

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII : UNELE ASPECTE ON SECTORUL PUBLIC

Liubovi PRODAN-ȘESTACOVA,
magistru on management,
Academia de Administrare Publică
pe longă Președintele Republicii Moldova

Nimic nu este veșnic on afară de schimbare.
Heraclit

SUMMARY

Constant changes of the contemporary world deal with all the levels of the socio-economic, political, cultural, etc life. Private companies, which permanently study the market, display a keen interest towards the changes that take place in the environment and develop their organization in accordance with these changes. Such an interest can insure the survival of the company in the competitive environment. The public companies, in their turn, do not function in isolation from what happens around them and from the private companies and the customers' growing demands towards the offered services, etc. Thus, the importance of a new public management approach towards sustainable organizational change is becoming imperative at the moment.

Actualmente, nevoia de schimbare și inovare se resimte atbt la nivel mondial, cbt și la nivel național, la nivelul ontreprinderilor și instituțiilor de orice natură. Această necesitate de schimbare s-a accelerat ca urmare a revoluției tehnico-științifice, a transformărilor economice, politice și sociale.

Schimbarea on domeniul managementului organizației prezintă o modificare on procesul de management ce se desfășoară on organizație, prin care se adaugă noi valori, noi elemente componente ale conducerii, noi relații

ontre elementele existente și cele noi (sau eliminarea elementelor onvechite). Această schimbare on managementul organizației se resimte, mai ales, on economiile aflate on tranziție spre economia de piață, care presupune transformări instituționale și legislative on diverse domenii ale vieții socioeconomice, politice, culturale etc.

Managementul schimbării constă on totalitatea conceptelor și metodelor noi, cu aplicabilitate directă sau indirectă asupra organizațiilor și oamenilor, pentru a supraviețui și prospera ontr-un

mediu gene-ral foarte mobil. Managementul schimbării reprezintă un proces sistematic care poate fi divizat on mai multe etape:

- recunoașterea nevoii de schimbare;
- cunoașterea sistemului/organizației supuse schimbării;
- identificarea factorilor care provoacă schimbarea;
- analiza condițiilor existente și compararea lor cu starea viitoare dorită;
- depistarea neajunsurilor/ diagnosticarea problemei;
- identificarea metodelor și alternativelor de efectuare a schimbării;
- selectarea metodei optime;
- onvingerea rezistenței la schimbare;
- implementarea, coordonarea și evaluarea schimbării.

Oricare schimbare trebuie să fie aplicată on practică după un studiu amănunțit. Pregătirea precară, unilaterală a schimbării ar putea să fie cauza unui eșec managerial. Managerii trebuie să acorde o atenție echilibrată raportului dintre stabilitate și schimbare, acesta fiind de preferat on orice situație s-ar afla organizația condusă.

On ultimii ani, managementul schimbării a devenit o „modă”. Această tendință a provocat la unii manageri (dispuși la o perpetuă schimbare) o formă cronică a “reorganizării”, fără să țină seama de consecințele ei. On asemenea condiții schimbarea devine un experiment, rezultatul căruia nu poate fi cunoscut pbnă la oncheierea acestuia. Astfel de practici pot fi cteodată chiar periculoase. Oncepbnđ un proces de schimbare, trebuie de ținut cont de aceea că, on marea majoritate a ca-

zurilor, acest proces iese de sub control (asemenea unor personaje literare, care oncep să-și trăiască viața, fără a se subordona voinței autorului). Este ușor de oncep un proces de schimbare și nu este deloc ușor să-l onchei.

On realitatea de astăzi, complexitatea procesului de schimbare se explică prin faptul că managerii trebuie să conducă concomitent cteva procese de schimbare care se amplifică permanent, ceea ce solicită de la conducător capacitatea de a lua o multitudine de decizii și de a ontreprinde o multitudine de acțiuni de care depinde succesul organizației pe termen lung ontr-un mediu mereu on schimbare.

Schimbarea on regim de nonstop, instabilitatea, dinamica accelerării tuturor proceselor care au loc, cteodată nu se supun unei gbnđiri raționale. Renumitul savant on domeniul managementului Peter Drucker afirma, că noi trăim ontr-o perioadă istorică de timp cbnđ ... experiența din trecut nu ne ajută să explicăm rațional prezentul și viitorul. O asemenea stare de lucruri ne provoacă uneori niște comportamente ciudate: oncepbnđ cu renunțarea la planificarea perspectivelor... pbnă la schimbarea permanentă a strategiei sub influența unor semnale aparente din exteriorul organizației.

Deci on aceste condiții trebuie să existăm: pe de o parte, cu ondemnuri permanente la schimbare, iar pe de altă parte, cu activități cotidiene pe care nu le putem omite. Și ce ne rămbne să facem? Cum să ne orientăm crebnđ strategiile? Să alergăm după schimbările din mediul ce ne onconjoară sau să ne lăsăm duși de rutina regulilor și procedeele deja stabilite? Nu este deloc ușor să ne

orientăm.

Dar lucrurile se clarifică pe măsura lărgirii sferelor de cunoaștere și înțelegere.

Pentru dezvoltarea stabilă, organizațiile au nevoie de resurse umane calificate și instruite în domeniul de specializare a organizației, precum și în domeniul marketingului, al managementului (atât al managementului general, cât și, în special, al managementului schimbărilor). Un aspect al reformei actuale din administrația publică este optimizarea numărului lucrătorilor serviciului public la toate nivelurile de conducere. Dar această optimizare este valabilă și oși atinge scopul său final numai fiind concomitentă cu ridicarea nivelului de pregătire profesională a funcționarilor publici (perfecționarea sistemului de pregătire personală, perfecționarea continuă, ridicarea nivelului de calificare, învățarea la locul de muncă și lucrul cu cadrele în general), dezvoltând în cadrul instituțiilor publice o nouă abordare - a organizației care învață.

Managementul schimbării folosește în domeniul gestiunii resurselor umane elemente care influențează modelul de organizare a muncii (criteriile de recrutare, selecție și promovare, sistemele de clasificare și de remunerare, structura și practicile relațiilor de muncă) și posibilele sale transformări.

Managerii din sectorul public au un rol deosebit de important în inițierea și conducerea proceselor de schimbare organizațională. Ei sunt responsabili pentru crearea unor echipe profesioniste competente, eficiente, funcționale, conștiente și ușor adaptabile la schimbările din interiorul

organizației și din afara acesteia. În crearea unor astfel de echipe un rol important îl joacă motivarea personalului. Managerul funcției publice are deseori senzația că nu posedă instrumentele necesare pentru a-și motiva subordonații. Această concepție este în mare parte falsă, deoarece deseori prin „motivare” se subînțelege „remunerare”.

Managerii din sectorul public nu posedă nici o cale de a influența sistemele de remunerare, utilizate adesea în sectorul privat ca stimulent de inovare și productivitate. Astfel, remunerarea nu poate fi utilizată ca mijloc de motivare. Situația este diferită în ceea ce privește selecția și evaluarea personalului, existând o oarecare autonomie a managerilor publici, mai ales în cazul evaluării. În sistemul tradițional de organizare a muncii, funcționarul este evaluat în funcție de conformitatea sa față de norme, și nu în funcție de rezultate. În ceea ce privește selecția personalului, chiar dacă criteriile generale se stabilesc centralizat, managerul public posedă o oarecare putere discreționară. La acest subiect, problema constă în procesul selecției și anume, dacă accentul cade asupra cunoașterii și aderării la reguli și norme sau asupra capacităților, atitudinilor și potențialului inovator.

Din punctul de vedere al schimbărilor, trebuie să fie apreciable elementele inovative, de introducere a unor noi metode și tehnici de organizare și conducere a proceselor. Rolul funcționarului public se schimbă de la cel tradițional, clasic, de tip mecanicist la cel nou în care accentul se pune pe capacitatea creativă a funcționarului public, pe flexibilitatea lui în gândire și acțiune.

Printre eforturile depuse de organizații în ultimii zece ani pentru a răspunde noilor condiții socioeconomice, inovarea ocupă un loc central. Necesitatea urgentă de a inova, de a crea "noul" în management presupune la nivelul fiecărei instituții publice adoptarea unor strategii inovatoare orientate spre promovarea noului pentru realizarea eficienței în cadrul sistemului. Unul dintre principalele obiective ale funcționarilor publici, în special pentru cei cu funcții de conducere, trebuie să fie descoperirea și asimilarea elementelor noi în toate domeniile de activitate și abordarea într-un spirit deschis a propunerilor de schimbare.

Tradițional pentru organizare în sectorul public a fost utilizat modelul dominant de organizare, fondat în baza ideilor lui Taylor, Mayo și Weber, dar acest model acordă inovării relativ puțin spațiu.

Tot în cadrul modelului tradițional, managerii sunt singurii care adoptă decizii privind subordonații. Comunicarea este de tip descendent (de sus în jos) și are un vedere, în primul rând, transmiterea informațiilor sau a directivelor privind anumite proceduri ce trebuie respectate. Implicarea angajaților în procedurile decizionale este minimă.

Modelul schimbării organizaționale presupune, în primul rând, o participare directă a angajaților în cadrul proceselor decizionale: participare directă în luarea deciziilor care îi vizează direct, prin informare și consultare.

Participarea în procesele de luare a deciziilor nu trebuie să fie restrânsă doar pentru elită sau pentru persoanele suspuse, ci trebuie larg extinsă în întreaga organizație (sau chiar și în

afara acesteia, atrăgând în procesul de luare a deciziilor și alte părți interesate, cum pot fi beneficiarii de serviciile organizației). Participarea și omputernicirea sporită sunt scopurile principale și valorile proeminente ale domeniului schimbării organizaționale. Aici putem menționa, că este bine venită și participarea tuturor celor implicați în implementarea efortului schimbării în procesele de planificare și evaluare ce au loc în organizație. Această participare devine un instrument eficient de ajustare a efortului schimbării în direcția dorită și de motivare a participării. Managementul participativ, ce încurajează contribuțiile din partea celor aflați la nivelurile ierarhice inferioare, se transformă într-un instrument eficient de promovare a schimbării prin soluționarea problemelor curente și prin cultivarea devotamentului pentru eficiență și performanță. Prin implicarea și participarea sporită poate fi depășită rezistența la schimbare și mărit angajamentul față de organizație.

Pentru a asigura cooperarea angajaților, precum și adeziunea față de regulile și procedurile stabilite de către conducere, este utilizată o altă componentă a organizării și anume - controlul. În cadrul modelului tradițional, supravegherea și verificarea muncii constau în rapoartele întocmite de nivelul ierarhic superior cu privire la conformitate, aplicarea regulilor, coerciția fiind des utilizată.

În cadrul noului model al schimbării organizaționale, controlul prin intermediul procedurilor și supravegherea sunt înlocuite de o adeziune normativă. Mijloacele tradiționale de control sunt înlocuite cu strategii ce vizează

apartenența și identificarea angajatului cu organizația, cu schimbări în cultura organizației bazate pe mobilitate.

Cultura organizațională este unul din factorii de succes necesari pentru promovarea schimbării. Dezvoltarea unei culturi ce promovează schimbarea necesită deseori un nou mod de gândire sau o schimbare a gândirii. Presupunerea de bază, valorile și normele ce gestionează felul organizatoric sunt puse la îndoială în ceea ce privește măsura în care acestea promovează schimbarea organizațională. Pe parcursul schimbării, managerii trebuie să acționeze în așa mod, încot să-i ajute pe salariați să se transforme, să gândească și să simtă altfel, să găsească în potențialul salariaților acea creativitate și energie, care sunt necesare pentru a trece la noi moduri de lucru, pentru a se schimba efectiv.

În general, rolul managerului în procesul schimbării este determinant. O funcție-cheie a managerilor de vârf este de a facilita dezvoltarea organizației. Schimbarea nu poate avea loc, dacă managerul este împotriva acesteia. Dimpotrivă, managerul trebuie să fie inițiatorul schimbării. Acțiunile și comportamentul managerului trebuie să fie îndreptate spre crearea viziunii organizației, spre facilitarea participării și învățării în organizație. Managerul trebuie să fie exemplul pentru subordonații săi. Dacă el creează o organizație care învață, el însuși trebuie să învețe și să promoveze cunoștințe noi, încurajând cultura de învățare în organizație. Și nu numai în învățare, dar și în toate celelalte domenii, managerul trebuie să țină minte că vorbele sale nu trebuie să difere de faptele lui.

Un asemenea manager poate deveni un adevărat lider al organizației sale. Evident, nu este exclus cazul în care în organizație există, în același timp, un manager (post organizațional desemnat, rol formal) și un lider (conducerea prin inspirație a altora pentru executarea unei sarcini sau atingerea unui scop, rol neformal). O asemenea situație nu este critică pentru dezvoltarea organizației, dar în acest caz managerul și liderul trebuie să repartizeze corect între ei atribuțiile: liderul este responsabil de lucrul cu alții pentru a crea viziunea – un tablou sensibil și atractiv al viitorului – și strategii, o logică pentru cum să fie atinsă viziunea, iar managerii sunt responsabili pentru crearea planurilor, a pașilor necesari pentru implementarea strategiilor și bugetelor, adică planurilor transformate în proiecte și scopuri financiare. Atât managementul, cât și leadership-ul implică luarea deciziilor, crearea rețelelor de persoane care vor executa sarcinile, apoi controlul executării acestora. Dar leadership-ul în sine nu creează schimbare semnificativă utilă. Schimbarea poate fi reală și efectivă numai dacă liderul este omnipotent cu anumite atribuții. Deci, cheia succesului este ca managementul și leadership-ul să fie prezente amândouă, uneori, dar nu întotdeauna, în aceeași persoană.

Totodată, managerii trebuie să țină minte, că instituțiile publice sunt niște „sisteme deschise” în schimb activ cu mediile care îi înconjoară. Toate sistemele deschise sunt mecanisme de resurse (inputs) - procesare - produse (outputs). Sistemele primesc resursele din mediul înconjurător în formă de energie, informație, bani, persoane, ma-

teriale neprelucrate etc. Ele prelucrează resursele prin intermediul procesărilor, proceselor de transformare sau conversiune care schimbă resursele și exportă produsele mediului onconjurător on formă de produse finale (outputs). Fiecare dintre aceste trei componente ale sistemului trebuie să lucreze bine, dacă se dorește ca sistemul să fie efectiv și să supraviețuiască. Sistemele deschise (instituțiile publice) au scopuri și motive pentru existența lor. Este important de a atrage atenția că aceste scopuri trebuie să corespundă cu scopurile și necesitățile mediului onconjurător: de exemplu, scopurile organizațiilor vor fi reflectate on produsele lor finale (serviciile publice), și dacă aceste produse nu vor fi acceptate de către mediul onconjurător, organizația va onceta să mai existe.

On mai multe state s-a manifestat dorința din partea cetățenilor, percepută din derularea mai multor fenomene sociale, de a reduce aria de activitate a guvernelor, solicitându-se privatizarea ontreprinderilor de stat și a serviciilor publice. Asemenea exemple vedem și la noi on țară. On ultimii ani sectorul privat prezintă tot mai multă concurență serviciilor prestate de ontreprinderile de stat, și anume on sectorul serviciilor medicale, de transport, de onvățământ, statului este cel mai bun mod de a asigura eficiența și eficacitatea și, nu on ultimul rând, calitatea serviciilor publice.

Este evident faptul că pentru a eficientiza serviciile publice și sistemul administrativ, on general, este nevoie de un management public bazat pe performanță. Preocuparea funcționarilor publici pentru un nou management trebuie orientată spre schimbarea continuă, dar nu spre menținerea stabilității temporare a unui sistem.

Rezolvarea problemei de satisfacere a cerințelor clienților este un proces continuu cu care avem de a face și cu care vor avea de a face și generațiile viitoare. Evident, că mijloacele și tehnologiile se vor schimba, dar scopurile și funcțiile

telecomunicații etc. Structurile private sunt mai flexibile la schimbări și se orientează mai rapid la diversificarea serviciilor prestate și ridicarea calității lor. Aceste structuri au o mai mare libertate on folosirea resurselor și on implementarea inovațiilor. On sectorul public, on timp ce cererea de servicii publice de calitate se accentuează, resursele pentru a oferi aceste servicii sunt limitate, iar utilizatorii sunt puși on fața unor servicii mediocre din punctul de vedere al calității. Dar organizațiile publice vor trebui să pună on aplicare, fiind cont de constrângerile interne și externe, cele mai eficiente și eficace acțiuni, vizând fiecare componentă de organizare, deoarece criza serviciilor publice depășește exigențele de limitare a finanțelor publice.

Direcția principală de orientare a organizațiilor publice trebuie să fie orientarea către client. Serviciile publice trebuie să se transforme on afaceri publice orientate spre piața serviciilor, unde acționează toți factorii economici, prin urmare funcționarul public se transformă on om de afaceri preocupat permanent de nevoile clientului, de calitatea serviciilor pe care le oferă și de eficiența organizațională. Angajarea managerilor profesioniști on instituțiile

vor rămâne. Cum se vor numi noile elemente și procedee, oricum va fi nevoie de o integritate funcțională a tuturor componentelor organizaționale. Organizația va rămâne mereu la un compromis între ceea ce este și ceea ce dorește să fie. Ne rămâne doar să facem alegerea strategică...

BIBLIOGRAFIE

1. Armenia Androniceanu „Managementul public”, Ed.Economică, București, 1999.
2. Constantin Boscodeală „Curenți și tendințe noi în abordarea managementului public la începutul secolului XXI”. www.administratie.ro
3. Dragoș Dincă, „Inovare și schimbare organizațională în sectorul public”, revista „Cadrul politic”, nr.34, București, 2007.
4. Ovidiu Nicolescu, Ciprian Nicolescu „Tranziția organizațională și rezistența la schimbări”, ASE, București.
5. Vitalie Popa, Menținem sau dezvoltăm (opțiunile managementului educațional