

CHANGE AS A STRATEGIC OPTION FOR STATE PUBLIC INSTITUTIONS

SCHIMBAREA CA OPȚIUNE STRATEGICĂ PENTRU INSTITUȚIILE PUBLICE DE STAT

¹ Platon Nicolae

doctor habilitat, conferențiar universitar, e-mail: platonanat@yahoo.com

² Vieru Tatiana

doctorand, e-mail: tvieru@anre.md

^{1,2} ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

Abstract. *Technological variations, automation and computerization of processes reveal that state institutions operate in a fairly dynamic external environment, which in turn imposes requirements to adapt and transform the organizational management of these institutions to developments in society. Managing the process of change within state institutions, in order to modernize them, is a fairly current and important issue in the governing act, because it is necessary to ensure a successful institutional management, which is able to attribute competitiveness and performance to these public institutions.*

In this context, conducting research on how to manage the process of change in public institutions is a topic of major interest to society, because the complexity of the problems faced by these institutions must be elucidated, analyzed and consequently resolved.

In this article, the authors set out to investigate these issues and, as a result of research, to propose certain recommendations for improving the management of state public institutions.

Cuvinte cheie: instituție publică, managementul schimbării, predispunere la schimbare, rezistență la schimbare, schimbare instituțională.

JEL: M1, D04

Actualitatea temei

Schimbarea organizațională, ca proces sau ca domeniu de cercetare, cuprinde o gamă largă de activități, de la constituirea unei echipe de conducere la nivelul managementului superior, până la elaborarea unei noi strategii, îmbunătățirea structurii organizatorice sau schimbarea culturii organizaționale.

Operarea schimbărilor în instituțiile de stat are ca scop crearea condițiilor necesare desfășurării activității în conformitate cu noile tendințe, care se înregistrează într-o lume modernă și plină de dinamism. Importanța și nivelul schimbărilor depind de măsura în care instituția de stat este pregătită să realizeze aceste schimbări. Există situații când, efectiv, nu sunt necesare schimbări, dar există situații când schimbarea este inevitabilă, datorită unor transformări radicale care au loc în entitate.

Toate instituțiile sunt cointeresate ca activitatea sa să se desfășoare în condiții de maximă eficiență. Dar pentru a realiza acest deziderat, instituția trebuie să se adapteze noilor condiții, care apar în mediul intern și extern al acesteia. Adaptarea ca regulă, de cele mai multe ori impune o schimbare organizațională, care se manifestă prin îmbunătățirea strategiei, a structurii organizatorice și a proceselor și metodelor de gestiune. În consecință, eficacitatea instituției trebuie să crească.

Trebuie totuși de specificat, că capacitatea instituției de stat de a asigura schimbarea anumitor procese și de a atinge aceste niveluri ale finalității operaționale, este destul de problematică. Aceasta schimbare trebuie înțeleasă de personal și manageri ca expresie a dinamismului funcțional al instituției, a capacității de flexibilitate la conjunctura pieței și a mediului de afaceri, iar rezultatul scontat, trebuie să se reflecte în deschiderea acestei instituții către societate în numele căreia ea activează. Ca totalizare a celor expuse, considerăm că această temă este actuală și necesită o abordare științifică mai largă.

Scopul cercetării îl reprezintă cercetarea modalităților de realizare a schimbărilor organizaționale în cadrul instituției de stat, elucidarea problemelor ce țin de rezistența personalului la schimbare, găsirea soluțiilor de depășire a obstacolelor generate de schimbare.

Metode aplicate

La elaborarea prezentului articol, autorii au utilizat 3 metode de cercetare, după cum urmează:

- *metoda cercetării fundamentale* care a permis: culegerea informației necesare, ce se referă la obiectul cercetării. Au fost realizate investigații sub formă de studii teoretice, care poartă un demers constructivist, bazându-se pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice, rezultatul fiind formarea unor concluzii practice științific argumentate;

- *metoda cercetării aplicative*, care a avut ca sarcină colectarea de date necesare pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice și transpunerea în formă operațională a unor idei.

- *metoda istoriografică*, care a fost utilă pentru punerea în lumină a celor mai importante cercetări științifice, culegeri de materiale și articole la tema managementul schimbărilor organizaționale, fiind aplicată în special pentru cunoașterea, explicarea și înțelegerea subiectului de cercetare.

Rezultate. Cercetarea acestei teme va da posibilitate autorilor să formuleze anumite concluzii la acest subiect, și ca urmare, să propună persoanelor cu funcții de răspundere anumite soluții și recomandări, în vederea necesității operării schimbărilor instituționale, care vor aduce plusvaloare instituțiilor publice de stat.

Supportul teoretico - metodologic al temei investigate este asigurat de lucrările savanților, specialiștilor și experților, care au efectuat cercetări în acest domeniu.

Introducere

Schimbarea s-a manifestat și se manifestă în toate domeniile, independent de conștientizarea sau nu a procesului în sine. Întreprinderile, organizațiile, instituțiile, indiferent de profilul activității acestora, sunt supuse procesului de schimbare. Ele funcționează azi mai mult ca oricând într-un mediu complex și extrem de dinamic. Capacitatea lor de adaptare a devenit în acest context o premisă fundamentală pentru reușită și într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru supraviețuire.

Schimbarea implică, drept punct de plecare o ruptură cu situația existentă și direcționează activitatea instituției către o nouă dezvoltare organizațională. Calea către un nou, ca regulă, este pavată cu obstacole, dintre care cel mai cunoscut este fenomenul de rezistență la schimbare, subiect sensibil dar important pentru cercetare.

Motivarea caracterului incert al mediului extern sau discuția asupra necesității implementării anumitor schimbări nu mai sunt suficiente. Nu mai este suficient și argumentul privind necesitatea operării schimbărilor în organizarea muncii. Problema e de o altă amploare și mult mai profundă. Angajații trebuie să înțeleagă că este vorba de o criză „structurală”, care frânează și stagnează anumite procese de reformare organizațională în instituția publică. Fără operarea unor schimbări radicale de ordin strategic, managerial, tehnologic și inovațional, instituția publică nu are nici o șansă să facă față provocărilor unei societăți moderne.

Astfel, pentru a combate rezistența angajaților la schimbare, și a realiza reforma structurală prin operarea schimbărilor, este necesar de explicat acestora, care vor fi beneficiile schimbării pentru instituție, dar cel mai important, care vor fi beneficiile pentru ei înșiși.

Abordarea subiectului

Explozia cunoștințelor, ca fenomen pregnant al epocii contemporane, necesită introducerea unor schimbări profunde în cadrul organizațiilor, prin acțiunile coordonate ale managerilor acestora [Burduș E., Popa I., 2018, p. 20].

În aceste condiții, cunoașterea procesului schimbării, cu scopul direcționării și monitorizării pe cât este de posibil al acestuia, reprezintă o caracteristică a unui management performant, care poate să asigure instituției publice competitivitate.

Există mai multe opinii în rândul specialiștilor, referitoare la managementul schimbării. Pornind de la echilibrul care se stabilește între sursele generatoare de schimbare și cauzele rezistenței la schimbare J. Kotter și L. Schlesinger au definit managementul schimbării ca o acțiune de învingere a rezistenței la schimbare. În opinia celor doi specialiști, „*managementul schimbării se concentrează pe identificarea surselor de rezistență la schimbare și furnizarea unor căi de depășire a acestora*” [Kotter J., Schlesinger L., 1979, pag.106].

Profesorul universitar Tiberiu Zorlențan consideră că „*schimbarea organizațională reprezintă o modificare sau transformare de natură tehnică, economică sau managerială care are loc în cadrul organizației*„[Zorlențan T., 1998, pag.296].

În opinia cercetătorului științific Doina I. Popescu „*managementul schimbării reprezintă ansamblul proceselor de planificare, organizare, coordonare, antrenare și control al unor măsuri de înlocuire, modificare, transformare sau prefacere în formă și conținut a firmei sau a unor subsisteme ale firmei, cu scopul creșterii eficienței și competitivității acesteia*”[Popescu Doina I., 2013, pag. 325].

Managementul schimbării în versiunea profesorului universitar Dumitru Patriche „*reprezintă procesul de prevedere, organizare, coordonare și control al desfășurării activității de introducere a unei schimbări până la funcționarea sistemului în noua sa stare*”[Patriche D., 2007, pag. 254].

Schimbarea în opinia noastră, **reprezintă trecerea de la starea actuală la starea dorită a culturii organizaționale existente, a factorilor tehnici și tehnologici, a proceselor și relațiilor de management, considerate la moment inadecvate, pentru a răspunde mai bine exigențelor mediului extern sau noilor aspirații ale entității, care dorește să realizeze această schimbare.**

Dacă este să facem referire la calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în managementul schimbărilor și în dezvoltarea organizațională, se consideră că acestea trebuie să se refere la trăsăturile de personalitate, experiență, cunoștințe și abilități privind legătura cu practica. Astfel, din cercetările întreprinse de specialiștii, axați pe această tematică, s-a conturat concluzia că aceștia dispun de: „*abilitatea de a diagnostica, cunoștințe de bază în domeniul comportamental, charismă, abilitatea de a stabili obiective, abilitatea de a soluționa probleme, obiectivitate, imaginație, flexibilitate, modestie, conștiinciozitate și încredere*”[Cummings T., Worley C.,1997, p.36].

Una dintre problemele generale ale schimbării constă în faptul că există mai multe forme de schimbare și mai multe rațiuni care determină resursele umane să-și reconsidere modalitățile obișnuite de a acționa. Trebuie să menționăm că problematica schimbării, pe care o avem în vedere, se limitează la acele tipuri de schimbări care intră în categoria „schimbărilor planificate”, în care dorința de schimbare este conștientizată și susținută. Ca urmare, se vor exclude acele eforturi pentru schimbare care au la bază intuiția sau instinctul managerilor de a se descurca într-un mediu intern și extern care se află în criză.

Schimbarea planificată necesită elaborarea unui plan, a unei metodologii, prin care se prevăd toate procesele care vor fi supuse schimbării. De asemenea este necesar de estimat consecințele pe care le va avea schimbarea, asupra celorlalte componente ale sistemului operațional al instituției de stat, în cadrul căruia acestea se produc.

Modelele tradiționale de introducere a schimbărilor în cadrul instituțiilor publice, sau în cadrul altor entități, sunt cunoscute în literatura de specialitate ca „planificarea schimbării”. Problemele ridicate de acest concept constau în faptul că specialiștii l-au interpretat, mulți ani la rând, ca o creștere focalizată pe măsurile de schimbare de la nivelul entității, excluzând schimbarea de la nivelul individului, a comunităților și a mediului social. Gândind astfel, un număr mare de specialiști în domeniul schimbării au început să facă referiri la inițiative de a aborda planificarea schimbării ca o acțiune asupra relațiilor umane.

Folosirea acestui termen a avut ca scop explicarea modului în care trebuie să gândească managerii, privind lărgirea sferei de cuprindere a problematicii schimbării. Acest termen a atras atenția asupra importanței dezvoltării unor teorii și practici referitoare la planificarea schimbării la toate nivelurile la care există o colaborare umană.

Practica schimbării sistemelor umane provine de la modele mult mai cunoscute, chiar tradiționale de management al schimbării, cum sunt planificarea strategică, opțiunea pentru calitate, sistemul de gândire socio-tehnic, procesul de învățare organizațională, schimbarea culturii organizaționale sau consultanța managerială.

În toate cazurile de intervenții asupra sistemelor umane se pornește de la premisa că este foarte importantă planificarea procesului de schimbare, acesta depinzând de folosirea unei mari varietăți de tehnici și modele puse la dispoziție de știința management.

O altă premisă fundamentală în abordarea schimbărilor sistemelor umane, inclusiv a entităților, constă în faptul că desfășurarea inițiativelor de schimbare la un anumit nivel al sistemului afectează celelalte domenii de la celelalte niveluri, de unde rezultă concluzia că, în esență, schimbarea sistemelor umane trebuie concepută în complex și nu pe anumite segmente sau dimensiuni. Astfel, multe dintre cercetările desfășurate în ultima perioadă arată că insuccesul eforturilor făcute pentru schimbare provine din faptul că se ignoră impactul schimbărilor dacă este realizat parțial și nu în complex.

O altă premisă de la care se pornește în efectuarea schimbărilor în cadrul instituțiilor publice, constă în recunoașterea necesității și importanței rolului managerului schimbării în realizarea acestei schimbări. Anumiți specialiști sunt pregătiți în domeniul analizei de sistem, în teoria organizației și în procesele de management, dispunând totodată de o înțelegere profundă a motivațiilor, care pot să determine schimbarea.

Trebuie de accentuat faptul că orice schimbare presupune trecerea de la o stare cunoscută la o altă stare necunoscută, ceea ce determină o anumită rezistență atât din partea membrilor colectivului, cât și din partea entității ca ansamblu de persoane. Ca urmare, sarcina principală a managementului constă în motivarea personalului pentru schimbare, ceea ce presupune o pregătire a schimbării și mai ales învingerea rezistenței la schimbare.

În opinia specialiștilor în schimbare, pot fi urmate trei căi de învingere a rezistenței la schimbare, și anume:

1. **Înțelegerea și susținerea** celor care se opun schimbării, din diferite rațiuni, care de multe ori rămân neelucidate. Identificarea acelor persoane care au suferit sau cred că vor suferi din cauza implementării schimbării poate să conducă la găsirea unor căi de depășire a acestor rezistențe.

2. **Comunicarea** reprezintă o altă modalitate prin care se poate învinge rezistența la schimbare, pentru că, în general, oamenii se opun acesteia când sunt nesiguri, deci neinformați despre consecințele acesteia. În lipsa unei comunicări adecvate, apar tot felul de zvonuri care măresc neîncrederea în consecințele schimbării. Ca urmare, o comunicare adecvată și corectă despre schimbare și consecințele acesteia poate să reducă speculațiile și temerile nefondate.

3. **Participarea și implicarea** directă a angajaților instituției publice, nu numai în implementarea schimbării, dar și în proiectarea ei, are menirea de a reduce substanțial rezistența la schimbare a acestora. O astfel de implicare mărește încrederea că interesele și nevoile salariaților vor fi luate în considerare pe tot parcursul procesului de schimbare.

În consecință, pentru depășirea rezistenței la schimbare, care, la nivelul personalului, poate să apară din cauza neliniștii acestora, este necesar ca managerul sau managerii responsabili de schimbare să ducă o amplă campanie de informare privind beneficiile schimbării.

În **Tabelul 1** sunt prezentate trei metode care pot contribui la evitarea insatisfacției condiționate de schimbarea organizațională.

Tabelul 1. Metodele de evitare a insatisfacției privind schimbarea organizațională

N/o	Metoda	Caracteristica
1.	Sensibilizarea instituției publice sau a entității în a face presiuni pentru schimbare	Intensificarea competiției pe piața serviciilor, schimbările rapide în domeniul tehnologiei, costurile de producție, etc., poate sensibiliza instituția publică sau entitatea să se autosesizeze privind necesitatea schimbării. Instituția publică poate fi sensibilizată la aceste presiuni prin dezvoltarea relațiilor cu alte entități din țară și din străinătate, prin vizitarea unor organizații care folosesc anumite standarde, condiționate de schimbările realizate.
2.	Reliefarea diferenței dintre starea actuală și cea dorită	Starea dorită, spre care se tinde, poate să cuprindă obiectivele instituției publice, standardele vizate, precum și o viziune generală asupra caracteristicilor stării în care se dorește să se ajungă, prin schimbări propuse și susținute de managementul instituției.
3.	Difuzarea unor așteptări pozitive în urma schimbării	Metoda respectivă are menirea de a motiva personalul pentru a se angaja în procesul de transformări impuse de schimbare. Se știe că dacă personalul este

	convins de succes el se va angaja cu toată energia pentru promovarea schimbării, chiar dacă aceasta presupune și o modificare a comportamentului.
--	---

Sursa: Adaptată de autor după *Managementul schimbării organizaționale* [Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M., 1998, pag.296].

Odată cu combaterea fenomenului rezistenței la schimbare în rândul angajaților, apare predispunerea acestora la schimbare. Pentru ca procesul de schimbare în cadrul instituției publice sau entității să demareze cu succes, este necesar de îndeplinit anumite condiții de bază:

a) **Prima condiție** constă în capacitatea instituției publice sau entității de a fi predispusă la schimbare. Dacă lipsește această predispunere este practic imposibil să realizezi această schimbare.

b) **A doua condiție** este capacitatea instituției publice sau entității de a genera informații corecte despre situația sa în plan economic, social, material, uman și informațional. Fără această informație este imposibil să se intervină în instituția publică sau în entitate pentru îmbunătățirea acesteia, întrucât nu pot fi identificate problemele care trebuie soluționate.

c) **A treia condiție** constă în recunoașterea atât de către top-managerul responsabil de schimbare, cât și de către angajați, că instituția publică sau entitatea trebuie reformată prin schimbare organizațională.

d) **A patra condiție** care trebuie îndeplinită pentru eficacitatea proceselor de schimbare constă în atașamentul angajaților instituției publice sau a entității la strategia schimbării, rezultat din procesul de planificare, din metodologia folosită.

Când angajații vor observa că sunt informații și au libertatea alegerii modelelor prin care se intenționează să se producă schimbările, care au ca scop realizarea obiectivelor, se vor implica și se vor simți responsabili în susținerea acestor schimbări. Acest simț al responsabilității se va transforma într-o înțelegere mai profundă a necesității implementării strategiei. Rezultatul acestei stări de spirit a membrilor colectivului, se va materializa prin creșterea dorinței de punere în aplicare a planului de acțiuni și în înțelegerea faptului că punerea în practică a acestui plan, depinde mai mult de propriile forțe, decât de anumite surse externe.

În acest context, considerăm că pregătirea schimbării trebuie să pornească de la premisa că reușita unei schimbări depinde de necesitatea pe care o simt oamenii pentru schimbare. Aceasta presupune să-i faci pe oameni să simtă un disconfort în situația în care se află instituția, cu actualul lor statut, care să-i determine să încerce noi modalități de comportament. Or, se știe cât de dificil este să crezi astfel de insatisfacții într-un anumit echilibru deja creat. Este suficient să ne imaginăm ce dificultăți întâmpină cei care doresc să slăbească, sau cei care încearcă să se lase de fumat. În general oamenii trebuie să sufere suficient de mult înainte de a-și schimba ceva din comportamentul lor.

Concluzie

Schimbarea continuă trebuie să fie un obiectiv major al instituțiilor de stat. Aceasta presupune ca toți angajații trebuie să se autoperfecționeze în permanență și să caute modalități mai bune de exercitare a atribuțiilor funcționale în vederea îmbunătățirii capacităților organizaționale ale instituției publice. Din această perspectivă, performanța instituțională, metodele moderne de lucru și obiectivele strategice sunt cele trei domenii cheie, unde schimbarea este vitală pentru ca instituția de stat să obțină și să mențină succesul. În aceste condiții, schimbarea va fi privită din trei aspecte: schimbarea printr-un control intern mai bun, schimbarea printr-o mai bună utilizare a resurselor umane, financiare, informaționale și materiale și schimbarea printr-o mai bună înțelegere a necesităților tuturor părților interesate.

În opinia noastră pentru a implementa cele relatate anterior este necesar de parcurs următorii pași:

1. Alinierea activităților de schimbare în conformitate cu planurile strategice ale instituției de stat.
2. Aplicarea conceptelor de bază privind schimbarea progresivă și schimbarea inovativă.
3. Utilizarea evaluărilor periodice pe baza criteriilor de excelență aprobate, pentru a identifica domeniile unde trebuie să se producă schimbarea.
4. Îmbunătățirea continuă a eficacității și eficienței tuturor proceselor.
5. Furnizarea pentru fiecare angajat a educației și formării corespunzătoare, cu privire la metodele și instrumentele schimbării, rezolvarea problemelor, reengineering-ul și procesul inovării.

6. Implementarea flexibilității organizaționale pentru a reacționa rapid la oportunitățile care reies din efectele schimbării.

7. Transpunerea mecanismului de îmbunătățire continuă a proceselor și sistemelor de operare într-un obiectiv al fiecărui angajat al instituției de stat.

Recomandări

Pentru a fi eficienți în schimbare, este necesar ca conceperea, proiectarea și aplicarea măsurilor de intervenție asupra managementului organizațional al instituției publice, trebuie să se pornească de la următoarele premise esențiale:

- pentru a opera schimbările în instituțiile de stat trebuie elaborată și aprobată o planificare prealabilă a acestui proces;
- procesul de schimbare trebuie controlat și pe cit este de posibil de implementat de persoane predispușe la schimbare;
- abordarea procesului de schimbare trebuie să se facă sistemic, întrucât o schimbare a unui domeniu din cadrul instituției publice determină schimbări în toate domeniile vizate de această instituție;
- în procesul de producere a schimbării trebuie desemnat managerul responsabil pentru schimbare, care în calitatea lui de specialist consultant cunoaște mai bine motivațiile care pot determina schimbarea;
- necesitatea schimbării trebuie să reiasă din anumite raționamente care condiționează această schimbare.

BIBLIOGRAFIE

1. Burduș E., Popa I. Metodologii manageriale. Ediția a II-a. București, editura Pro Universitaria, 2018, p. 20, pp.362, ISBN 978-606-26-0881-1
2. Burduș Eugen, Căprărescu Gherghița, Androniceanu Armenia, Miles Michael. Managementul schimbării organizaționale. Ediția a doua. București, editura Economică, 2003, p. 61.
3. Cummings T.G., Worley C.G. Organizations Development & Change. Ediția VI. Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, 1997, p.36.
4. Kotter J., Schlesinger L. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, 1979, pag.106.
5. Patriche Dumitru. Tratat de management comercial. București, editura Universitară, 2007, p. 254.
6. Popescu Doina I. Managementul general al firmei. Ediția a III-a. București, editura ASE, 2013, pag. 325, pp.390, ISBN 978-606-505-770-8.
7. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. Ediția a II-a. București, editura Economică, 1998, pag. 296, pp.736, ISBN 973-590-070-X