

CZU: 334.7:005.7

ASPECTE ALE INTERVENȚIEI ÎN SECTORUL PUBLIC ȘI PRIVAT

*Rodica PASCARI, Elena NISTREAN**Universitatea de Stat din Moldova*

În articolul de față este abordată intervenția organizațională, pornind de la aspectele teoretice până la rezultatele obținute în baza datelor empirice colectate de la persoane cu funcție de conducere, manageri resurse umane, psihologi organizaționali din instituțiile publice și private din Republica Moldova. Demersul metodologic al studiului este calitativ și vizează obținerea unei percepții despre intervențiile în organizațiile naționale din perspectiva celor implicați. Toți participanții la studiu au dezvăluit elemente particulare ale noțiunii de intervenție, specifice instituției respective. Rezultatele empirice ale acestui studiu au permis identificarea principalelor aspecte ce vizează practicile instituțiilor intervievate în ceea ce privește intervenția organizațională. Astfel, am constatat că există diferențe între organizațiile publice și private privind modul de abordare a programelor de dezvoltare organizațională.

Cuvinte-cheie: *intervenție organizațională, dezvoltare organizațională, schimbare organizațională, evoluție, organizație, public, privat.*

ASPECTS OF INTERVENTION IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR

The present article analyzes the theme of organizational intervention from the theoretical aspects to the results based on empirical data collected from managerial staff, human resources managers, organizational psychologists from public and private institutions of the Republic of Moldova. The methodological approach of the study is qualitative and aims at gaining a perspective on the intervention in the national organizations from the angles of those involved. All participants in the study have revealed private elements of the notion of intervention, specific to the respective institution. The empirical results of this study allowed us to identify the main aspects regarding the practices of the interviewed institutions regarding the organizational intervention. Thus, we have found that there are differences between the public and the private organizations in how to approach organizational development programs.

Keywords: *organizational intervention, organizational development, organizational change, evolution, organization, public, private.*

Aspecte teoretice introductive

Organizațiile reprezintă un element-cheie pentru dezvoltarea unei națiuni. Astfel, mulți economiști consideră organizațiile și instituțiile ca fiind un motor în determinarea progresului economic, social și politic.

Specialiștii sunt de acord că potențialul și calitatea rezultatelor unei economii depind, în cea mai mare măsură, de capacitatea de a determina crearea și funcționarea unui număr cât mai mare de organizații, care să furnizeze produse și servicii de bună calitate, la costuri și prețuri reduse și în cantități în deplină concordanță cu cerințele pieței interne și externe [1].

Una dintre condițiile esențiale pentru îmbunătățirea și atingerea scopului organizațional este dezvoltarea acesteia prin modificarea proceselor și a structurilor care stau la baza obținerii rezultatelor. În acest fel se consideră că un program este o intervenție la nivel de sistem, care vizează schimbări profunde în cadrul unei organizații.

Pornind de la literatura vastă axată pe tematica dezvoltării organizaționale, s-a constatat că schimbările rapide din ultimii ani au făcut ca măsurile tradiționale, cum ar fi: profitul, productivitatea și rentabilitatea investițiilor, să fie insuficiente pentru planificarea și controlul activităților într-un mediu intens-competitiv aflat într-o continuă schimbare.

Un proces eficace necesită luarea în considerare a unor aspecte-cheie, cum ar fi: motivare și satisfacție în muncă, îmbunătățirea comunicării, îmbunătățirea procesului decizional etc.

În contextul actualei piețe economice și financiare este de o importanță critică cunoașterea factorilor generatori de succes și a modului de intervenție organizațională.

Intervențiile sunt „seturi de activități structurate, în care anumite componente organizaționale (grupuri țintă sau indivizi) sunt angajate în îndeplinirea uneia sau a mai multor sarcini ce au ca scop îmbunătățirea organizațională sau dezvoltarea individuală” [2].

Dar, pentru realizarea acestui scop, este necesară înțelegerea deplină și utilizarea corespunzătoare a intervenției. Considerăm că rezultatele obținute prin intermediul studiului realizat prezintă o valoare sporită, mai ales în prezent, deoarece permit identificarea practicilor care trebuie corectate de organizațiile analizate din domeniul industriei în vederea îmbunătățirii performanței lor. Totodată, studiul evidențiază și principalele aspecte care diferențiază organizațiile performante de cele mai puțin performante.

Apecte metodologice

Pentru a valida scopul propus, vom prezenta analiza a 10 interviuri realizate în cadrul sectorului public și privat, în funcție de răspunsurile oferite la întrebările din ghidul semistructurat ce avea la bază următorii indicatori; aspecte generale ale intervenției, scopul și rolul intervenției, rezultatele intervenției.

Analiza interviurilor în sectorul public

1. „Disciplina” SRL

În urma interviului s-a constatat că intervenția organizațională pentru această instituție publică reprezintă modul de a conduce cu organizația pentru a atinge scopurile instituționale și, respectiv, pentru a avea succes în activitate.

Pentru prima dată programele de intervenție au fost desfășurate din momentul încadrării psihologului în serviciu. Ultimul program aplicat a fost sub forma unui workshop organizat de colegii din SUA.

Fiecare departament este antrenat semestrial în dezvoltarea competențelor profesionale, după specialitate. Necesitatea intervenției este identificată în momentul apariției unor probleme noi care necesită a fi studiate sau pentru a revizui și reîmprospăta cunoștințele și competențele profesionale. Menținerea la curent se efectuează prin intermediul informării sistematice a efectivului zilnic, săptămânal, lunar, anual și la necesitate.

Programele de intervenție implementate cu succes au fost conferințe, workshop-uri, cursuri de avansare care implică partea teoretică și cea practică la care au contribuit factori ca efortul personal, resursele financiare, materiale, precum și cele intelectuale.

Influența asupra comportamentului organizațional este determinată de dezvoltarea principiilor și regulilor specifice mediului.

Din răspunsurile oferite de psihologul instituției reiese că formarea și dezvoltarea reprezintă obiectivul de bază, iar relația dintre cele două variabile este interdependentă.

2. „Conștientizare” SRL

În această organizație intervenția reprezintă un pas important pentru dezvoltarea instituției și prosperarea acesteia. Organizația are multiple participări la traininguri profesionale. Departamentele care au participat la intervenții sunt direcția juridică, resurse umane, analitică și relații externe, de monitorizare a activității.

S-a constatat că rolul intervenției organizaționale în concepția psihologului este consolidarea grupului și a colectivului, iar necesitatea intervenției a fost declarată ca „*uneori necesară*”. Totuși, datorită acesteia, instituția se menține pe poziție de competitivitate în raport cu alte organizații. Totodată, s-a observat că nu se urmărește timpul evoluției intervenției organizaționale; mai mult, acestea sunt efectuate la cerere, cu toate că schimbările pozitive nu se lasă așteptate în urma programelor de intervenție.

Dacă se analizează în ansamblu instituția respectivă, succesele pe piață ale acesteia, stilul de muncă al angajaților, poate fi observat cu ușurință că este necesar un program planificat, iar acțiunile preconcepte sunt la o fază incipientă care, fără îndoială, trebuie continuate.

3. „Rigid” SRL

În activitatea acestei instituții publice programele de intervenție asigură organizarea formării profesionale inițiale și continue a angajaților. Rolul acesteia este unul secundar, schimbările care se obțin constau în perfecționarea practicii.

Programul de intervenție organizațională reprezintă o formalitate legală obligatorie; cu toate acestea, nu este respectată frecvența. Temele trainingurilor sunt axate pe aspecte profesionale, în ceea ce privește dezvoltarea personalului, programul de intervenție este foarte lacunar și adesea trainingurile sunt organizate de alte instituții.

Ultimele evoluții, idei sau necesitatea de a elabora un program de intervenție sunt preluate din publicațiile oficiale de legi ale Republicii Moldova.

În organizație se observă o rigiditate; or, această rigiditate este privită sub aspectul etichetei personalului instituției. Fiecare angajat a obținut zona de confort și puțin pare să fie interesat de dezvoltarea organizației; considerațiunile sunt de natură inutilă și statică, adică nivelul organizației actual este suficient pentru activitate. Cu alte cuvinte, scopul primordial este satisfăcut, iar un alt scop nu este necesar.

4. „Un pas” SRL

Organizația respectivă consideră intervenția organizațională drept strategii de dezvoltare a activității acesteia. Intervenția cuprinde toate nivelurile de colaboratori, de la debutanți până la nivelul de superiori.

Experiența este relativ recentă. Asupra conștientizării necesității includerii programelor de intervenție au influențat în mare parte instituțiile europene, care, organizând diferite sesiuni de intervenție, au evidențiat aspectele ce necesită dezvoltare.

Actualmente, frecvența programelor este planificată din timp, astfel încât tot personalul să beneficieze de acțiunile dezvoltative.

La dezvoltarea acestei organizații publice participă atât statul moldovenesc, cât și unele organe internaționale.

Specialistul superior în resurse umane confirmă că programele de intervenție au contribuit la dezvoltarea managementului calității administrației și la apropierea de standardele europene.

5. „Confort” SRL

Această entitate juridică publică privește intervenția organizațională ca un plan de acțiuni privind instruirea personalului. Însăși experiența intervenției este foarte modestă, aproape lipsind pentru această organizație, de asemenea lipsește un plan prestabilit la acest capitol, iar atunci când există tentative de participare la un astfel de program, necunoscându-i importanța, programul este ignorat de angajați.

Programele sunt informative, nu se cunoaște dacă au dus spre schimbări, însă „dacă ar fi organizate mai frecvent, posibil schimbările ar fi mai majore” – susține departamentul resurse umane din cadrul organizației.

Orice angajator ar trebui să fie preocupat de bunăstarea și de gradul de motivare al angajaților săi. O echipă de oameni dă randament maxim doar atunci când membrii acesteia sunt implicați și dornici să dea ceea ce au mai bun. În concluzie, această personalitate juridică publică (și nu doar) trebuie să studieze și să aplice programe de dezvoltare interne pentru a progresa.

Analiza interviurilor din sectorul privat

1. „Evoluție” SRL

Din rezultatele obținute la întrebările din Ghidul de interviu reiese că în această organizație programele de intervenție organizațională ocupă un loc primordial. Dat fiind faptul că a fost conștientizat aportul dezvoltării organizaționale pentru succesul companiei, programele de intervenție sunt efectuate periodic, începând cu anul 2012. Sunt implicate persoane din exteriorul companiei pentru a sugera și participa la toate direcțiile principale de dezvoltare a serviciilor prestate de companie.

Programul de intervenție recent a fost trainingul „Managementul Conflictului” și este organizat pentru toate categoriile de personal în scopul ridicării nivelului de profesionalism al angajaților, iar regulile stipulate în programe sunt respectate.

Necesitatea intervenției în organizație este identificată prin rezultatele obținute la evaluarea performanțelor angajaților. În concepția specialistului în resurse umane, pentru ca programele de intervenție să fie efective, criteriile-cheie ar fi: să fie identificate corect nevoile, intervenția să fie organizată la cel mai înalt nivel, să se respecte toate regulile stipulate și să se monitorizeze rezultatele după intervenție. Printre factorii care contribuie la implementarea cu succes a unei intervenții se numără: implicarea totală, analiza calitativă, respectarea condițiilor, menținerea și îmbunătățirea rezultatelor obținute în urma intervenției.

Comportamentul organizațional este influențat de programele de intervenție. Astfel, „în urma intervențiilor simțim că creștem comparativ cu piața concurențială, care nu aplică astfel de programe. Indicatorii de performanță ai angajaților cresc, respectiv și rezultatul financiar al companiei. Angajații apreciază aceste formări, ceea ce îi loializează față de companie, astfel micșorând și fluctuația de personal”.

Pentru a se menține la curent cu ultimele evoluții și idei despre intervențiile organizaționale, compania dată în permanență efectuează analiza pieței. Totodată, specialistul menționează că se tinde spre evoluție și se inspiră și din experiența altor state.

În concluzie putem afirma că există o relație strânsă între organizație și fenomenul de intervenție sau dezvoltare, iar acest fapt se reflectă nemijlocit în realizarea scopului companiei.

2. „Receptivitate” SRL

În această organizație de tip privat intervenția organizațională reprezintă un anamblu de acțiuni planificate menite să dezvolte personalul. Programele de intervenție sunt desfășurate începând cu privatizarea întreprinderii, iar experiențele legate de acest domeniu au condus spre îmbunătățirea structurii de personal, elaborarea și perfectarea fișelor de post, crearea de noi funcții etc. Programul recent aplicat a fost *Chestionarul privind clima laborală în întreprindere*. Conform planificării, la programele de intervenție participă toate departamentele.

Pentru organizația dată programele implementate cu succes au fost transversalitatea interdepartamentală, lucrul în echipă, deservirea clientului în oficiul comercial. Factorii care au împiedicat implementarea intervenției au fost consumatorii nemulțumiți, litigiile de muncă, necoordonarea departamentelor în realizarea sarcinilor de muncă etc.

Specialistul în resurse umane consideră că cele mai importante criterii-cheie pentru ca programele de intervenție să fie efective ar fi persuasiunea formatorului și atitudinea serioasă a participanților. Necesitatea de intervenție este identificată conform rezultatelor lunare și rapoartelor prezentate de fiecare departament.

Menținerea la curent cu ultimele evoluții se realizează prin intermediul colaborării cu companii internaționale în dezvoltarea resurselor umane.

În ceea ce privește rolul intervenției, acesta pentru organizația dată este de a îmbunătăți desfășurarea activității întreprinderii, iar relația dintre elementele intervenției este una directă și influențabilă în sens pozitiv și productiv.

3. „Reorganizare” SRL

Această organizație asociază intervenția cu o restructurare și reorganizare la nivel de procese, sistem și factor uman. Organizația nu are experiență vastă în domeniul intervenției, acestea au început a fi aplicate relativ recent, însă, potrivit afirmațiilor specialistului, au o frecvență săptămânală, lunară chiar zilnică, în dependență de urgența situației sau procesului.

Temele generale ale programului de intervenție a vizat dezvoltarea departamentelor, creșterea vânzărilor, acreditarea, certificarea produsului, verificarea din partea furnizorilor și partenerilor. Programele sunt gratuite, din partea angajatorilor care sunt acreditați să ofere astfel de intervenții și posedă cunoștințe și experiențe în astfel de procese. Astfel, în urma programelor s-au observat schimbări la nivel de creștere a vânzărilor, performanță a organizației și a departamentelor, evaluare a rezultatelor și monitorizare a acestora.

A fost conștientizată influența și rolul programelor de intervenție, însă pentru moment organizația respectivă nu alocă un buget și nu investește în dezvoltarea personalului resurse financiare proprii, beneficiind de serviciile oferite gratuit de alte organizații cu care se află în relații comerciale.

4. „Profesional” SRL

Societatea cu capital privat recunoaște intervenția în sensul instruirii profesionale, temele preponderent desfășurate vizează modalitatea de utilizare a aparatajului sau prezentări de noi inovații ale domeniului. În ceea ce privește eticheta sau comportamentul organizațional, programe de intervenție nu se desfășoară.

Compania organizează seminare profesionale începând cu fondarea activității acesteia, cheltuielile pentru instruire fiind suportate de companie sau de reprezentantul care își promovează produsul sau inovația. Prezentările se efectuează pentru fiecare nivel – atât administrativ, cât și linear, iar prezența este obligatorie.

Mijloace de a identifica necesitatea unei intervenții nu se aplică. La modul general, compania nu cunoaște rolul dezvoltării personalului în evoluția organizației ca ceva semnificativ, angajatorul fiind interesat doar de aspectul profesional, considerând că acesta este punctul forte pentru domeniul său de activitate.

5. „Echivoc” SRL

Răspunsurile specialistului în resurse umane confirmă că intervenția organizațională nu este definită și conturată pentru această companie. Departamentul ar încuraja prezența unor programe de dezvoltare, însă angajatorul consideră subiectul dat lipsit de importanță și inutil pentru a i se aloca o parte din buget.

Din cele observate pe parcursul interviului reiese că coeziunea colectivului este redusă, fiecare are spațiul său și nu dorește să fie deranjat: unul dintre angajați era implicat în jocuri online, altul citea newslettere de pe e-mail, deci timpul era folosit pentru alte activități, nu însă pentru a îndeplini sarcinile din fișa de post.

Cu toate că perioada de timp petrecută în organizație a fost foarte mică, primele impresii atestă o lipsă de motivație la locul de muncă. De asemenea, per ansamblu, privind compania pe piața concurențială, rezultatele acesteia nu o mențin la nivelul necesar de competitivitate. Astfel, ar fi necesar de efectuat acțiuni de diagnostic pentru a evalua starea și a întocmi programe de intervenție corepunzătoare.

Rezultate și discuții

Toți participanții la studiu au dezvăluit elemente particulare ale noțiunii de intervenție, specifice instituției în care activează, elemente care pot construi o definiție practică a intervenției organizaționale. În sectorul public este vorba despre același sens sau circuit închis, unele instituții publice au posibilitatea de a se abate de la acest circuit, să se inspire din mediul privat și de la instituțiile europene, însă totuși rămân a fi în minoritate și e prea puțin ca să pătrundă în sistem pentru a provoca o influență.

Spre exemplu, particularitățile definirii sunt evidențiate foarte clar pentru ambele sectoare: „*modul de a conduce cu organizația, instituția pentru a atinge scopurile instituționale și, respectiv, pentru a avea succes în activitate*” (psiholog – sector public) sau „*implicarea unei sau a mai multor persoane, din exteriorul companiei, pentru a sugera și participa la direcțiile principale de dezvoltare a serviciilor prestate de companie*” (manager resurse umane – sector privat).

În cazul instituțiilor publice s-a observat o axare pe dezvoltarea principiilor activității, mai puțin sau deloc pe managementul și dezvoltarea personalului, intervenția fiind de tipul instruirii în activitate sau pregătire teoretică profesională. Pe când în instituțiile private participanții sunt concentrați preponderant pe formarea și dezvoltarea culturii personalului pentru ca cei din urmă să contribuie eficient la realizarea activității organizației, ca de exemplu: dezvoltarea creativității angajaților, a atitudinii participative etc.

Un alt aspect al instituțiilor și societăților publice este nerespectarea planului organizat în privința instruirilor. Altfel spus, activități sunt programate, însă fie nu se desfășoară, fie nu sunt considerate importante de angajați și aceștia nu participă la ele, ceea ce în instituțiile private este inadmisibil. În acestea din urmă programele de intervenție sunt respectate, iar prezența angajaților la formări este monitorizată. Principali factori care ar motiva participarea ar putea fi programul, comoditatea în realizarea sarcinii, lejeritatea excesivă etc.

Factori care contribuie la desfășurarea programelor de intervenție. Cei mai invocați factori au fost motivația financiară, nevoia de performanță și dezvoltare profesională. Pentru companiile private, motivația financiară a ocupat primul loc, fiind invocată de toți cei care practică programe de dezvoltare.

În organizațiile publice nu există o satisfacție financiară, motivațiile sunt relaționate de promovare.

Implicațiile și rolul intervenției pe care l-a avut asupra organizației. Fie că este vorba de intervenții pe domeniile activității, fie că pe domeniul privind formarea și dezvoltarea personalului, oricum intervențiile susțin că s-au produs schimbări.

„*De fiecare dată aduc un aport semnificativ la ridicarea nivelului calității serviciilor prestate de companie.*”

„*Au consolidat relațiile între angajați, o cooperare mai eficientă, au redus tensiunea, relațiile s-au îmbunătățit.*”

„*Procesul de evaluare a cunoștințelor obținute în urma instruirii, precum și previziunea în dezvoltarea necesităților de instruire. Puncte forte exprimă un personal instruit și dezvoltat ce prezintă o organizație profesionistă.*”

„*Activitățile sunt desfășurate mai eficient și se produc mai puține erori*” (sector public).

„*Descoperirea nevoilor consumatorilor, prestarea de servicii mult mai calitative la un nivel mai înalt.*”

Din referințe observăm că schimbarea organizațională se produce indiferent de program, ceea ce ne conduce să concluzionăm că dezvoltarea organizațională este primordială și conștientizată de instituțiile implicate în studiu.

Respondenții din sectorul privat afirmă că schimbarea este mai mult dorită decât impusă de participanții la programe. În sectorul public există vechiuri obiceiuri care constituie un mijloc de rezistență la schimbare, ceea ce reține în adaptabilitate și integrare rapidă.

Din contextul analizei și interpretării datelor obținute deducem că există diferențe între organizațiile de tip public și privat în aplicarea programelor de intervenție organizațională. Pornind de la modul de reprezentare a intervenției organizaționale și finalizând cu schimbările produse, se constată diferențe semnificative. Astfel, în sectorul public intervenția este privită ca formare profesională a angajaților, pe când în sectorul privat – ca strategie de dezvoltare planificată în scopul îmbunătățirii activității desfășurate și maximizării profitului.

Prin urmare, putem afirma că conceptul de dezvoltare este conștientizat de organizații, iar pentru promovarea scopului acestora este necesar de a implementa anumite acțiuni de schimbare. Totodată, tipurile de intervenții organizaționale sunt relativ noi pentru spațiul nostru, însă datorită rezultatelor acestora iau amploare.

Concluzii

Rezultatele empirice ale acestui studiu au permis identificarea principalelor aspecte care vizează practicile instituțiilor intervievate în ceea ce privește intervenția organizațională. Astfel, am constatat că există diferențe între organizațiile publice și cele private privind modul de abordare a programelor de dezvoltare organizațională.

De menționat că în organizațiile publice, un număr semnificativ din eșantionul nostru nu realizează intervenții organizaționale, iar cele care organizează astfel de programe reprezintă intervenția organizațională ca o instruire profesională ce urmărește o calificare pe plan profesional și cuprinde tematici din domeniul exercitat.

Deși dezvoltarea profesională și cea personală sunt inseparabile în contextual actual al pieței muncii, observăm că în sectorul public se investește mai mult în formarea profesională pentru calificarea pe care angajatul o posedă deja, fie pentru o recalificare. Totodată, multe instituții de stat organizează formări doar pentru debutanții postului de muncă.

Tindem să accentuăm că resursa umană este cea mai dinamică dintre toate resursele pe care le are orice organizație. Astfel, trebuie să i se acorde o atenție deosebită din partea administrației dacă se dorește valorificarea ei la capacitatea maximă în cadrul activității.

Pe măsura implicării și responsabilității acordate, remarcăm și succesele obținute ale organizației; astfel, dacă acestea sunt într-o măsură mai mică, eficiența și rezultatele sunt și ele mai reduse.

Tehnica asociațiilor aplicată în interviu a permis identificarea asociațiilor oferite de organizațiile private și sunt mai aproape de ceea ce presupune conceptul de intervenție organizațională. Aceasta reiese din definirea data intervenției de către respondenți. Astfel, observăm că tipurile de intervenții predominant utilizate sunt: trainigurile, chestionarele feedback și team-bulidigurile, pentru care organizația este responsabilă de planificare și stabilirea unui buget financiar.

Organizațiile din sectorul privat au considerat intervenția organizațională ca fiind programe de dezvoltare personală și profesională.

Totodată, am putea menționa că companiile care doresc să implementeze astfel de politici organizaționale trebuie să fie foarte bine ancorate în realitate și să cunoască nevoile angajaților, menținând un echilibru optim între responsabilitățile postului și cele în afara orelor de lucru. Acest echilibru dezirabil poate fi posibil numai dacă între angajat și angajator există un raport de parteneriat, de susținere reciprocă.

Parcursul programelor, pentru sectorul privat, reflectă dezvoltarea instituției în sensul îmbunătățirii calității muncii și productivității, creșterii profitului și coeziunii colective care este reprezentată de dezvoltarea identității rolului și a socializării organizaționale.

În concluzie putem menționa că există diferențe între modul de abordare a intervenției organizaționale în dependență de sector, adică public sau privat. Iar organizațiile care urmăresc să concureze cu liderii din domeniul lor urmează să-și revizuească și să-și îmbunătățească modul în care intervin prin strategiile de dezvoltare.

Referințe:

1. EMINIAN, R. ș.a. *Fundamentele managementului firmei*. București: ASE, 2004.
2. FRENCH, W., BELL, H., CECIL, Jr. *Organization Development*. New Jersey: Prandice Hall, 1999.

Date despre autori:

Rodica PASCARI, doctorandă, Școala doctorală *Psihologie și Științe ale Educației*, Universitatea de Stat din Moldova; lector la Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, USM.

E-mail: pascarirodica@yahoo.com

Elena NISTREAN, masterandă, Universitatea de Stat din Moldova.

Prezentat la 28.05.2018