



**Proiectul Consiliului European
„Promovarea standardelor europene în reglementarea domeniului audiovizualului din
Republica Moldova”**

DOCUMENT TEHNIC:

**Strategia de comunicare externă și internă
a Instituției publice Compania „Teleradio-Moldova”**

Autori:

Roberto Suarez Candel
David Fernandez Quijada
Ludmila Andronic

Experți Consiliul European

Proiectul „Promovarea standardelor europene în reglementarea audiovizuală a Republicii Moldova” este o continuare a Programului comun UE-CoE „Promovarea libertății mass-media și a pluralismului în Republica Moldova”, pus în aplicare de Consiliul Europei în decembrie 2016 - februarie 2019, care a obținut rezultate semnificative, care acum trebuie îmbunătățite în continuare.

Proiectul își propune să consolideze pluralismul mass-media și să asigure un radiodifuzor public independent și profesionist angajat să păstreze neutralitatea, care reprezintă piloni esențiali pentru îndeplinirea agendei de reforme democratice a țării.

Pentru informații suplimentare, vă rugăm să contactați:

Promovarea standardelor europene în reglementarea domeniului audiovizualului în Republica Moldova
Tel: + 373 22 202 304
shahin.abbasov@coe.int
ana.chiriac@coe.int
<https://www.coe.int/en/web/chisinau/audiovisual-standar>

Declinare a responsabilității:

Această lucrare tehnică este pregătită în cadrul Proiectului Promovarea standardelor europene în reglementarea audiovizuală în Republica Moldova.

Părerile și opiniile prezentate în document aparțin autorilor și nu trebuie interpretate ca reflectând poziția oficială a Consiliului Europei.



South 180

Confidențialitate: comunicarea publică a acestui raport și a conținutului său este la discreția Consiliului Europei și a Instituției publice Compania „Teleradio-Moldova”.

Copyright: acest raport a fost realizat de South 180 pentru Consiliul Europei și Instituția publică Compania „Teleradio-Moldova”. South 180 acordă ambelor organizații utilizarea integrală și exclusivă a acestui raport în orice format, pe orice platformă și în mod perpetuu. South 180 păstrează proprietatea intelectuală a metodologiilor și modelelor utilizate și create în acest raport.

Renunțare: South 180 nu este responsabilă pentru orice erori sau inexactități în datele furnizate de către terți. South 180 nu va fi responsabil pentru nicio pierdere suferită de orice persoană care se bazează pe acest raport.

◆ South 180 este o companie internațională de consultanță specializată în previziuni, elaborarea de strategii și evaluarea impactului. **Le permitem liderilor să transforme ideile mărețe în strategii care funcționează.**

Contact: 180@south-180.com

© South 180 (SNC), 2021.

Rue de Lyon 77
1203 Geneva - Elveția



CUPRINS

♦ INTRODUCERE.....	22
♦ DESPRE ACEASTĂ STRATEGIE	33
♦ ECHIPA DE PROIECT	44
♦ INTERVIURI.....	55
♦ ANALIZA CONTEXTULUI.....	77
♦ STRATEGIA DE COMUNICARE EXTERNĂ.....	12
♦ STRATEGIA DE COMUNICARE INTERNĂ.....	30
♦ REFERINȚE.....	40

INTRODUCERE

În prezent, Consiliul Europei implementează proiectul „**Promovarea standardelor europene în reglementarea audiovizuală din Republica Moldova**”, care are drept scop oferirea de asistență legislativă în domeniul mass-media.

Sprijinul acordat furnizorului public național de servicii media, Instituția publică Compania „Teleradio-Moldova” (TRM), implică asistență în diversificarea conținutului său, crearea unei platforme radio digitale pentru copii, sprijin pentru consolidarea Serviciului Ombudsmanului, precum și asistență pentru tranziția instituției la digital.

Ca parte a acestui plan de acțiune, s-a considerat că este relevant să se conceapă și să se dezvolte o strategie de comunicare cuprinzătoare pentru Instituția publică Compania „Teleradio-Moldova”. O astfel de strategie ar trebui să contribuie nu numai la dezvoltarea corporativă de care compania are nevoie pentru a asigura durabilitatea sa, ci și pentru a îmbunătăți modul în care TRM se conectează cu publicul său și cu părțile interesate.

Proiectul a fost încredințat Dr. Roberto Suárez Candel și Dr. David Fernández Quijada, co-fondatori ai South 180, o companie internațională de consultanță specializată în previziuni, conceperea de strategii și evaluarea impactului, cu sediul la Geneva (Elveția). În plus, dna Ludmila Andronic a contribuit la proiect în calitate de expert național în relații publice, comunicare publică, comunicare de criză și strategii de comunicare.

Din partea TRM, proiectul a fost sponsorizat de directorul general Olga Bordeianu și gestionat de Dr. Natalia Beregoi, șefa Serviciului Comunicare și Relații Internaționale.

Principalele obiective ale proiectului au fost:

- Analiza contextului în care activează TRM și a poziționării sale în societatea moldovenească și pe piața media pentru a defini obiectivele de comunicare.
- Evaluarea situației actuale a TRM în ceea ce privește procesele, practicile și rezultatele sale de comunicare externă și internă, pentru a determina nevoile și căile de dezvoltare în acest domeniu.
- Furnizarea unui cadru și a unei serii de recomandări care să permită companiei să elaboreze și să pună în aplicare propriul plan de acțiune în domeniul comunicării într-un mod realist și eficient, în funcție de circumstanțele sale.

Prin urmare, această strategie își propune să devină un instrument de consolidare a capacităților, ajutând conducerea și personalul TRM să ia deciziile corecte și să facă pașii necesari pentru a atinge un obiectiv foarte important: asigurarea faptului că societatea moldovenească înțelege valoarea TRM.

DESPRE ACEASTĂ STRATEGIE

Având în vedere contextul societal din Moldova, starea industriei media și, în special, caracteristicile și situația operațională a TRM, aceasta nu este o strategie de comunicare tradițională. Aceasta nu se concentrează pe elaborarea unui plan de acțiune detaliat cu privire la mesajele care trebuie împărtășite, la mixul de media care trebuie utilizat sau la bugetul care trebuie alocat pentru a implementa o campanie tradițională de comunicare corporativă sau de consolidare a reputației.

Analizând circumstanțele contextuale cu care se confruntă TRM și ca urmare a vizitei la fața locului și a interviurilor realizate, ne-am dat seama că, înainte de a lansa orice strategie de comunicare, TRM are nevoie de o anumită dezvoltare corporativă. În caz contrar, recomandările noastre nu ar fi dat rezultatele așteptate și nici nu ar fi fost fezabilă punerea lor în aplicare.

Prin urmare, acest raport se concentrează mai întâi pe indicarea mai multor obiective, etape și recomandări pentru ca TRM să atingă un nivel de pregătire corporativă care ar trebui să permită organizației să lanseze și să gestioneze eficient strategia de comunicare. Fără atingerea unui astfel de nivel de pregătire corporativă, evaluarea noastră este că orice plan de acțiune ar putea eșua sau ar putea fi sub așteptări.

În al doilea rând, s-a stabilit că, înainte de a comunica cu publicul, cu autoritățile sau cu orice altă parte interesată, TRM are nevoie de o descriere amănunțită a sa. În prezent, o astfel de descriere nu există, cel puțin într-un mod coerent, structurat și recunoscut.

În al treilea rând, analiza noastră a arătat, de asemenea, că era nevoie de definirea unui scop clar și puternic pentru strategie.

Deși aceste observații inițiale ar putea fi considerate obstacole, identificarea lor a fost crucială pentru a concepe soluția de care TRM are nevoie. În plus, acest lucru ne-a permis să abordăm proiectul într-un mod care corespunde înțelegerii noastre despre ceea ce este o strategie bună: un cadru care să permită și să faciliteze luarea deciziilor, definirea angajamentelor și articularea planurilor de acțiune pentru a atinge în mod eficient un scop.

De fapt, multe strategii corporative eșuează pentru că se concentrează mai degrabă pe planul de acțiune decât pe premisele și ipotezele de bază, pe definirea unui scop și pe setul de decizii și angajamente necesare pentru a reuși. Atunci când se întâmplă acest lucru, deoarece planurile de acțiune tind să fie ușor influențate de schimbările contextuale, strategia derapează rapid. În schimb, atunci când accentul se pune pe scop, pe obiective, pe deciziile care trebuie luate, pe implicațiile acestora și pe angajamentele care rezultă, atunci strategiile funcționează ca niște cadre generale care ghidează în mod eficient conducerea și personalul, de asemenea, în medii în schimbare. Pe scurt: strategiile nu sunt planuri de acțiune, ci un set de decizii coerente care definesc și ghidează un curs de acțiune.

Prin urmare, acest document oferă conducerii și personalului TRM o analiză de context care permite identificarea principalelor nevoi ale organizației în ceea ce privește comunicarea externă și internă. În consecință, sunt definite un scop și o serie de obiective pentru comunicarea externă și internă. Ulterior, pentru fiecare dintre acestea, sunt propuse o serie de acțiuni care ar contribui la realizarea pregătirii corporative menționate și care ar defini povestea TRM. În cele din urmă, sunt oferite recomandări și cazuri internaționale care au ca scop să ghideze și să inspire conducerea TRM în elaborarea unui plan de acțiune.

În cele din urmă, este important de menționat că, deși această strategie nu urmărește să rezolve situația de stagnare generală de care suferă TRM, implementarea ei și atingerea obiectivelor recomandate și a realizărilor cheie de dezvoltare ar trebui să conducă la o legătură mai puternică între TRM și societatea și industria media din Moldova. În opinia noastră, acest lucru este esențial pentru a aduce organizația într-o poziție și o condiție mai bună în căutarea unui viitor mai durabil și pentru a deveni un bun valoros pentru Moldova.

ECHIPA DE PROIECT

Experți internaționali



Dr. Roberto Suárez Candel

Co-fondator și director general

South 180

Roberto Suárez consiliază consiliile de administrație, directorii executivi și echipele de management în ceea ce privește modul în care pot să vadă viitorul, să-și reprojeteze strategiile și să opereze cu un accent mai mare pe valoare și impact. Din 2012 până în 2020, Roberto a fost șeful departamentului de strategie și informații media al Uniunii Europene de Radio și Televiziune (EBU). Anterior, a lucrat ca bursier postdoctoral Marie Curie la Hans-Bredow-Institut für Medienforschung din Germania.



Dr. David Fernández Quijada

Co-fondator și director de cercetare

South 180

David Fernández este pasionat de tendințe și de viitor, având capacitatea de a-și imagina scenarii neobișnuite. Din 2013 până în 2021, David a lucrat ca manager și analist al Serviciului de Informații Media al Uniunii Europene de Radio și Televiziune (EBU), unde s-a ocupat de inițiativa strategică „Contribuția serviciului public de media la societate”. Anterior, a lucrat ca lector la Universitatea Autonomă din Barcelona, Spania.

Expert național



Ludmila Andronic

Expert în relații publice, comunicare publică, comunicare de criză și strategii de comunicare

Licențiată în jurnalism (USM) și master în comunicare publică (SNSPA), Ludmila are o carieră de 27 de ani în domeniul comunicării publice. Ea lucrează atât în domeniul comunicării de afaceri, cât și în calitate de expert în comunicare pentru organizații internaționale (ONU, PNUD, BM, UN Women, UNFPA, Consiliul European, fundațiile Konrad Adenauer și Thompson). Ludmila este autoarea a două manuale universitare: „Comunicarea socială în situații de criză” și „Statistica în comunicare”.

INTERVIURI

În timpul implementării acestui proiect, în perioada 6-9 septembrie a avut loc o vizită la sediul TRM din Chișinău. Obiectivul vizitei a fost acela de a realiza interviuri semi-structurate cu membri selectați din conducerea și personalul TRM pentru a aduna dovezi și contribuții suplimentare pentru elaborarea acestui raport.

Echipa de proiect dorește să mulțumească tuturor persoanelor intervievate pentru timpul și contribuția lor. Contribuția lor a fost crucială pentru a obține o imagine completă a situației politice și socio-economice din Moldova, a particularităților pieței media și a condițiilor în care TRM își desfășoară activitatea. Acest lucru ne-a permis să ne adaptăm propunerile noastre la o realitate care poate fi cu siguranță calificată drept o provocare.

Pe lângă contribuția lor valoroasă în timpul interviurilor, persoanele enumerate mai jos ar putea juca un rol crucial în timpul punerii în aplicare a strategiilor propuse. Implicarea acestora în desfășurarea lor, aprobarea publică și angajamentul lor vor fi un factor-cheie pentru succesul dezvoltării TRM în ceea ce privește comunicarea externă și internă.

Prin urmare, le mulțumim anticipat pentru sprijinul lor continuu.

PERSONALUL TRM

- ◆ Olga Bordeianu, Director General
- ◆ Veaceslav Gheoghișenco, Director General adjunct (Radio)
- ◆ Cornelia Stefoglu, Director General adjunct (Multimedia)
- ◆ Ecaterina Stratan, Director General adjunct (TV)
- ◆ Natalia Beregoi, șefa Serviciului Comunicare și Relații Internaționale
- ◆ Vitalie Cojocar, șeful Serviciului Marketing și Vânzări
- ◆ Mihai Scoartă, specialist principal în Serviciul dezvoltare Strategică

INTERVIEVAȚI EXTERNI

- ◆ Violeta Cojocar, președinte al Consiliului de Supraveghere al TRM
- ◆ Dumitru Tîra, expert independent

Context Analysis

ANALIZA CONTEXTULUI

Principalele constatări despre Moldova, piața media și TRM oferă o înțelegere a situației actuale din țară și a statutului organizației, precum și a provocărilor viitoare.

Efectuată în prima fază a acestui proiect, această analiză a identificat o serie de premise contextuale și implicații pentru TRM care condiționează proiectarea noilor strategii de comunicare (externă/internă) pentru radiodifuzor și care vor modela implementarea și condiționa probabilitatea de succes.

Moldova

- ◆ Schimbări recente semnificative în peisajul politic, cu partide pro-europene care au luat locul partidelor pro-ruse la președinția și în Parlamentul țării.
- ◆ Țara este supusă unor influențe geopolitice foarte puternice: Federația Rusă, pe de o parte, România (și Uniunea Europeană), pe de altă parte, plus Ucraina.
- ◆ Ca urmare, țara este, de asemenea, scena unor războaie informaționale frecvente, propaganda rusă jucând un rol important în opinia publică.
- ◆ Limba română este limba națională, deși rusa este limba principală pentru aproximativ 15% din populație și este înțeleasă și utilizată pe scară largă.
- ◆ Țara are mai multe minorități, în special găgăuzii - în mod tradițional pro-ruși și cu un nivel ridicat de autonomie -, dar și ucrainenii, bulgarii și romii. Ca urmare, Moldova prezintă o fragmentare lingvistică și socială care trebuie luată în considerare.
- ◆ Există o concentrare a puterii economice și politice în mâinile unui grup restrâns de persoane care exercită influență asupra Parlamentului, partidelor politice, administrației de stat, poliției, sistemului judiciar și mass-media.
- ◆ Populația moldovenească este în scădere și îmbătrânită din cauza scăderii ratei natalității și a unei rate de emigrare pe scară largă, una dintre cele mai mari din lume. Proiecțiile demografice prevăd o scădere suplimentară a populației, până la 8,5 % până în 2025 (FMI, 2021).
- ◆ Cea mai mare parte a populației trăiește încă în zonele rurale.
- ◆ Moldova este una dintre țările europene cu cel mai mic PIB pe cap de locuitor, de doar 3 834 EUR (FMI, 2021), în ciuda progreselor notabile în materie de bunăstare din ultimele două decenii, care s-au tradus prin reducerea sărăciei și îmbunătățirea indicatorilor macroeconomici.

Ce înseamnă toate acestea pentru TRM și pentru strategia sa de comunicare?

Premise:

- TRM se adresează unei societăți puternic polarizate și fragmentate din cauza unor factori politici, culturali, identitare, lingvistici, geografici și sociali.
- TRM trebuie să deservească o societate care se confruntă cu provocări economice și demografice semnificative.

Implicații:

- Strategia de comunicare a TRM ar trebui să ia în considerare multiplicitatea grupurilor țintă cărora trebuie să li se adreseze, ținând cont de nevoile, atitudinile și accesul la/utilizarea informațiilor diferite ale acestora.
- Acest lucru poate necesita o mare varietate de mesaje și de canale de distribuție pentru a asigura o acoperire și o eficacitate adecvate.
- Crearea unei povești convingătoare și semnificative pentru toate grupurile sociale reprezintă o adevărată provocare.
- TRM ar putea lua în considerare orientarea către diaspora moldovenească ca o investiție în relevanță, în furnizarea de servicii publice și în propria sa durabilitate.

Industria media

- ◆ Industria și consumul de mass-media din Moldova reflectă fragmentarea socială și lingvistică care caracterizează țara, cu o polarizare puternică a presei naționale între pro-europeni și pro-ruși.
- ◆ Mass-media moldovenească este văzută ca fiind partizană, dată fiind legătura lor directă sau indirectă cu politicienii (BBC Monitoring, 2019; IREX, 2019).
- ◆ Industria media din Moldova este puternic influențată de mass-media străine, în special de cea rusă, dar și de cea română și ucraineană. În timp ce acest lucru permite deservirea tuturor comunităților, el fragmentează, de asemenea, sfera publică națională.
- ◆ Toate minoritățile au acces la mass-media în propria lor limbă.
- ◆ Libertatea de exprimare prin pluralismul extern este garantată, dar cu greu prin pluralismul intern.
- ◆ Reglementarea mass-media este formal în conformitate cu standardele internaționale, dar aplicarea acesteia este considerată defectuoasă de către organismele internaționale (IREX, 2019).
- ◆ Mass-media naționale suferă de precaritate managerială și tehnologică. Ca urmare, acestea sunt percepute de către public ca oferind o calitate tehnică inferioară în comparație cu mass-media străine, care sunt disponibile în mare măsură.
- ◆ Televiziunea (58% din populație o utilizează zilnic) și, din ce în ce mai mult, rețelele sociale (42%) sunt cele mai utilizate surse media pentru știri, fapt reflectat și în nivelurile de încredere în diferitele tipuri de mijloace de informare, televiziunea fiind cea mai de încredere pentru 46% din populație, iar rețelele sociale pentru 19% (Magenta Consulting, 2020).
- ◆ Piața de radio din Moldova prezintă o situație de stagnare, cu un consum limitat în comparație cu alte piețe europene. Doar 3% dintre cetățeni ascultă radioul ca sursă principală de știri (Magenta Consulting, 2020).

- ◆ Multe posturi de radio, inclusiv unele dintre cele mai populare, sunt rusești (Magenta Consulting, 2020).
- ◆ În timp ce pentru televiziune și internet este bine stabilit, în Moldova nu există un sistem de măsurare a consumului pentru radio.

Ce înseamnă toate acestea pentru TRM și pentru strategia sa de comunicare?

Premise:

- Piața media din Moldova reproduce fragmentarea socială care caracterizează țara.
- Toți actorii media par să joace un rol polarizator în societatea moldovenească.
- În timp ce mass-media moldovenești înțeleg gusturile publicului local și se bucură de încrederea acestuia, ele sunt în mod clar în urma mass-media străine în ceea ce privește calitatea conținutului, tehnologia și managementul.
- Piața media din Moldova este puternic influențată și constrânsă de piețele vecine mai puternice.

Implicații:

- TRM are o mare oportunitate pe care trebuie să o valorifice: să joace un rol de coeziune și unificare a societății moldovenești.
- Fragmentarea societății este o provocare majoră pentru TRM atunci când încearcă să obțină o acoperire universală în ceea ce privește portofoliul său de servicii.
- Având în vedere concurența puternică cu care se confruntă, TRM trebuie să găsească o modalitate de a defini și de a comunica în mod eficient unicitatea și valoarea sa pentru poporul moldovean și, prin urmare, de a-și consolida relevanța. Aceasta trebuie să fie o prioritate în strategia de comunicare.

Instituția publică Compania „Teleradio-Moldova”

- ◆ TRM deține o poziție foarte competitivă în domeniul știrilor TV (35% din audiența săptămânală, al treilea jucător de pe piață), care constituie principala sa ofertă, principalul său contact cu publicul și unde deține o cotă mai mare de încredere (13% o menționează ca fiind cea mai de încredere sursă de știri și evenimente politice) (Magenta Consulting, 2020).
- ◆ Strategia de programare a celui de-al doilea canal nu este bine definită, deoarece se bazează în principal pe retransmiterea conținutului de pe primul canal.
- ◆ TRM nu este competitivă dincolo de știri, având o capacitate redusă de a investi în programe interne, producții comandate sau achiziții de la terți.
- ◆ În timp ce radioul TRM are o poziție competitivă pe piață, operațiunile sale de internet au performanțe slabe, cu o acoperire săptămânală de 1% (Magenta Consulting, 2020).
- ◆ Audiența TRM include în principal grupuri mai în vârstă situate în zonele rurale. În mod paradoxal, aceste audiențe pot fi insuficient deservite, deoarece știrile se concentrează în mare măsură pe discuțiile politice la nivel național, cu o acoperire redusă a știrilor locale (EBU, 2020).
- ◆ Publicul tânăr este insuficient deservit de TRM, în ciuda canalului său de radio pentru tineret, care nu poate fi ascultat pe cale terestră în capitală, unde locuiește principala sa țintă.

- ◆ În prezent, TRM nu utilizează datele de audiență disponibile pentru a-și îmbunătăți strategiile de producție și distribuție a conținutului.
- ◆ TRM este bine gestionat din punct de vedere financiar. În ultimii câțiva ani, a reușit să genereze un excedent continuu.
- ◆ Întrucât 95% din finanțarea TRM provine de la bugetul de stat, aceasta este relativ stabilă. Cu toate acestea, cele aproximativ 7 milioane EUR pe care le primește sunt în mod clar insuficiente pentru a-și îndeplini rolul în mod adecvat (date interne).
- ◆ Forța de muncă a TRM a fost redusă cu 12% în ultimii 5 ani (date interne).
- ◆ Cea mai mare parte a cheltuielilor TRM este alocată programării și este distribuită după cum urmează: TV 55%, radio 28%, altele 17%, inclusiv oferta online (date interne).
- ◆ Compania dispune de o strategie corporativă, dar implementarea acesteia a fost întârziată din cauza unor probleme manageriale și organizaționale (Instituția publică Compania „Teleradio-Moldova”, 2017).
- ◆ Departamentele TV, radio și internet ale TRM funcționează independent, fără sinergii între echipele de management sau de producție.
- ◆ În cadrul diviziei de știri, procesele sunt departe de a fi optime, iar potențialul de sinergie este încă neexploatat. Acest lucru a dus la lansarea unui proiect de creare a unei redacții comune pentru departamentele TV, radio și multimedia.
- ◆ TRM suferă de probleme structurale, organizatorice, de cultură corporativă și de management moștenite care împiedică organizația să se dezvolte în funcție de evoluția pieței și de nevoile cetățenilor (EBU, 2020).
- ◆ Procesele de achiziție și de angajare par a fi destul de greoaie și limitează competitivitatea TRM.

Ce înseamnă toate acestea pentru TRM și pentru strategia sa de comunicare?

Premise:

- TRM joacă un rol de lider în furnizarea de știri TV și de servicii radio, dar performanța sa în alte domenii este slabă din cauza limitărilor sale în ceea ce privește oferirea de conținut atractiv.
- TRM suferă de probleme legate de moștenire, de management și de cultură care îi subminează capacitatea de dezvoltare. Ca urmare, organizația se confruntă în prezent cu o situație de stagnare.

Implicații:

- Fiind o funcție de bază a serviciului public de media, puterea TRM în domeniul știrilor trebuie să ocupe o poziție semnificativă în noua poveste despre companie.
- TRM trebuie să abordeze de urgență un proces de dezvoltare corporativă. În caz contrar, punerea în aplicare a recomandărilor propuse în această strategie nu va fi posibilă și nici nu va da rezultatele așteptate. Atingerea unui statut de „pregătire corporativă” este primul pas care trebuie făcut de TRM.



**External Communication
Strategy**

STRATEGIA DE COMUNICARE EXTERNĂ

Analiza situației

- ◆ În ultimii ani, activitățile TRM în domeniul comunicării externe au fost destul de limitate. În cea mai mare parte, acestea au inclus:
 - Comunicate de presă.
 - Promovarea conținutului / programării.
 - Câteva evenimente de relații publice legate de conținut
- ◆ Aceste activități au fost desfășurate frecvent fie de către departamentul de televiziune sau de radio, de cele mai multe ori în mod izolat și în legătură doar cu propriile activități și conținuturi.
- ◆ Extern comunicarea externă a fost rareori axată pe probleme corporative sau a vizat promovarea TRM ca societate.
- ◆ Atunci când are loc, comunicarea corporativă externă a TRM se concentrează în principal pe aspecte administrative și de raportare legate de natura publică a organizației. Instituțiile publice, cum ar fi Consiliul de supraveghere al TRM, Consiliul Audiovizualului sau Parlamentul Republicii Moldova sunt țintele obișnuite.
- ◆ A existat un efort notabil pentru a îmbunătăți abordarea TRM în ceea ce privește transparență, iar documentele relevante sunt puse în mod sistematic la dispoziția publicului și a părților interesate, inclusiv procesele-verbale ale ședințelor comitetului managerial. Cu toate acestea, din punct de vedere al comunicării și al relațiilor publice, acest lucru nu produce rezultate pozitive semnificative.
- ◆ TRM nu are un purtător de cuvânt care să conducă comunicarea publică și să reprezinte compania.
- ◆ În timp ce responsabilitatea pentru comunicarea externă este atribuită Serviciului Comunicare și Relații Internaționale, acesta din urmă nu dispune de resursele adecvate și de capacitatea de încărcare a volumului de lucru pentru a dezvolta și a pune în aplicare o strategie de comunicare coerentă în mod susținut.
- ◆ Este recunoscut faptul că lipsa de comunicare internă și de coordonare între departamente are un impact negativ asupra capacității TRM de a comunica public.
- ◆ În prezent, nu există nici protocoale interne de luare a deciziilor, nici procese de lucru care să permită conducerii TRM să articuleze și să pună în aplicare o strategie de comunicare externă coerentă, eficientă și eficace.
- ◆ TRM nu are o poveste bine definită ca și companie, care să includă mesaje clare cu privire la scopul, activitățile, succesele sau valoarea pe care o oferă societății moldovenești. Prin urmare, atunci când are loc, comunicarea publică a TRM este fragmentată în ceea ce privește scopul și obiectivele sale. Mesajele nu sunt întotdeauna aliniate în mod adecvat în ceea ce privește conținutul și stilul lor.
- ◆ Cea mai mare parte a comunicării externe a TRM are o abordare reactivă, deoarece are loc, în general, ca urmare a acțiunii unui alt actor politic sau mediatic. De obicei, acțiunile de comunicare externă ale TRM încearcă să contrabalanseze criticile frecvente pe care le primește organizația.
- ◆ TRM are un acces foarte limitat la cercetări, date și informații care ar putea permite luarea deciziilor și planificarea în cunoștință de cauză cu privire la nevoile, obiectivele, prioritățile și acțiunile sale de comunicare.
- ◆ TRM nu a elaborat protocoale interne sau orientări formale pentru gestionarea activităților și a comunicării sale pe rețelele de socializare. Prin urmare, compania se confruntă cu dificultăți în gestionarea proprietăților sale online. Acest lucru are un impact negativ asupra modului în care TRM este prezentată online și, prin urmare, asupra reputației sale și a percepției publice.

Interviuri

Printre persoanele interviuate în timpul faza la fața locului a acestui proiect, există un acord generalizat cu privire la următoarele aspecte:

- ◆ Este nevoie urgentă de o strategie de comunicare externă, care este percepută ca un instrument cheie pentru a gestiona percepția publică, reputația și poziționarea TRM pe piața media, precum și pe arena politică.
- ◆ Majoritatea părților interesate ale TRM, inclusiv cetățenii, nu înțeleg care este scopul sau valoarea companiei. Prin urmare, rolul TRM ca organizație și rezultatele sale nu sunt bine percepute și apreciate.
- ◆ TRM are nevoie de o față publică care să reprezinte organizația, să promoveze valoarea și contribuția acesteia la societate și să gestioneze situațiile în care reputația companiei este pusă la îndoială.
- ◆ TRM trebuie să adopte o atitudine proactivă care să ducă la un mai bun control și/sau la o mai bună influență a dezbaterii publice cu privire la organizație și la activitățile sale.
- ◆ TRM are nevoie de o repartizare internă clară a responsabilităților privind comunicarea publică, precum și de procese de lucru bine structurate.
- ◆ Sunt necesare cercetări și date pentru a lua decizii mai bine informate în ceea ce privește activitățile de comunicare ale TRM.
- ◆ Compania suferă de o lipsă de idei, competențe și resurse în domeniul comunicării externe. Dincolo de această strategie, o astfel de situație va necesita decizii privind alocarea de resurse, consolidarea capacităților prin formare și dobândirea de cunoștințe prin intermediul unor terți. Acest lucru are implicații importante în ceea ce privește alocarea resurselor.

Recomandări strategice pentru comunicarea externă a TRM

- **SCOP**

Poziționați TRM ca o organizație apreciată și valoroasă organizație publică valoroasă pentru Republica Moldova și cetățenii săi.

- **OBIECTIVE**

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
1. PREGĂTIREA CORPORATIVĂ Atingerea nivelului necesar de pregătire a întreprinderii pentru lansarea și gestionarea strategiei de comunicare externă propuse.	Finalizarea planului de acțiune pentru dezvoltarea corporativă și atingerea satisfăcătoare a principalelor realizări în materie de dezvoltare (KDA)
2. NOUA NARAȚIUNE A LUI TRM Crearea unei noi narațiuni corporative pentru TRM, subliniind relevanța și valoarea sa pentru societatea și cetățenii Republicii Moldova, precum și principalele succese ale companiei.	Finalizarea unui proces de creație urmat de livrarea și aprobarea noii narațiuni corporative a TRM.
3. CREȘTEREA PERCEPȚIEI PUBLICE Îmbunătățirea percepției TRM de către cetățenii moldoveni	Conceperea și realizarea unui proiect de cercetare privind analiza percepției și poziționării. Pentru a surprinde „îmbunătățirea percepției” sau „consolidarea poziționării”, obiectivele de evoluție pentru indicatorii selectați pot fi definite doar după prima fază operațională a strategiei, iar această cercetare va furniza atât o performanță de referință, cât și concluzii privind factorii care afectează performanța indicatorilor. Acest lucru va permite TRM să definească apoi un plan de acțiune de îmbunătățire în funcție de învățăminte și de resursele disponibile.
4. CONSOLIDAREA POZIȚIEI PE PIAȚĂ A TRM Consolidarea poziției TRM în ecosistemul mediatic și politic din Republica Moldova.	

Este foarte important să se ia în considerare faptul că **realizarea obiectivelor 1 și 2 este o condiție necesară** pentru a iniția orice plan de acțiune legat de obiectivele 3 și 4. În lipsa pregătirii corporative sugerate și a noii narațiuni a TRM, orice activitate menită să îmbunătățească percepția TRM sau poziționarea sa va fi, cel mai probabil, inefficientă și va eșua.

• **ACȚIUNI**

Având în vedere particularitățile legate de procesul de luare a deciziilor, de alocarea resurselor, de schimbările structurale sau chiar de procesele de recrutare care caracterizează TRM în calitate de societate publică, nu este posibil să se definească nici un moment exact, nici un calendar pentru acțiunile recomandate. Aceasta ar fi o sarcină care ar reveni conducerii TRM după ce aceasta va evalua fezabilitatea recomandărilor furnizate în această strategie și le va stabili prioritățile în funcție de resursele disponibile și de procesele interne.

1. PREGĂTIREA CORPORATIVĂ

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
Atingerea nivelului necesar de pregătire a întreprinderii pentru lansarea și gestionarea strategiei de comunicare externă propuse.	Finalizarea planului de acțiune pentru dezvoltarea corporativă și atingerea satisfăcătoare a principalelor realizări în materie de dezvoltare (KDA) identificate.

ACȚIUNE	REZULTAT / BENEFICIU	Principalele realizări în materie de dezvoltare	RECOMANDĂRI
1.1. Realizarea unei analize a Serviciului Comunicare și Relații Internaționale pentru a evalua responsabilitățile, structura, competențele și resursele acestuia.	- Asigurarea unei implementări competente și eficiente a strategiei de comunicare care să conducă la realizarea obiectivelor.	<ul style="list-style-type: none"> - Revizuirea serviciului a fost finalizată și propunerea de recomandări/plan de acțiune pentru schimbări a fost realizată. - Decizii privind modificările și alocarea resurselor. - Noua structură a fost creată și este operațională. - A fost finalizată adecvarea efectivelor. - Planul de formare a fost lansat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Luarea în considerare a unei posibile divizări a serviciului în două unități operaționale diferite (comunicare / relații internaționale) pentru a obține claritate și eficacitate operațională. - Efectivul și bugetul adecvat în funcție de nevoile și cerințele rezultate din strategia de comunicare. - Abordarea problemelor de formare dintr-o dublă perspectivă: mai întâi abordarea nevoilor urgente și apoi investiția în dezvoltarea continuă a personalului. - Luarea în considerare a

			posibilității de a solicita sprijin din partea EBU Academy, DW Akademie, BBC Media Action și CoE pentru consultanță în ceea ce privește selecția de formare, formatori și sprijin financiar.
1.2. Desemnarea unui purtător de cuvânt al TRM, care ar trebui să facă parte din echipa de comunicare sau ar putea să o conducă.	<ul style="list-style-type: none"> - Dotarea companiei cu o imagine bine cunoscută de public și un punct de referință unic pentru diferitele părți interesate. - Crearea de încredere și obținerea unei comunicări eficiente. - Asigurarea unei conduceri și a unei expertize adecvate pentru punerea în aplicare a ultimului kilometru al strategiei de comunicare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definirea cu precizie a responsabilităților și obiectivelor rolului și elaborarea unei descrieri a postului. - Recrutarea și integrarea au fost finalizate cu succes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea grupului EBU „Vocea PSM” pentru a defini profilul și descrierea postului.
1.3. Definirea și stabilirea proceselor interne de gestionare și de lucru pentru Serviciul de comunicare și pentru punerea în aplicare a comunicării externe a TRM.	<ul style="list-style-type: none"> - Performanța eficientă a unității și punerea în aplicare efectivă a strategiei de comunicare externă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Au fost instituite noi procese de management și de lucru. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea de sprijin din partea grupului EBU „Vocea PSM”. - Obținerea de sprijin din partea partenerilor externi pentru o concepere și o punere în aplicare mai rapidă a proiectului.
1.4. Evaluarea nevoilor de cercetare și de date ale TRM și definirea unui plan de acțiune pentru a lansa proiectul necesar și procesele de colectare / analiză a datelor.	<ul style="list-style-type: none"> - să permită un proces decizional bine informat și eficient în ceea ce privește comunicarea externă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planul de acțiune și calendarul cercetării sunt definite, iar alocarea bugetului este finalizată. - Proiecte de cercetare prioritare finalizate. - Rezultatele sunt comunicate conducerii TRM și integrate în strategia de comunicare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea de consiliere/sprijin din partea Serviciului de informații media al EBU sau a unui alt partener extern. - Externalizarea cercetării pentru o implementare mai rapidă.

<p>1.5. Conceperea și efectuarea unei analize a părților interesate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite managementului TRM să înțeleagă poziția organizației în piața moldovenească, societatea moldovenească, precum și în industria media în ceea ce privește relațiile, influența și parteneriatele. - Identificarea partenerilor și adversarilor și utilizarea acestor informații pentru a îmbunătăți eficiența strategiei de comunicare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proiectul de analiză a părților interesate a fost conceput și alocarea bugetului a fost finalizată. - Proiect finalizat. - Rezultatele sunt comunicate conducerii TRM și integrate în strategia de comunicare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea de sprijin din partea partenerilor externi pentru o concepere și o punere în aplicare mai rapidă a proiectului. - Asigurarea sponsorizării și implicării conducerii relevante din cadrul TRM pentru a obține informații adecvate.
<p>1.6. Evaluarea proprietăților, amprenta și rezultatele TRM în mediul online / social media și definirea regulilor și orientărilor clare privind utilizarea acestora în cadrul strategiei de comunicare a companiei și de către toți angajații.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea unei prezențe online solide și coerente, aliniată la strategia de comunicare și care să contribuie la succesul acesteia. - Prevenirea riscurilor de reputație. - Să permită și să sprijine personalul TRM să utilizeze social media în conformitate cu obiectivele corporative ale TRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluarea online a fost finalizată și recomandările au fost comunicate conducerii TRM. - Planul de acțiune conceput și bugetul alocat. - Rezultatul și orientările comunicate personalului TRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea de consiliere din partea UER cu privire la practicile din alte PSM europene. - Centralizarea puterii editoriale și decizionale în ceea ce privește aspectele legate de mediul online și social media.
<p>1.7. Revizuirea și armonizarea identității vizuale a organizației, asigurându-se că aceasta întruchipează noua strategie de comunicare și contribuie la succesul acesteia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Imaginea publică a TRM este coerentă cu strategia sa de comunicare și contribuie la îmbunătățirea percepției și a sprijinului publicului. - Identitate vizuală coerentă în toate departamentele, serviciile și producția corporativă, creând o identitate unică și irepetabilă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revizuirea a fost finalizată și a fost prezentată propunerea de plan de acțiune. - Decizia privind planul de acțiune și alocarea de resurse. - Revizuirea și armonizarea identității vizuale a TRM au fost finalizate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea unor parteneri externi cu expertiza potrivită. - Luarea în considerare a posibilității de a solicita sprijin financiar din partea EBU sau CoE.

Cazuri internaționale

SOCIAL MEDIA	IDENTITATE VIZUALĂ
<p><i>Alinierea utilizării social media în întreaga companie</i></p> <p>În 2013, Radioul suedez a publicat liniile directoare privind rețelele sociale pentru ca angajații săi să înțeleagă cum să acționeze în mod profesionist atunci când utilizează ceea ce la acel moment era o adăugire foarte recentă la portofoliul său de servicii.</p> <p>Documentul se concentrează pe utilizarea rețelelor sociale în jurnalism, pentru dialogul cu publicul, pentru crearea de rețele și pentru cercetare. În termeni corporativi, liniile directoare au ca scop asigurarea integrității imaginii publice a companiei. De asemenea, acestea oferă sfaturi și reguli cu privire la modul de utilizare a rețelelor sociale pentru a interacționa cu publicul.</p> <p>Acesta este un document dinamic și a fost actualizat de mai multe ori de către o echipă de editori de dezvoltare de la lansarea sa.</p> <p>Documentul arată angajamentul Radioului suedez față de o utilizare responsabilă a mass-media și, astfel, contribuie la poziționarea companiei și a mărcii pe piața media.</p>	<p><i>Construirea unui brand puternic</i></p> <p>În ciuda faptului că sunt companii publice și indiferent dacă concurează sau nu pe baze comerciale, radiodifuzorii publici trebuie să își considere propriile mărci ca fiind active valoroase.</p> <p>Acesta este cazul BBC, care recunoaște că brandul său este cel mai valoros activ al său, susținând recunoașterea corporației la nivel mondial. În consecință, BBC a definit orientări stricte privind modul de utilizare a mărcii sale.</p> <p>În Europa, alte exemple de mărci solide de gestionare a presei sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Radiodifuzorul public lituanian LRT a fost recunoscut recent ca fiind cel mai iubit brand media și cel mai uman din țară în cadrul Baltic Brand Forum 2021. ◆ În Finlanda, un radiodifuzor public tradițional, precum Yle, a reușit să construiască un brand online puternic, Yle Areena, care apare în fruntea clasamentului anual al brandurilor de internet. ◆ În Elveția, mărcile regionale ale radiodifuzorului public SRG SSR sunt percepute de către public ca fiind cele care contribuie cel mai mult la valoarea publică din industria media.

2. NOUA NARAȚIUNE A TRM

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
Crearea unei noi narațiuni corporative pentru TRM, subliniind relevanța și valoarea sa pentru societatea și cetățenii Republicii Moldova, precum și principalele succese ale companiei.	Finalizarea procesului de creație, urmată de livrarea și aprobarea noului briefing narativ corporativ al TRM.

ACȚIUNE	REZULTAT / BENEFICIU	Principalele realizări în materie de dezvoltare	RECOMANDĂRI
---------	----------------------	---	-------------

<p>2.1. Lansarea și finalizarea unui proces creativ pentru a defini o nouă narațiune despre TRM ca o corporație de servicii publice și un furnizor de valoare pentru Moldova, industria media și toți cetățenii.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O colecție coerentă, unică și eficientă de mesaje care să stabilească clar scopul, valoarea și activitățile TRM. - O mai bună înțelegere a activităților și a valorii TRM de către public și de către părțile interesate, ceea ce ar trebui să ducă la o percepție mai pozitivă din partea publicului, precum și la o poziționare mai puternică pe piață. 	<ul style="list-style-type: none"> - Noul briefing narativ a fost completat și aprobat de conducerea TRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea unor parteneri externi cu expertiza potrivită pentru a accelera procesul. - Asigurarea implicării conducerii și a personalului în timpul procesului de creație pentru a obține acordul acestora. - Componente narative: <ul style="list-style-type: none"> o Scop o Valori o Ce ne interesează (teme strategice care modelează operațiunile, conținutul și serviciile TRM) o Valoarea pe care o oferim (valoarea / impactul asupra cetățenilor) o Ce facem (activități) o Viitorul nostru (următoarele evoluții) - Partea referitoare la valoare ar putea fi dezvoltată într-o a doua fază, odată ce TRM o va putea măsura.
---	--	--	--

Cazuri internaționale

NOUA NARAȚIUNE PSM

Re-crearea unei narațiuni pentru a se integra în societate

În Elveția, radiodifuzorul public SRG SSR a decis să își rescrie propria narațiune după ce compania a evitat să fie omisă de la finanțare în cadrul unui referendum popular în martie 2018, așa-numita inițiativă No-Billag.

Conducerea SRG SSR a decis să folosească valoarea publică a organizației și contribuția acesteia la societatea elvețiană ca element central al noii povești. A fost desemnată o persoană cu un rol dedicat pentru a asigura succesul procesului de construire a narațiunii.

Noua narațiune a modelat [raportul anual](#) al SRG SSR, care prezintă activitatea companiei folosind ca punct de plecare valoarea oferită publicului.

3 & 4. STIMULARE PERCEPȚIE PUBLICĂ + CONSOLIDAREA poziționării pe piață a TRM

OBIECTIVUL 3

MĂSURAREA SUCCESULUI

Îmbunătățirea percepției TRM de către cetățenii moldoveni.	Efectuarea unei evaluări a percepției.
--	--

OBIECTIVUL 4	MĂSURAREA SUCCESULUI
Consolidarea poziției TRM în ecosistemul mediatic și politic din Republica Moldova.	Efectuarea unei evaluări a poziționării.

ACȚIUNE: Conceperea și lansarea unui plan de acțiune în domeniul comunicării, al relațiilor publice și al promovării.

Obiectivul 3 - Îmbunătățirea percepției publice	Obiectivul 4 - Consolidarea poziționării TRM pe piață
COMUNICARE EXTERNĂ	
<ul style="list-style-type: none"> - Schimbarea accentului/direcției comunicării TRM: nu vorbiți despre companie și virtuțile sale, ci lăsați-i pe alții, cum ar fi cetățenii și părțile interesate, să vorbească despre motivul pentru care TRM este relevantă în viața lor. - Adoptați o abordare proactivă: <ul style="list-style-type: none"> o Întotdeauna identificați și comunicați valoarea conținutului TRM, precum și a oricăror servicii/activități ale dumneavoastră. o Împărtășiți succesul TRM cu audiența fără ezitare sau întârziere, dar nu exagerați. Fiți mai rapizi decât cei care critică TRM. - Utilizarea informațiilor și a datelor privind publicul/publicul pentru a înțelege caracteristicile fiecărui grup de public și pentru a elabora mesaje specifice și căi de comunicare personalizate. - Axarea pe depolitizarea discuției despre TRM și redirecționarea către valoarea și viitorul acesteia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Împărtășirea în mod public a ambițiilor și planurilor TRM de a impulsiona dezvoltarea industriei media din Moldova și explicitarea modului în care TRM poate sprijini alți actori de pe piață. - Promovarea oricărui parteneriat pe care îl dezvoltați, concentrându-vă nu pe ceea ce se face, ci pe ceea ce se obține și pe valoarea pentru cetățeni.
RELAȚII PUBLICE	

- Conceperea și promovarea activă a unui nou raport anual, axat pe valoarea oferită cetățenilor și părților interesate.
- Organizarea de evenimente interne pentru public. Folosiți aceste evenimente nu numai pentru a promova TRM, ci și pentru a obține informații de la participanți, cum ar fi ce cred și ce așteaptă de la TRM.
- Creați „colțul cetățeanului” în sediul dumneavoastră, un spațiu fizic în care să fie afișate tot felul de informații despre ceea ce face TRM pentru cetățenii moldoveni. Nu uitați să includeți mărturii de la participanții la evenimentele dumneavoastră.
- Organizarea unui turneu național pentru a explica cetățenilor valoarea TRM folosind noua narațiune, aducând TRM în piețele și piețele din Moldova. Implicați principalele dvs. fețe publice și chiar susținătorii externi.
- Conceperea și lansarea unui plan de implicare pentru a ajunge la copii și tineri cu valoare tangibilă. Încercați să folosiți evenimente fizice.
- Luați în considerare posibilitatea de a vă adresa diasporei moldovenești pentru a le explica ce aveți pentru ei și pentru a colecta mărturiile lor de valoare.
- Atunci când acoperiți evenimente publice, aveți întotdeauna un „colț al cetățenilor” la fața locului și interacționați cu participanții.
- Lansarea unui roadshow al părților interesate, axat pe activarea celor care ar putea deveni ambasadori ai TRM.
- Organizarea de evenimente interne exclusive pentru părțile interesate. Folosiți aceste evenimente nu numai pentru a promova TRM, ci și pentru a obține informații de la participanți, cum ar fi ce cred și ce așteaptă de la TRM.
- Căutarea activă a invitației DG-ului sau a purtătorului de cuvânt al TRM la evenimente publice relevante sau la evenimente din industria media din Moldova și din străinătate. Folosiți această ocazie pentru a comunica despre valoarea dumneavoastră pentru societatea moldovenească.
- Deschiderea către universitățile moldovenești din domeniile relevante (mass-media și jurnalism, sociologie, științe politice etc.) și încercarea de a stabili un parteneriat: să ofere accesul cercetătorilor și studenților la TRM pentru activitatea lor de cercetare și predare în schimbul sprijinului și expertizei lor.
- Creați un canal dedicat pentru ca părțile interesate de pe piață și potențialii parteneri să vă împărtășească ideile lor.
- Lansați un plan de acțiune de gestionare a conturilor părților interesate pentru a asigura o comunicare constantă, eficientă și bidirecțională cu acestea.

PROMOVARE

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Luați în considerare implicarea grupurilor sau asociațiilor civice în sesiuni de brainstorming / discuții pentru a colecta opiniile acestora cu privire la viitorul TRM, al industriei media sau la alte probleme naționale, cu obiectivul de a da vizibilitate acestor probleme și de a împărtăși aceste informații cu autoritățile. Deveniți platforma poporului moldovean pentru a ajunge la guvern.- Promovarea activă a activităților de educație mediatică prin evenimente dedicate și/sau parteneriate cu instituții relevante. | <ul style="list-style-type: none">- Lansarea unei campanii „pedagogice” care să vizeze instituțiile publice și membrii acestora, cu sprijinul UER și al Consiliului European.- Lansarea unui „curs de formare privind tendințele media” pentru instituțiile publice și actorii de pe piață, cu sprijinul UER și al Consiliului European.- Folosiți-vă rețeaua internațională, în special EBU și membrii săi, pentru a vă susține poziția în fața principalilor factori de decizie naționali.- Activați o rețea de părți interesate care să vă sprijine și permiteți-le să fie ambasadorii TRM: oferiți-le argumente, o descriere, materiale de sprijin și ocazii de a se implica în favoarea TRM. Ajutați-i să înțeleagă că succesul dvs. este succesul lor și viceversa. |
|---|--|

MODIFICAREA RAPORTULUI ANUAL

Utilizarea raportului anual dincolo de raportarea obligatorie

Mai mulți radiodifuzori publici din Europa au înțeles că raportul lor anual nu este doar o cerință legală, ci și o mare oportunitate de a comunica cu părțile interesate, inclusiv cu factorii de decizie politică, autoritățile de reglementare, concurenții, grupurile societății civile, cercetătorii din domeniul social și organizațiile internaționale, pentru a numi doar câteva dintre acestea.

[Raportul anual al LRT](#) din Lituania este un bun exemplu al modului în care un mic radiodifuzor public poate folosi această publicație într-un mod puternic. În 2018, pentru prima dată, LRT a creat un raport anual care a vizat nu doar parlamentul național, ci și întreaga societate.

Aceștia au înțeles în mod clar că mesajele incluse în raport nu ar trebui să se concentreze exclusiv asupra îndeplinirii obligațiilor legale, ci trebuie să creeze o poveste coerentă și atractivă despre companie, activitățile și serviciile sale și valoarea pe care o oferă. Scopul este ca părțile interesate să se simtă mândre de aceasta, precum și să fie un partener de sprijin pentru LRT.

Ca urmare a acestei noi abordări, LRT nu numai că a reușit să îmbunătățească rezultatele sondajului de percepție a cetățenilor, dar a primit și un premiu în cadrul Lithuania PR Impact Awards.

DIALOGUL CU PĂRȚILE INTERESATE

Rezervarea timpului pentru întâlnirea cu publicul

Fika este un concept pur suedez, care poate fi tradus ca „pauza de cafea și desert”. Dincolo de aspectul său culinar, fika este important din punct de vedere cultural în Suedia, deoarece se referă la actul persoanei de a-și face timp pentru a sta cu prietenii și colegii și a împărtăși nu doar o cafea și o prăjitură, ci și o conversație bună. Este vorba despre socializare. Fika este chiar instituționalizată în unele companii suedeze.

Televiziunea publică suedeză (SVT) a preluat acest concept și l-a implementat pentru a intra în contact cu publicul său din întreaga țară prin proiectul „[Fika cu SVT](#)”, lansat în toamna anului 2017.

Axat inițial pe activitatea de știri a jurnaliștilor SVT, conceptul s-a extins pentru a cuprinde toate tipurile de producție furnizate de SVT. A avut loc chiar și în timpul celor mai restrictive momente ale pandemiei COVID-19 prin intermediul apelurilor video.

Rezultatul nu a fost doar apropierea SVT ca marcă și a angajaților săi de public, ci și primirea unui feedback foarte valoros din partea publicului, ceea ce a condus la modificări de conținut.

CREȘTEREA PERCEPȚIEI PUBLICE	ROAD SHOW
<p>Întrebarea cetățenilor cu privire la opiniile lor despre serviciul public de media</p> <p>În august 2021, radiodifuzorul public spaniol RTVE a lansat o consultare publică online, „La gran consulta” (Marea anchetă), solicitând opinia cetățenilor cu privire la rolurile pe care trebuie să le joace corporația publică într-o gamă largă de domenii.</p> <p>Disponibile până în ianuarie 2022, rezultatele acestei campanii vor sta la baza unei Cărți albe privind serviciul public, pe care RTVE ar putea să o folosească în timpul definirii următorului său contract cu statul.</p> <p>Această acțiune a fost inspirată de o consultare cetățenească similară întreprinsă de Radio France și France Télévisions la sfârșitul anului 2018, care a adunat răspunsuri de la peste 127 000 de cetățeni în doar patru săptămâni.</p>	<p>Turul țării</p> <p>Ca parte a lucrărilor preliminare pentru elaborarea Strategiei 2020, Radioul suedez (SR) a organizat un turneu de relații publice în întreaga țară.</p> <p>Două echipe care conduc o rulotă marca SR au vizitat 100 de orașe și localități diferite din Suedia între 6 martie și 17 aprilie 2019. O echipă a pornit din nordul țării, iar cealaltă din sud.</p> <p>Turneul a făcut ca radioul suedez să fie vizibil pentru mulți oameni din teritoriu, generând, de asemenea, o acoperire în presa locală. Acesta a fost folosit pentru a colecta opiniile cetățenilor, peste 3 500 de persoane fiind chestionate pe teme precum obiceiurile de ascultare, conținutul, factorul de dezactivare, log in, radioul clasic, aplicația SR Play, platformele terțe etc.</p> <p>Din punctul de vedere al SR, unul dintre principalele rezultate ale procesului a fost mesajul puternic transmis publicului: „Vă ascultăm”.</p> <p>Inspirat de această acțiune, radiodifuzorul public flamand a făcut același lucru în vara anului 2021. Turneul numit „VRT-ul tău” a vizitat 60 de locații din Flandra pentru a întreba oamenii despre cum să creeze un VRT mai bun.</p>

COORDONAREA CONVERSAȚIEI	TRANSFERUL DE CUNOȘTIȚE
<p><i>Deschiderea unui dialog cu părțile interesate</i></p> <p>Radiodifuzorul public austriac ORF derulează o inițiativă numită DialogForum, care are ca scop abordarea și dezbateră publică a unor subiecte relevante legate de calitatea mass-media (versiunea în limba engleză aici).</p> <p>Evenimentele DialogForum includ discursuri principale și discuții cu reprezentanți ai științei, societății civile, mass-media și publicului. Participanții dezbate și își împărtășesc așteptările și criticile cu privire la ceea ce așteaptă de la sistemul media și la rolul pe care trebuie să îl joace organizațiile media de serviciu public.</p> <p>Difuzat pe canalul de televiziune ORF III, transmis în direct și disponibil la cerere, DialogForum permite ORF să genereze un dialog cu publicul, instituțiile austriece și grupurile societății civile.</p> <p>Acest lucru transformă ORF într-o platformă de discuții publice și de furnizare de valoare publică. În plus, aceasta permite radiodifuzorului public să stabilească sau să influențeze agenda publică sau să orienteze conversația într-o anumită direcție.</p>	<p><i>Să facem PSM ușor de înțeles pentru factorii de decizie</i></p> <p>Mai mulți radiodifuzori publici din Europa au realizat că cei care ocupă poziții de decizie nu au întotdeauna cele mai bune și cele mai actualizate cunoștințe despre sistemul media din țară, despre tendințele internaționale sau despre rolul jucat și valoarea furnizată de serviciul public de media.</p> <p>Prin urmare, dezvoltarea unui rol pedagogic și furnizarea de cunoștințe relevante instituțiilor și funcționarilor publici devine esențială și o modalitate de a modela sau influența politicile și reglementările.</p> <p>Aceasta este abordarea adoptată de France Télévisions, Czech TV, Czech Radio și Yle, printre altele.</p> <p>În ultimii ani, aceste organizații au organizat o mare varietate de evenimente și acțiuni pentru a transfera cunoștințe legate de mass-media către părțile interesate relevante. Aceste activități au avut loc fie în parlamentul respectiv, fie în sediul radiodifuzorului. Accentul lor nu a fost pus exclusiv pe serviciul public, ci a inclus și alte subiecte legate de mass-media de interes pentru participanți, cum ar fi tendințele pieței.</p> <p>În unele cazuri, cum ar fi Finlanda, acest lucru s-a realizat în parteneriat cu radiodifuzorii comerciali. Această abordare creează, de asemenea, o mare oportunitate de a crea sau de a consolida parteneriatele cu alte părți interesate.</p> <p>În aceste ocazii, radiodifuzorii naționali pot, de asemenea, să profite de calitatea lor de membru EBU, de relațiile lor cu alte organizații europene PSM sau de parteneriatele lor internaționale.</p>

Elaborarea unui sistem de măsurare a succesului / indicatori

Pentru a-și demonstra eficiența, orice strategie trebuie să includă un sistem de măsurare a îndeplinirii obiectivelor stabilite. Cu toate acestea, este important de observat cum multe strategii se concentrează excesiv pe indicatorii de performanță - care măsoară ceea ce s-a făcut - și neglijează dezvoltarea indicatorilor de succes - care evaluează în ce măsură s-a materializat rezultatul dorit.

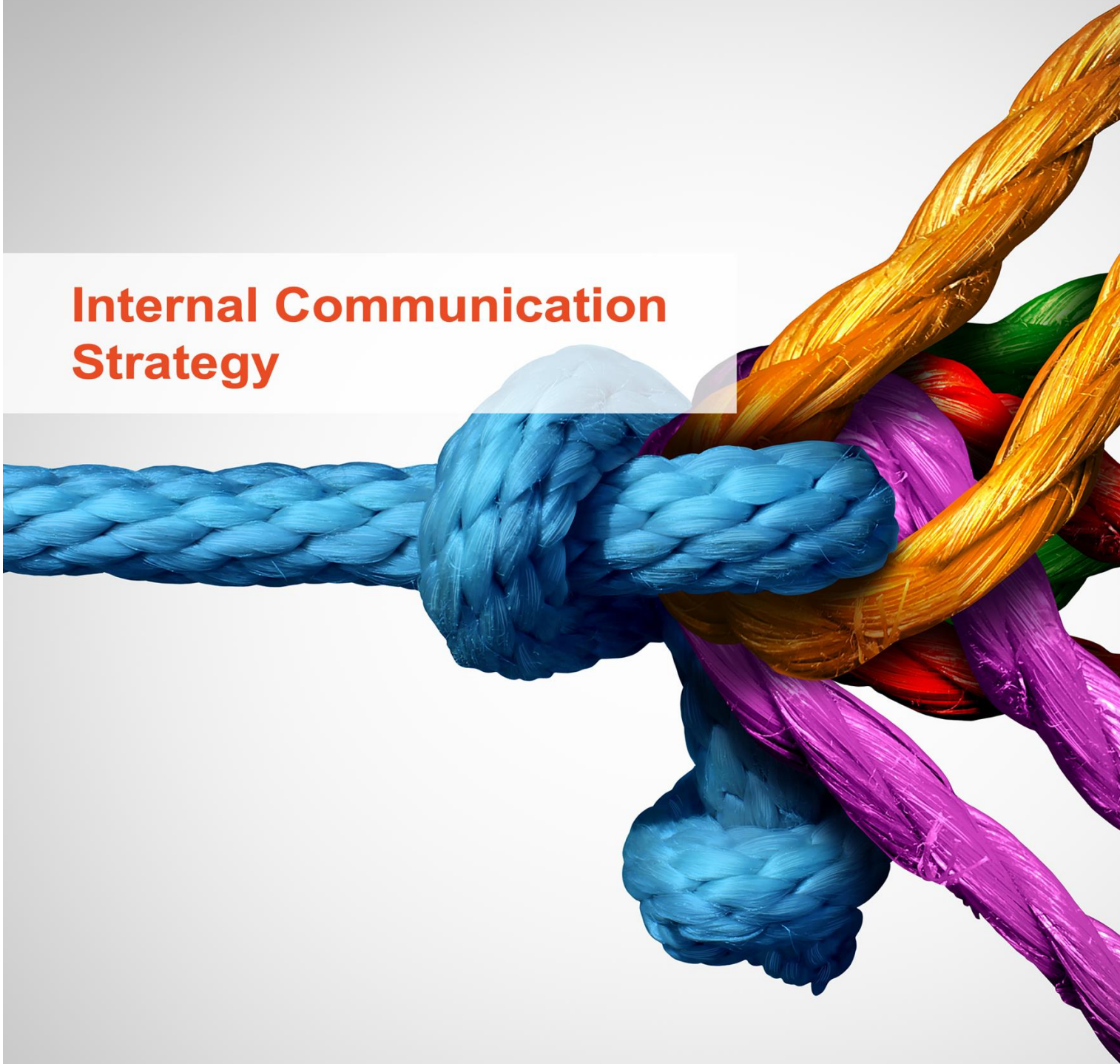
În consecință, și având în vedere limitările operaționale actuale ale TRM, prima noastră recomandare ar fi să se investească mai degrabă timp pentru a reflecta asupra modului în care ar arăta succesul și cum ar putea fi documentat acesta, decât să se aloce resurse și eforturi pentru a proiecta și implementa un sistem complex de evaluare a performanței.

Este, de asemenea, foarte important să se ia în considerare faptul că obiectivul prioritar al TRM, cel puțin în prima fază a acestei strategii, ar trebui să fie atingerea nivelului de pregătire corporativă și dezvoltarea unei povești corporative. După cum se arată la pagina 14, fără atingerea acestor obiective, nu este pur și simplu realist să se urmărească obținerea de rezultate în ceea ce privește percepția publică și poziționarea pe piață.

În conformitate cu aceste premise, măsurarea succesului strategiei de comunicare externă a TRM ar trebui să includă:

- ◆ Raportarea cu privire la finalizarea realizărilor cheie de dezvoltare (KDA) legate de obiectivul 1 în raport cu planificarea și calendarul.
- ◆ Raportarea finalizării proceselor de creație și aprobare pentru a crea o narațiune corporativă a TRM în raport cu planificarea și calendarul.
- ◆ Percepția publicului:
 - Principalul mecanism de evaluare a eficienței strategiei în acest domeniu ar fi un sondaj de percepție.
 - Recomandarea noastră este ca TRM să obțină sprijin extern pentru proiectarea, implementarea și analiza sondajului, care necesită competențe specifice.
 - Înainte de a se angaja cu un furnizor extern, TRM ar trebui să definească ce înseamnă conceptul de percepție pentru organizație: este vorba despre a fi util, valoros, semnificativ, esențial pentru cultură, pentru democrație, despre raportul calitate-preț...?
 - Inițial, nu merită să se stabilească obiective de performanță. O primă iterație a sondajului va stabili o bază de referință. Ulterior, obiectivul ar trebui să fie, bineînțeles, îmbunătățirea rezultatelor. Dar pentru aceasta este necesar să se analizeze ce factori afectează rezultatele legate de fiecare indicator, ceea ce necesită cercetare. Numai după ce funcționarea indicatorilor a fost clarificată și există serii de date istorice, vor putea fi definite obiective de evoluție. Stabilirea pripită a obiectivelor este de obicei contraproductivă, deoarece rezultatele ar putea fi insuficiente, ceea ce are un impact negativ asupra moralului și asupra percepției publice a acestor rezultate și a organizației.
- ◆ Poziționarea pe piață și politica:
 - TRM ar putea utiliza o serie largă de indicatori cantitativi pentru a urmări evoluția poziționării sale pe piață, inclusiv investițiile în conținut, numărul de coproducții, numărul de parteneriate, măsurarea tradițională a audienței, investițiile în tehnologie, impactul economic etc. - Conducerea TRM trebuie să decidă ce indicatori vor reflecta cel mai bine ceea ce înseamnă o poziție puternică pentru organizație.
 - În domeniul politic, TRM ar putea recurge la sondaje de percepție publică care să vizeze populația sau chiar părțile interesate și să obțină date despre cât de esențială este organizația pentru funcționarea democrației în Moldova.

Internal Communication Strategy



STRATEGIA DE COMUNICARE INTERNĂ

Analiza situației

- ◆ În trecut au fost desfășurate unele activități de comunicare internă, inclusiv publicarea unui buletin informativ și evenimente ocazionale pentru personal.
- ◆ În mod frecvent, acțiunile implementate nu și-au atins obiectivele din cauza acceptării/utilizării/participării scăzute a personalului TRM. Acest lucru a fost atribuit la unei culturi interne caracterizate de o implicare scăzută din partea angajaților. În plus, distribuția internă a informațiilor despre angajați - zile de naștere, promovări, participare la proiecte, sosiri, plecări etc. - a fost văzută de unii angajați ca o încălcare a vieții lor private și, prin urmare, a fost contestată.
- ◆ În prezent, nu există o atribuire clară nici a responsabilităților, nici a îndatoririlor cu privire la această problemă. Serviciul Comunicare și Relații Internaționale nu dispune de resursele adecvate și de capacitatea de încărcare a volumului de lucru pentru a aborda această problemă.
- ◆ TRM suferă de o fragmentare internă cauzată de:
 - Facilitățile și departamentele sale se află în două locații diferite. Acest lucru reduce drastic oportunitățile de interacțiune personală, de comunicare și de schimb între angajați.
 - Structura și situația de întreținere a locațiilor și clădirilor TRM nu favorizează comunicarea interpersonală sau de grup dincolo de colegii apropiați. Deși au fost depuse unele eforturi pentru a adapta anumite zone, cum ar fi sălile de ședință sau centrul de formare, facilitățile actuale ale TRM sunt departe de a fi ideale pentru a favoriza comunicarea și colaborarea internă a întreprinderii.
 - Departamentele funcționează în mod izolat, ceea ce duce la un schimb limitat de idei și informații între angajați. Acest lucru împiedică colaborarea și sinergia.
- ◆ TRM se confruntă cu un decalaj între generații. Structura de personal a companiei se caracterizează prin lipsa angajaților din grupa de vârstă cuprinsă între 35 și 50 de ani. Acest lucru este parțial rezultatul incapacității companiei de a reține talentele din cauza condițiilor sale de funcționare și a limitărilor bugetare. Odată ce sunt bine pregătiți și primesc o ofertă mai atrăgătoare din partea altor organizații media, angajații în care TRM a investit pentru dezvoltarea lor tind să abandoneze organizația.
- ◆ Cultura corporativă moștenită de TRM este caracterizată de:
 - Colaborare redusă între departamente.
 - Prezenteism versus eficacitate.
 - Informația precară circulă atât de sus în jos, cât și de jos în sus.
 - Lipsa unei culturi și a unor valori de companie bine definite și explicite, care să fie promovate și dezvoltate în rândul angajaților.
 - Influența puternică a practicilor profesionale, atitudinilor și mentalităților tradiționale care nu contribuie la dezvoltarea necesară a organizației.
- ◆ Necesitatea de a implementa munca de acasă în timpul pandemiei COVID-19 a crescut dificultățile de menținere a unei comunicări și colaborări fluente și eficiente în cadrul și între echipe și departamente. Consecințele sale nu sunt încă clare.

Interviuri

- ◆ O comunicare mai frecventă, mai fluentă și mai eficientă între departamente este o necesitate pentru a îmbunătăți performanța corporativă a TRM, utilizarea resurselor și serviciile sale către cetățeni.
- ◆ Este necesar să se reducă decalajul generațional dintre angajați.
- ◆ TRM trebuie să lucreze urgent la dezvoltarea angajamentului, a sentimentului de apartenență și a atitudinii pozitive a angajaților săi față de organizație.
- ◆ TRM trebuie să depună urgent eforturi pentru a dezvolta o atitudine de colaborare, de schimb și de atitudine pozitivă în rândul angajaților săi, pentru a îmbunătăți performanța și a maximiza resursele sale limitate.
- ◆ TRM este în mod constant subiectul unor critici negative. Acest lucru are un impact evident asupra moralului și atitudinii personalului TRM. Dezvoltarea unei strategii de comunicare internă capabilă să contrabalanseze aceste efecte negative este urgentă. Un astfel de plan de comunicare internă ar putea include informații pozitive frecvente despre companie, celebrarea succeselor și a realizărilor echipelor, precum și transformarea criticilor în învățăminte și oportunități de a învăța și de a îmbunătăți operațiunile și valoarea TRM.
- ◆ Ar trebui stabilite noi procese de comunicare internă pentru a îmbunătăți circulația informațiilor și dezvoltarea pozitivă a culturii TRM.

Recomandări strategice pentru comunicarea internă a TRM

- **SCOP**

Îmbunătățirea relațiilor interpersonale

- **OBIECTIVE**

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
1. PREGĂTIREA CORPORATIVĂ Atingerea nivelului necesar de pregătire a întreprinderii pentru lansarea și gestionarea strategiei de comunicare internă propuse.	Finalizarea planului de acțiune pentru dezvoltarea corporativă și atingerea satisfăcătoare a principalelor realizări în materie de dezvoltare (KDA).
2. NOUA CULTURĂ CORPORATIVĂ ȘI NARAȚIUNE A TRM Lansarea dezvoltării unei noi culturi corporative și crearea unei povești despre aceasta.	Finalizarea procesului de creație, urmată de livrarea și aprobarea/acceptarea noii culturi corporative și a noii povești a TRM.
3. RELANSAREA COMUNICĂRII INTERNE A TRM Conceperea și punerea în aplicare a unui nou plan de acțiune de comunicare internă pentru TRM.	Finalizarea procesului de planificare și lansarea efectivă a unui plan de acțiune privind comunicarea internă. Măsurarea evoluției coeziunii personalului, a sentimentului de comunitate și de apartenență la TRM, precum și a satisfacției.

• **ACȚIUNI**

1. PREGĂTIREA CORPORATIVĂ

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
Atingerea nivelului necesar de pregătire a întreprinderii pentru lansarea și gestionarea strategiei de comunicare internă propuse.	Finalizarea planului de acțiune pentru dezvoltarea corporativă și atingerea satisfăcătoare a principalelor realizări în materie de dezvoltare (KDA) identificate.

ACȚIUNE	REZULTAT / BENEFICIU	Principalele realizări în materie de dezvoltare	RECOMANDĂRI
1.1. Crearea unui post de muncă responsabil de comunicarea internă și cultura corporativă în cadrul serviciului responsabil de comunicare.	<ul style="list-style-type: none"> - Oferirea unui punct de referință unic companiei pentru comunicarea internă, creând încredere și asigurând coerența. - Asigurarea unei conduceri și a unei expertize adecvate pentru punerea în aplicare eficientă a planului de acțiune privind comunicarea internă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definirea cu precizie a responsabilităților și obiectivelor rolului și elaborarea unei descrieri a postului. - Recrutarea și integrarea au fost finalizate cu succes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea grupului EBU "The Voice of PSM" pentru a defini profilul și descrierea postului. - Căutarea de sfaturi / exemple în alte companii media sau organizații publice din Moldova.
1.2. Efectuarea unei analize a părților interesate și a rețelei interne.	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea cunoștințelor și înțelegerea fluxurilor actuale de comunicare în cadrul organizației, identificarea nodurilor, a factorilor de influență, a conectorilor și a blocajelor. Aceste informații vor fi esențiale pentru definirea obiectivelor și a tacticilor care vor fi utilizate în planul de acțiune privind comunicarea internă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finalizarea analizei și prezentarea concluziilor către conducere. - Crearea unei rețele de angajați potriviți care să sprijine difuzarea comunicării interne în fiecare departament. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea unor parteneri externi cu expertiza potrivită pentru a accelera procesul.

<p>1.3. Revizuirea și redefinirea proceselor de diseminare internă a informațiilor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea că informațiile relevante circulă în mod adecvat de sus în jos și de jos în sus. - Creșterea eficienței și eficacității proceselor de management și de producție, obținând rezultate mai bune. - Crearea de claritate, certitudine și transparență, sporind încrederea, înțelegerea și angajamentul angajaților / conformitatea. - Evitarea pierderii de informații sau a circulației de informații eronate care au un impact negativ asupra performanței și atitudinii. - Creșterea schimbului de informații și a colaborărilor între departamente. - Îmbunătățirea gradului de conștientizare, înțelegere, sprijin și implicare a personalului în deciziile manageriale și în activitățile corporative. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finalizarea revizuirii proceselor și propunerea de modificări înaintate pentru evaluarea conducerii. - Planul de acțiune a fost aprobat. - Implementarea de noi procese de comunicare internă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea unor parteneri externi cu expertiza potrivită pentru a accelera procesul. - Asigurarea implicării conducerii și a personalului în timpul procesului de creație pentru a obține acordul acestora.
<p>1.4. Includerea comunicării interne ca punct recurent pe ordinea de zi a reuniunilor de conducere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea circulației informațiilor privind deciziile de gestionare. - Îmbunătățirea gradului de conștientizare, înțelegere, sprijin și implicare a personalului în deciziile manageriale și în activitățile corporative. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generarea și difuzarea sistematică a mesajelor de comunicare internă ca urmare a reuniunilor de management. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicarea responsabilului pentru comunicare internă și cultură corporativă în reuniunile de management pentru a permite/sprijini crearea de mesaje.

2. NOUA CULTURĂ CORPORATIVĂ ȘI NARAȚIUNE A TRM

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
Dezvoltarea unei culturi corporative și crearea unei povești despre aceasta.	Finalizarea procesului creativ urmat de livrarea și aprobarea / acceptarea noii culturi corporative și a noii narațiuni a TRM.

Așa cum s-a propus pentru strategia de comunicare externă, înainte de a lansa orice plan de acțiune de comunicare internă, TRM trebuie să clarifice ce mesaje dorește să transmită angajaților săi. În plus, în acest caz, narațiunea ar trebui să reflecte cultura corporativă pe care organizația urmărește să o construiască. În consecință, TRM ar trebui să lucreze, de asemenea, la definirea și dezvoltarea culturii sale corporative. În timp ce cultura corporativă a oricărei organizații este rezultatul unor procese complexe și multistratificate de-a lungul unei perioade extinse de timp, conducerea TRM are acum oportunitatea de a revizui și redefini unele dintre elementele sale de bază. În acest fel, poate stabili un punct de inflexiune și poate crea condițiile potrivite pentru o tranziție sau o evoluție treptată a culturii corporative a TRM către viitorul dorit.

ACȚIUNE	REZULTAT / BENEFICIU	PRINCIPALELE REALIZĂRI ÎN MATERIE DE DEZVOLTARE	RECOMANDĂRI
2.1. Definirea elementelor cheie ale culturii corporative TRM	<ul style="list-style-type: none"> - O identitate reînnoită și revigorată pentru organizație, care să o poziționeze ca fiind modernă, orientată spre viitor și orientată spre valoare. - Un sentiment mai puternic de apartenență, angajament și implicare din partea personalului TRM. - Operațiuni mai eficiente și mai coerente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobarea culturii corporative a noului TRM de către echipa de conducere. - Acceptarea de către personalul TRM a noii culturi corporative a TRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Axarea pe definire: <ul style="list-style-type: none"> o Scopul societății o O viziune a viitorului TRM o Valori corporative o Principii de lucru o Obiective corporative o Valoarea și impactul dorit - Obținerea de sprijin din partea unor parteneri externi cu expertiza potrivită pentru a accelera procesul. - Asigurarea implicării conducerii și a personalului în timpul procesului de creație pentru a obține acordul acestora. - Odată ce procesul este finalizat, comunicarea publică a acestuia pentru a crea un rezultat / o

			percepție externă pozitivă.
2.2. Definirea unei noi povești interne despre TRM.	<ul style="list-style-type: none"> - O colecție coerentă, unică și eficientă de mesaje care să stabilească clar scopul, valoarea și activitățile TRM. - O mai bună înțelegere a scopului, a culturii și a obiectivelor TRM în rândul angajaților. 	<ul style="list-style-type: none"> - Noul briefing narativ a fost completat și aprobat de conducerea TRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obținerea sprijinului din partea unor parteneri externi cu expertiza potrivită pentru a accelera procesul. - Asigurarea implicării conducerii și a personalului în timpul procesului de creație pentru a obține acordul acestora. - Luarea în considerare a următoarelor componente narative: <ul style="list-style-type: none"> o Scopul societății o Cine suntem: valorile noastre, modul în care lucrăm, etc. o Obiectivele noastre o Valoarea și impactul nostru o Succesele noastre o Calea noastră spre viitor

3. RELANSAREA COMUNICĂRII INTERNE A TRM

ȚINTA	MĂSURAREA SUCCESULUI
Conceperea și punerea în aplicare a unui nou plan de acțiune de comunicare internă pentru TRM.	Finalizarea procesului de planificare și lansarea efectivă a unui plan de acțiune privind comunicarea internă. Măsurarea evoluției coeziunii personalului, a sentimentului de comunitate și de apartenență la TRM, precum și a satisfacției.

Odată ce TRM va fi finalizat procesul de pregătire corporativă, inclusiv numirea unei persoane responsabile de cultura corporativă și de comunicarea internă, și va fi revizuit și redefinit elementele de bază ale culturii sale corporative și a discursului despre aceasta, va fi în măsură să conceapă și să lanseze un nou plan de acțiune de comunicare internă. Pentru a reuși, persoana responsabilă de această sarcină va trebui să asigure implicarea și contribuția conducerii și a personalului din întreaga organizație. În plus, odată conceput, planul de acțiune privind comunicarea internă va avea nevoie de aprobarea conducerii, care ar trebui să aibă ca rezultat alocarea bugetului adecvat, precum și a altor tipuri de resurse. În funcție de rezultatele acțiunilor desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor anterioare și în funcție de resursele alocate, se va concepe un plan de acțiune specific. Mai jos, prezentăm câteva sugestii care au ca scop să inspire conducerea și personalul TRM.

ACȚIUNE: Conceperea și lansarea unui plan de acțiune în domeniul comunicării interne

FLUXUL DE INFORMAȚII	RELAȚII PERSONALE	DEZVOLTAREA CULTURII
<ul style="list-style-type: none"> - Organizarea periodică a unor ședințe de tip „primărie” și a unor sesiuni ale conducerii și ale departamentelor pentru a comunica deciziile, problemele, proiectele și așteptările relevante și importante, oferind în același timp personalului posibilitatea de a adresa întrebări sau de a împărtăși idei. - Crearea unui spațiu fizic pentru a face tangibilă narațiunea internă a companiei și pentru a reuni angajații în cadrul unor evenimente dedicate: Spațiul „Noi suntem TRM”, unde ideile, cazurile de succes, strategia și planurile sunt prezentate și împărtășite între angajați. - Relansarea comunicării interne prin utilizarea de e-mailuri de informare și apoi, în funcție de gradul de acoperire/utilizare/percepție, trecerea la buletinul informativ al întreprinderii. - Să permită și să promoveze un sistem și o cultură de comunicare de jos în sus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea de evenimente care să permită contactul și dezvoltarea relațiilor între angajați: <ul style="list-style-type: none"> o Exerciții de consolidare a echipei între departamente o Ziua copiilor / familiei personalului o Mentorizare o Cine suntem: valorile noastre, modul în care lucrăm etc. o Concursul Eurovision Song Contest împreună - Crearea de evenimente care să permită contactul și dezvoltarea relațiilor dintre conducere și angajați <ul style="list-style-type: none"> o Managementul micului dejun - angajați 	<ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea procesului de integrare pentru noii angajați, cu un rol important pentru cultura corporativă. - Crearea de întâlniri „Mândru să prezint”, oferind personalului posibilitatea de a împărtăși cazurile de succes cu colegii lor. - Realizarea periodică a unui sondaj intern de satisfacție, cu prezentarea rezultatelor angajaților și un plan de acțiune bazat pe aceste rezultate.

Elaborarea unui sistem de măsurare a succesului / indicatori

La fel cum s-a recomandat pentru strategia de comunicare externă, realizarea pregătirii corporative și dezvoltarea culturii și a discursului corporativ trebuie să fie prioritățile principale ale TRM atunci când își lansează strategia de comunicare internă.

Acest lucru poate fi evaluat prin intermediul:

- ◆ Raportarea cu privire la finalizarea realizărilor cheie de dezvoltare (KDA) legate de obiectivul 1 în raport cu planificarea și calendarul.
- ◆ Raportarea finalizării proceselor de creație și aprobare pentru a crea cultura corporativă și narațiunea TRM în raport cu planificarea și calendarul.

În ceea ce privește măsurarea obiectivului 3 al strategiei, am recomanda să se meargă dincolo de raportarea realizărilor și a acțiunilor finalizate și să se înceapă să se măsoare și să se analizeze efectele strategiei.

Întrucât scopul strategiei este de a aduce oamenii împreună, recomandăm lansarea unui sondaj intern de percepție care să colecteze informații cantitative și calitative legate de un astfel de scop. Și în acest caz, va fi foarte important să se definească modul în care ar trebui să arate succesul. Printre alte aspecte, sondajul ar putea întreba despre:

- Satisfacția generală cu privire la fluxul de comunicare în cadrul TRM.
- Conștientizarea și înțelegerea deciziilor de gestionare.
- Sentimentul de apartenență, nivelul de implicare, angajamentul personal.
- Satisfacția față de calitatea și cantitatea de informații difuzate.

Așa cum s-a sugerat pentru sondajul de percepție legat de strategia de comunicare externă, mai degrabă decât să se stabilească obiective de performanță, sondajul ar trebui să fie inițial un instrument de colectare a informațiilor, de testare a indicatorilor și de înțelegere a factorilor care influențează eficacitatea acțiunilor de comunicare internă puse în aplicare.

În plus, este important să se ia în considerare faptul că, dincolo de colectarea de date cantitative care reflectă percepția și satisfacția personalului TRM cu privire la comunicarea internă, sondajul ar putea fi, de asemenea, un mecanism de încurajare a personalului de a-și împărtăși propriile idei și propuneri. În acest fel, ar putea deveni și un instrument de comunicare internă.

Pentru a pune în aplicare acest sondaj într-un mod diligent și eficient, recomandăm TRM să caute un partener extern care să aibă competențele potrivite și care ar putea furniza volumul de muncă și capacitatea de analiză pe care le va necesita această sarcină.

REFERINȚE

BBC Monitoring (2019). *Ghidul media din Moldova*. Parcul Caversham: British Broadcasting Corporation.

EBU (2020). *Digital Readiness Review Teleradio-Moldova*. Le Grand-Saconnex: Uniunea Europeană de Radio și Televiziune.

FMI (2021). *Baza de date World Economic Outlook, aprilie 2021*. Washington D.C.: Fondul Monetar Internațional. Disponibil la <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April>.

IREX (2019). *Moldova. Indicele de durabilitate a mass-media 2019*. Lyon: Consiliul internațional de cercetare și schimburi. Disponibil la <https://www.irex.org/sites/default/files/pdf/media-sustainability-index-europe-eurasia-2019-moldova.pdf>.

Magenta Consulting (2020). *Studiu național. Percepția populației despre mass-media și competențele mediatice în Republica Moldova*. Chișinău: Magenta Consulting.

TeleRadio-Moldova (2017). *Dirrecțiile strategice de dezvoltare (2017 - 2022)*. Chișinău: Instituția publică Compania „Teleradio-Moldova”

Credite de imagine:

Coperta - George Kedenburg pe Unsplash

p. 6 - Mubaz Basheer pe Pexels

p. 11 - Shutterstock

p. 27 - Shutterstock

South 180

Suntem o companie internațională de consultanță specializată în previziuni, elaborarea de strategii și evaluarea impactului.

Le oferim liderilor posibilitatea de a transforma ideile mărețe în strategii care funcționează.

Contact: 180@south-180.com

© South 180 (SNC), 2021.

Rue de Lyon 77

1203 Geneva - Elveția