

DIAGNOZA POTENȚIALULUI MANAGERIAL AL INSTITUȚIEI PUBLICE

DIAGNOSIS OF THE MANAGERIAL POTENTIAL OF THE PUBLIC INSTITUTION

DOI: 10.5281/zenodo.13310147

UDC: 005:35.08:35.07

Grațian-Daniel GOLOȘIE

Universitatea Politehnica Timișoara

Email: gratian.golosie@student.upt.ro

ORCID ID: 0009-0005-8638-5785

Geanina-Ioana BOGLUȚ

Universitatea Politehnica Timișoara

Email: geanina.boglut@student.upt.ro

ORCID ID: 0009-0002-0273-617X

Rezumat: *Articolul explorează analiza detaliată a instituției publice, concentrându-se pe evaluarea structurii organizaționale și a proceselor decizionale, alături de analiza culturii organizaționale, eticii și managementului resurselor umane. Se acoperă, de asemenea, aspecte financiare, comunicarea și relațiile publice, evaluarea performanței și monitorizarea implementării politicilor. Analiza comprehensivă identifică potențialele puncte de îmbunătățire pentru o guvernare mai eficientă și transparentă în cadrul instituțiilor publice.*

Cuvinte-cheie: *Management instituțional, eficiență organizațională, transparentă, comunicare, resurse umane și performanță, guvernare publică eficientă*

Abstract: *The article explores the detailed analysis of the public institution, focusing on the evaluation of the organizational structure and decision-making processes, alongside the analysis of the organizational culture, ethics and human resources management. Financial aspects, communication and public relations, performance evaluation and monitoring of policy implementation are also covered. The comprehensive analysis identifies potential improvement points for more efficient and transparent governance within public institutions.*

Keywords: *Institutional management, organizational effectiveness, transparency, communication, human resources and performance, effective public governance*

Introducere

Articolul propune un model de analiză diagnostică pentru potențialul managerial al instituțiilor publice, axat pe mai multe dimensiuni cheie. În primul rând, se examinează structura organizațională, evaluându-i eficacitatea în atingerea obiectivelor instituției și identificând eventualele redundanțe sau

suprapuneri în responsabilități. Apoi, accentul se mută către cultura organizațională și etică, unde se identifică și evaluează valorile care orientează activitatea instituțională, și se analizează practicile etice și integritatea.

O altă componentă esențială a analizei vizează managementul resurselor umane, acoperind evaluarea proceselor de recrutare și selecție, analiza programelor de dezvoltare profesională și a planurilor de succese, precum și măsurarea nivelului de angajament și satisfacție al angajaților, identificând potențialele influențe negative asupra performanței și moralului acestora. În ceea ce privește managementul financiar, se evaluează procesele de bugetare și planificare financiară, analizându-se eficiența utilizării resurselor financiare și asigurându-se transparența în gestionarea acestora conform standardelor financiare.

Pe partea de comunicare și relații publice, analiza se concentrează pe evaluarea eficacității comunicațiilor atât în interiorul, cât și în afara instituției, inclusiv modul în care instituția răspunde la întrebările și preocupările publicului și capacitatea sa de gestionare a crizelor. Aspectele legate de evaluarea performanței și monitorizare includ implementarea unui sistem de evaluare a performanței instituției și utilizarea indicatorilor cheie de performanță relevanți pentru activitatea publică, identificând potențiale obstacole și întârzieri în implementare.

Finalmente, analiza se extinde către implicarea cetățenilor și transparența decizională, cu evaluarea gradului de implicare a cetățenilor în procesul decizional și implementarea mecanismelor de colectare a feedback-ului public. Se pune accent, de asemenea, pe asigurarea transparenței în procesul decizional și în gestionarea resurselor publice, prin publicarea informațiilor relevante pentru a sprijini participarea și încrederea publicului. Prin această abordare comprehensivă, articolul își propune să ofere o perspectivă detaliată și aplicabilă pentru optimizarea guvernării și eficienței în instituțiile publice.

Metodologia cercetării

Metoda de cercetare adoptată în această lucrare vizează evaluarea comprehensivă a organizației, orientată către identificarea și înțelegerea aspectelor-cheie care influențează eficacitatea și adaptabilitatea sa. Cercetarea se concentrează asupra analizei detaliate a modului în care organizația își structurează operațiunile, ia decizii și dezvoltă cultura internă. Această abordare se angajează într-un proces de investigație amănunțită pentru a dezvălui factorii critici ce pot contribui la optimizarea funcționării organizaționale și la adaptarea sa la schimbările mediului extern.

Rezultate și discuții

1. Analiza organizației și a structurii

- Structura organizațională

Evaluarea eficacității structurii organizaționale în atingerea scopurilor instituției începe prin clarificarea obiectivelor principale și identificarea priorităților. Apoi, se analizează modul în care organigrama și responsabilitățile sunt aliniate cu aceste scopuri, evidențiind eventualele disfuncționalități sau suprapuneri. Eficiența operațională este evaluată prin analiza fluxului de muncă și a utilizării resurselor. Comunicarea și coordonarea sunt examinate pentru a asigura un flux de informații eficient și o colaborare coerentă. În final, măsurarea performanței, flexibilitatea și adaptabilitatea sunt integrate într-un proces continuu de evaluare și ajustare pentru a asigura o aliniere permanentă cu obiectivele instituționale.

Identificarea eventualelor redundanțe sau suprapuneri în responsabilități presupune o analiză atentă a atribuțiilor și sarcinilor atribuite diferitelor departamente sau roluri în cadrul organizației. Prin interviuri și discuții cu membrii echipei, se colectează informații despre responsabilitățile specifice și modul în care acestea se intersectează între diverse funcții. Analiza documentelor organizaționale și a procedurilor existente poate evidenția potențialele suprapuneri sau lacune în distribuția responsabilităților. De asemenea, se examinează comunicarea internă pentru a înțelege modul în care informațiile și deciziile sunt transmise și receptate, identificând astfel posibilele puncte de suprapunere sau neclarități în atribuțiile echipei. O evaluare periodică a eficacității procesului asigură adaptabilitatea organizației în gestionarea responsabilităților și eliminarea redundanțelor într-un mod eficient.

- Procese decizionale

Analiza modului în care se iau deciziile în cadrul instituției presupune examinarea procesului decizional și a factorilor implicați. Prin interviuri cu membrii cheie ai echipei de conducere și observarea ședințelor de luare a deciziilor, se obține o înțelegere a modului în care se colectează și analizează informațiile relevante. Investigarea transparenței procesului și gradul de participare a angajaților poate evidenția dacă deciziile sunt luate centralizat sau decentralizat. Analiza documentelor oficiale, cum ar fi protocoalele ședințelor, ajută la identificarea procedurilor stabilite și la evaluarea eficacității sistemului de luare a deciziilor. Oricare feedback sau întrebări ale angajaților privind claritatea procesului pot oferi informații valoroase pentru îmbunătățiri. Este util ca secțiunea de rezultate și discuții să urmează apoi cei cinci pași ai modelului procesului de luare a deciziilor organizaționale al lui Nutt (1984): formulare, dezvoltarea conceptului, detalierea, evaluarea și implementarea.

Pentru a verifica transparența și implicarea părților interesate în procesul decizional al unei instituții, se inițiază o evaluare atentă a comunicării și participării. Prin analizarea documentelor oficiale și a protocoalelor ședințelor, se evidențiază gradul de deschidere în transmiterea informațiilor și în luarea deciziilor. Se interacționează cu membrii echipei de conducere și cu angajații

pentru a obține feedback cu privire la claritatea procesului decizional și la cât de bine sunt informați cu privire la deciziile care îi afectează. Observarea ședințelor și identificarea nivelului de participare și contribuție a diferitelor departamente sau echipe oferă o perspectivă asupra gradului de implicare a părților interesate. Prin intermediul sondajelor și discuțiilor deschise, se colectează opiniile și sugestiile angajaților și ale altor părți interesate, contribuind astfel la evaluarea și îmbunătățirea transparenței și a procesului decizional.

2. Cultură organizațională și etică

- Valorile organizaționale

Semnificația valorilor organizaționale este subliniată de locul lor central în multe fenomene organizaționale, inclusiv identitatea (Ashforth, Mael, 1989), cultura (Schein, 1985), potrivirea persoană-organizație (Cable, Edwards, 2004) și socializare (Dose, 1997). Identificarea și evaluarea valorilor care ghidează activitatea unei instituții implică un proces exhaustiv de cercetare și interacțiune. În primul rând, se desfășoară interviuri cu membrii cheie ai conducerii și angajații pentru a identifica valorile exprimate explicit sau implicit în discursurile și acțiunile lor. Analiza documentelor organizaționale, cum ar fi declarațiile de misiune și valorile, oferă o sursă importantă de informații cu privire la valorile afirmate oficial.

Prin observarea comportamentului organizațional și a deciziilor luate, se poate evalua dacă valorile sunt reflectate în practicile de zi cu zi ale instituției. Feedback-ul de la angajați și părțile interesate ajută la identificarea percepțiilor asupra valorilor și la evaluarea alinierii acestora cu realitatea organizațională. În final, implementarea unor sondaje de climă organizațională și evaluarea nivelului de respectare a valorilor contribuie la înțelegerea profundă a impactului acestora asupra culturii organizaționale și a eficacității instituției.

Verificarea alinierii valorilor cu scopurile și nevoile comunității este un proces esențial pentru asigurarea unei colaborări eficiente și sustenabile între instituție și societate. În această privință, se inițiază un dialog deschis cu reprezentanții comunității și se organizează ședințe de consultare pentru a identifica valorile cheie ale acesteia. Prin intermediul sondajelor și a altor metode de colectare a opiniei publice, se obține feedback despre percepțiile și așteptările comunității cu privire la instituție. Analiza rezultatelor ajută la identificarea discrepanțelor sau convergențelor între valorile instituției și cele ale comunității.

Un instrument util în această verificare este compararea declarațiilor de misiune și valorile oficiale ale instituției cu prioritățile și valorile exprimate de comunitate. Această evaluare continuă contribuie la ajustarea strategiilor organizaționale pentru a asigura o aliniere corespunzătoare între valorile instituționale și nevoile reale ale comunității.

- Etica organizațională

Etica organizațională este capacitatea unei organizații de a reflecta asupra valorilor în procesul de luare a deciziilor corporative și stabilirea modului în care managerii pot folosi aceste observații în managementul organizației (Carlson, Perrew, 1995, p. 829-838). Analiza practicilor etice și integrității în cadrul instituției începe prin evaluarea și clarificarea politicilor etice existente, asigurându-se că acestea sunt bine definite și cunoscute de către membrii organizației. Se examinează programele de formare etică pentru angajați, cu accent pe participare și înțelegere.

Verificarea eficacității mecanismelor de raportare a neregulilor și protecție a denunțătorilor este o prioritate, asigurând un mediu sigur pentru dezvăluirea comportamentelor neetice. Se investighează modul în care principiile etice sunt integrate în procesul decizional și operațiunile de zi cu zi pentru a preveni conflicte de interese și încălcări ale eticii. Auditurile periodice sunt esențiale pentru a evalua respectarea practicilor etice și a integrității, iar orice deficiențe identificate sunt corectate prompt.

Reacția instituției la incidente etice, inclusiv investigarea și sancționarea încălcărilor, este supusă analizei critice și poate fi ajustată pentru eficacitate sporită. Implicarea părților interesate, cum ar fi comunitatea și clienții, furnizează perspectiva lor asupra eticii instituționale, contribuind la îmbunătățirea practicilor. Implementarea unui angajament continuu față de standardele etice și ajustarea practicilor în concordanță cu schimbările de mediu reprezintă cheia menținerii unei culturi organizaționale etice și integre.

Conflictele de interese sunt o caracteristică integrală a multe relații profesionale și nu (cum este adesea presupus) necesită existența unor mijloace financiare „externe” sau relații personale (Carson, 1994, p. 387-404). Identificarea și gestionarea potențialelor conflicte de interese reprezintă un proces crucial în asigurarea integrității și transparenței în cadrul instituției. În primul rând, se efectuează o analiză atentă a relațiilor și responsabilităților angajaților pentru a identifica situații în care interesele personale pot influența deciziile profesionale. Măsurile preventive includ implementarea și comunicarea unor politici clare privind conflictele de interese, astfel încât membrii instituției să fie conștienți de așteptările și restricțiile impuse. Procesul de declarare a potențialelor conflicte de interese este esențial pentru a evidenția transparența și pentru a permite luarea deciziilor informate.

O abordare proactivă implică formarea angajaților în privința identificării și gestionării conflictelor de interese, promovând conștientizarea și responsabilitatea individuală. În cazul în care un conflict de interese este identificat, se instituie proceduri clare pentru gestionarea situației, inclusiv recuzarea persoanelor implicate în decizii relevante. Monitorizarea continuă și actualizarea politicilor și procedurilor în funcție de schimbările în structura organizațională sau în contextul extern sunt esențiale pentru menținerea unei

abordări proactive și eficiente în identificarea și gestionarea potențialelor conflicte de interese.

3. Managementul resurselor umane

- **Recrutare și dezvoltare**

Evaluarea proceselor de recrutare și selecție a personalului reprezintă un element crucial în asigurarea potrivirii candidaților cu cerințele organizației. Se examinează atent strategiile de recrutare pentru a asigura că sunt aliniate cu obiectivele organizaționale și că utilizează canale eficiente. Procesul de selecție, inclusiv interviurile și testele, este analizat pentru a evalua relevanța și coerența lor în identificarea celor mai potriviți candidați. Esențial pentru orice abordare organizațională este personalul de birou și de mentor pentru adjunct sprijin proporțional cu volumul inițiativei de recrutare (Schnitzer, Crosby, 2003, p. 1-7). Politicile de diversitate și incluziune sunt luate în considerare pentru a asigura un proces echitabil și reprezentativ. Se colectează feedback de la candidați pentru a evalua experiența lor și pentru a identifica posibile îmbunătățiri în comunicarea și transparența procesului.

Durata și costurile asociate cu fiecare etapă a procesului sunt evaluate pentru eficiența generală a recrutării. Alinierea candidaților cu cultura organizațională și strategiile pe termen lung este, de asemenea, luată în considerare în procesul de evaluare. Sunt identificate potențiale îmbunătățiri și ajustări ale strategiilor pentru a ține cont de evoluțiile în piața muncii și de schimbările organizaționale. Monitorizarea continuă a performanței angajaților recrutați completează procesul, asigurând o evaluare comprehensivă și adaptabilă a proceselor

Cercetarea empirică bazată pe teorie este fundamentul științelor organizaționale, în special referire aici la managementul resurselor umane (Ferris, Hall, Royle, Martocchio, 2004). Analiza programelor de dezvoltare profesională și a planurilor de succese începe prin evaluarea gradului de aliniere cu obiectivele strategice ale organizației, asigurându-se că aceste programe contribuie eficient la atingerea acestora. Se examinează procesul de identificare a nevoilor de dezvoltare profesională pentru a garanta relevanța și adaptabilitatea acestora la cerințele organizaționale în schimbare.

Se acordă o atenție specială diversității și incluziunii, evaluând modul în care programele asigură accesul egal la oportunități pentru toți angajații. Se analizează participarea și angajamentul angajaților în aceste programe, urmărind impactul asupra motivației și retenției personalului. Evaluarea continuă a competențelor și performanței individuale reflectă eficacitatea programelor în dezvoltarea angajaților. Procesul de planificare și implementare a planurilor de succese este scrutată pentru a asigura stabilitate și continuitate în rolurile-cheie. Adaptabilitatea programelor la schimbările în mediu este esențială, fiind luate în considerare cerințele în evoluție ale competențelor și abilităților.

Monitorizarea pe termen lung a randamentului programelor se axează pe impactul acestora asupra calității și eficienței forței de muncă. Eficiența costurilor este evaluată pentru a asigura alocarea strategică a resurselor. Feedback-ul de la angajați și management contribuie la identificarea reușitelor și identificarea domeniilor în care se pot face îmbunătățiri. Prin această analiză comprehensivă, se asigură că programele de dezvoltare profesională și planurile de succese sunt adaptate la nevoile organizaționale în schimbare și contribuie eficient la creșterea și dezvoltarea durabilă a organizației.

- Angajamentul și satisfacția angajaților

Satisfacția angajaților este esențială pentru succesul oricărei afaceri (Kristen, 2011, p. 29-37). Identificarea factorilor care pot influența negativ performanța și moralul angajaților presupune evaluarea unor aspecte cheie ale mediului de lucru. Comunicarea deficientă, atât între echipe, cât și între nivelurile ierarhice, poate genera confuzii și neînțelegeri, având un impact direct asupra moralului și performanței angajaților. Un management slab, caracterizat de lipsa clarității în stabilirea așteptărilor și de o orientare inadecvată, poate eroda motivația și eficiența în rândul personalului.

De asemenea, lipsa recunoașterii pentru eforturile și realizările angajaților poate crea un climat de demotivare și disconfort, afectând moralul și determinând o scădere a angajamentului în sarcinile de lucru. Supraîncărcarea de muncă, presiunea excesivă și lipsa unui echilibru între viața profesională și cea personală pot contribui la o deteriorare a stării de bine și a performanței angajaților. Prin identificarea și abordarea acestor factori, organizațiile pot crea un mediu de lucru mai sănătos și motivant, susținând astfel creșterea performanțelor individuale și colective ale echipei.

Măsurarea nivelului de angajament și satisfacție al angajaților implică implementarea unui set de strategii și instrumente menite să evalueze experiența și percepțiile acestora în cadrul organizației. Un prim pas constă în aplicarea sondajelor periodice de satisfacție, astfel încât angajații să poată exprima opinii referitoare la climatul de lucru, relațiile cu colegii și supervizorii, precum și la nivelul de recunoaștere a contribuțiilor lor.

Analiza feedback-ului primit din partea angajaților reprezintă o componentă esențială a măsurătorilor, evidențiind zonele de succes și, la fel de important, aspectele care necesită îmbunătățiri. Monitorizarea ratei de retenție a personalului și a absenteismului oferă, de asemenea, indicii relevante cu privire la nivelul general de satisfacție și angajament.

Prin sesiuni periodice de evaluare a performanțelor individuale și discuții deschise între angajați și manageri, se pot identifica și soluționa eventualele probleme sau nemulțumiri. Implementarea unor programe de recunoaștere și recompensare pentru angajații meritorii contribuie la consolidarea angajamentului și îmbunătățirea satisfacției în cadrul organizației. Prin aceste

strategii integrate de măsurare și evaluare, organizațiile pot obține o perspectivă comprehensivă asupra nivelului de angajament și satisfacție al angajaților, facilitând astfel implementarea unor inițiative eficiente de îmbunătățire a experienței de lucru.

4. Managementul financiar

- **Bugetare și planificare financiară**

Planificarea financiară este procesul de încadrare a obiectivelor, politicilor, procedurilor, programelor și bugetelor privind activitățile financiare (Grozdanovska, Bojkovska, Jankulovski, 2017). Evaluarea proceselor de bugetare și planificare financiară reprezintă un demers esențial pentru asigurarea solidității și eficacității gestionării resurselor financiare în cadrul organizației. În această privință, se examinează gradul de aliniere între procesele financiare și obiectivele strategice, asigurându-se că bugetul reflectă coerent direcțiile și prioritățile organizaționale.

Un aspect crucial constă în evaluarea preciziei proiecțiilor financiare și a capacității acestora de a reflecta corect rezultatele reale. Această analiză contribuie la identificarea și corectarea eventualelor discrepante, sprijinind astfel o planificare financiară mai acurată. Implicarea părților interesate în procesul de bugetare este examinată pentru a asigura că toate departamentele și echipele sunt corespunzător reprezentate, facilitând o abordare holistică și completă a planificării financiare.

Flexibilitatea proceselor pentru a se adapta la schimbări neprevăzute în mediul de afaceri reprezintă un alt aspect de interes. Un proces financiar eficient trebuie să ofere posibilitatea de ajustare în fața modificărilor de context pentru a menține relevanța și acuratețea proiecțiilor.

Business intelligence (BI) descrie capacitățile organizațiilor de a culege, stoca și procesa date (Lueg, Shijia, 2013, p. 109-120). Eficiența proceselor de bugetare este evaluată nu doar în termeni de precizie, ci și în ceea ce privește timpul și resursele implicate. Identificarea și eliminarea eventualelor ineficiențe contribuie la economisirea de resurse și la îmbunătățirea procesului în ansamblu.

Comunicarea și transmiterea informațiilor financiare către părțile interesate sunt subiecte de evaluare, asigurându-se că mesajele sunt clare, accesibile și înțelese în întreaga organizație. Aderarea la standarde contabile și reglementări financiare reprezintă un aspect vital pentru a asigura transparența și conformitatea cu cerințele legale.

Prin monitorizarea performanței bugetare în timp real și prin implementarea unor sisteme eficiente de colectare și analiză a datelor financiare, organizația se dotează cu instrumentele necesare pentru a lua decizii informate și pentru a menține controlul asupra resurselor financiare disponibile. Această evaluare comprehensivă contribuie la optimizarea proceselor financiare, consolidând capacitatea organizației de a se adapta la schimbările din mediu și

de a asigura o gestionare eficientă și transparentă a resurselor financiare.

Analiza eficienței utilizării resurselor financiare disponibile presupune o evaluare detaliată a modului în care organizația gestionează și direcționează fondurile disponibile. În acest context, se examinează rentabilitatea investițiilor și proiectelor pentru a asigura că acestea contribuie corespunzător la atingerea obiectivelor organizaționale și la generarea de valoare adăugată. Monitorizarea și analiza cheltuielilor operaționale reprezintă o etapă esențială pentru identificarea oricăror ineficiențe sau supra-cheltuieli. Scopul este să se asigure că resursele financiare sunt direcționate eficient către activitățile esențiale și că se evită risipa.

Compararea performanței reale cu bugetul alocat oferă o perspectivă asupra modului în care organizația gestionează resursele financiare, identificând abaterile și furnizând informații valoroase pentru optimizarea planificării financiare viitoare. Se efectuează o analiză a ciclului de viață al proiectelor și activităților, urmărind eficiența acestora în diversele etape ale implementării. Acest lucru ajută la prioritizarea resurselor în funcție de nevoile și stadiile proiectelor.

Evaluarea eficienței în raport cu obiectivele organizaționale implică o analiză a modului în care resursele financiare contribuie la îndeplinirea strategiilor și la atingerea obiectivelor stabilite. În general este recomandată utilizarea unui model care oferă informații mai detaliate în ceea ce privește îmbunătățirea netă a performanței și ne permite să încorporăm preferințe detaliate informații în evaluarea eficienței prin intermediul greutăți (Seiford, Zhu, 2005, p. 579-581).

Analiza cost-beneficiu a diferitelor activități și proiecte oferă o perspectivă asupra eficacității investițiilor și a valorii adăugate generate în comparație cu resursele financiare alocate. Compararea eficienței organizației cu standardele industriale relevante permite evaluarea performanței în contextul pieței și identificarea potențialelor îmbunătățiri. Prin optimizarea proceselor financiare și implementarea unor practici eficiente, organizația poate să-și maximizeze utilizarea resurselor financiare, contribuind la consolidarea stabilității financiare și la atingerea obiectivelor propuse.

- **Transparența financiară**

Asigurarea transparenței în gestionarea resurselor financiare reprezintă un proces esențial pentru a construi încrederea părților interesate și pentru a asigura o administrare eficientă a fondurilor. În acest sens, comunicarea deschisă și accesibilă cu privire la deciziile financiare și alocările de resurse joacă un rol important. Transparența financiară este mai mare în țările în care economia politică se caracterizează prin proprietatea de stat scăzută a întreprinderilor, proprietatea de stat scăzută a băncilor și riscul scăzut de expropriere de stat a averii firmelor. (Bushman, Piotroski, Smith, 2004, p. 207-252). Organizația

adoptă politici și practici clare în ceea ce privește raportarea financiară, asigurându-se că informațiile sunt prezentate într-un mod clar și înțeles de către toți cei interesați. Rapoartele financiare sunt întocmite în conformitate cu standardele contabile relevante, contribuind astfel la transparență și comparabilitate.

Procesele de bugetare și planificare financiară sunt comunicate deschis întregii organizații, oferind o privire detaliată asupra modului în care resursele financiare vor fi direcționate și gestionate. Aceasta asigură alinierea între angajați și obiectivele financiare și strategice ale organizației. Părțile interesate, inclusiv angajații, clienții și investitorii, sunt informate regulat cu privire la performanța financiară a organizației. Prezentarea clară a rezultatelor financiare, a strategiilor și a direcțiilor viitoare contribuie la o înțelegere mai profundă și la consolidarea încrederii.

Adoptarea unor practici transparente în ceea ce privește cheltuielile și investițiile permite părților interesate să înțeleagă mai bine modul în care resursele financiare sunt utilizate. Organizația se angajează să furnizeze informații precise și complete, evitând ascunderea detaliilor relevante. În plus, instituirea unor mecanisme de monitorizare și audit intern consolidează transparența, asigurând o evaluare obiectivă a proceselor financiare. Rapoartele și concluziile rezultate sunt puse la dispoziția părților interesate pentru a consolida încrederea în integritatea și corectitudinea administrării resurselor financiare.

Verificarea respectării standardelor și regulamentelor financiare reprezintă un proces esențial în asigurarea integrității și conformității organizației cu cerințele legale și normele contabile. În acest sens, organizația implementează măsuri stricte pentru a se asigura că toate activitățile financiare respectă standardele contabile și reglementările în vigoare. Politici clare și proceduri bine definite sunt stabilite pentru a ghida procesele financiare în conformitate cu standardele relevante. Acestea includ regulamentele privind recunoașterea veniturilor, evaluarea activelor, precum și înregistrarea și raportarea corectă a informațiilor financiare.

Auditurile periodice sunt efectuate de auditori independenți pentru a evalua respectarea standardelor și pentru a identifica eventualele discrepante. Auditul din sectorul public cuprinde diferite activități, cum ar fi auditul financiar, auditul de conformitate și auditul performanței și toate aceste subiecte sunt de interes pentru cercetarea auditului în sectorul public (Johnsen, 2019, p. 121-127). Rapoartele rezultate din aceste audituri sunt analizate și utilizate pentru a îmbunătăți procesele financiare și pentru a asigura o conformitate continuă. În cazul unor schimbări în standardele contabile sau reglementările financiare, organizația se adaptează rapid pentru a se conforma noilor cerințe. Aceasta include actualizarea politicilor și procedurilor financiare și asigurarea că

personalul este conștient de modificări și își ajustează activitățile în consecință.

Comunicarea deschisă și clară cu auditorii externi și cu părțile interesate este promovată pentru a asigura o înțelegere completă a modului în care organizația respectă standardele financiare. Rapoartele financiare sunt pregătite și prezentate într-un mod transparent și coerent, reflectând adecvat situația financiară a organizației. Prin implementarea acestor practici, organizația își demonstrează angajamentul față de integritate și conformitate, contribuind astfel la construirea încrederii părților interesate și la asigurarea unei baze solide pentru administrarea resurselor financiare.

5. Comunicare și relații publice

• Comunicare internă și externă

Evaluarea eficacității comunicațiilor în interiorul și în afara instituției este un proces complex, care implică analiza multiplelor aspecte ale schimbului de informații. În acest context, se evaluează claritatea și coerența mesajelor transmise în cadrul organizației, asigurându-se că informațiile sunt înțelese corect și că există transparență în comunicare.

Eficiența canalelor de comunicare este de asemenea analizată, cu accent pe diversitatea instrumentelor utilizate pentru a facilita schimbul de informații între echipe și nivelurile ierarhice. Se investighează dacă aceste canale sunt adaptate la nevoile angajaților și contribuie la creșterea eficienței operaționale.

Comunicarea internă este evaluată și în ceea ce privește gradul de deschidere și dialog între diferitele departamente și echipe. Se analizează modul în care mesajele sunt recepționate și integrate în procesul decizional, contribuind la o mai bună colaborare și aliniere la obiectivele instituționale. În ceea ce privește comunicarea externă, se examinează modul în care instituția se prezintă către părțile interesate externe, inclusiv clienți, parteneri și comunitate. Evaluarea se axează pe claritatea și coerența mesajelor transmise către aceste grupuri, asigurându-se că imaginea instituției este în concordanță cu valorile și obiectivele stabilite.

Comunicarea internă este printre specializările cu cea mai rapidă creștere în relații publice și managementul comunicării (Verčić, Krishnamurthy, 2012, p. 223-230). Monitorizarea feedback-ului și a reacțiilor la comunicările emise contribuie la evaluarea impactului acestora și la identificarea potențialelor îmbunătățiri. Analiza răspunsurilor din partea angajaților, clienților sau comunității oferă informații esențiale pentru adaptarea și optimizarea proceselor de comunicare.

Prin această evaluare comprehensivă a comunicațiilor, instituția poate identifica și implementa strategii pentru îmbunătățirea eficacității, contribuind la consolidarea relațiilor interne și externe și la creșterea încrederii și satisfacției părților interesate.

Verificarea modului în care instituția răspunde la întrebările și preocupările publicului implică evaluarea capacității acesteia de a gestiona interacțiunile cu comunitatea și de a oferi răspunsuri adecvate la solicitările și întrebările adresate. În acest sens, se examinează procesele de comunicare și feedback-ul pentru a asigura o abordare eficientă și receptivă.

Se analizează canalele de comunicare disponibile, precum site-ul web al instituției, mediile de socializare și alte mijloace de interacțiune, pentru a verifica accesibilitatea și claritatea informațiilor oferite publicului. Evaluarea vizează identificarea posibilelor obstacole în comunicare și implementarea de soluții pentru îmbunătățire. Răspunsurile la întrebările și preocupările publicului sunt evaluate în ceea ce privește acuratețea, promptitudinea și coerența. Se investighează dacă instituția furnizează informații complete și relevante, contribuind astfel la înțelegerea și satisfacția publicului.

Monitorizarea continuă a feedback-ului primit de la comunitate și modul în care acesta este integrat în procesul de îmbunătățire a serviciilor și comunicării reprezintă un aspect crucial. Instituția trebuie să fie receptivă la nevoile și așteptările publicului, adaptându-și strategiile în funcție de acestea.

În cazul apariției problemelor sau neclarităților semnalate de public, se analizează modul în care instituția gestionează crizele de comunicare și implementează măsuri corective. Capacitatea de a preveni și soluționa potențialele conflicte sau neînțelegeri este parte integrantă a evaluării eficacității răspunsurilor la întrebările și preocupările publicului.

- Gestionarea crizelor

Analiza capacității instituției de a gestiona crizele și de a comunica eficient în situații de urgență impune evaluarea multiplelor aspecte care influențează abilitatea organizației de a răspunde la situații critice. Această analiză se concentrează pe strategiile și resursele disponibile pentru a asigura o comunicare eficientă în timp real și pentru a minimiza impactul unei crize.

În primul rând, se examinează existența și actualitatea planurilor de gestionare a crizelor. Este esențial să fie dezvoltate și actualizate planuri care să acopere o gamă largă de scenarii posibile, identificând responsabilitățile, procedurile și protocoalele de comunicare în cadrul instituției. O atenție deosebită este acordată capacității de reacție rapidă. Se evaluează modul în care instituția poate activa și coordona rapid resursele umane și materiale pentru a gestiona criza. Acest aspect include, de asemenea, evaluarea resurselor tehnologice, cum ar fi sistemele de alertă și comunicare de urgență.

Eficiența comunicării în timpul unei crize este analizată sub aspectul transparenței, clarității și coerenței mesajelor transmise. Instituția trebuie să fie capabilă să furnizeze informații precise și actualizate publicului, media și altor părți interesate într-un mod responsabil și etic.

În contextul acestei analize, se examinează și capacitatea de a lucra cu

mass-media. Este important să se stabilească protocoale clare pentru comunicarea cu presa în situații de urgență, asigurându-se că mesajele transmise sunt gestionate eficient și nu generează panică sau confuzie. Feedback-ul și lecțiile învățate din crizele anterioare sunt, de asemenea, parte integrantă a analizei. Instituția trebuie să fie capabilă să analizeze modul în care a gestionat situațiile de urgență anterioare și să implementeze îmbunătățiri continue în planurile și procedurile sale.

Prin această analiză comprehensivă, instituția își consolidează capacitățile de gestionare a crizelor și de comunicare eficientă în situații de urgență, contribuind la protejarea reputației și la minimizarea impactului asupra persoanelor implicate.

Pentru a îmbunătăți comunicarea în timpul crizelor, instituția poate adopta strategii precum dezvoltarea și actualizarea regulată a planurilor de gestionare a crizelor, inclusiv protocoale clare de comunicare și responsabilități bine definite. O critică adusă cercetării privind comunicarea de criză este că uită de constrângerile reale cu care se confruntă managerii în situații de criză (Coombs, 2015, p. 141-148). Organizarea de antrenamente și simulări periodice consolidează abilitățile de comunicare în situații de presiune, evidențiind deficiențe și contribuind la eficacitatea generală a echipei.

Identificarea și definirea clară a mesajelor cheie pe care instituția dorește să le transmită în timpul crizei reprezintă o strategie esențială, asigurând astfel coerența și claritatea comunicării. Utilizarea unor canale diverse, precum site-ul web, mass-media socială și conferințe de presă, permite instituției să ajungă la diferite piețe în mod rapid și eficient.

Crearea unui sistem eficient pentru gestionarea feedback-ului și a întrebărilor din partea publicului este crucială. Răspunsurile prompte și informațiile utile contribuie la menținerea încrederii publicului și evitarea speculațiilor. O comunicare transparentă și constantă este esențială pentru evitarea confuziilor, iar actualizările regulate și informațiile corecte mențin angajații și publicul informați și înțelegători.

Evaluarea detaliată a modului în care s-a gestionat comunicarea în fiecare situație de criză și aplicarea lecțiilor învățate contribuie la îmbunătățiri continue. Colaborarea activă cu părțile interesate, inclusiv media și comunitatea, facilitează schimbul de informații și sprijinul în situații de criză.

Prin adoptarea acestor strategii și asigurarea unei abordări proactivă și transparente, instituția poate consolida capacitatea sa de a comunica eficient în timpul crizelor, contribuind astfel la menținerea încrederii și la gestionarea adecvată a situațiilor critice.

6. Evaluarea performanței și monitorizarea

- Măsurarea performanței

Implementarea unui sistem de evaluare a performanței instituției începe

prin stabilirea unor obiective clare, care să ofere direcția și scopul evaluării. Aceste obiective ar trebui să fie bine definite și aliniate la misiunea și viziunea instituției, stabilind astfel baza pentru evaluare.

În continuare, instituția identifică indicatorii cheie de performanță (KPI-uri) relevanți pentru fiecare obiectiv. Indicatorii cheie de performanță sunt indicatori financiari și non-financiari pe care îi folosesc organizațiile cu scopul de a estima și de a întări cât de reușite au, urmărindu-se de durată stabilită anterior obiective (Velimirović, Stanković, 2011, p. 63-72). Acești indicatori trebuie să ofere măsurători specifice și tangibile ale succesului în atingerea obiectivelor respective. De exemplu, în domeniul educațional, KPI-urile pot include ratele de absolvire, performanța la examene sau feedback-ul studenților.

Pentru a opera cu eficiență, instituția implementează matrițe de performanță care conectează obiectivele cu indicatorii de performanță. Aceste matrițe furnizează o structură organizată pentru colectarea datelor relevante și pentru evaluarea performanței în funcție de criteriile stabilite. Această conexiune între obiective și KPI-uri ajută la monitorizarea progresului și la identificarea eventualelor domenii care necesită îmbunătățiri.

De-a lungul procesului de implementare, este crucial să existe comunicare și implicare extinsă între membrii echipei și decidenții instituționali. Angajarea tuturor părților interesate asigură o implementare mai eficientă și aderarea la sistemul de evaluare. Periodic, se revizuiesc și ajustează obiectivele și indicatorii de performanță pentru a se asigura că sunt relevanți și actualizați în concordanță cu schimbările organizaționale sau de mediu.

Evaluarea performanței implică presupunerea că există ceva semnificativ măsura – adică oamenii diferă în moduri semnificative în ceea ce privește eficiența lor în îndeplinirea sarcinilor lor (Murphy, 2020, p. 13-31). Prin implementarea unui sistem de evaluare a performanței, instituția își îmbunătățește capacitatea de a monitoriza și gestiona eficient progresul către obiectivele sale, contribuind astfel la optimizarea operațională și la îndeplinirea strategică a misiunii sale.

Utilizarea indicatorilor cheie de performanță (KPI) relevanți pentru activitatea publică implică monitorizarea și evaluarea diferitelor aspecte ale interacțiunii organizației cu publicul:

1. Pentru a evalua eficiența site-ului web al instituției în comunicarea cu publicul, se măsoară timpul petrecut pe site, rata de conversie a vizitatorilor și alte metrice care reflectă gradul de atractivitate și utilitate a informațiilor oferite online.
2. Participarea la evenimente publice poate fi evaluată prin intermediul KPI-urilor precum numărul de participanți, nivelul de implicare și feedback-ul primit. Aceste date oferă o imagine detaliată a succesului inițiativelor de implicare comunitară și a impactului acestora.

3. Pentru a evalua gradul de satisfacție și înțelegere a informațiilor publicate, se pot utiliza KPI-uri precum rata de deschidere a newsletter-elor sau nivelul de completare a sondajelor de feedback. Aceste date ajută la identificarea nevoilor și preferințelor publicului.
4. Utilizarea KPI-urilor relevante este esențială pentru a cuantifica și înțelege impactul inițiativelor de comunicare și implicare publică, furnizând organizației informațiile necesare pentru a ajusta și îmbunătăți strategiile de interacțiune cu publicul.
 - Monitorizarea implementării politicilor

Verificarea implementării politicilor și programelor instituționale reprezintă un proces esențial pentru asigurarea eficacității și alinierii organizației la obiectivele stabilite. În acest sens, se analizează cu atenție politicile existente, asigurându-se că acestea sunt în concordanță cu misiunea și viziunea organizației și că sunt actualizate în mod corespunzător.

Monitorizarea aderării la reglementări și standarde este o componentă importantă, garantând respectarea normelor legislative și a standardelor în domeniul de activitate al organizației. Se examinează implementarea la nivel organizațional, evaluând gradul de aplicare și respectare a politicilor de către angajați.

Evaluarea coerenței și alinierii politicilor la obiectivele strategice asigură consistența în abordarea organizației. Se analizează, de asemenea, resursele alocate pentru implementare, inclusiv bugetul și personalul, pentru a asigura sustenabilitatea și eficiența proceselor.

Feedback-ul de la angajați și părți interesate oferă o perspectivă crucială asupra impactului politicilor și programelor la nivel practic. În paralel, se monitorizează indicatorii cheie de performanță pentru a evalua progresul și eficacitatea implementării. Feedback-ul de performanță reprezintă informații despre eficiența comportamentului în muncă (Larson, James, 1989, p. 408-422).

În timpul procesului de verificare, se identifică potențialele probleme sau deficiențe, orientând eforturile către soluții și îmbunătățiri. Analiza documentelor instituționale și a rapoartelor completează procesul, asigurând transparența și furnizând informații esențiale despre progresul organizației.

Actualizarea continuă a politicilor este integrată în proces, reflectând nevoile organizației în evoluție și asigurând că acestea rămân relevante în fața schimbărilor organizaționale și de mediu. Prin această abordare comprehensivă, organizația își consolidează baza pentru o performanță eficientă și aliniată la obiectivele sale strategice.

În procesul de identificare a potențialelor obstacole și întârzieri în implementarea politicilor și programelor instituționale, se efectuează o analiză comprehensivă a diferitelor aspecte pentru a anticipa și gestiona posibilele probleme. Se examinează resursele disponibile, inclusiv aspecte financiare,

umane și materiale, pentru a identifica limitări care pot interveni în implementarea eficientă a politicilor.

De asemenea, se analizează complexitatea proiectului, identificând elemente care ar putea genera dificultăți în procesul de implementare și gestionare a politicilor. Problemele de comunicare sunt identificate ca un posibil obstacol, iar eforturile sunt îndreptate către prevenirea deficiențelor în comunicarea dintre echipele implicate, diferitele niveluri organizaționale și părțile interesate.

Identificarea riscurilor și analiza înseamnă identificarea riscurilor, specificitatea acestora, datorate la natura sau alte trăsături caracteristice ale riscurilor, la identificarea caracteristicilor implementării lor (Nesterova, 2020). Riscul apariției schimbărilor neprevăzute în structura organizațională sau modificările în reglementările și legislația aplicabilă sunt analizate pentru a anticipa impactul asupra implementării politicilor și pentru a lua măsuri preventive. De asemenea, se investighează posibilele rezistențe la schimbare în organizație, având în vedere că acestea pot genera întâzieri sau neînțelegeri în aplicarea noilor politici sau programe.

Totodată, se explorează riscurile externe, cum ar fi condițiile economice, schimbările de piață sau evenimente neprevăzute, pentru a anticipa influențe externe care ar putea afecta implementarea politicilor și programelor. Prin această analiză comprehensivă, organizația se pregătește să gestioneze și să minimizeze impactul potențialelor obstacole și întâzieri în calea implementării cu succes a politicilor și programelor instituționale.

Directii de cercetare ulterioară

Cercetările ulterioare vor explora extins impactul schimbărilor organizaționale asupra proceselor de implementare, abordând tehnologiile emergente și rolul lor în optimizarea eficienței implementării. Se va acorda o atenție deosebită analizei transformărilor culturale și etice care pot influența aderarea și performanța implementării. Compararea metodelor de implementare va continua să ofere o introspecție asupra celor mai eficiente practici în diferite contexte organizatorice. Sustenabilitatea implementării pe termen lung va deveni un focalizare crucială, iar cercetările vor explora strategii și factori-cheie pentru menținerea succesului politicilor și programelor instituționale.

Concluzii

O analiză riguroasă a mediului de implementare, a resurselor disponibile și a potențialelor obstacole este esențială în pregătirea unei strategii eficiente de implementare a politicilor și programelor instituționale.

Comunicarea deschisă și eficientă este cheia în evitarea confuziilor și a rezistenței la schimbare. O comunicare clară între toate părțile interesate contribuie semnificativ la alinierea și susținerea eforturilor de implementare.

Alocarea adecvată a resurselor, inclusiv financiare, umane și materiale, este esențială pentru a asigura implementarea cu succes a politicilor instituționale.

Implicarea și aderarea personalului sunt factori critici în evitarea întârzierilor și în asigurarea că noile politici și programe sunt implementate în mod eficient.

Organizațiile trebuie să fie flexibile și adaptabile în fața schimbărilor neașteptate sau a potențialelor obstacole. Capacitatea de a ajusta strategiile în timp real este esențială pentru depășirea provocărilor.

Un proces de monitorizare continuă și evaluare a progresului permite organizației să identifice prompt abaterile și să implementeze ajustări necesare. Învățarea continuă și adaptarea constantă sunt cheile pentru îmbunătățirea proceselor de implementare.

Referințe bibliografice:

1. Ramona Weinrich, Ellen Mielinger, Victoria Krauter, Elena Arranz, Rosa Maria Camara Hurtado, Begonya Marcos, Fátima Poças, Salvador Ruiz de Maya, Carsten Herbes, Decision-making processes on sustainable packaging options in the European food sector, *Journal of Cleaner Production*, Volume 434, 2024.
2. Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization studies*, 34(4), 495-514.
3. Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of business ethics*, 14, 829-838.
4. Carson, Thomas L. "Conflicts of interest." *Journal of Business Ethics* 13 (1994): 387-404.
5. Schnitzer, M., & Crosby, L. S. (2003). Recruitment and development of online adjunct instructors. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 6 (2), 1-7.
6. Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis* (15517470), 12(3).
7. Gregory, Kristen. "The importance of employee satisfaction." *The Journal of the Division of Business & Information Management* 5 (2011): 29-37.
8. Grozdanovska, Vesna, Katerina Bojkovska și Nikolche Jankulovski. "Managementul financiar și planificarea financiară în organizații." *Jurnalul European de Afaceri și Management* 9.02 (2017).
9. Lueg, Rainer, and Shijia Lu. "How to improve efficiency in budgeting-The case of business intelligence in SMEs." *European Journal of Management* 13.2 (2013): 109-120.

10. Seiford, Lawrence M., and Joe Zhu. "A response to comments on modeling undesirable factors in efficiency evaluation." *European Journal of Operational Research* 161.2 (2005): 579-581.
11. Bushman, Robert M., Joseph D. Piotroski, and Abbie J. Smith. "What determines corporate transparency?" *Journal of accounting research* 42.2 (2004): 207-252.
12. Johnsen, Åge. "Public sector audit in contemporary society: A short review and introduction." *Financial Accountability & Management* 35.2 (2019): 121-127.
13. Verčič, Ana Tkalac, Dejan Verčič, and Krishnamurthy Sriramesh. "Internal communication: Definition, parameters, and the future." *Public relations review* 38.2 (2012): 223-230.
14. Coombs, W. Timothy. "The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research." *Business horizons* 58.2 (2015): 141-148.
15. Velimirović, Dragana, Milan Velimirović, and Rade Stanković. "Role and importance of key performance indicators measurement." *Serbian Journal of Management* 6.1 (2011): 63-72.
16. Murphy, Kevin R. "Performance evaluation will not die, but it should." *Human Resource Management Journal* 30.1 (2020): 13-31.
17. Larson Jr, James R. "The dynamic interplay between employees' feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback." *Academy of management Review* 14.3 (1989): 408-422.
18. Nesterova, Kateryna, et al. "Identification and assessment of external risks of the enterprise's foreign economic activity." (2020).