul externi

O bună orientare a organizației catre mediul extern (furnizori, parteneri, bănci, instituții ale statului, persoane fizice) implică o bună comunicare care se realizează prin:

- dezvoltare activității de “relații publice” din cadrul instituției. În sfera de cuprindere a acestei activități intră: comunicare eficientă cu toți partenerii instituției, lansarea în exterior a mesajelor importante privind strategia organizației, mixul de marketing, intenția de implicare în diferite proiecte cu caracter social, cultural, artistic, sportiv etc. Crearea de evenimente.
- folosirea abilă a diferitelor mijloace de promovare (reclamă, expoziții etc);
- asigurarea unui sistem de comunicare strâns cu toți beneficiarii și partenerii organizației;
- participarea managerilor la reuniuni cu caracter formal sau informal: seminarii, expoziții, simpozioane, cluburi de afaceri prilejuri cu care sunt stabilite diferite relații de colaborare.

10. RESPONSABILITĂȚI

10.1. Director General

10.1.1. Alocă resursele umane, informaționale, financiare, materiale și aprobă măsurile necesare instruirii personalului organizației în domeiul tehnicilor de comunicare și asigurării unei comunicări interne și externe eficiente și eficiente.

10.2. Compartimentul Donatori

10.2.1. Promoveaza tehnici de comunicarea eficiente cu clienții așa încât să asigure eficienta și eficacitatea proceselor de promovare și vanzare a produselor.

10.2.2. Propune soluții pentru remedierea deficiențelor în procesul comunicării și îmbunătățirea comunicării.

10.2.3. Monitorizează procesele de comunicare internă și externă (în echipa cu Responsabil SMI).

10.2.4. Este responsabil pentru soluționarea reclamațiilor și sesizărilor.

10.2.6. Elaborează Programul de îmbunătățire a comunicării interne și externe.

10.3. Responsabilul SMI

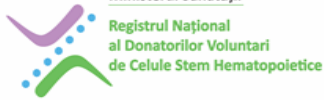
10.3.1. Propune soluții pentru remedierea deficiențelor în procesul comunicării și îmbunătățirea comunicării.

10.3.2. Monitorizează procesele de comunicare internă și externă (în echipa cu Coordonatorul PR).


10.4. Personalul instituției

10.4.1. Își însușește prevederile prezentei proceduri și regulile comunicării interne și externe.

11. DISTRIBUIRE/ DIFUZARE

 <p>Ministerul Sănătății Registrul Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice</p>	Cod: PS-012	Editia I	
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ		Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020		Page 22 din 23

	Scopul difuzarii	Compartiment	Funcția
	1	2	3
1.	Aplicare	Conducere	Director Finaciar Contabil
2.	Aplicare	Juridic	Jurist
3.	Aplicare	Resurse umane	Ref Resurse umane
4.	Aplicare	Audit	Auditor
5.	Aplicare	Financiar-contabilitate	Economist
6.	Aplicare	Achizitii publice si administrativ	Referent de specialitate-Achizitii si Administrativ
7.	Aplicare	Informatic	Analist IT
8.	Aplicare	Informatic	Analist IT
9.	Aplicare	Informatic	Informatician
10.	Aplicare	Donatori	Referent de specialitate
11.	Aplicare	Donatori	Referent
12.	Aplicare	Donatori	Medic primar
13.	Aplicare	Donatori	Medic primar
14.	Aplicare	Donatori	Medic primar
15.	Aplicare	Donatori	Asistent medical principal
16.	Aplicare	Pacienti straini	Referent de specialitate
17.	Aplicare	Pacienti straini	Medic primar
18.	Aplicare	Pacienti romani	Medic primar
19.	Aplicare	Pacienti romani	Medic primar
20.	Aplicare	Pacienti romani	Medic specialist

	Cod: PS-012	Editia I
	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ	Revizia 1
Compartiment unde se aplică: AP, AUD, CDON, CONT, CPRO, CPST, DG, IT, JUR, RU, UATM	Valabil de la: 31.05.2020	Page 23 din 23

12. ANEXE, INREGISTRĂRI, ARHIVĂRI

12.1 Analiza proceduri anexată acestei proceduri