



**Calitatea edinelor de lucru ale CO și administrației IPNA Compania
„Teleradio-Moldova”**

**Studiu de caz
realizat în cadrul proiectului
„Monitorizarea gestionării reformelor inițiate la IPNA Compania „Teleradio-
Moldova”**

Perioada: 15 iulie -15 septembrie 2012

Proiect realizat de Asociația Presei Electronice cu sprijinul Fundației Soros-Moldova

Cadru metodologic

Perioada monitorizat : 15 iulie-15 septembrie 2012.

Obiectul monitorizării: ședințele de lucru convocate de Consiliul de Observatori al IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Președinții IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Directorul TV Moldova 1, Directorul Radio Moldova, șefii serviciilor de programe TV și Radio.

Scopul monitorizării: a determina calitatea ședințelor de lucru ale CO și administrației IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, în calitatea lor de instrument de bază de luare a deciziilor în procesul exercitării managementului în cadrul instituției.

Autorul monitorizării: Asociația Presei Electronice din Moldova.

Analiză cantitativă :

- frecvența ședințelor,
- durata ședințelor,
- numărul chestiunilor din ordinea de zi,
- durata discuțiilor/dezbaterii chestiunilor de pe ordinea de zi,
- numărul participanților la ședință,
- numărul deciziilor luate în cadrul ședințelor

Analiză calitativă :

- relevanța chestiunilor de pe ordinea de zi a ședințelor de lucru,
- componența participanților la ședințe,
- corespunderea chestiunilor de pe ordinea de zi conținutului Caietului de sarcini și a Strategiei de dezvoltare a Companiei,
- calitatea rapoartelor și gradul de pregătire al raportorilor în probleme-cheie incluse pe ordinea de zi,
- calitatea dezbaterilor rapoartelor pe chestiuni importante din ordinea de zi,
- gradul de implicare al participanților în dezbaterile chestiunilor,
- calitatea deciziilor luate în cadrul ședințelor de lucru (responsabil, termen de îndeplinire, control îndeplinire, raportare etc).

I. Provocare

La o distanță de 11 ani de la declararea Republicii Moldova ca stat independent, după un ir de reorganizări, reformări și reconceptualizări ale audiovizualului autohton, Parlamentul adoptă în anul 2002 legea cu privire la Instituția Publică Națională a Audiovizualului (abrogată în 2006), iar începând cu 1 august 2004, radiodifuziunea și televiziunea, în dorința de a-și recăpăta și aprofunda caracterul public, funcționează în calitate de Instituție Publică Națională a Audiovizualului (IPNA) Compania „Teleradio-Moldova”.

Finanțată din bani publici, cu acoperire națională, merită să informeze corect și echidistant cetățeanul, IPNA Compania „Teleradio-Moldova” a traversat diferite perioade în istoria sa, și a trebuit să răspundă mai multor acuzații și provocări. De departe, cea mai „controversată” relație a fost pe parcursul anilor cea dintre radiodifuzorul public și factorul politic. În special în perioada 2001-2009, Compania a fost protagonistă mai multor rapoarte și documente în care i se solicita să-și revizuiască politica editorială și să-și recapete statutul de serviciu public, or, politicul era vădit implicat în activitatea acesteia.

După alegerile parlamentare anticipate din 29 iulie 2009, situația la „Teleradio-Moldova” s-a schimbat. Prin *Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 119-XVIII din 23.12.2009*, este instituită noua componentă a Consiliului de Observatori (CO), organul de conducere autonom al Instituției Publice Naționale a Audiovizualului, componentă care, la rândul ei, alege o nouă administrație. Astfel, CO, în urma audierii tuturor candidaților înscriși în concurs, îi numește în funcția de Președinte al IPNA pe *Constantin Marin* (decizia nr. 125 din 5.02.2010), în funcția de Director al radiodifuziunii pe *Alexandru Dorogan* (decizia nr. 130 din 6.02.2010), și în funcția de Director al televiziunii pe *Angela Sârbu* (decizia nr. 133 din 20.02.2010). Din acel moment, ochii și urechile mai multor organizații de profil, atât naționale cât și străine, ai publicului și ai partenerilor internaționali, s-au fixat pe activitatea de restructurare și *re-gândire* a serviciului public de radio și televiziune.

Deschiderea administrației Companiei către dialog și colaborare, pe de o parte, și sprijinul național și internațional, pe de altă parte, au creat premise pentru o reformă radicală a IPNA cu eforturi comune. După 2 ani și jumătate de la schimbarea conducerii „Teleradio-Moldova”, ne propunem, tot în contextul contribuției la edificarea unui serviciu public de radio și televiziune, stabilirea punctului exact în care s-a ajuns cu derularea reformelor inițiate în 2010, sub aspectul activității de management pe ealonul superior, lucru care nu s-a mai făcut până acum, în special la IPNA. În acest context, cooperarea și deschiderea administrației au avut un rol-cheie, iar toate concluziile și recomandările care vor reieși din prezentul studiu de caz au menirea exclusivă de a sprijini eforturile factorilor de decizie de la „Teleradio-Moldova” de a reforma Compania atât sub aspect instituțional, cât și editorial.

Managementul, un termen împrumutat, utilizat pe larg în epoca tranziției (din latină *manum agere*, italiană *maneggiare* – a conduce cu mâna), are menirea să schimbe radical abordarea noii misiuni de *conducere*, cunoscut și practicat în perioada sovietică. Cuvintele *administrare* și *conducere* au devenit restrictive, *managementul* acoperind știința, tehnica, arta și/sau filozofia de a coordona activitatea unei instituții în a se afla în câmp

despre ea s se poat vorbi în termeni de eficien i competitivitate. Pentru ca managementul s - i poat atinge scopul, managerul trebuie s dispun de resurse umane, financiare, tehnologice i/sau naturale, pe care s le manipuleze în direc ia fixat pentru realizarea obiectivelor. Managementul adecvat reprezint sintagma-cheie pentru reu ita pozi ion rii unei institu ii printre celelalte, în special de ni . În contextul demar rii unor reforme f r precedent la serviciul public de radio i televiziune, rolul managementului, atât ca mod de conducere, cât i ca proces de organizare a activit ii Companiei, este extrem de important.

„Teleradio-Moldova” este condus ast zi de cel de-al 12-lea Pre edinte în istoria sa, i al 8-lea din istoria Republicii Moldova independente. Din postul de Director TV i-a dat demisia în 2012 cea de-a 18-ea persoan (a 12-cea de dup 1991), iar Alexandru Dorogan este cel de-al 13-lea Director Radio Moldova (al 10-lea de dup 1991, cu men iunea c a mai de inut acest post între 1991 i 1998). Un calcul simplu ne arat c , dup destr marea Uniunii Sovietice, un Pre edinte a r mas în fruntea Companiei în mediu 2 ani i 6 luni, un Director TV – un an i 8 luni, iar un Director Radio – 2 ani i o lun . Toate aceste cifre reprezint o perioad insuficient de timp pentru ca rezultatele unui management adecvat s se înr d cineze. Cu atât mai pu in putem vorbi în acest context de continuitate, inclusiv a reformelor. Totu i, dintr-un mandat de 5 ani pentru un Pre edinte, 2 ani i 6 luni constituie jum tate de termen (etap la care se afl actualul Pre edinte al IPNA), ceea ce înseamn c , din totalul de obiective pe care i le-a fixat managerul la preluarea mandatului, 50% ar trebui s fi fost realizate. În ce m sur s-a întâmplat acest lucru urmeaz s identific m.

Primul dintre instrumentele de baz de luare a deciziilor pe care îl vom analiza îl reprezint edin a de lucru. În vizor am avut e alonul superior i de mijloc al managerilor, i anume: Consiliul de Observatori, Pre edintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Directorul Radio, Directorul (interimar) TV, precum i efii serviciilor de programe TV i Radio.

II. Abordare

1. Calitatea edin elor de lucru ale Consiliului de Observatori (CO).

Conform Regulamentului CO, acesta reprezint *organul de conducere autonom al Institu iei Publice Na ionale a Audiovizualului, Compania „Teleradio-Moldova”, ce are menirea s asigure realizarea dreptului cet enilor i al societ ii de a ob ine informa ii veridice, complete i operative, fiind abilitat, în acest scop, s monitorizeze respectarea de c tre Companie a prevederilor legale i statutare* (Regulamentul CO, p. I.1). Documentul men ionat, dar i Codul audiovizualului al Republicii Moldova, stipuleaz c edin a este modul de activitate a CO, doar c , spre deosebire de Regulament, care stabile te clar faptul c aceasta *se convoac cel pu in o dat în lun* (Regulamentul CO, p.VII.36), Codul îi ofer forului ceva mai mult libertate, precizând c *edin a deschis se convoac ori de câte ori este nevoie pentru îndeplinirea atribu iilor sale* (p.56 (7)). În acest context, actuala componen a CO respect cu stricte e legisla ia în vigoare, or, de la începutul anului 2012 au fost convocate 19 edin e, câte dou în fiecare lun (3 în luna septembrie). Ordinea de zi, precum i toate Hot râurile organului de conducere sunt

plasate pe situl oficial al IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, www.trm.md, respectiv, cu cel pu în trei zile înainte de edin , i la câteva zile dup . Dincolo de aspectul legal al acestor ac iuni, putem vorbi aici despre transparen a în procesul de luare a deciziilor la cel mai înalt nivel în cadrul IPNA, dar i de respectarea unui principiu al managementului: orice edin , cu ordine de zi i cu probleme complexe puse în discu ie public , se încheie cu luarea anumitor decizii. Între 1 ianuarie i 11 septembrie 2012, inclusiv, CO al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” a luat 85 de Hot rârî, ceea ce înseamn o medie de 4,7 decizii per edin . Aceasta cu men iunea c prima Hot râr e se refer întotdeauna la aprobarea ordinii de zi, iar a doua la alegerea secretarului. Din cele 85 de Hot rârî aprobate de CO în anul 2012, 35 au vizat ordinea de zi i alegerea secretarului, deci 50 s-au referit la subiecte de fond. Prin urmare, media deciziilor luate de autoritatea autonom ajunge la 2,7 decizii per edin .

Referindu-ne la perioada monitorizat , în vizor s-au aflat 4 edin e ordinare ale Consiliului de Observatori, din **6, 28 august, 4 i 11 septembrie**, precum i o edin special , cea din **14 septembrie 2012**, în cadrul creia s-a organizat concursul pentru suplinirea func iei de Director TV. La toate edin ele au fost prezen i 6 membri ai forului. Întrunirea de luni, **6 august 2012** a avut fixate 5 puncte pe ordinea de zi (1. *Alegerea secretarului edinței Consiliului de Observatori*; 2. *Modificarea i completarea Schemei de încadrare pentru anul 2012 în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”*; 3. *Cazurile în care administrația Companiei este în drept s deroge de la grilele de emisie ale serviciilor de programe, aprobate de Consiliul de Observatori*; 4. *Oportunitatea înaint rii, în adresa Parlamentului RM i Guvernului RM, a propunerii privind adoptarea proiectului Codului audiovizualului al Republicii Moldova, elaborat sub egida Asociației Presei Electronice APEL i avizat de Consiliul Europei, Misiunea OSCE în Moldova i Uniunea European de Radioteleviziune (EBU-UER)*; 5. *Diverse*), toate fiind puse în discu ie în cele trei ore i 20 de minute cât a durat edin a (16.00 – 19.20).

Subiectul 2, la care s-a discutat mult, aprins i pe alocuri în contradictoriu, membrii CO având întreb ri la adresa administra iei Companiei, a fost propus pentru dezbateri pentru a treia oar în acest an, necesitatea revenirii la aceasta tema fiind dictata de derularea reformei instituționale. De data aceasta modific rile au vizat Departamentul Financiar i Tehnic. Interven ia Pre edintelui Companiei la acest capitol a fost secundat de cele ale directorilor subdiviziunilor vizate. Chiar dac modific rile i complet rile se refereau la câteva aspecte ale unui subiect mult mai larg, discutat i aprobat în ansamblu de CO anterior, discu iile au intrat la un moment dat într-o albie str in , sco ând în eviden confuzie i o u oar superficialitate a p trunderii de c tre membrii CO a subiectului dezb tut. Cu toate acestea, modific rile prezentate de c tre Pre edintele IPNA au fost aprobate cu majoritate de voturi (un singur membru a votat „contra”).

În cadrul aceleia i edin e, în lista subiectelor puse în discu ie a fost inclus cel care vizeaz derogarea de la grilele de emisie. În acest caz Consiliul de Observatori a respectat un element important în derularea procesului de management, i anume, *controlul*. Aceasta pentru c , în cadrul edin ei din 20 iulie 2012 CO cerea, prin Hot râr ea nr. 61, p.5 ca pân la 1 septembrie 2012, *Pre edintele Companiei i vice-directorul televiziunii s prezinte Consiliului de Observatori cazurile, în care administrația Companiei este în drept s deroge de la Grila de emisie a serviciului de programe „Moldova 1” aprobat de Consiliul de Observatori*. Prezentarea de c tre Pre edintele Companiei a unei liste cu

derogări, dar și discuțiile discutate ulterior, au asigurat, în acest context, continuitatea în ceea ce privește deciziile luate de CO, respectarea lor de către administrație, și controlul din partea primei instanțe a modului de executare de către cea de-a doua. Menționăm acest detaliu în condițiile în care, hotărârile Consiliului sunt obligatorii pentru conducerea Companiei (p.9 din Regulamentul CO). În aceeași ordine de idei, înșurubăm, constatăm și faptul că această continuitate nu este întotdeauna respectată. De exemplu, Hotărârea nr. 11 din 17.02.2012 a Consiliului de Observatori prevede că: **3. Până pe data de 15 martie 2012, președintele Companiei, directorul radiodifuziunii și directorul televiziunii IPNA Compania „Teleradio-Moldova” vor prezenta Consiliului de Observatori informația privind:** **3.1. ponderea subiectelor analitice de interes public, difuzate în programele „Panorama zilei” și „Mesager” din luna ianuarie 2012;** **3.2. sancționarea angajaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, care au încălcat standardele profesionale și principiile etice.** Ulterior, nici în ordinea de zi, și nici în Hotărârile forului nu regăsim revenirea la acest subiect, adică exercitarea controlului asupra modului în care administrația IPNA se conformează deciziilor CO. Este posibil ca această informație să fi fost, totuși, prezentată Consiliului, doar că ea nu a făcut obiectul unei Hotărâri.

Revenind la ședința din **6 august 2012** și la subiectul privind derogările de la grilă, accentuăm faptul că lista prezentată de Președintele IPNA a dat prilej de dezbateri aprinse, ceea ce este binevenit. Totuși, 45 de minute de discuții axate în mare parte pe neacceptarea, neînțelegerea sau interpretarea în mod diferit a unor sintagme cum ar fi „*etichetare*” sau „*schimbarea decorului*” este, din punctul nostru de vedere, prea mult. În asemenea cazuri, este suficient să se explice foarte clar noțiunile pasibile de crearea confuziei sau interpretări multiple pentru că, vorbind același limbaj, factorii de decizie să se concentreze pe reflectarea asupra acceptării sau respingerii documentului propus. În aceeași ordine de idei, oficializarea unei liste de derogări de la grila-cadru, s-ar părea, e o acțiune de responsabilizare a administrației – să admită derogări în situații prescrise. Deficiența: lista va trebui completată interminabil. În plus, prevederea de a informa CO despre derogări, „hărțuie” inutil administrația. Mai mult, când s-a informat CO, nu se știe și, deci, prevederea este și abstractă. Soluția eventuală: a obliga administrația să informeze publicul de cu vreme despre derogări, și a le sancționa pe cele neautorizate și neîndreptate, din motive neobiective.

Marți, **28 august 2012**, Consiliul de Observatori al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” s-a întrunit în cea de-a 16-a ședință de lucru din acest an. Ordinea de zi conținea două subiecte propuse pentru discuții și dezbateri (**1. Consultări publice pe marginea proiectului Caietului de sarcini al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” pentru anul 2013;** **2. Proiectul Concepției grilei-cadru a serviciilor de programe IPNA Compania „Teleradio-Moldova”**), precum și tradiționalele subiecte privind aprobarea ordinii de zi, alegerea secretarului ședinței, și Diverse. La o distanță de 3 ore și 10 minute de la ora 16.10 când a început întrunirea, doar primul subiect a fost discutat, nu și epuizat. Subiectul doi a fost transferat pentru o ședință următoare cu unanimitate de voturi. Trebuie subliniat faptul că organizarea consultărilor publice pe marginea proiectului Caietului de sarcini a fost o premieră, inițiativă, de altfel, laudabilă și foarte binevenită. Totuși, implicarea „publicului” în dezbateri și analize pertinente a fost mai mult decât modestă, limitându-se la intervenția unui singur reprezentant al societății civile. Membrii CO, cu excepția Președintelui acestuia, s-au referit în special la elementul nou al

proiectului, fi a de cost. Discu iile despre stadiul reformei la IPNA, prezente de fiecare dat în cadrul edin elor Consiliului, au fost blocate de enun area de c tre reprezentantul Ministerului Finan elor a bugetului pentru anul 2013 (94 mln.373,9 mii lei), buget care, dac va fi aprobat, nu va permite decât men inerea Companiei într-o oarecare albie de plutire.

edin a din **4 septembrie 2012** vine ca o continuare a celei din **28 august**, agenda cuprinzând 4 subiecte: 1) *Alegerea secretarului edinței Consiliului de Observatori*; 2) *Proiectul Concepției grilei-cadru a serviciilor de programe IPNA Compania „Teleradio-Moldova”*; 3) *Grile-cadru ale serviciilor de programe IPNA Compania „Teleradio-Moldova”*; i 4) *Diverse*. De facto, timp de 3 ore i 20 de minute au fost prezentate i analizate grilele-cadru ale serviciilor de programe radio i tv, precum i aprobate grilele pentru serviciile radio. De data aceasta pot fi remarcate rapoartele prezentate de efii de departamente, în special de la Radio. Raportorii au venit preg ti i la edin , inclusiv pentru a r spunde la întreb rile membrilor CO. Totu i, nu s-a decis nimic în privin a grilei tv. Din cele 7 Hot râri datate cu 4 septembrie 2012, 3 au în vizor grilele-cadru ale departamentelor radio, iar una (nr. 80), este intitulat „*cu privire la rezultatele consult rilor publice pe marginea Caietului de sarcini al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” pentru anul 2013*”, i se refer la discu iile i dezbaterile din cadrul edin ei anterioare. Astfel, la nivel de Hot râri publicate, Consiliul de Observatori fortific segmentul *continuit ii* în procesul de luare a deciziilor, chiar dac , uneori, deciziile nu sunt parte a unei formule logice (bun oar , discu iile pe marginea subiectului referitor la Proiectul Concep iei grilei-cadru a serviciilor de programe au fost amânate pentru o alt edin , pe când grilele-cadru ale departamentelor radio au fost aprobate. În mod normal, ar fi trebuit s se discute i s se aprobe mai întâi primul document).

edin a de mar i, **11 septembrie 2012**, a avut urm toarele subiecte pe ordinea de zi: 1) *Modificarea i completarea Schemei de încadrare pentru anul 2012 în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”*; 2) *Concep ia grilei-cadru a serviciilor de programe ale IPNA Compania „Teleradio-Moldova”*; 3) *Aspecte organizatorice privind organizarea edin ei de concurs pentru suplinirea func iei de director al televiziunii IPNA Compania „Teleradio-Moldova”*; 4) *Diverse*. Schema de încadrare a fost readus în discu ie pentru a patra oar în 2012, administra ia solicitând aprobarea modific rilor în cadrul a trei segmente: administra ie, departamentul tiri i Dezbateri TV, i redac ia Sport Radio-TV. CO a votat în unanimitate modific rile, dup 15 minute de prezentare i dezbateri asupra subiectului, cu men iunea c Hot rârea va fi definitivat i publicat dup verificarea cifrelor referitoare la salarii. În continuare, Concep ia grilei-cadru a serviciilor de programe ale IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, care urma s fie discutat i aprobat la edin a din 4 septembrie, dând und verde ulterior grilelor-cadru propriu-zise ale serviciilor de programe, a constituit tem de discu ie timp de 7 minute, fiind aprobat cu voturile tuturor membrilor CO. Cantitativ, edin a din **11 septembrie 2012** a fost dominat de subiectul 3) *Aspecte organizatorice privind organizarea edin ei de concurs pentru suplinirea func iei de director al televiziunii IPNA Compania „Teleradio-Moldova”* (52 de minute din 2 ore cât a durat edin a). De i **Regulamentul ad-hoc cu privire la concursul pentru suplinirea func iei de director al televiziunii IPNA Compania „Teleradio-Moldova”**, aprobat prin Hot rârea nr. 52 din 6 iunie 2012, stipuleaz c „*persoana responsabil de înregistrarea dosarelor de participare la concurs este obligat s înregistreze toate dosarele de participare la concurs, inclusiv*

cele incomplete” (p.11) și c „după audierea tuturor candidaților, Consiliul de Observatori va confirma întrunirea sau neîntrunirea exigențelor de către fiecare dintre candidați și, după caz, prezența incompatibilităților pentru numirea în funcție” (p. 15), membrii Consiliului de Observatori, după aproape o oră de citiri ale documentelor lipsă, emit Hotărârea nr. 85 din 11.09.2012, prin care „se ia act de solicitarea persoanei responsabile de înregistrarea dosarelor de participare la concurs”, adresată candidaților, privind necesitatea completării dosarelor până la începerea ședinței de concurs, lucru pe care Regulamentul nu-l prevede. În schimb, forul nu a atins proiectele de intenție ale candidaților și corespunderea lor cu cerințele Regulamentului. Situația a rămas incertă până pe 14 septembrie la ora 10.00.

Ședința de vineri, **14 septembrie 2012**, a fost una neordinară, atât sub aspectul subiectelor discutate, cât și ca timp de desfășurare. Întrunirea a început la ora 10.25, s-a sfârșit la 16.55 (deci, a durat 6 ore și jumătate, inclusiv pauzele), și a avut 5 subiecte pe ordinea de zi (1) Alegerea secretarului ședinței; 2) Aspecte privind audierile și votarea în concurs; 3) Audierea candidaților la concursul pentru suplinirea funcției de director TV al IPNA Compania „Teleradio-Moldova”; 4) Numirea în funcție în bază de concurs a Directorului TV al IPNA Compania „Teleradio-Moldova”; 5) Diverse). Ședința s-a desfășurat urmând punctele fixate în ordinea de zi. La concursul pentru suplinirea funcției de Director TV au fost depuse 6 dosare, în ședința de concurs prezentându-se 5 candidați. CO a examinat doar dosarele candidaților prezenți, în ordinea alfabetică a numelor participanților la concurs, fiecare participant fiind prezentat de către președintele Consiliului, oferindu-i-se până la 10 minute pentru prezentarea proiectului de intenție. Astfel, CO a respectat prevederile **Regulamentului ad-hoc cu privire la concursul pentru suplinirea funcției de director al televiziunii IPNA Compania „Teleradio-Moldova”** (p. 13, 14). În cazul a doi candidați, s-a încălcat prevederea din punctul 14 litera c, care se referă la timpul alocat întrebărilor și precizărilor pe marginea proiectelor de intenție. Depășirea cu 17 și 14 minute a celor 20 stipulate în Regulament, a fost, totuși, supusă votului de către președintele CO. De dreptul la replică, prevăzut de același Regulament și acordat de președinte, s-a folosit un singur candidat la funcția de Director TV. Doi dintre membrii Consiliului de Observatori nu s-au expus asupra gradului de întrunire de către candidați a exigențelor pentru numirea în funcție, lucru cerut de documentul amintit mai sus. După organizarea a patru runde de vot, Directorul TV al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” nu a fost ales, niciunul dintre candidați neacumulând 5 voturi ale CO.

Concluzii:

1. Consiliul de Observatori al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” respectă cadrul legal în ceea ce privește convocarea ședințelor, anunțarea cu cel puțin trei zile înainte despre ședințe și ordinea de zi a acestora, precum și procedurile de vot;
2. Ședințele autorității autonome au o periodicitate care permite asigurarea continuității, și se încheie cu luarea de decizii, ceea ce vorbește despre respectarea a două principii esențiale în management: *planificarea și organizarea*;
3. Subiectele de pe ordinea de zi sunt uneori printruse superficial de către membrii CO;
4. Intervențiile haotice și în același timp ale mai multor membri CO îngreunează în alegerea subiectului discutat, tergiversează procesul de luare a deciziilor, face

inevitabil se pareau unele propuneri sau idei importante, respectiv repetarea unor puncte de discurs, pierduse timpul care ar putea fi concentrat pe dezbaterile altor subiecte de pe ordinea de zi;

5. Dezbaterile se concentrează uneori prea mult, ca timp, pe detalii mai puțin importante și pe deviații de la subiect, decât pe abordări de fond;
6. Hotărârile CO nu conțin termene de implementare și indicații la modalitatea de verificare a implementării. În mare, Hotărârile se opresc la controlul preventiv. La cel curent și cel final – nu se ajunge.

Recomandări:

1. Documentarea minuțioasă a membrilor CO asupra subiectelor de pe ordinea de zi;
2. Cunoașterea și respectarea propriilor decizii luate anterior și la care se revine cu o anumită ocazie;
3. Alocarea unui anumit interval de timp fiecărui subiect de pe ordinea de zi, în funcție de relevanța lui;
4. Pregătirea unor rapoarte de alternativă față de cel al administrației, cu referire la cele mai importante subiecte, sau cel puțin în aspecte ale unor probleme care se pun în discuție;
5. Respectarea cu mai multă precizie a principiilor eticii dezbaterilor (lansarea ideii/a teptarea replicilor/răspunsul/argumentarea);
6. Asumarea, poate prin rotație, a responsabilității inițierii și coordonării dezbaterii pe marginea unui subiect de pe ordinea de zi. Acest lucru ar asigura documentarea în profunzime asupra problemei, ar economisi timp și energie. Chiar dacă președintele CO transmite din timp materialele necesare pentru ședințe, nu întotdeauna se reușește printr-o decizie în esența lucrurilor de către toți membrii Consiliului;
7. Fixarea în Hotărârile CO a termenelor de implementare a deciziilor, și indicații la modalitatea de verificare a implementării.

2. Calitatea ședințelor de lucru ale Președintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova”.

În conformitate cu prevederile Codului audiovizualului al Republicii Moldova, și al Statutului Companiei “Teleradio-Moldova”, Președintele Companiei *exercită conducerea ei generală, continuă și eficient, pe principiul de independență decizională* (art. 60 (1) din Codul audiovizualului; p. 21 din Statutul Companiei). Ședința de lucru constituie unul dintre instrumentele prin care Președintele realizează activitatea de management în cadrul Companiei. Așa cum cadrul legal îi oferă Președintelui IPNA independență în procesul de luare a deciziilor, acesta poate stabili regulile de joc, iar deciziile pot fi luate nu neapărat în cadrul sau în urma unei ședințe. Totuși, tradițional, ședințele Președintelui cu Directorul Radio, TV, și șefii de departamente au loc în fiecare zi de marți la ora 14.00. Se întâmplă însă și cazuri când ședințele pot fi amânate/anulate din diferite motive, sau suspendate pentru o anumită perioadă, lucru care s-a întâmplat după ședința din 19 iunie 2012, la sfârșitul creșterii Președintelui a anunțat că în continuare întrunirile vor fi convocate după necesitate. De asemenea, în fiecare zi de luni la ora 8.15 are loc o ședință cu Directorul Radio și TV la care se discută liniile directoare pentru toată săptămâna. Ulterior, atât Directorul televiziunii cât și cel al radiodifuziunii convoacă ședințe de lucru în departamentele pe care le conduc.

De la începutul anului 2012, conform stenogramelor din registrul proceselor verbale ale edin elor Pre edintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, managerul a convocat 9 edin e de lucru în zilele de mar i, dar a emis 72 de Ordine (pân pe data de 30.08 inclusiv). Totu i, Pre edintele confirm faptul c a avut mult mai multe edin e în această perioad , chiar dac ele nu au f cut obiectul unei stenograme. Nu toate subiectele discutate în cadrul edin elor au constituit obiectul unui Ordin, iar un ir de probleme pe care le putem citi în Ordine nu au fost neap rat discutate la edin e. De exemplu, în cadrul edin ei din 5 iunie 2012 s-a discutat, în special, despre proiectul Caietului de sarcini pentru 2013, i despre fi ele de cost. Ordinul nr. 48, singurul emis în acea zi, este *cu privire la testarea echipamentului pentru transmisiuni în direct la Departamentul tiri i debateri TV*. Proiectul Caietului de sarcini, dar i grila, RMI i TVMI au constituit subiectele puse în discu ie în cadrul edin ei din 19 iunie 2012. Ordinul nr. 50 din 19.06.2012 a fost *cu privire la crearea comisiei de primire a bunurilor materiale*. Pe de alt parte, de la ultima edin au fost emise alte 22 de Ordine, cu referire la diferite subiecte (stabilirea tarifelor pentru prestarea serviciilor de publicitate i coproduc ie – nr. 54 din 29.06.12; elaborarea conceptului i structurii grilei-cadru, nr. 57 din 12.07.12; aprobarea Regulamentului Departamentului Financiar, nr. 65 din 15.08.12; transmisiunile Jocurilor Olimpice de var , nr. 62 din 3.08.12; aprobarea Regulamentului Deparmanentului Tehnic, nr.71 din 28.08.12; aprobarea Regulamentului Serviciului dezvoltare strategic , nr. 72 din 30.08.12, etc.)

Din aceste exemple reiese faptul c deciziile luate de Pre edinte, i materializate în Ordine, sunt dictate de împrejur ri, situa ii zilnice, solicit ri, i mai pu in reprezint rezultatul discu iilor i debaterilor din cadrul edin elor de lucru. Libertatea decizional de care dispune Pre edintele IPNA îi permite acestuia, f r îndoial , s procedeze astfel, atâta timp cât deciziile luate sunt în folosul Companiei publice. i cu siguran c subiectele la care se refer fiecare din cele 72 de Ordine din 2012 anume asta urm resc. Mai multe Ordine din acest an sunt emise în contextul reformei institu ionale a IPNA. Amintim aici *Ordinul nr. 10 din 10.02.2012 despre elaborarea propunerilor privind amendarea unor acte legislative i normative; nr. 11 din 20.02.2012 privind fi a costurilor de producere a emisiunilor radio/TV; nr. 32 din 11.04.2012 cu privire la echipele responsabile de achizi iile produselor audiovizuale de la produc torii independen i; nr. 45 din 16.05.2012 cu privire la Caietul de Sarcini 2013*, etc. Din perspectiva managementului, orice decizie a Pre edintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova” trebuie s poat fi privit i v zut în termeni de eficien . Referindu-ne la reformele ini iate la Compania public , delegarea unui mai mare num r de responsabilit i, inclusiv cu putere de decizie, altor persoane decât Pre edintele, ar putea, în opinia noastr , contribui esen ial la dinamizarea procesului de reformare a IPNA. În acest sens, decizii cu privire la convorbirile telefonice, utilizarea transportului, abonamente, etc. ar putea fi luate de altcineva. În felul acesta Pre edintele câ tig la capitolul *coordonare* i se poate concentra pe probleme de fond.

Concluzii:

1. edin ele de lucru ale Pre edintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova” au fost, în perioada monitorizat , sporadice (perioada de var);

2. Nu toate subiectele discutate în cadruledin elor de lucru se materializează în decizii/Ordine;
3. edin ele Pre edintelui IPNA sunt mai mult axate pe discu ii și dezbateri la care se revine și în edin ele urm toare, or, se abordează probleme complexe (Caietul de sarcini, fi a de cost, Regulamentul privind salarizarea, prezentarea noilor departamente), și care se înscriu în reforma structural-institu ional a Companiei;
4. Paleta de subiecte asupra c rora ia decizii Pre edintele este prea larg și prea „f râmâat ”, ceea ce îi îngreunează activitatea și nu îi permite concentrarea pe segmente importante;
5. edin ele de lucru ale managerului IPNA nu sunt organizate după un algoritm clar, ceea ce face mai dificil procesul de luare a deciziilor.

Recomand ri:

1. Revenirea la practica organiz rii edin elor s pt mânaie;
2. Elaborarea proceselor verbale, sau a altei forme de document din care s fie clar despre ce s-a discutat la edin e;
3. Corelarea mai exact dintre subiectele discutate la edin e și Ordinele semnate ulterior;
4. Delimitarea mai clar a subiectelor care sunt obiectul Ordinilor de cele care, eventual, pot fi concluzionate într-o alt form de document (decizie/hotarâre/dispozi ie, etc);
5. Plasarea pe situl oficial (www.trm.md) a deciziilor Pre edintelui;
6. Anticiparea unor evenimente, care pot deveni subiecte de discu ie în cadrul edin elor de luni și de mar i;
7. Numirea unui responsabil de organizarea și desf urarea edin elor de lucru ale Pre edintelui (un om care s asiste Pre edintele în stabilirea ordinii de zi, s preg tească documentele necesare pentru edin , s fac procesul verbal al edin ei (în format electronic, cu includerea tuturor elementelor importante), s r spund de distribuirea materialelor, dac e cazul, după edin , s duc eviden a respect rii termenelor stabilite pentru realizarea sarcinilor, etc.);
8. Fortificarea, inclusiv prin intermediul edin elor de lucru, a componentei *control* din procesul de management, prin punerea accentului pe altele dou : *direc ionare* și *coordonare*. Pre edintele niciodat nu va reu i s distribuie for ele fizice și intelectuale necesare întregului proces de conducere a Companiei, dac nu va direc iona sarcinile și responsabilit ile. În acela și timp, ineficien a, neîndeplinirea muncii, calitatea proast , trebuie pedepsite, poate mai aspru, chiar și în condi iile financiare precare existente;
9. Încercarea de a implementa, cel pu in la nivel primar, a sistemului informa ional de management, lucru care ar facilita atât comunicarea institu ional intern , cât și procesul de *conducere/coordonare/control* pe e alonul superior.

3. Calitatea edin elor de lucru ale Directorului TV Moldova 1 (interimar).

Directorul TV detine un rol-cheie în procesul decizional al Companiei, el având competen e în acest sens atât în ceea ce prive te subdiviziunile Televiziunii, cât și aspectele generale ale activit ii IPNA. Prin edin ele ordinare managerul trebuie s

ordoneze complexitatea acțiunilor pe care le gestionează în interiorul instituției. Cele 7 ședințe ale Directorului TV care fac obiectul prezentului studiu de caz scot în prim-plan complexitatea. Ședințele ordinare ale Directorului TV al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” au loc în fiecare zi de luni, la ora 10.00. De asemenea, se pot convoca ședințe ad-hoc, în funcție de necesități (luni, ora 11.00). În zilele de **13 și 20 august 2012**, deoarece importanța evenimentelor cerute-o, Directorul TV a avut atât ședințe ordinare, cât și ad-hoc. Pe 13 august, de exemplu, s-au convocat 3 ședințe. Subiectele discutate au vizat, în special, transmisiunile Jocurilor Olimpice de la Londra. Alte teme puse în dezbatere s-au referit la grila de emisiuni și modificările de program dictate de evenimentele ce urmau să aibă loc (vizita cancelarului german Angela Merkel, Ziua Independenței, Ziua Limbii Române). Timp de două ședințe a câte 40 și 27 de minute fiecare s-a analizat calitatea transmisiunilor Jocurilor Olimpice de către TV Moldova 1 sub aspect tehnic, al publicității și al corectitudinii comentariilor. Insuficiența de oameni, un șir de dificultăți tehnice și volumul prea mare de muncă al comentatorilor a blocat, la un moment dat, încercările Directorului TV de a-și manifesta nemulțumirea față de anumite aspecte ale activității echipei implicate în respectiva activitate. Post-factum a fost propusă ideea unei întruniri a echipei înainte de începerea transmisiunilor, și tot post-factum s-a constatat regretabilul fapt că la Moldova 1 nu au existat cronici ale Jocurilor Olimpice, ci doar discuții. Situația financiară precară și personalul modest din punct de vedere cantitativ au constituit argumentele forte în favoarea gafelor comise. Este foarte bine când un manager apreciază eforturile care în unele cazuri depășesc potențialul fizic și intelectual al subalternilor săi. Totuși, în situația în care a fost luat un angajament în fața telespectatorului, acesta trebuie onorat cu cât mai multă precizie și demnitate. În acest context, după ce enunțăm punctele pozitive și recunoaștem efortul indiscutabil al angajaților, conducătorul este bine să fie mai ferm și mai direct în prezentarea celor mai grave încălcări nu doar sub formă de constatare și glumă, ci și cu o decizie privind o penalizare sau o muștrare mai aspră.

Ședința de luni, **3 septembrie 2012** s-a axat, în special, pe deviațiile de la program în perioada șerburilor naționale, problemele de sunet în timpul transmisiunilor în direct, confundarea numelui autorului poeziei „Suveranitate”, pregătirea ofertelor pentru emisiuni dedicate șerburilor de iarnă, grila pentru șerburile următoare, festivalul-concurs „Maria Bieșu”, criza de filme de la Moldova 1, emisiunea „Bună dimineața”, etc. Din discuțiile care au durat 40 de minute putem desprinde un șir de decizii care s-au luat, formându-se mâinând oral, adesea trebuind intuite.

Luni, **10 septembrie 2012**, Directorul interimar al postului Moldova 1 a convocat, teoretic, ultima ședință, urmând ca pe **14 septembrie** să se desfășoare concursul pentru suplinirea funcției de Director și să se aleagă un nou manager. Din cele 32 de minute cât a durat ședința, aproape 9 minute au constituit mulțumiri din partea Directorului pentru colaborare, dar și exprimarea regretului pentru nereușite, incapacitatea de exploatare a potențialului existent, precum și, ceea ce ni se pare esențial în contextul prezentului studiu, inexistența unei comunicări instituționale și interpersonale adecvate. „*Nu putem comunica, planifica/programa lucrurile în perspectivă*”, a spus Directorul TV, identificând astfel, în opinia noastră, cea mai profundă problemă din cadrul subdiviziunii, inclusiv sub aspectul derulării reformelor. În acest context, Directorul interimar a anunțat despre intenția de a organiza pe parcursul șerburilor întâlniri neformale cu toate departamentele din cadrul televiziunii, pentru a face niște bilanțuri.

În alt ordine de idei, s-a decis, foarte clar de această dată, ca echipa de creație de la Departamentul Cultur să fie sancționată din cauza neprezenței la timp a ofertei de program, cu oferirea în scris a explicațiilor de rigoare de către șeful Sectorului Programe.

Notăm, în acest context, faptul că Directorul TVMI organizează ședințe de lucru sporadic, la necesitate.

Concluzii:

1. Directorul TV mizează în special pe bunul-simț, buna-creștere și simțul responsabilității angajaților în relația de manager-subaltern;
2. Multe decizii sunt enunțate nesigur, ceea ce presupune citirea lor printre rânduri. Credibilitatea managerului are doar de suferit în aceste situații;
3. Între componentele *ordonare*, *coordonare* și *control* din procesul de management există o discrepanță vizibilă, fapt ce contribuie la diminuarea eficienței întregului proces;
4. Ședințele de lucru ale Directorului TV sunt văzute de unii subalterni ca o platformă de exprimare a nemulțumirilor față de condițiile în care activează, dar și de justificare a gafelor comise. Managerul, pe de altă parte, este foarte înțelegător în privința lamentărilor, și prea indulgent în ceea ce privește gafele;
5. Materializarea deciziilor luate în cadrul ședințelor de lucru ale Directorului TV are loc, în majoritatea cazurilor, prin intermediul Ordinilor emise de Președintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova”.

Recomandări:

1. Enunțarea tranșantă, mai convingătoare și mai sigură, a deciziilor care se iau în cadrul ședințelor;
2. Stabilirea și implementarea unui mecanism eficient și funcțional de comunicare instituțional intern la nivel de subdiviziuni;
3. Evitarea la maximum a devierilor de la subiectele discutate. Acest lucru ar economisi timp și ar eficientiza ședințele de lucru;
4. Penalizarea întârzierilor, perturbărilor ședințelor, precum și a gafelor depistate în activitatea angajaților. Ne referim aici la necesitatea unei fermități mai pronunțate din partea managerului. De exemplu, dacă Directorul TV constată că s-au spus multe „prostii” în timpul transmisiunilor Jocurilor Olimpice, comentarii trebuie cumva penalizate pentru aceste derogații;
5. Stabilirea unui mecanism de prevedere a complexității anumitor evenimente (cum ar fi Jocurile Olimpice, Campionatele de Fotbal), și estimarea din timp a costurilor și a modalității de organizare a transmisiunii lor (personal calificat, cunosător, profesionist și suficient ca să acopere toată gama de subiecte; echipament tehnic adecvat; coordonarea și sudarea membrilor echipei, etc.);
6. Emiterea de dispoziții/ordine/decizii în formă scrisă, direct de către Directorul TV, în care să fie stipulate acțiunile, responsabilul de realizarea lor și termenul de realizare (și asta nu neapărat pentru arhiva de documente, ci pentru responsabilizarea angajaților și pentru ordonarea acțiunilor);

7. Numirea unui responsabil de organizarea și desfășurarea ședințelor de lucru ale Directorului TV (un om care să asiste Directorul în stabilirea ordinii de zi, să pregătească documentele necesare pentru ședință, să facă procesul verbal al ședinței (în format electronic, cu includerea tuturor elementelor importante), să răspundă de distribuirea materialelor, dacă e cazul, după ședință, să ducă evidența respectării termenelor stabilite pentru realizarea sarcinilor, etc.);
8. Plasarea pe site (www.trm.md) a celor mai importante decizii ale Directorului TV;
9. Enunțarea, la finalul fiecărei ședințe, a tuturor deciziilor luate în urma discuțiilor și dezbaterilor (eventual, includerea lor la sfârșitul procesului – verbal).

4. Calitatea ședințelor de lucru ale Directorului Radio Moldova.

Competențele manageriale ale directorului Radio sunt reflectate atât în Codul audiovizualului, cât și în Statutul Companiei „Teleradio-Moldova”. Codul prevede că „de competența directorului radiodifuziunii în administrarea curentă a procesului de creație la postul de radio al companiei” (art. 61 p. 3), iar în Statut este menționat, pe lângă altele, că Directorul Radio „participă la elaborarea și aprobarea deciziilor privind problemele de producere și difuzare a programelor și emisiunilor radiofonice, precum și la elaborarea deciziilor de competență generală” (secțiunea 5 p. 25 (d)), dar și că acesta „adoptează decizii, dispoziții și alte documente privind problemele curente, în limita competențelor sale” (secțiunea 5 p. 25 (j)). La fel ca și în cazurile analizate mai sus, una dintre modalitățile prin care se realizează administrarea curentă reprezintă ședința de lucru a managerului. Directorul Radio Moldova convoacă șefii de departamente în ședințe săptămânale, în fiecare zi de luni la ora 10. De asemenea, de marți până vineri au loc ședințe operative. Întunirile de luni se axează, în special, pe programul Radio Moldova pentru săptămâna următoare, și durează în jur de o oră. Ședințele operative (15-20 de minute) vizează agenda zilei curente și alte subiecte actuale.

În perioada monitorizată Directorul Radio Moldova a avut 5 ședințe săptămânale, de planificare. Întunirile de pe **13, 20, 28 august, 3 și 10 septembrie 2012** au reprezentat o analiză/comentariu/obiecție/reflecție/propunere din partea Directorului asupra programului pentru săptămână. Cea mai mare parte a timpului rezervat ședinței a fost consacrat analizei, inclusiv din punct de vedere stilistic și gramatical, a programului. Componenta *coordonare* din procesul de management nu presupune în niciun caz redactarea stilistică a textelor. Deși Directorul Radio Moldova menționează de fiecare dată că nu el trebuie să se ocupe de acest aspect, lucrurile rămân neschimbate. În acest context, deciziile managerului vizează conținutul materialelor radiofonice. Pentru ședința de marți se cere executarea anumitor sarcini rezulate din discuțiile de la ședințele de luni. Cert este faptul că, pe de o parte, Directorul Radio ia anumite decizii, în formă verbală, la fiecare ședință, iar pe de altă parte adesea angajații ignoră și/sau tratează cu superficialitate, pentru bifă, cererile acestuia (de exemplu: propunerea/decizia Directorului de instituire a decadei anului colar la începutul lunii septembrie s-a soldat cu abordarea unui spectru îngust de probleme și prezentarea lor lipsită de profunzime). În cadrul ședințelor din **3 și 10 septembrie** Directorul Radio a spus foarte clar că lipsa profesionalismului, încălcările și lacunele în procesul de creație vor fi pedepsite pe viitor prin deprecierea la bonus. Decizia vizează totuși angajații Companiei „Teleradio-Moldova” și urmează să fie implementată odată cu definitivarea regulamentelor interne pentru fiecare

departament, regulamente care, apropo, nu au fost definitive, de i termenul pentru realizarea acestei sarcini a expirat.

Alte subiecte, abordate tangențial în cadrul edin elor monitorizate, s-au referit la: colaborarea cu producătorii independenți autohtoni, fi ele de post sau noile departamente din cadrul Radio Moldova.

4.1. Calitatea edin elor din cadrul subdiviziunilor Radio Moldova.

efii Radio Moldova Actualități și Radio Moldova Muzical organizează edin e de lucru săptămânal zilnic, în cadrul cărora se discută programul, dar și problemele curente din interiorul redacției. Edin ele din **13 august și 10 septembrie 2012** de la Radio Moldova Actualități s-au axat, în mare parte, pe agenda curentă, pe problemele din redacție, în special cele legate de tehnic și condițiile de muncă, pe discuții despre regulile elementare și indispensabile ale jurnalismului radio, dar și despre regulamentul intern, fi ele de post, fi ele de cost, sistemul de bonusuri, norma de încadrare, programul pentru 2013, etc. Șeful departamentului ține cont de tematicile abordate în cadrul edin elor Directorului Radio Moldova și încearcă să le „localizeze” la nivelul subdiviziunii (de exemplu: denumirile de emisiuni, propunerile pentru anumite programe, fi ele de post, normarea muncii, calitatea materialelor, etc). Edin a din **10 septembrie 2012** a avut loc într-o atmosferă încordată, managerul cerând mai mult responsabilitate și calitate a muncii din partea angajaților, aceștia din urmă exprimându-și doar nemulțumirea pentru condițiile în care muncesc și neasumându-și nici pentru o clipă gafele, nerespectarea termenilor sau lipsa calității produsului pe care îl realizează. Deși dur în exprimare dar insuficient de explicit în ceea ce privește cerințele înaintate, managerul nu a reușit decât să mențină un ton ridicat, de ambele părți, pe durata întregii edin e.

Edin ele din **14 și 29 august 2012** de la Radio Moldova Muzical s-au axat și ele, în special, pe problemele curente și agenda zilnică, dar au continuat, oarecum, discuțiile începute în cadrul edin elor Directorului Radio, adaptate la specificul departamentului. Atât la Radio Moldova Actualități cât și la Radio Moldova Muzical deciziile sunt enunțate verbal și se referă la aspecte foarte înguste (de exemplu: ce reporter va merge pe teren pentru un anumit eveniment, ce fel de muzică se va da pe post cu anumite ocazii, ce informații vor conține mapele cu muzică începând cu 2013, etc).

În cadrul departamentelor Radio Moldova Internațional și Radio Moldova Tineret edin ele se organizează rar, atunci când există necesitatea, în rest efii comunicând cu subalternii în mod direct și individual. În perioada monitorizată în subdiviziunile menționate nu s-a organizat nicio edin e.

Concluzii:

1. edin ele Directorului Radio se desfășoară cu regularitate și urmează o schemă de organizare similară ;

2. Directorul Radio este ferm și îi expune transparent obiectivele față de munca efectuată necalitativ de către subalterni;
3. Directorul Radio revine la subiectele discutate înedin ele anterioare, în special în cazurile în care angajații urmasă intervin într-un termen stabilit pentru a spori calitatea produsului radio;
4. Deciziile Directorului Radio sunt foarte clare în privința anumitor subiecte (de exemplu: necesitatea modificării unor denumiri de emisiuni în termen fix, intervenirea în conținutul unor programe, necesitatea redactării lingvistice a textelor, etc.). Totuși, următoareaedin începe cu același gen de observații, managerul nefiind mulțumit de felul în care s-au aplicat deciziile luate;
5. Directorul Radio are o viziune largă, idei și propuneri cu referire la conținutul și calitatea programelor, dar transmiterea mesajelor și în alegerea imediată și exactă a acestora de către subalterni se dovedește a fi un proces dificil;
6. Nu toți efii de subdiviziuni organizeazăedin e de lucru;
7. La nivel de subdiviziuni, angajații văd înedin a de lucru un loc în care vin cu contraargumente vizavi de orice reformă sau schimbare, invocând volumul prea mare de muncă și condițiile nesatisfăcătoare.

Recomandări:

1. Stabilirea ordinii de zi pentru fiecare edin, în care să fie stipulate, pe lângă programul săptămânal, alte subiecte importante despre care urmează să se discute;
2. Pentru ca să nu rămână „în aer”, gândurile Directorului trebuie „citite” de către angajații ulterior aplicate. În acest context, o persoană capabilă să aranjeze și să distribuie esența deciziilor ar fi binevenită;
3. Fixarea deciziilor într-o formă de document în care să se indice responsabilul și termenul de executare, precum și, în caz de neîndeplinire sau de realizare necalitativă, forma de penalizare;
4. Numirea unui responsabil de organizarea și desfășurarea edin elor de lucru ale Directorului Radio (un om care să asiste Directorul în stabilirea ordinii de zi, să pregătească documentele necesare pentru edin, să facă procesul verbal al edin ei (în format electronic, cu includerea tuturor elementelor importante), să răspundă de distribuirea materialelor, dacă e cazul, după edin, să ducă evidența respectării termenelor stabilite pentru realizarea sarcinilor, etc.);
5. Plasarea pe site (www.trm.md) a celor mai importante decizii ale Directorului Radio;
6. Fortificarea componentei *control* prin stabilirea unor reguli mai stricte de joc pentru managerii de departamente. Acestea trebuie să reprezinte ultimul filtru al calității informației și/sau produsului care ajunge la Director;
7. Stabilirea și aplicarea unui mecanism funcțional și eficient de comunicare instituțional intern, atât între departamente, cât și în interiorul acestora (sistemul informațional de management, recomandat activității Președintelui, se poate referi, în acest context, și la activitatea Directorului Radio și TV).

III. Concluzii generale:

În rezultatul monitorizării edin elor de lucru ale factorilor de decizie din cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, constatăm următoarele:

- 1.edin elor de lucru ale managerilor Companiei nu li se atribuie rolul i valoarea convenit în procesul de organizare a activit ii institu iei;
- 2.edin ele de lucru ale managerilor e alonului superior, cu excep ia Consiliului de Observatori, nu sunt organizate dup un algoritm clar, stabilirea ordinii de zi nefiind un element constant i obligatoriu pentru acestea;
3. Deciziile, materializate în documente scrise, cu indicarea termenului de realizare i a responsabililor (Hot râri, Ordine) se iau în cea mai mare parte la nivelul Consiliului de Observatori i Pre edinte;
- 4.edin ele de lucru ale managerilor Companiei scot în eviden , de foarte multe ori, caren ele existente în procesul de comunicare institu ional intern ;
5. Cele mai mari dificult i ale procesului de management al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” se observ la etapele *coordonare* i *control*.

IV. Recomand ri generale:

În contextul celor expuse mai sus, având în vedere ini ierea i derularea reformei structural-institu ionale a IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, cu scopul de a contribui la sporirea eficientiz rii procesului de management, recomand m urm toarele:

1. Implementarea sistemului informa ional de management, cel pu in la nivelul e alonului superior (re ea intern de comunicare, accesul la decizii i la cele mai importante documente pentru Companie);
2. Acordarea unei mai mari importan e i aten ii edin elor de lucru, organizarea lor dup un algoritm clar i logic, prin stabilirea ordinii de zi, identificarea subiectelor importante, discu iile la subiect i adoptarea unor decizii clare;
3. Fortificarea componentelor *coordonare* i *control* din procesul de management prin intermediul edin elor de lucru;
4. Alegerea subiectelor discutate în edin ele de lucru într-o concordan mai strict cu prevederile principalelor documente directoare ale IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (Caietul de Sarcini, Strategia de dezvoltare), în contextul ini ierii reformei structural-institu ionale;
5. Adoptarea unor decizii mai îndr zne e în cadrul edin elor de lucru, în vederea avans rii în procesul de realizare a reformelor de restructurare a IPNA Compania „Teleradio-Moldova”.