

Schimbarea în organizațiile publice în contextul utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor

Lect. univ. dr. Corina Georgiana Lazăr

Abstract. *Utilizarea noilor aplicații informatice au impulsionat schimbarea în sectorul public prin valorificarea oportunităților și a instrumentelor care conduc la beneficii importante pentru societate.*

Structura de funcționare a unei organizații publice trebuie să fie regândită în permanență pentru că aceasta situează acțiunea publică în spațiul-timp dinamic propriu organizației. (Bachir și Tardif, 2008)

Lucrarea își propune să analizeze și să evedențieze printr-un studiu teoretic schimbările care s-au produs în structura și funcționarea organizațiilor din sectorul public în contextul utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC).

Cuvinte-cheie: organizații publice, tehnologie, TIC, schimbare.

Introducere

De la apariția și pătrunderea TIC în viața noastră, începutul anilor '90, guvernele statelor au îmbrățișat potențialul de inovare al internetului, în special pentru a redefini relația lor cu societatea și au investit foarte mult în infrastructura din sectorul public. Organizațiile publice au fost informatizate. Programe legate de inovare au fost etichetate ca „guvernare electronică” sau ca e-guvernare. Definiția OCDE (2003, 63) dată e-guvernării este utilizarea TIC, în special a internetului, ca un instrument pentru a realiza o mai bună guvernare.

Pentru a integra aceste tipuri de programe, organizațiile suferă schimbări și adoptă structuri de funcționare care aderă la propria realitate, respectiv la stadiul misiunii lor, al viziunii lor dominante, al nivelului resurselor proprii, al obiectivelor de atins pe care și le stabilesc, al performanței anterioare și al condiției mediului lor extern. (Bachir și Tardif, 2008)

Factorii care determină schimbări în structura organizației se regăsesc printre componentele managementului organizației. Spre exemplu: dacă se produce o schimbare a strategiei organizației, implicat a obiectivelor acesteia, pentru realizarea noilor obiective se impun alte activități, deci alte funcții, alte posturi, alte relații între acestea, deci o altă structură organizațională; sau dacă se produce o schimbare în sistemul informațional al organizației, acesta va determina schimbări în structura organizațională. (Burduș et al., 2008, 142)

1. Organizația publică și schimbarea

Atunci când vorbim despre organizații publice, ne referim la administrația publică (centrală sau locală) și la instituții economice aflate sub controlul statului. (Hințea et al., 2011, 12)

Organizația publică o definim plecând de la sensul tradițional al organizației, și anume ca „o entitate socială creată cu scopul explicit de realizare a unor obiective specifice”, de realizare a misiunii sale de satisfacere a nevoii publice (Matei, 2006, 154). Organizațiile publice reprezintă grupuri de persoane reunite pentru a realiza anumite sarcini specifice (McNabb, 2009, 42), pentru a rezolva anumite probleme și a lua decizii în conformitate cu cerințele cetățenilor pe care îi servesc. Acestea folosesc și produc informații.

Organizația publică se bazează pe obiective, reguli și reglementări clare care precizează rolul și poziția fiecăruia, furnizează cadrul de acțiune și asigură o funcționare uniformă a structurilor. (Hințea et al., 2011, 7)

Organizarea structurală constă în reprezentarea și dispunerea elementelor organizării procesuale într-o structură organizațională adecvată fiecărui tip de instituție sau autoritate publică integrată în sectorul public. (Androniceanu, 2008, 102)

În ultimele două decenii, problematica schimbării organizaționale a organizațiilor publice a crescut în importanță, existând o preocupare reală din partea guvernelor pentru asigurarea unor structuri organizaționale funcționale, într-un sistem național de legi și norme. (Matei și Lazăr, 2012, 5)

După Grouard și Meston (1998, 98), schimbarea organizațională este „procesul de transformare radicală sau marginală a structurilor și a competențelor punctate în cadrul procesului de evoluție a organizațiilor”.

Pentru Collerette (1997, 20), schimbarea organizațională este „orice modificare relativ durabilă apărută în cadrul unui subsistem al organizației, cu condiția ca această modificare să poată fi observată de membrii săi sau de cei care se află în legătură cu respectivul sistem”.

Van de Ven și Poole (1995) definesc schimbarea organizațională ca un proces care presupune o succesiune de evenimente care duc la apariția unei diferențe de formă, calitate sau stare a uneia dintre componentele sale (munca unui individ, grup, organizație sau relația cu alte organizații) sau a unei funcții a organizației; acest proces are loc într-un anumit interval de timp.

Din aceste definiții reies două aspecte importante. În primul rând, autorii sunt interesați de formele schimbării organizaționale perceptibile de cei care le trăiesc, în mediul înconjurător. În al doilea rând, interesul pentru această schimbare este legat de modul în care cei care trăiesc această schimbare o percep.

Factorii generatori de schimbare pot proveni atât din cadrul organizației, cât și din mediul în care aceasta evoluează. (Lazăr, 2005, 70)

Grouard și Meston (1998) au identificat șase factori externi principali, considerați și motive ale schimbării: piața, inovațiile tehnologice, concurența, evoluția legislației și a reglementărilor, modificarea structurilor și evoluția societății, a modului de viață și a modului de a gândi și doi factori interni numiți și determinanți ai schimbării: (1) dezvoltarea organizației și creșterea sa, și (2) viziunea conducerii.

2. Schimbarea organizațională indusă de TIC

Tehnologia, inclusiv progresele înregistrate în domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor, reprezintă unul dintre principalii vectori ai schimbării în cadrul tuturor organizațiilor.

Tehnologia este în primul rând un set de echipamente, instrumente, infrastructură înființată pentru a le permite indivizilor să-și îndeplinească sarcinile. Dar acest set este construit și amenajat în conformitate cu un anumit scop, o anumită logică a întrebuintării care, în practică, va sprijini și constrânge acțiunile indivizilor în cadrul organizației.

Tehnologiile informaționale sunt deci tehnologii care permit transformarea, comunicarea și stocarea informației (pentru cea mai mare parte, pe bază de codare

digitală). Ele apar în organizație sub formă de sisteme de informare: ansamblu de resurse organizate și finalizate (Reix, 2002a), sisteme de lucru în serviciul altor sisteme de lucru (Alter, 1996).

Schimbările cauzate de evoluția în domeniul tehnologiilor presupun utilizarea de către organizațiile publice a unor tehnologii din ce în ce mai sofisticate într-o manieră personalizată; extinderea rețelei internet; apariția unor metode performante de culegere, stocare, transmitere și utilizare a informației care permite o reducere substanțială a costurilor, concomitent cu ridicarea calității produselor și serviciilor; echipamente de producție complexe; utilizarea roboților și a inteligenței artificiale în procesul de producție etc.

Caracteristicile specifice tehnologiei informației sunt în funcție de impactul potențial al acestora în organizație și sunt de patru tipuri (Reix, 2002b, 3):

- comprimarea timpului: viteza operațiunilor de prelucrare a informației prin automatizare;
- comprimarea spațiului: multitudine de rețele de comunicații cu reducere drastică a costurilor de schimb de la distanță;
- creșterea exponențială a volumului de informații stocate și procesate: creșterea capacității de stocare;
- flexibilitatea potențială de utilizare, inerentă folosirii programelor înregistrate (separarea de hardware și software ne permite oferirea de game largi de caracteristici și să le dezvoltăm).

Revoluția produsă de TIC este fundamentală și schimbă modul de derulare a afacerilor și activității administrației. Folosirea TIC devine sursă de avantaj competitiv. (Baltac, 2009-2010, 2)

În acest sens, efortul coordonat de a dezvolta și implementa arhitecturi organizaționale a devenit o direcție strategică majoră pentru administrațiile moderne. (Ross et al., 2006)

Schimbările pe care organizațiile le suferă sunt (Baltac, 2009-2010, 2-3):

- managerii nu mai sunt numai relee de informație, ei sunt mai mult un dirijor decât ca un comandant de oști;
- organizațiile devin mai flexibile și adaptabile;
- organizațiile se aplatizează, echipa, și nu ierarhia, devine importantă;
- informația devine disponibilă în timp real;
- determinarea costurilor aferente diferitelor activități se face eficient.

Transformarea organizației reprezintă un stimulent pentru administrație în vederea utilizării principiilor de management pentru a coordona modul în care aceasta folosește resurse precum oamenii, procesele și tehnologia, pentru a-și îndeplini multiplele sale misiuni în maniere care sunt mai mult bazate pe principiile cost-beneficiu și îmbunătățirea performanțelor. (McNabb, 2009, 39)

Pentru a-și duce la îndeplinire misiunile, organizațiile utilizează combinații diverse de procese și proceduri comune și unice. După cum spuneau Christensen

și Overdorf (2000), aceste procese sunt tipare de interacțiune, coordonare, comunicare și de luare a deciziei, utilizate de angajați pentru a transforma resursele în produse și servicii cu o valoare mai mare. Utilizarea TIC a făcut mult mai ușoară și eficientă aplicarea multor procese și proceduri. Aceste sisteme de procese aflate la dispoziția administrației cuprind (Tonichia și Tramontano, 2004 citați de McNabb, 2009, 120):

- **proces de management.** Sunt acele procese de la nivelul macro al organizației, care coordonează și monitorizează toate procesele importante ale organizației. Acestea includ programe și acțiuni pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității, dar și programe prin care organizația trebuie să devină mai centrată pe client, o organizație care învață;
- **proces care țin de lanțul de aprovizionare.** Acestea reprezintă activități de rutină care permit procurarea, elaborarea caietului de sarcini, primirea, stocarea și distribuirea produselor în cadrul organizațiilor și către organizațiile partenere cu care acestea interacționează în cadrul lanțului de aprovizionare;
- **proces de furnizare a serviciilor.** Aceste procese sunt similare vânzărilor din sectorul privat. Ele implică asistența acordată clienților organizației și beneficiarilor finali prin identificarea nevoilor, elaborarea standardelor de calitate, managementul bazelor de date referitoare la relația cu clienții și activități corelate lanțului de valori. Aceste procese mai sunt numite și procese de tranzacționare;
- **proces din sfera serviciilor dedicate clienților.** Aceste servicii sunt strâns corelate cu procesele de furnizare a serviciilor. Ele presupun furnizarea de asistență pentru proiectarea serviciilor, anterior formulării cererilor/a caietului de sarcini; asigurarea unei livrări corespunzătoare; asigurarea instalării, menținerii și a serviceului, acolo unde este cazul, și alte servicii menite să mențină relații strânse cu clienții în cadrul lanțului de valori;
- **proces referitoare la raportarea efectuată în vederea conformității legislative.** Aceste procese sunt asemănătoare cu activități din sectorul privat precum dezvoltarea afacerilor și managementul performanței. Ele includ gestionarea proceselor de schimbare și inovare, îndeplinirea cerințelor care decurg în urma raportării și dezvoltarea de standarde noi și îmbunătățite pentru procesele de rutină;
- **proces de control și/sau sprijin.** Aceste procese de măsurare a performanței și de raportare sunt proiectate pentru a sprijini toate procesele, pentru a monitoriza progresele făcute în îndeplinirea obiectivelor care țin de misiune și ajustarea proceselor și serviciilor, atunci când este nevoie.

Organizația publică utilizează TIC pentru a sprijini sau redefini relațiile existente și/sau viitoare (de informare, de comunicare și de tranzacție), cu părțile interesate interne și externe, în scopul de a crea valoare adăugată (Moon, 2002; Bekkers și Homburg, 2005 citați de Bekkers, Edelenbos și Steijn, 2011, 12). Părțile interesate includ cetățenii, companiile, organizațiile sociale, alte organizații guvernamentale și funcționarii publici. Valoarea adăugată poate fi găsită în următoarele obiective: creșterea accesului la guvernare, facilitarea livrării de servicii de calitate, stimularea eficienței interne; sprijinirea responsabilității publice și politice, creșterea participării politice a cetățenilor, precum și îmbunătățirea cooperării interorganizaționale.

În concluzie, printre avantajele introduse de utilizarea TIC în administrația publică se numără:

- 1) combaterea birocrăției și a corupției;
- 2) creșterea accesului la guvernare;
- 3) sprijinirea responsabilității publice și politice prin creșterea gradului de transparență a activității administrației;
- 4) îmbunătățirea accesului la informații;
- 5) furnizarea de servicii publice de calitate prin intermediul mijloacelor electronice;
- 6) reducerea și eficientizarea contactului direct dintre funcționar și cetățean sau agentul economic, în sensul facilitării accesului acestora la serviciile și informațiile publice, prin intermediul tehnologiei informației;
- 7) reducerea cheltuielilor publice;
- 8) colaborarea între instituțiile publice pentru furnizarea de servicii publice prin mijloace electronice.

Tehnologiile noi, emergente, sunt introduse pentru a crea un mediu mai flexibil, care să extindă capacitățile IT din sectorul public, facilitând totodată raportarea și transferul de date.

Concluzii

Tehnologia este un factor important care face posibilă transformarea organizațiilor publice și implicit a administrației publice.

Tehnologia informației face posibilă intercalarea relațiilor sociale și extinderea lor dincolo de contextul local (Barrett et al., 1996), ghidează acțiunea umană prin capacitatea sa de a crea, transforma și disemina reprezentări; aceasta este, în același timp, un rezervor de cunoștințe, construit pentru utilizare îndelungată, dar care să poată fi modificat (software, în special). Tehnologia informației este acum parte a mediului cu care interacționează și în același timp transformă natura muncii noastre. Aceasta are potențialul de a distruge toate obstacolele cu care se confruntă cetățenii în relația cu guvernarea.

Tehnologia joacă un dublu rol în administrație: mai întâi, aceasta modifică modalitatea în care este efectuată munca în administrație. În al doilea rând, tehnologia face posibilă implementarea strategiilor de schimbare pe care managerii le vizează în eforturile lor de a deține un control mai bun asupra infrastructurilor de tehnologie a informațiilor.

Bibliografie

- Alter, Steven, *Information Systems: a Management perspective*, Second Edition, Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc., 1996
- Androniceanu, Armenia, *Noutăți în managementul public*, București: Editura Universitară, 2008
- Bachir, Mazouz, Tardif, Marcel J.B., „L’*à*-propos des structures organisationnelles au-delà de l’organigramme Questionnements des structures organisationnelles à l’ère de la gestion par les résultats”, in Proulx, D. (Editeur), *Management des organisations publiques. Theorie et applications*, 2e édition, Canada: Presses de l’Université du Québec, 2008
- Baltac, Vasile, *Tehnologiile informației și administrația publică, 2009-2010*, xa.yimg.com/kq/groups/18848821/.../name/rol+tic+fara+parola.pdf
- Barrett, Michael et al., „Understanding IT and social transformation: development and illustration of a conceptual scheme”, in Janice I. DeGross, Sirkka L. Jarvenpaa, Ananth Srinivasan (Eds.), *Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems*, Cleveland, Ohio, USA, (1996):42-50
- Bekkers, Victor, Edelenbos, Jurian, Steijn, Bram, „Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges”, in Victor Bekkers, Jurian Edelenbos and Bram Steijn (Editeurs), *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership*, New York: Palgrave Macmillan, 2011
- Burduș, Eugen et al., *Managementul schimbării organizaționale*, ediția a treia, București: Editura Economică, 2008
- Collerette, Pierre et al., *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*, Canada: Presse de l’Université du Québec, 1997
- Christensen, Clayton M., Overdorf Michael, „Meeting the challenge of disruptive change”, *Harvard Business Review*, 78 (2), (2000):66–76
- Grouard, De Benoît, Francis, Meston, *L’Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*, Paris: Dunod, 1998
- Hințea, Călin E. et al., *Management și leadership în organizații publice*, Cluj, 2011, http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Management_si_leadership_in_organizatii_publice.pdf
- Lazăr, Ioan, „Managementul schimbării organizației”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 3(15), (2005): 70-77
- Matei, Lucica, *Management public*, ediția a doua, București: Editura Economică, 2006

- Matei, Lucica, Lazăr, Corina, *Changement organisationnel dans les institutions publiques centrales. Cas de la Roumanie*, Saarbrücken, Germania: Les Presses Academiques Francophones, 2012
- McNabb, David E., *The new face of government: How public managers are forging a new approach to governance*, Boca Raton: FL:CRC Press, 2009
- OECD, „The E-Government Imperative”, *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 3, No. 1, Paris: OECD, 2003, <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43496369.pdf>
- Reix, Robert, „Technologies de l'information et performance de l'entreprise étendue”, in F. Rowe (Editeur): *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Chapitre X, Paris: Vuibert Paris, (2002a): 333-354
- Reix, Robert, „Changements organisationnels et technologies de l'information”, (paper presented at the Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 2002b)
- Ven van de Andrew H., Scott, M. Poole, „Explaining development and change in organizations”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, (1995):510-539
- Vlăsceanu, Mihaela, *Organizațiile și cultura organizării*, București: Editura Trei, 2002