

## **TIPOLOGII ȘI DIMENSIUNI ALE SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE**

***Conf. univ. dr. Mariana Șendrea, ASEM***  
***Conf. univ. dr. Silvia Buciușcan, ASEM***

*Different kinds of changes require different strategies and plans to effectively gain employee engagement and acceptance of change. The three types of change that occur most frequently in organizations are developmental, transitional and transformational. Change management theories effectively support how to deal with developmental and transitional change, but are less effective at dealing with successfully implementing transformational change. A critical step in determining which approach to use in overcoming resistance to implementing organization change is to determine which type of change the organization is experiencing.*

***Cuvinte-cheie:*** schimbări organizaționale, subsistem informațional, structură organizatorică, subsistem de personal, subsistem tehnologic, organizații de succes, modificare și transformare.

Schimbarea este, uneori, un proces deosebit de complex și amplu, creând managerilor serioase probleme de decizie, mai ales dacă schimbările nu sunt clar definite. Respectiv, pentru a lua decizii corecte în contextul schimbărilor organizaționale, e necesar de analizat, după mai multe criterii, schimbările ce ar permite înțelegerea necesității demarării acestora și importanța pentru succesul pe termen lung al organizației. Problemele tratate în prezentul articol se rezumă la tipurile de schimbări potențial necesare, argumentarea necesității lor și a căilor de aplicare.

În literatura de specialitate, schimbările organizaționale se clasifică după câteva criterii:

I. În funcție de *metodele de abordare* a schimbărilor în organizații [2, p. 90-93; 1, p. 23-24]:

▪ **Schimbări planificate (proactive/anticipative):** intenționat inițiate și realizate, constituind un plan de acțiune care permite organizației să stabilească și să realizeze obiective de dezvoltare pentru a mări eficiența firmei, însă ea nu elimină totalmente schimbările neplanificate în virtutea incertitudinii viitorului. În situațiile când unele schimbări pot fi anticipate și e posibil de minimizat numărul de cazuri când schimbarea se realizează în grabă, anume planificarea modificărilor tehnice, economice, manageriale ajută organizația să obțină avantaje competitive comparativ cu concurenții.

▪ **Schimbări neplanificate/reactive/accidentale/spontane:** prin intermediul cărora organizațiile încearcă să se adapteze (prin reduceri de personal, scăderea/ridicarea prețului) la situații neașteptate (evenimente/tendințe neanticipate care pot prezenta pericole/opportunități) ale mediului exterior. În orice organizație, se produc schimbări „naturale”, evolutive. Un exemplu tipic este „îmbătrânirea” echipamentelor și a oamenilor, care comportă atât aspecte negative, problematice (de exemplu, necesitatea de a repara, moderniza și înlocui echipamentul, sau necesitatea de a-i înlocui pe acei conducători care și-au pierdut dinamismul și elanul), cât și aspectele pozitive (competența tehnică și de conducere acumulată în ani de experiență practică). Aceste schimbări au loc independent de voința conducerii. Deși nu pot fi cu adevărat planificate, acestea pot și trebuie avute în vedere când se planifică viitorul organizației. Este posibil să se planifice măsuri de prevenire și eliminare a consecințelor negative ale schimbării evolutive. Aici menționăm faptul că, dacă o organizație își limitează efortul de schimbare răspunzând preponderent reactiv la stimuli externi, acesta e un semn de management inadecvat/ineficient.

▪ **Schimbarea impusă:** în situațiile de urgență când schimbarea este inevitabilă, iar discutarea ei îndelungată este imposibilă, din lipsă de timp, se recurge la forțare din partea conducerii. O mare parte a schimbării în cadrul organizației este impusă de către conducere. Frecvent, aceasta generează nemulțumire și resentimente, mai ales dacă oamenii afectați de astfel de schimbări cred că ar fi trebuit să fie consultați sau cel puțin informați în prealabil. Dacă schimbarea este inițiată de pe o poziție de forță, ea poate să dispară odată cu dispariția sursei de putere sau absența unor sancțiuni adecvate. Înainte de a decide să impună o schimbare, conducătorul organizației trebuie să se pregătească temeinic. Impunerea schimbării este oportună, numai dacă liderul este ferm convins că nu există nicio altă alternativă, dacă, de exemplu, nu și-a putut asigura sprijinul grupului, dar știe că schimbarea este inevitabilă. Liderul trebuie însă să facă totdeauna efortul de a explica de ce a hotărât să impună o schimbare. Se consideră că schimbarea impusă e eficientă în situații de criză, personalul fiind puternic dependent de conducere, alte alternative nefiind rezultative.

▪ **Schimbarea participativă:** deoarece anume latura umană a schimbării determină finalizarea cu succes a unui proiect de schimbare, tot mai multe întreprinderi recurg la discuții și consultații prealabile cu angajații, profitând de experiența, cunoștințele și creativitatea lor. Acest lucru se poate realiza prin intermediul ședințelor cu personalul (cele de stimulare a creativității), comitete speciale. Un proces de schimbare participativă este *mai lent*, cere *mai mult timp* și este *mai costisitor* decât schimbarea impusă, dar este considerat ca fiind *mai durabil*. În plus, schimbarea participativă ajută conducerea să *beneficieze de experiența și creativitatea* oamenilor, ceea ce este greu de făcut, dacă schimbarea este impusă.

▪ **Schimbarea negociată.** În multe situații, schimbarea necesită negocieri. Acestea au loc atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri discută măsurile ce urmează a fi introduse, beneficiile obținute și costurile implicate din punctul de vedere al tuturor celor interesați. Rezultatul poate fi un compromis atunci când niciuna din părți nu-l consideră soluție ideală. Totuși, crește probabilitatea ca toți cei implicați să acorde sprijin și, de aici, probabilitatea de a implementa acordul la care s-a ajuns. În situațiile când câteva persoane sau grupuri discută acțiunile ce urmează să fie realizate în cadrul unui program de schimbare, sunt binevenite negocierile care pot avea loc între: conducere și salariați, consultanți externi și conducerea firmei, crescând astfel șansele atingerii unui acord multilateral, cât și implementării lui.

II. După *amplizarea schimbării*, deosebim [1, p. 31-33]:

- **Schimbări organizaționale strategice:** transformări radicale care afectează întregul sistem și se pot concretiza în: schimbări în structura organizatorică, în dimensiunile și direcția de activitate (noi produse, noi tehnologii).

Managerii care se confruntă cu aceste schimbări, ar fi bine să țină cont de specificul acestui tip de schimbări:

- *Schimbările strategice sunt generate, de regulă, de factori din afara companiei:* amenințările sau provocările din afara organizației: intensificarea concurenței la nivel global, inovațiile tehnologice, Internetul împing organizațiile să procedeze la schimbări ce urmează să afecteze întreaga organizație.
- *Schimbările strategice sunt, deseori, necesare pentru supraviețuire:* efectuarea unei schimbări strategice nu garantează succesul, dar acele firme care nu realizează schimbări nu reușesc să supraviețuiască.
- *Schimbările strategice implementate în condiții de criză sunt deosebit de riscante.*

**Schimbări organizaționale incrementale/ameliorative:** modificări de o amploare moderată în programul de activitate, în calitatea muncii, modernizarea produselor existente.

În funcție de tipul reacției la schimbare – anticipativă sau planificată și de scopul acțiunilor de schimbare – ameliorare sau acționare pe baza unei strategii care implică predicție și planificare, pot rezulta diferite tipuri de schimbare organizațională, conform modelului Nadler (tabelul 1):

**Tabelul 1**

**Matricea schimbărilor organizaționale concepută de Nadler [3]**

	<b>incrementale</b>	<b>strategice</b>
<b>planificate</b>	<p><b>1. Ajustare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modificări ordinare neintensive;</li> <li>- prezintă un grad mic de risc;</li> <li>- se bazează pe conceptul japonez „kaizen” de perfecționare continuă;</li> <li>- model evolutiv de implementare a schimbărilor (dezvoltare organizațională);</li> <li>- specific firmelor japoneze (TQM, 20 keys).</li> </ul>	<p><b>2. Reorientare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transformări de mare amploare pentru a influența mediul exterior sau a răspunde proactiv la schimbările anticipate;</li> <li>- permit obținerea unui avantaj competitiv;</li> <li>- grad moderat de risc;</li> <li>- model revoluționar de implementare a schimbărilor (reengineering; specific pentru firmele americane).</li> </ul>
<b>neplanificate</b>	<p><b>Adaptare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modificări mai puțin intensive;</li> <li>- apar ca răspuns la presiunile mediului exterior;</li> <li>- riscul și beneficiile sunt moderate.</li> </ul>	<p><b>Reconcepere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transformări de mare amploare ca răspuns la schimbările majore ale mediului exterior;</li> <li>- nu sunt planificate și bine gândite, prezintă cel mai înalt grad de risc.</li> </ul>

III. Un alt criteriu de clasificare este *după natura schimbării* [2, p. 83-87]:

- **Schimbări de mediu:** schimbarea este cea mai riguroasă lege a existenței omenirii, deoarece fără schimbare nu există viață, amplitudinea ei fiind deosebit de înaltă în ultimele decenii. Procesului de schimbare îi sunt supuse toate aspectele vieții umane, economice, atât la nivel național, cât și la nivel internațional, diferențiindu-se în dependență de țară, dar fiind, în același timp, sub influența unor schimbări cu caracter global care afectează societățile din toată lumea. Factori cu influență directă/indirectă asupra organizațiilor permit să concluzionăm că, cu cât organizația este mai mare și activează în plan internațional, cu atât o afectează mai mulți factori și invers; oricum o oarecare organizație nu poate fi afectată imediat și direct de toate schimbările ce se produc la nivel național și internațional. Astfel, fiecare organizație trebuie să-și definească mediul extern și acțiunile necesare de întreprins pentru a face față schimbărilor specifice, și nu schimbărilor de mediu de ordin general (ar fi o sarcină inutilă, ineficientă și, practic, imposibilă).
- **Schimbări organizaționale.** Deoarece întreprinderile sunt sisteme deschise care fac parte dintr-un proces de dezvoltare mai amplu, ele trebuie să reacționeze la noile cerințe ale

mediului (proactiv sau reactiv). Schimbările organizaționale pot implica nemijlocit schimbări în subsistemele organizației:

- schimbarea sarcinilor și activităților;
  - schimbarea tehnologiei;
  - schimbarea subsistemului informațional și decizional;
  - schimbarea culturii organizaționale și a imaginii;
  - schimbări în baza de constituire a firmei.
- **Schimbările tehnologice** – schimbarea modului în care compania creează și comercializează produsele sau serviciile sale și au sarcina de a mări eficiența producerii bunurilor și serviciilor. Se realizează, de regulă, „de jos în sus”, adică ideile apar la nivelul inferior și se trimit spre analiză managementului superior. În calitate de promotori ai inovațiilor, apar experții tehnici de la nivelul inferior, fiindcă anume ei cunosc mai bine avantajele implementării unei noi tehnologii și dispun de experiența și cunoștințele necesare pentru implementare. Se pot produce schimbări în echipamente, scule, materiale și energie utilizată, procese tehnologice, tehnologia de birou; instalarea sau modificarea sistemelor computerizate implicate în procesul de producere, automatizarea proceselor de producere.
  - **Schimbările în produse** presupun schimbări în produsele/serviciile întreprinderii. Inovațiile legate de lansarea unui nou produs se reflectă asupra întregii întreprinderi, fiindcă, deseori, apar în rezultatul adoptării unei noi strategii și pot duce la formarea unui nou segment de piață. În firmele de succes, elaborarea unui nou produs are loc în strânsă colaborare a personalului din departamentele-cheie (cercetare, producție, marketing). Astfel, ideile legate de lansarea unor noi produse apar la nivelul inferior la fel ca în cazul schimbărilor tehnologice, însă, direcția nu este verticală, ci orizontală (între departamente), deoarece necesită o conlucrare concomitentă a câtorva structuri.
  - **Schimbarea subsistemului informațional și de comunicare:** comunicarea organizațională însoțește evoluția organizației. Schimbările care au loc în cadrul acesteia antrenează automat și nevoia schimbării comunicării. Astfel, reproiectarea structurii organizatorice sau a sistemului informațional reprezintă procese cu impact direct asupra volumului și structurii mesajelor vehiculate prin canalele formale. Modificări majore la nivelul managementului de vârf, cum ar fi, de exemplu, schimbarea totală a echipei manageriale, determină schimbări de ordin cultural, ce se răsfrâng asupra comunicării.

Adoptarea unei noi strategii, ori schimbarea profilului de activitate, schimbarea proprietarilor reprezintă evenimente cu impact puternic asupra comunicării care trebuie să fie adaptată situațiilor nou create.

Schimbările în subsistemul informațional și de comunicare afectează și, respectiv, se pot referi la:

- ✓ Schimbarea în fluxurile informaționale: de exemplu, stilul autoritar de conducere dereglează fluxurile informaționale, drept consecință comunicarea verticală de tip descendent ajunge să fie mai pronunțată, sau se intensifică frecvența dărilor de seamă sub formă scrisă; crearea revistei corporative ca modalitate de informare și comunicare cu angajații;
- ✓ Schimbări în mijloacele de comunicare: îmbunătățirea sau înrăutățirea dotării cu mijloace de comunicare (telefon fix, telefon mobil, calculator, Internet, Intranet); modernizarea și diversificarea mijloacelor de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor care scurtează considerabil perioada acestor activități implicit, reducerea costurilor necesare lor (baze de date, programe de calculator).

Atunci când firmele încearcă să se canalizeze în calea lor spre succes prin reducerea numerică, concedieri, reproiectare și alte activități care conduc la reduceri ale numărului de angajați, aceștia caută semnale pe care firma să le facă pentru a-i ajuta să nu devină inutili în organizație. Pe măsură ce organizațiile folosesc noi sisteme de procesare și comunicare a informațiilor, acei angajați care opun rezistență acestor schimbări pot deveni redundanți. Ca urmare, o firmă poate face mare paradă din faptul că implementând un intranet a realizat o modalitate ca toți angajații să dobândească noi capacități, care vor deveni esențiale într-un viitor foarte apropiat, ajutându-i să-și asigure angajabilitatea (desigur, firmele vor trebui să ofere pregătire și alte elemente pentru a ajuta angajații să facă comutarea). Dacă angajații învață să folosească intraneturi, vor avea la dispoziție un bagaj de cunoștințe de pus la lucru privind modul de folosire al celor mai moderne și atrăgătoare tehnologii în toate aspectele muncii lor și vor reuși să

conviețuiescă în liniște cu cei mai tineri. Toate auditurile comunicațiilor dintre angajați care s-au făcut în firme mari și mici, în America de Nord și în întreaga lume, au indicat aceeași problemă: angajații vor informații imediate. Nimic nu enervează mai mult un angajat decât să afle despre o acțiune pe care a luat-o organizația auzind acest lucru de la știrile de noapte. Cu intranetul organizațiile pot furniza informații în maniera cea mai oportună. Acestea pot fi trimise simultan angajaților, înainte ca ei să le audă din alte părți. Efortul merită, pentru că astfel angajații sunt descurajați în a mai oferi atenție zvonurilor, ei mai degrabă dorind să aștepte veștile directe venite de la organizație prin e-mail, de exemplu:

- ✓ Schimbări în *climatul de comunicare*: schimbări în relațiile de lucru cu noul șef, cu colegii (pot deveni, de exemplu, limitate strict la probleme de serviciu, reci și impersonale), schimbări în modalitatea de rezolvare a situațiilor critice din organizație.
- ✓ Schimbări în *numărul de documente integrate în sistemul informațional* (micșorare, mărire).
- ✓ Schimbarea *numărului de posturi și compartimente prin care trec documentele* (mărire sau micșorare).
- ✓ Schimbări în *procedurile birocratice* ș.a.
  - **Schimbări în structura organizatorică**: capacitatea organizației de a se adapta la cerințele mediului ambiant este influențată, într-o măsură hotărâtoare, de structura organizatorică. Scheletul organizației – cum, deseori, este numită structura organizatorică – poate fi un factor de acceptare, de generare sau de respingere a schimbării. Structura organizatorică funcționează ca un element ce asigură stabilitatea unui cadru de realizare a obiectivelor și, odată cu acestea, continuitatea, transmiterea și conservarea unor elemente culturale: mentalități, credințe, valori, norme de comportament. Tendința firească a oamenilor este de a permanentiza obișnuințele și a respinge noul. Schimbarea structurii, înseamnă, implicit, o schimbare a modului de distribuire a puterii în organizație. Teama de nou, riscul de pierdere a puterii și a imaginii, atacul la obișnuințe și mentalități reprezintă factori puternici de frânare a schimbării structurii organizatorice.

***Schimbarea structurii organizatorice poate afecta și presupune:***

- ✓ Schimbarea numărului de nivele ierarhice.
- ✓ Schimbarea numărului de departamente, secții, posturi (o firmă care se află la etapa de dezvoltare în ciclul de viață, de regulă, mărește numărul de nivele ierarhice și numărul de departamente, secții, respectiv posturi și invers, o firmă aflată în perioadă de criză acționează în sens invers pentru a economisi).
- ✓ Redenumirea departamentelor, secțiilor, posturilor (condiționată de o reprofilare a organizației, de ex.).
- ✓ Schimbări în *documentele de formalizare* a structurii organizatorice (regulamentul de organizare și funcționare (crearea sau modificarea acestuia), fișa postului (crearea, modificarea lor)).

Fișa postului este unul dintre cele mai importante documente operaționale ale regulamentului de organizare și funcționare.

În practica organizațiilor, se întâlnesc situații când fișele de post sunt incorect întocmite, învechite, neclare, ceea ce se reflectă negativ atât asupra activității angajatului, cât și asupra rezultatelor organizației:

- ✓ Lipsa precizărilor privind obiectivele individuale ce revin titularului de post. Această omisiune conduce, nu de puține ori, la confuzie între obiectivele și sarcinile ce-i revin, la ambiguități privind rolul persoanei în cadrul organizației. De asemenea, nu pot fi măsurate și recompensate corect performanțele individuale, ceea ce poate conduce la pasivitate, demotivare, lipsa de interes etc.
- ✓ Lipsa de adecvare a cerințelor la specificul postului. În general, sunt precizate cerințe de ordin general, studii și vechime, fără a ține cont de faptul că unele posturi solicită aptitudini sau abilități speciale, o anumită limită de vârstă.
- ✓ Lipsa de delimitare și de corespondență între sarcini, competențe și responsabilități, ceea ce face ca titularului să-i fie dificil să delimiteze drepturile și obligațiile ori să nu i se poată impune nerealizarea unor sarcini, deoarece nu sunt clare obligațiile și efectele nerespectării lor.
- ✓ Schimbări în atribuțiile departamentelor ș.a.

După cum am descris mai sus, schimbarea structurală semnifică schimbarea unuia sau mai multor aspecte ale structurilor organizatorice ale companiei. Schimbările structurale pot implica mai multe lucruri. Managerii pot reorganiza – pot schimba organigrama firmei și elementele structurale. Ei pot schimba structura, pur și simplu, prin înlocuire, concediere sau angajare de personal, sau pot schimba infrastructura

firmei prin schimbarea politicii, procedurilor și regulilor sale (cum ar fi sistemul de evaluare a performanțelor firmei). În orice caz, *schimbările structurale sunt cele care tind să declanșeze rezistență*. Noile structuri atrag după sine noi relații de raportare, astfel că unii pot privi schimbarea ca pe o retrogradare. De asemenea, noile structuri înseamnă pentru angajați noi sarcini și fișe ale postului („reproiectarea sarcinilor”). Oamenii au deseori o afinitate pentru prognoze și status quo. Nu toți sunt încântați de atribuirea unor sarcini noi.

**Schimbări în subsistemul de personal și în cultura organizațională.** Organizațiile sunt, înainte de toate, sisteme umane, astfel, anume dimensiunea umană a schimbărilor organizaționale este crucială, atitudinea și comportamentul personalului determinând tipul, modul și termenele de realizare a proiectelor.

În procesul de implementare a schimbărilor organizaționale, angajații trebuie să se schimbe și ei: să acumuleze multă informație nouă, să-și schimbe valorile, principiile, obiceiurile, să se perfecționeze. Regula de aur a schimbărilor organizaționale cere ca acestui proces să i se supună tot personalul întreprinderii începând cu managerul general.

Schimbările ce afectează personalul pot include:

- ✓ Schimbarea *numărului de angajați* (de regulă, se practică reduceri de personal în situații critice pentru organizație).
- ✓ Mărirea/micșorarea salariului.
- ✓ Schimbări în *condițiile de muncă* ale angajaților.
- ✓ Schimbarea *regimului de lucru*.
- ✓ Schimbări în politica de pregătire și perfecționare a cadrelor (atunci când se planifică schimbări organizaționale, este rezonabil să se asigure din partea organizației cursuri de formare/perfecționare pentru ca angajații să poată „asimila” noul în plan tehnic, organizatoric, informațional).
- ✓ Schimbarea politicii și a procedurilor de angajare, avansare, eliberare din post ș.a. (de ex. promovarea politicii de „întinerire” a colectivului, pentru aceasta se angajează prioritar persoane de o anumită vârstă).
- ✓ Schimbarea echipei manageriale, în mod obiectiv, motivul constă în eficiență și eficacitate scăzută în activitatea acestora.

Schimbarea *echipei manageriale* poate avea și efecte negative în rândul angajaților:

- ✓ *Noua echipă de management* are nevoie de o perioadă de acomodare, timp în care firma este vulnerabilă;
- ✓ *Unii angajați ar putea părăsi compania* după venirea noii echipe manageriale;
- ✓ *Efectele negative* ale schimbării managementului pot fi contracarate, în principal, prin comunicarea cu angajații, *comunicarea trebuie* să contracareze efectele negative ale schimbării, *planul de comunicare* trebuie să fie unul de durată.

Schimbările legate de personal implicit se referă și la anumite modificări în context motivațional. Chiar schimbarea organizațională, în general, nu poate fi realizată fără o motivație pentru schimbare. A crea motivele pentru schimbare, a le corela cu așteptările personalului este un proces subtil și complex. Schimbarea sistemului motivațional poate fi cerută de numeroase situații: scăderea generală a performanțelor angajaților, schimbarea sistemului de valori și a principiilor, schimbarea structurii organizatorice, schimbarea culturii organizaționale, promovarea unor noi metode și tehnici de management. În sine, acest tip de schimbare are sens și este necesar ca suport al altor schimbări declanșate în organizație. Schimbarea sistemului motivațional este, așadar, o necesitate impusă de mișcarea continuă a nevoilor, aspirațiilor indivizilor și grupurilor.

Schimbarea subsistemului motivațional implică:

- ✓ Schimbarea coraportului recompense-sanctiuni: schimbări în coraportul recompense materiale, vis-à-vis recompense morale, schimbarea coraportului sanctiuni morale: sanctiuni materiale. Schimbări în tehnicile de recompensare sau sanționare: apar altele nepracticate (de exemplu, participare la profit, primă anuală), sanctiuni morale (începe să se practice critica în fața colectivului).
- ✓ Schimbări în planul „echității” în aprecierea angajaților de către manageri.

**Schimbările în cultura organizației** trebuie să afecteze următoarele aspecte:

- ✓ Schimbări în amenajarea spațiilor deschise, în vestimentația angajaților, designul interior al oficiilor și spațiilor de lucru, mobilierului, designul spațiilor de producție și a clădirilor administrative.

- ✓ Schimbări în ceremonii și ritualuri, norme de comportament: instituirea unor noi ceremonii/ritualuri sau invers.
- ✓ Schimbarea simbolului, sloganului.
- ✓ Schimbare în valori, principii, credințe, atitudini (de ex., schimbarea managementului de vârf poate atrage după sine promovarea intensă a altor valori: onestitate, echitate, comunicare deschisă și sinceră), credința în calitate și deservire înaltă poate fi la fel promovată la un moment dat de către noua echipă de manageri.
- ✓ Crearea sau schimbarea Codului de etică al organizației.

O companie cu aproximativ 1.500 de angajați trebuie să plătească până la 200.000 de euro, pentru a trece printr-un proces de transformare a culturii organizaționale, spun reprezentanții Human Synergistics, companie care se ocupă de diagnosticarea culturii în organizații. „Un exemplu în acest sens este compania Sicomed, care, în perioada 2005-2006, a trecut printr-un proces de schimbare a culturii organizaționale, având atunci aproximativ 1.500 de angajați, și investind aproximativ 200.000 de euro. Acest lucru a adus companiei un câștig de aproximativ 60 de milioane de euro”, explică Iuliana Stan, business manager al Human Synergistics Romania. La finalul anului 2005, compania farmaceutică Sicomed a fost preluată de Zentiva în urma unei tranzacții de aproximativ 85 de milioane de euro. Pe de altă parte, numai pentru a începe un proces de schimbare a culturii organizaționale, companiile investesc până la 20.000 de euro. „Pentru o companie cu o mie de oameni, costurile pentru stabilirea unui plan de acțiune în vederea unei schimbări de cultură organizațională sunt de aproximativ 15.000 – 20.000 de euro”, explică și Adrian Stanciu, managing partner al Human Synergistics, companie care a implementat peste 60 de proiecte de diagnoză culturală pe piața locală. Acest lucru înseamnă că o organizație investește aproximativ 200-300 de euro per angajat în cadrul demarării unui proces de schimbare care presupune, inițial, stabilirea unei diagnoze și a unei prognoze. Stanciu atrage atenția, însă, că acestea nu reprezintă neapărat costuri noi, întrucât majoritatea companiilor investesc, deja, astfel de sume în dezvoltarea angajaților. Chiar dacă multe companii au redus costurile pe fondul crizei economice, bugetele de training nu au dispărut de tot. În schimb, managerii sunt mult mai atenți la ceea ce investesc [4].

Pe lângă tipurile de schimbări descrise mai sus, se mai cunosc și schimbări: strategice și operaționale, totale și parțiale, rapide și lente, cu efecte pozitive și efecte negative, schimbări cu final prestabilit și final întâmplător, însă toate acestea au drept scop final racordarea organizației la cerințele mediului de activitate.

**Concluzie.** Organizațiile își definesc și își clădesc mediul în mod activ, implicându-se dinamic nu numai în adaptarea la mediu prin schimbare, dar și participând activ la recrearea mediului. Atitudinile contradictorii privitoare la schimbare nu sunt slăbiciuni sau eșecuri, ci reacții firești, adecvate tipului de mediu. În acest context, organizația trebuie să dezvolte metode creative și deschise de lucru, cu varietatea percepțiilor și caracteristicilor asociate schimbării, deoarece procesul schimbării presupune deschidere, învățare, creativitate și un management interpersonal. Schimbarea poate fi uneori singura șansă de supraviețuire într-un mediu dificil, critic sau poate oferi oportunități de a câștiga avantaje într-un mediu puternic concurențial, în dezvoltare. În procesul schimbării, rolul decisiv îl are managerul care îndeplinește rolul de „agent al schimbării”. Principala sarcină a unui manager este de a obține resursele necesare și de a le utiliza în mod cât mai eficace pentru atingerea țelurilor și realizarea obiectivelor.

#### **Bibliografie:**

1. Androniceanu, Armenia, *Managementul schimbării: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*. București: Editura All Educational, 1998. 184 pag.
2. Burduș, Eugen, Androniceanu, Armenia, *Managementul schimbării*. București: Editura Economică, 2000.
3. Negoescu, Gheorghe; Opaț, Gabriela, *Managementul schimbării*. Focșani: Editura PRO Juventute, 1999. 172 pag.
4. WWW. ZF.RO Schimbarea culturii organizaționale: investiție de 200.000 de euro pentru câștiguri de zeci de milioane//// 8 martie 2009.