

# NOI TENDINȚE ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE DIN ȚĂRILE UNIUNII EUROPENE

## NEW TRENDS IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION

CZU: 005.332(4) EU

**Tatiana TOFAN,**  
*doctor în economie, conferențiar universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

### SUMMARY

*The Central and Eastern European states have to submit their governments to a severe reform in order to meet the accession criteria imposed by Copenhagen and Madrid.*

*Similarly, making changes in public institutions is strongly influenced by the features of the existing political-administrative system that overlap with those of the change management process.*

*Many strategic changes take place as a result of the many minor adjustments and innovations made at the operational level of the organization. This is called „emerging strategy”, rather than „top-down” strategic management as it is usually practiced. A process known as „reverse mapping” can be seen as recognition of this „natural” approach to strategic change.*

**Keywords:** change management, organizational change.

### REZUMAT

*Statele din Europa Centrală și de Est trebuie să-și supună administrațiile publice unei reforme severe, pentru a putea îndeplini criteriile de aderare impuse de Copenhagen și Madrid.*

*La fel, realizarea schimbărilor în instituțiile publice este puternic influențată de caracteristicile sistemului politico-administrativ existent, care se suprapun peste cele ale procesului de management al schimbării.*

*Multe schimbări strategice au loc ca rezultat al multitudinii de ajustări și inovații minore efectuate la nivel operațional al organizației. Acest fapt e numit „strategie emergentă”, decât management strategic „de sus în jos” precum este practicat de obicei. Un proces cunoscut drept „cartare inversă” poate fi văzut ca recunoaștere a acestei abordări „naturale” față de schimbarea strategică.*

**Cuvinte-cheie:** managementul schimbării, schimbări organizaționale.

**Introducere.** În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană un rol important îl are managementul schimbării. Instituțiile publice se confruntă tot mai des cu schimbări profunde, uneori radicale. Climatul economic, dezvoltarea

tehnologiilor rapide și importanța calității prestării serviciilor publice sunt factori pe care instituțiile publice trebuie să le ia în considerare în activitatea lor zi de zi.

Potrivit DEX-ului, **„a schimba”** înseamnă „a înlocui un lucru cu altul sau pe cineva

cu altcineva (de aceeași natură), a da unui lucru altă formă, alt aspect, a modifica, a transforma, a muta”.

În cartea sa „Comportament organizațional” (1998), savantul Gary Johns susține că schimbarea se petrece atunci când un program sau un plan este implementat pentru a deplasa organizația și/sau pe membrii ei spre o stare mai mulțumitoare.

La fel, schimbarea este implementată pentru a îmbunătăți performanțele unei organizații, pentru dezvoltarea acesteia, tradițional se examinează în unele cazuri ca un proces „mecanic” sau „liniar” și se prezintă ca soluții destul de generale în lanțul de la general la particular sau cauză - efect. Pentru creșterea performanțelor prin acest tip de dezvoltare organizațională nu este valabilă fraza care include afirmația „s-a finalizat cu” și este necesar de considerat că însăși echipa necesită o curățare de impurități prin tehnici de dialog și, ulterior, modificarea procesului.

**Scopul studiului** este de a cerceta schimbările ce se realizează în țările-membre ale Uniunii Europene.

**Metodologia cercetării** include metode comparative, de inducție și deductive.

**Rezultate și analiză.** Uniunea Europeană are 28 de state-membre și o populație de 508 milioane de oameni, 24 de limbi oficiale și de lucru, și aproximativ 150 de limbi regionale și minoritare. Când Uniunea a fost creată prin decizii politice în etapele de după cel de-al Doilea Război Mondial, fondatorii și statele-membre au creat proceduri de asigurare a pregătirii corespunzătoare a legislației și implicării societății civile. Rezultatul sunt procedurile de luare a deciziilor de durată, care uneori sunt criticate ca fiind drept birocratice. Dar, luând în considerare natura specifică a Uniunii Europene, merită a fi examinat procesul legislativ și posibilitățile societății civile de a influența deciziile respective.

Deciziile strategice în Uniunea Europea-

nă sunt luate de Consiliul European care este format din prim-miniștrii sau șefii statelor-membre. Consiliul European se întrunește de 4 ori pe an și ține lungi discuții și negocieri pentru atingerea consensului între cei 28 de reprezentanți ai statelor-membre. Conform Tratatului, Consiliul European trebuie să dea un impuls necesar de ghidare a comisiei și pregătirile zilnice ale deciziilor. Chiar dacă impulsul are forma unui comunicat de presă, nu se pune la îndoială natura ghidată a acordurilor de la ședințe.

Ca pregătiri pentru legislație, Comisia Europeană emite documente numite Cărți verzi pentru a oferi o imagine asupra situației în domeniu și pentru a începe discuțiile cu privire la posibili pași de a fi întreprinși. Intenția este ca documentul să fie discutat în statele-membre. Organizațiile vizate organizează deseori seminare pentru discutarea conținutului și invită un reprezentant al comisiei pentru a face o prezentare.

Primul pas formal în pregătirile noii legislații este menționarea pe scurt a acesteia în programul de lucru anual al Comisiei Europene. Programul este publicat în Internet în majoritatea limbilor. Următorul pas este numirea de către direcția generală responsabilă a unui oficial și invitarea reprezentanților statelor-membre. Acești reprezentanți sunt funcționari publici cu instrucțiuni din partea ministerelor din care fac parte. Uneori un minister într-un stat-membru inițiază un grup neformal pentru consultații cu organizațiile corespunzătoare. Aici trebuie să ținem minte că legislația europeană ține mai mult de piața comună și condițiile liberei circulații a bunurilor, persoanelor, serviciilor și capitalului. În consecință, majoritatea consultațiilor se fac cu organizațiile care reprezintă întreprinderile sau forța de muncă. În ultimele decenii la agenda europeană au fost adăugate domenii, precum protecția mediului, programele de cercetare și schimb de elevi și studenți, schimb

de informație dintre autoritățile de combatere a crimei. Pentru a lărgi influența sa, comisia a încercat o metodă numită Metoda Deschisă de Coordonare. Conform acestei metode, soluția nu este adoptarea imediată a legislației comunitare, dar dezbaterile publice, seminarele și alte căi de convingere a statelor-membre de a rezolva o problemă. Dacă legislația propusă va avea consecințe pentru regiune, propunerea va fi discutată, de asemenea, în Comitetul pentru Regiuni. Reprezentanții naționali sunt din regiuni și au funcția de a informa comisia despre impactul asupra regiunilor.

Aceste proceduri iau timp, dar nu lasă loc de dubii cu privire la direcția de termen lung al procedurii legislative și, în același timp, oferă publicului multe oportunități de intervenție. De asemenea, este clar tuturor grupurilor de interes că lucrul funcționarului public asupra legislației noi este un rezultat direct al deciziilor strategice luate de Consiliul European sau de Comisia Europeană după un dialog cu Consiliul de Miniștri.

În majoritatea țărilor Europei de Vest deciziile strategice sunt luate la nivel politic (de Parlament și de Guvern), pe când implementarea este efectuată de ministerele conduse de politicieni. Guvernul pregătește proiecte de legi spre aprobare de către parlament. Apoi guvernul emite legi și regulamente complementare. Luarea deciziilor zilnice se efectuează de funcționarii publici din ministere, iar ministrul semnează cele mai importante decizii. Ministrul poate lua personal toate deciziile, deoarece este direct responsabil politic pentru acestea sau pentru lipsa acțiunii.

*Modelul administrativ suedez* diferă într-un mod important de modelul continental. Pregătirea deciziilor are loc în același fel, inclusiv emiterea legilor. De asemenea, guvernul aprobă regulamentele necesare implementării. Dar toate deciziile sunt luate de guvern în sesiuni plenare,

pentru a asigura coordonarea. Există un mic domeniu în care un ministru poate decide independent, în mare parte, chestiuni administrative minore. Iar emiterea zilnică a deciziilor este delegată autorităților administrate de directori generali care iau decizii după interpretarea legii.

În *sistemul suedez* guvernului sau ministerelor le este interzis să dea instrucțiuni cum să acționeze într-un anumit caz individual, iar autoritatea trebuie să trateze toate persoanele în mod egal conform legii. Aceasta însă nu restrânge guvernul în posibilitatea și obligația de a da instrucțiuni și să urmărească dacă agențiile și-au îndeplinit însărcinările.

Modelul administrativ funcționează și în *Finlanda*. Comisia Europeană, de asemenea, are un model comun al luării deciziilor, prin care pregătirile legilor și implementarea lor țin de autoritățile numite directorate generale.

Divizarea responsabilităților este importantă pentru cadrul planificării strategice. Serviciul civil trebuie să urmeze legile și deciziile scrise ale guvernului și parlamentului. Un prim pas în planificarea strategică întotdeauna este examinarea și interpretarea legilor și deciziilor care afectează ministerul, agenția sau regiunea.

Selectarea tipului de model adesea este determinată de echipa de planificare, de experiența acestei echipe în domeniu etc. Multitudinea de factori, atât de proveniență interioară, cât și exterioară privind selectarea modelului optimal de planificare strategică, conduce la faptul că astăzi nu este posibil de afirmat, că un model sau altul are performanțe evidente în comparație cu alte modele. Ca principiu esențial la selectarea și utilizarea modelului se poate considera formularea corectă a misiunii și a obiectivelor, care reiese din conținutul misiunii organizației. Nu se poate afirma că alte componente și alți factori nu au o influență asupra rezultate-

lor planificării. Dar multe dintre întrebările care constituie componentele procesului de planificare strategică actualmente au o generalizare destul de ridicată, sunt metodic asigurate și aceasta este o garanție contra unor erori grosolane care pot apărea la utilizarea modelelor aprobate de planificare strategică.

După implementarea schimbărilor, avantajele creșterii performanțelor instituțiilor publice formalizate sunt evidente: asigurarea unui cadru riguros și clar de desfășurare a activității instituției; asigurarea unității de concepție și acțiune a conducătorilor de toate nivelurile ierarhice de conducere din cadrul instituției; oferirea cazurilor de referință trecute care pot constitui precedente pentru rezolvarea problemelor curente.

De aceea, stabilirea obiectului schimbării în instituțiile publice trebuie să fie realizată în funcție de eficiența dorită pentru realizarea strategiilor și politicilor publice, precum și prestarea serviciilor publice.

Managementul schimbării reprezintă un proces dificil, deoarece implică modificări, inclusiv în comportamentele personalului. Remodelarea comportamentului personalului necesită o cantitate semnificativă de cunoștințe pentru a sensibiliza și a aduce noi competențe. De exemplu, pentru a schimba cultura organizațională și obiceiurile în echipele interdepartamentale și colaborare sunt strict necesare aceste competențe pentru a avea succes. În plus, susținerea de către top manage-

ment este, de asemenea, necesară pentru a întări importanța schimbărilor și pentru a monitoriza procesul de implementare a schimbărilor, pentru a evita încălcările procesului sau nereușita, sau neadaptarea la noile schimbări.

În realizarea schimbărilor în cadrul instituțiilor publice un rol decisiv îl are factorul uman ce contribuie, prin atitudinile și aptitudinile care-i sunt caracteristice, la creșterea eficienței în conducerea proceselor și în comunicare, în planificare, în coordonare. De aceea în managementul schimbărilor un rol important i se atribuie factorului uman, specialist care trebuie să fie de calificare înaltă, profesioniști, fiindcă eficiența instituțiilor publice este dependentă de resursa umană, de cea structurală și de cea tehnologică.

**Concluzii.** Cercetările efectuate în acest articol au generalizat următoarele concluzii. Aplicarea managementului schimbării în instituțiile publice conduce la îmbunătățirea performanțelor organizației, la fel reprezintă un efort disciplinat de a produce decizii fundamentale și acțiuni care formulează și modelează ceea ce este o organizație, ceea ce face și de ce face. Pentru a obține cele mai bune rezultate, planificarea strategică presupune obținerea de informații largi într-un mod eficient, elaborare și explorare de strategii alternative pentru pregătirea și implementarea schimbărilor necesare la timpul potrivit, accentul fiind pus pe implicațiile viitoare ale deciziilor prezente.

## BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu A., Managementul schimbărilor, București, 1998, p. 45.
2. Bryson J. M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievements, San Francisco, Jossey Bass, 1995, p. 56.
3. Child J., Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice, Sociology, vol. 6, 1972, nr. 1, p.p. 28-36.
4. Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a, București, Editura Univers Enciclopedic, 1996, p. 959.

5. Johns Gary. Comportament organizațional, Traducere Ursachi I., Postolache I., Aron R., Editura Economică, București, 1998, p. 65, 88.
6. Popa I., Management strategic, Editura Economică, București, 2004, p. 45, 69.
7. Raportul SIGMA. Principiile europene în administrația publică. În: [www.europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_ro](http://www.europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_ro). (vizitat la 03.06.19).

**Prezentat:** 27 iunie 2019.

**E-mail:** tatianatofan@yahoo.com