

UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
Școala Doctorală în Științe Economice
Domeniul: Management

**REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT**

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII
ÎN INSTITUȚIILE DIN
DOMENIUL SECURITĂȚII NAȚIONALE**

Conducător de doctorat:
Prof. univ. dr. Adriana ȘCHIOPOIU-BURLEA

Doctorand:
Laurențiu-Marinel BĂRCAN

Craiova
2012

CUPRINS

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

- 1.1. Stadiul actual al cunoașterii în domeniu
 - 1.1.1. Schimbarea, o necesitate permanentă
 - 1.1.2. Managementul schimbării: trăsături, etape, niveluri
 - 1.1.3. Modele ale schimbării organizaționale
 - 1.1.4. Schimbarea în societatea contemporană
- 1.2. Managementul schimbării în instituțiile publice
 - 1.2.1. Motivația necesității schimbării în instituția publică
 - 1.2.2. Tendințe ale managementul schimbării în instituțiile publice
 - 1.2.3. Managementul schimbării în administrația publică
- 1.3. Managementul schimbării în mediul de securitate
 - 1.3.1. Schimbări realizate la nivelul instituțiilor de securitate națională
 - 1.3.2. Recunoașterea și înțelegerea nevoii de schimbare în mediul de securitate
 - 1.3.3. Alegerea strategiilor de schimbare în instituțiile din domeniul securității naționale
 - 1.3.4. Evaluarea rezultatelor schimbării organizaționale în mediul de securitate

CAPITOLUL 2. SCHIMBAREA ÎN DOMENIUL SECURITĂȚII NAȚIONALE

- 2.1. Premise ale schimbării în instituțiile de securitate națională
 - 2.1.1. Particularități ale schimbării în instituțiile din administrația publică
 - 2.1.2. Integrarea Sistemului Național de Securitate la nivelul Uniunii Europene și Organizației Tratatului Atlanticului de Nord
 - 2.1.3. Dezvoltarea instituțională în mediul de securitate global
- 2.2. Implementarea managementului schimbării în domeniul securității naționale
 - 2.2.1. Complexitatea conceptului modern de securitate
 - 2.2.2. Dificultăți generate de implementarea proiectelor de securitate națională
 - 2.2.3. Tendințe actuale ale managementului schimbării în domeniul securității naționale
- 2.3. Managementul schimbării la nivelul Ministerului Administrației și Internelor și Ministerului Apărării Naționale

- 2.3.1. Managementul schimbării în instituțiile Ministerului Administrației și Internelor
- 2.3.2. Managementul schimbării în cadrul Ministerului Apărării Naționale

CAPITOLUL 3. STUDIU DE CAZ PRIVIND IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE DIN DOMENIUL SECURITĂȚII NAȚIONALE

- 3.1. Metodologia cercetării. Formularea obiectivelor și ipotezelor de cercetare
- 3.2. Interpretarea rezultatelor
- 3.3. Verificarea validării/invalidării ipotezelor de cercetare și evaluarea îndeplinirii obiectivelor
- 3.4. Modul de reflectare a echilibrului forțelor schimbării în rezultatele cercetării

CAPITOLUL 4. STRATEGII DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SISTEMUL NAȚIONAL DE SECURITATE

- 4.1. Sistemul Național de Securitate-coloana vertebrală a statului român
 - 4.1.1. Cadrul general al cercetării științifice: legislație, structuri, interacțiuni instituționale
 - 4.1.2. Transformări și cerințe impuse României de statutul de membru al Uniunii Europene și al Organizației Tratatului Atlanticului de Nord
- 4.2. Strategii organizaționale în domeniul securității naționale
 - 4.2.1. Transformarea organizațională în Sistemul Național de Securitate
 - 4.2.2. Studiarea factorilor de influență, interni și externi și analiza câmpului de forțe
 - 4.2.3. Strategii de realizare a schimbării organizaționale în instituțiile din domeniul securității naționale

CONCLUZII, PROPUNERI ȘI DEZVOLTĂRI ULTERIOARE

BIBLIOGRAFIE

INDEXUL TABELELOR

INDEXUL REPREZENTĂRIILOR GRAFICE

LISTĂ DE ABREVIERI

ANEXĂ

CURRICULUM VITAE

LISTA LUCRĂRILOR

CUVINTE CHEIE

- Abordarea schimbării
- Administrație publică
- Apărare națională
- Armata Română
- Birocrație mecanicistă
- Chestionar
- Dezvoltare organizațională
- Eșantion
- Etapele schimbării
- Fazele schimbării
- Forțele schimbării
- Gestionarea schimbării
- Instituție publică
- Management
- Managementul schimbării
- Mediu de securitate
- Ministerul Administrației și Internelor
- Ministerul Apărării Naționale
- Modele de schimbare
- Nivelurile schimbării
- Obiective și ipoteze de cercetare
- Ordine publică
- Organisme internaționale
- Organizația Tratatului Atlanticului de Nord
- Organizație publică
- Poliția Română
- Proiecte de securitate
- România
- Schimbare
- Schimbare organizațională
- Securitate națională
- Sistemul Național de Securitate
- Strategia de Securitate Națională a României
- Strategia de Transformare a Armatei României
- Strategia Națională de Apărare
- Strategia Națională de Ordine Publică
- Strategii de schimbare
- Transformare organizațională
- Uniunea Europeană

SINTEZA PRINCIPALELOR PĂRȚI ALE TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat se referă la studierea managementului schimbării în instituții din cadrul sistemului național de securitate. Demersul științific al cercetării a fost structurat în trei etape logice de pregătire a cercetării, cercetarea propriu-zisă, precum și prezentarea și fundamentarea rezultatelor. Problematicele cercetate, descrierile și comentariile realizate au evidențiat esența unui număr mare de concepte, etape și evoluții ale managementului schimbării. Prin abordări organizaționale, naționale și internaționale, a fost realizată o radiogramă a managementului schimbării nu numai în cadrul unor instituții din domeniul securității naționale, ci și de-a lungul timpului.

Luând în considerare situația macro-economică a țării și perspectivele de dezvoltare pe termen mediu și lung, în contextul integrării acesteia în Uniunea Europeană (UE) și Organizația Tratatului Atlanticului de Nord (NATO), actualitatea temei de cercetare se încadrează atât în tendințele de găsire de soluții de eliminare a efectelor crizei economice cât mai ales în zona eforturilor depuse pentru identificarea unor soluții manageriale care să permită eliminarea elementelor de frânare a proceselor necesare alinierii structurilor organizaționale și politicilor manageriale la cele impuse de partenerii strategici.

Teza de doctorat are ca scop surprinderea influenței factorilor schimbării la nivel organizațional și individual în instituțiile din domeniul securității naționale, un domeniu puțin aprofundat. Baza teoretică și metodologică utilizată s-a axat atât pe cercetarea bibliografică din domeniul administrației publice locale și centrale cât și pe cercetarea științifică derulată prin chestionarea unui eșantion de respondenți și realizată prin metoda studiului de caz multiplu, cu metode variate de culegere a datelor, îmbinând tehnicile cantitative cu cele calitative.

Problematika investigată este tratată și structurată pe patru capitole care, la rândul lor, sunt ramificate în alte 12 subdiviziuni principale. Baza teoretică și metodologică utilizată este axată pe cercetarea bibliografică din domeniul administrației publice locale și centrale și pe cercetarea științifică derulată prin chestionarea unui eșantion de respondenți. Noutatea științifică a tezei de doctorat este dată de studierea unor fenomene ce transcend vieții sociale iar valoarea practică a acestei teze este dată de identificarea de metode și strategii utile în procesele de schimbare a instituțiilor din domeniul securității naționale.

Actualitatea tezei de doctorat se încadrează atât în tendințele de găsire de soluții de eliminare a efectelor crizei economice cât mai ales în zona eforturilor depuse pentru identificarea unor soluții manageriale care să permită eliminarea elementelor de frânare a proceselor necesare alinierii structurilor organizaționale și politicilor manageriale la cele impuse de partenerii strategici.

Este absolut necesar și posibil să avem management al schimbării în instituția publică pentru că mediul public este hiperformalizat. Toate normele birocratice sunt stabile doar un timp, deci avem nevoie de managementul schimbării. Acum apare problema ca atare, caracteristica acestui management al schimbării.

Instituțiile din domeniul securității naționale, în contextul integrării României în organismele internaționale, au parcurs și continuă să parcurgă procese de schimbare organizațională, cu un impact major în planul securității naționale. Managementul schimbării în aceste organizații este bazat în special pe coerciție, fiind tributar factorului politic și birocratiei mecaniciste. În ultimii ani România a fost afectată de criza economică globală, efectele acesteia resimțindu-se atât la nivel individual cât și organizațional, inclusiv la nivelul instituțiilor din domeniul securității naționale. În procesele de schimbare din aceste instituții, necesare integrării în cadrul organismelor internaționale, intervin ca elemente de frânare diverși factori interni și externi.

Reunirea noțiunilor de siguranță națională, ordine publică și apărare națională în conceptul de securitate națională și procesele de integrare a României în organismele internaționale impun transformări organizaționale de mare amploare, în cadrul cărora intervin ca elemente de frânare diverși factori interni și externi. Pentru a parcurge cu succes procesele de schimbare, fiecare organizație va trebui să conceapă o strategie proprie și să vizeze practici noi, eficiente, prin care să se înnoiască și să inoveze, astfel încât strategiile de imagine clar concepute să le permită o mai bună relație cu contribuabilii.

Doctrinile UE și NATO nu concordă întotdeauna, având în vedere componența diversă a acestora (există state ale UE care nu fac parte din NATO și reciproc), fapt pentru care misiunile UE și NATO sunt argumentate diferit din punct de vedere doctrinar. Summitul NATO de la Chicago (2012) a reprezentat un punct de plecare spre o unificare doctrinară între NATO și UE. Fiind parte a celor două organizații, România trebuie să își adapteze managementul instituțiilor din domeniul securității naționale astfel încât acesta să răspundă noilor cerințe de integrare euro-atlantică.

Managementul schimbării în instituțiile din domeniul securității naționale are un rol aparte în funcționarea acestor organizații, fiind până acum abordat prin prisma managementului autoritar și a strategiei coercitive a schimbării, deoarece birocratia mecanicistă guvernează aceste instituții. După identificarea factorilor care stau la baza schimbării, pe parcursul tezei de doctorat au fost evidențiate strategii de implementare a managementului schimbării, precum și modele și abordări ale acestuia, managementul schimbării vizând identificarea de noi soluții de schimbare în cadrul organizațiilor, din perspectiva cadrelor de conducere și a angajaților.

Cercetarea științifică s-a desfășurat pe parcursul a patru axe de cercetare. Prima axă de cercetare a urmărit prezentarea și analiza critică a aspectelor teoretice și a stadiului actual al cunoașterii în domeniul managementului schimbării. Cea de-a doua axă de cercetare a vizat identificarea particularităților managementului schimbării în instituțiile din domeniul securității naționale. Studiul de caz a reprezentat o altă axă de

cercetare (axa practică) ce a fost continuată cu identificarea unor strategii de schimbare. Ultima axă de cercetare a urmărit identificarea unor strategii de schimbare organizațională în sistemul național de securitate.

Astfel, în primul capitol sunt prezentate principalele repere conceptuale ale managementului schimbării, fiind abordate, într-o manieră constructivă și critică, abordarea științifică a schimbării, managementul schimbării în instituțiile publice și managementul schimbării în contextul mediului de securitate. Capitolul este finalizat cu o secțiune în care este prezentată recunoașterea și înțelegerea nevoii de schimbare, pe acest fond fiind abordată alegerea strategiilor de schimbare și evaluarea rezultatelor implementării schimbării.

Prima axă de cercetare a făcut referire la stadiul actual al cunoașterii managementului schimbării. Pentru aceasta s-a avut în vedere schimbarea în contextul internațional și geo-strategic în care țara noastră evoluează. Abordarea teoretică și dialogul critic cu literatura de specialitate au continuat cu o dezbateră a factorilor care stau la baza procesului de schimbare și cu evidențierea strategiilor de schimbare organizațională în sistemul național de securitate. Din cercetarea bibliografică desfășurată a fost evidențiat faptul că instituțiile din domeniul securității naționale au demarat ample procese de schimbare și modernizare, necesare integrării României în organismele internaționale din care face parte, pe fondul alinierii legislației, ordinelor și normativelor interne la cele ale partenerilor externi și a necesității adaptării mecanismelor de comandă și control la standardele internaționale agreeate. Prin evidențierea principalelor modele ale managementului schimbării s-a realizat o bază solidă pentru înțelegerea proceselor și mecanismelor proceselor de schimbare, atât la nivel individual cât și organizațional.

Cel de-al doilea capitol a evidențiat, în primă fază, managementul schimbării în organizația publică, abordând pentru început implementarea managementului schimbării în instituțiile din domeniul securității naționale, integrarea Sistemului Național de Securitate la nivelul Uniunii Europene (UE) și Organizației Tratatului Atlanticului de Nord (NATO) și dezvoltarea organizațională în noul mediu de securitate. Ulterior a fost abordat conceptul modern de securitate, punându-se accent pe identificarea unor dificultăți întâmpinate în implementarea proiectelor de securitate, dar și a unor tendințe ale managementului schimbării în domeniul securității naționale. Pentru a da o cât mai mare valoare științifică demersului întreprins, au fost realizate atât un studiu asupra instituțiilor Ministerului Administrației și Internelor cât și o analiză a structurilor și componentelor Ministerului Apărării Naționale.

Următoarea fază a cercetării a vizat identificarea celor mai utilizate abordări ale managementului schimbării în societatea contemporană, atenția fiind îndreptată cu precădere către managementul schimbării în instituțiile publice. Ulterior, s-a urmărit identificarea celor mai frecvente abordări ale managementului schimbării în organizația publică, date de varietatea și continuitatea schimbărilor la care organizațiile publice moderne sunt supuse.

Pentru reducerea riscurilor asociate deciziilor, managementul trebuie să acționeze pentru perfecționarea tehnologiei de colectare și procesare a

informațiilor, dar și pentru monitorizarea continuă a mediului și identificarea imediată a schimbărilor survenite. În acest context, instituțiile din domeniul securității naționale trebuie să răspundă în mod operativ provocărilor generate de schimbările necesare operării la nivel internațional, pe fondul influențelor internaționale și promovării strategiilor de adaptare, conforme cu strategiile de securitate. Astfel, managementul acestor instituții trebuie să facă în permanență față unor schimbări minore, unele insesizabile, atât în context internațional, cât și național, care stau la baza luării deciziilor.

Schimbarea poate determina altă schimbare sau un lanț de schimbări, angajații fiind afectați de aceasta și reacționând diferit, pe fondul unor reacții emoționale, cu urmări ce pot fi acceptate, respinse sau ignorate. Reacțiile la schimbare depind, în principal, de ambiguitatea rolului și controlului exercitat de individ, schimbarea putând fi percepută ca o oportunitate dar și ca o amenințare. De aceea, adoptarea metodelor managementului schimbării este un proces dificil, dar necesar și continuă în pofida dificultăților, calitatea celor ce realizează managementul schimbării influențând procesul schimbării.

Proiectarea schimbării în instituțiile din domeniul securității naționale presupune întocmirea programului de implementare a schimbării și reducerea rezistenței la schimbare. Implementarea schimbării organizaționale este ultima etapă a procesului schimbării și se realizează prin implementarea propriu-zisă, controlul, analiza și evaluarea rezultatelor și perfecționarea schimbării. Gestionarea sau conducerea schimbării implică adoptarea schimbărilor într-o manieră organizată, structurată și planificată și de aceea este considerată ca fiind un proces de trecere de la un stadiu la altul, adică de la stadiul problematic la stadiul de rezolvare a problemelor.

Schimbarea organizațională este caracterizată de modul de abordare al procesului de schimbare din perspectiva managerilor, respectiv viziunea de sus în jos. Aceasta are la bază metode și tehnici ce favorizează înțelegerea, acceptarea și suportarea schimbărilor preconizate de către organizație. Schimbarea organizațională se axează pe comunicare și strategii, dar este foarte importantă pregătirea profesională a angajaților, punându-se accentul pe implementarea tehnicilor de schimbare prin instrumente și procese care să conducă la succesul acesteia.

Implementarea schimbării vizează în mod direct aplicarea schimbării în organizație conform unor strategii alese iar consolidarea schimbării garantează asimilarea schimbării de către organizație. Abordarea corectă a schimbării în cadrul instituției din domeniul securității naționale este extrem de dificilă, ca urmare a implicațiilor naționale și internaționale a efectelor scontate sau derivate din acțiunile desfășurate. În general putem vorbi despre o abordare de sus în jos, o abordare de jos în sus sau de o abordare bazată pe serviciile unui expert.

Principalul obstacol pe care îl întâmpină schimbarea este rezistența la schimbare. Cu toate acestea, rezistența la schimbare poate fi considerat un fenomen pozitiv deoarece indică existența unei oarecare stabilități și poate permite o predicție a comportamentului organizațional. Efectele acestei

rezistențe sunt însă în principal negative, pentru că ea poate genera conflicte în interiorul organizației și este o piedică în calea progresului.

Managementul schimbării abordează implementarea unor noi soluții, respectiv schimbarea în cadrul organizațiilor din perspectiva cadrelor de conducere și a angajaților, putându-se vorbi de două tipuri de schimbări, schimbarea organizațională și schimbarea individuală. Pe acest fond, au fost prezentate principalele modele de schimbare organizațională iar următoarea axă de cercetare a avut ca obiectiv studiul și analiza critică a managementului schimbării în instituțiile din domeniul securității naționale, integrarea Sistemului Național de Securitate la nivelul Uniunii Europene și Organizației Tratatului Atlanticului de Nord și dezvoltarea organizațională în noul mediu de securitate.

Obiectivul principal al schimbării instituțiilor cu atribuții în domeniul securității naționale este realizarea reformei profunde a administrației publice pentru a răspunde prompt necesităților și cerințelor economice și sociale din România în procesul de integrare în Uniunea Europeană și NATO. Țara noastră a participat și participă la diferite misiuni internaționale de promovare a păcii sau de ajutor umanitar. Fiabilitatea și compatibilitatea forțelor și mijloacelor de luptă sunt extrem de importante, ținând seama de statutul României de membru al NATO. Este primordială inter-operabilitatea dintre structurile militare participante la acțiunile militare în cadrul NATO sau al unei coaliții internaționale sub mandat ONU, într-un teatru de operații.

Pe fondul statutului României de membră a NATO și UE, schimbările structurale ale Ministerului Apărării Naționale sunt influențate de o multitudine de factori externi. Astfel, acest statut determină definirea, promovarea și protejarea intereselor de securitate ale României în context euro-atlantic și european, prin armonizarea eforturilor naționale cu angajamentele internaționale și asumarea unui rol proactiv în cadrul organizațiilor din care România face parte, NATO reprezentând singura structură de apărare colectivă în spațiul european și euro-atlantic, precum și unica garanție de securitate militară a României.

Actuala criză economică și insuficiența resurselor financiare vor duce la anumite restructurări și reorganizări ale instituțiilor din domeniul securității naționale și la un management mai eficient al resurselor umane. Din aceste motive este important să propagăm noile valori și să acționăm pentru integrarea României în UE și NATO, pe fondul satisfacerii nevoilor naționale. Între securitatea statală și cea individuală există o relație de reciprocitate care nu elimină eventualele contradicții. Cetățeanul se poate confrunta cu multe amenințări ce sunt emenate direct sau indirect de la stat.

Securitatea națională nu poate fi redusă la cea individuală, deoarece între ele pot fi contradicții și se presupun reciproc. Securitatea individuală nu poate fi asigurată decât într-un cadru organizațional care presupune existența unui sistem normativ și a instrumentelor și instituțiilor prin care se verifică și, la nevoie, se impune respectarea acestora.

Cercetarea științifică desfășurată a demonstrat că în instituțiile din domeniul securității naționale este recomandabilă schimbarea participativă prin modelul Hersey-Blanchard, care este de durată și eficientă, însă este mai

lentă. Ea demarează cu acumularea de cunoștințe și crește progresiv, în funcție de durată și dificultate, determinând atitudini favorabile schimbării. Influențarea comportamentului individual, ca urmare a acumulărilor de cunoștințe, va conduce la schimbarea comportamentului de grup.

Presiunile ce favorizează schimbările pot fi rezultatul acțiunii factorilor politici, economici, sociologici și tehnologici (PEST) exercitați de mediul extern în care se află organizația, precum și unor presiuni externe ce rezidă din solicitările societății și pieței. Presiunile interne favorabile schimbării în instituțiile din domeniul securității naționale sunt deseori legate de cele externe, așa cum sunt nevoia îmbunătățirii nivelurilor de calitate, nevoia îmbunătățirii serviciilor și nevoia sporirii nivelului de motivare a personalului, pentru a îl putea păstra în organizație. Față de presiunile externe, presiunile interne care favorizează schimbarea sunt sub controlul direct al organizației.

Trebuie acordată o autonomie tot mai mare managementului mijlociu, deoarece cele mai des întâlnite cauze ale opoziției față de schimbare sunt interesul personal îngust, înțelegerea eronată și lipsa de încredere, deosebirile în evaluarea situației, toleranța scăzută față de schimbare, presiunile exercitate de grupurile de colegi, teama de stresul asociat schimbării sau experiențele negative legate de schimbările trecute. Procesului de schimbare îi este necesară o perioadă de timp după care rezultatele încep să apară, evaluarea finală făcându-se doar după consumarea intervalului de timp programat pentru încheierea implementării schimbării și va evidenția efectele cuantificabile și necuantificabile.

În capitolul al treilea, demersul științific al cercetării este prezentat ca un proces ordonat care parcurge, în succesiune logică, mai multe etape. După elaborarea chestionarului și stabilirea eșantionului, au fost elaborate obiectivele și ipotezele cercetării. În acest context, a fost elaborat modelul teoretic al cercetării și au fost stabilite cele patru ipoteze ale cercetării care au fost ulterior validate. Interpretarea rezultatelor a evidențiat conexiunea dintre următoarele variabile: transformarea instituțională, integrarea României în organismele internaționale, sursele de presiune externă, managementul organizației supusă schimbării, schimbarea organizațională, schimbarea atitudinii salariatului, rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului salariaților.

Studiul de caz a reprezentat o altă axă de cercetare (axa practică). Cercetarea a fost realizată utilizând metoda studiului de caz multiplu, datele cantitative fiind culese prin intermediul unui chestionar cu întrebări închise, cu cinci variante de răspuns. Cercetările ulterioare, desfășurate prin observație directă și interviu prin exploatare în orb, au indicat că alegerea răspunsului neutru în locul altuia a fost posibilă din dorința nemanifestată a respondenților de a nu deranja superiorii, în cazul în care s-ar afla cumva opțiunile formulate în chestionar, cu toate că acestea au fost anonime.

Ipotezele de cercetare au fost validate de către respondenți, coroborarea tehnicilor de chestionare, interogare și observație conducând la formularea de concluzii bine fundamentate. De remarcat este faptul că respondenții nu au trăit sentimente de frustrare sau reținere pe parcursul

cercetării științifice, fapt pentru care eșantionul va putea fi apelat și în viitor, cu ocazia dezvoltărilor ulterioare ale cercetării. Investigarea surselor de presiune asociate schimbărilor determinate de transformarea instituțiilor din domeniul securității naționale și impactul acesteia asupra atitudinilor angajaților s-a realizat atât prin intermediul chestionarului aplicat eșantionului de respondenți, cât și prin derularea observației directe, coroborată cu tehnici de intervievare prin exploatare în orb. Evaluarea îndeplinirii celor trei obiective de cercetare prin chestionarea eșantionului de respondenți a condus la concluzia că obiectivele și ipotezele de cercetare au fost corect formulate, respectiv îndeplinite, rezultatele cercetării științifice urmând a fi dezvoltate și în viitor.

Verificarea inițială a validării/invalidării ipotezelor de cercetare s-a realizat prin analiza datelor colectate prin conjugarea răspunsurilor la întrebările adresate prin intermediul chestionarului, rezultatele obținute fiind integrate în format tabelar. Ulterior s-a procedat la coroborarea acestor date cu cele obținute prin intervievarea prin exploatare în orb și observația directă. Interpretarea rezultatelor ne-a permis cuantificarea gradului de validare a ipotezelor de cercetare, atât la nivel general cât și la nivelul fiecărei categorii de respondenți.

Astfel, din analiza răspunsurilor formulate de către respondenți la cele douăzeci de întrebări principale au fost întocmite evaluări complexe ale răspunsurilor, unificate pe scara de la 1 la 5, cu respectarea opțiunilor inițiale. Ulterior, am procedat la evaluarea îndeplinirii obiectivelor de cercetare.

Verificarea validării/invalidării ipotezei IP1 ("Există o legătură directă între transformarea instituțiilor din domeniul securității naționale și integrarea României în organismele internaționale") s-a realizat prin analiza datelor colectate prin răspunsurile date la întrebările din chestionar subsecvente acesteia, respectiv "Considerați oportună modificarea structurii instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Credeti că ar fi utilă o modernizare a managementului instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Considerați ca fiind derulat în mod eficient procesul de integrare al instituțiilor din domeniul securității naționale în organismele internaționale?", "Considerați necesare schimbări instituționale în domeniul securității naționale?" și "Credeti că schimbările din instituțiile din domeniul securității naționale vor conduce la o eficientizare a funcționării acestora?". Datele obținute prin intermediul chestionarului, conjugate și integrate, au fost coroborate cu cele obținute prin intervievare și observație directă.

La nivelul întregului grup de persoane chestionate a fost constatată o pondere mai mare a răspunsurilor ce resping enunțul ipotezei de cercetare, dar diferența față de susținătorii ideii vehiculate este mică, fiind acoperită de procentajul mare de răspunsuri neutre (19,20%). Având în vedere subiectivismul manifestat de către respondenți, evidențiat în cazul observațiilor directe, doar din analiza rezultatelor numerice nu s-a putut trage concluzia că ipoteza este sau nu validată, ci că respondenții conștientizează necesitatea transformării instituțiilor din domeniul securității naționale, în contextul

integrării României în organismele internaționale, dar acționează deseori în sens contrar schimbării.

Din punct de vedere al categoriei socio-profesionale, cel mai ridicat nivel de respingere manifestat a fost generat de către polițiști (43,73%), a căror experiență profesională recentă le induce sentimente de respingere a ideii de schimbare. Celelalte categorii de respondenți au manifestat în cote aproximativ similare atât susținerea cât și respingerea enunțului ipotezei de cercetare.

Analiza datelor din punct de vedere al genului respondenților a evidențiat un procentaj de respingere relativ egal în cazul ambelor sexe, procentul de aprobare al ideii de schimbare fiind superior în cazul femeilor. Circa o cincime dintre persoanele chestionate din rândul femeilor și bărbaților au formulat răspunsuri evazive, observându-se o reacție adversă a acestora față de schimbare, mai ales din cauza temerii pierderii locului de muncă în cazul transformării instituțiilor din domeniul securității naționale.

Referitor la mediul în care activează persoanele chestionate, respondenții din mediul rural au manifestat un nivel mai mare de susținere a ipotezei de cercetare decât respondenții din mediul urban. Nivelul de respingere a fost mai redus în cazul persoanelor chestionate din mediul rural, circa 43% dintre respondenții din mediul urban dezavuând ideea vehiculată în ipoteza de cercetare. Reacția acestora din urmă este motivată în principal de teama de pierdere a pozițiilor deținute, subiectivismul provenind din posibila descentralizare a instituțiilor în care activează, în fapt devenită realitate prin măsurile pe care România le adoptă în contextul integrării României în organismele internaționale.

Din punct de vedere al nivelului de studii, respondenții absolvenți de studii post-universitare au avut respins moderat ideea ipotezei de cercetare, o cincime dintre aceștia preferând să se situeze cu răspunsul formulat în zona neutră. Această situație a fost posibilă datorită perspectivelor oferite de transformările organizaționale, subiectivismul respondenților provenind din năzuințele sau temerile provocate de procesele de schimbare. Persoanele chestionate absolvente de studii universitare au manifestat o doză mai mare de respingere decât de susținere a ipotezei de cercetare, dar diferența a fost mică, observația directă aducând aceleași motivații ca și în cazul respondenților cu studii post-universitare. Respondenții cu studii medii s-au exprimat contrar ideii ipotezei de cercetare într-un procentaj de circa 42%, în special pe fondul tendinței de profesionalizare a instituțiilor din domeniul securității naționale și atragerii la colaborare a tot mai mulți absolvenți de studii universitare și post-universitare. Un număr mare de persoane încadrate cu studii medii au absolvit în ultimii ani cursurile unor instituții de învățământ superior.

Funcțiile ocupate de către respondenți au condus la materializarea unei atitudini de respingere la aproape jumătate dintre persoanele chestionate ce ocupă funcții de conducere, procentajul acestora fiind cu aproape 10% mai mare decât al celor ce au dat răspunsuri favorabile proceselor de schimbare organizațională. Observația directă a permis constatarea temerii pierderii poziției de conducere de către aceștia în situația apariției unor transformări

organizaționale, în fapt aflate în plin proces în cazul polițiștilor, atât din motive de restrângere a organigramei cât mai ales din cauza susținerii unor examene sau testări de natură profesională cu contracandidați mai tineri sau mai bine pregătiți. O atitudine asemănătoare au manifestat și respondenții ce ocupă funcții de execuție, dar diferența între sceptici și optimiști a fost mult mai mică.

Având în vedere analiza întreprinsă pe fiecare categorie de respondenți în parte și explicațiile generate de observația directă, putem susține că ipoteza de cercetare IP1 este validată, existând o legătură directă între transformarea instituțiilor din domeniul securității naționale și integrarea României în organismele internaționale.

Verificarea validării/invalidării ipotezei IP2 ("Există o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul organizațiilor supuse schimbării") s-a realizat prin analiza datelor colectate prin răspunsurile date la întrebările din chestionar subsecvente acesteia, respectiv "Apreciați ca util interesului național procesul de integrare al instituțiilor din domeniul securității naționale în organismele internaționale?", "Considerați ca fiind necesară modificarea legislației care reglementează activitatea instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Considerați că schimbările de management vor influența pozitiv relațiile dintre instituțiile din domeniul securității naționale?", "Considerați că există o relație directă între schimbările din instituțiile din domeniul securității naționale și factorul legislativ?" și "Apreciați ca pozitivă legătura dintre integrarea instituțiilor din domeniul securității naționale în organismele internaționale, schimbarea organizațională și deciziile politice?". Datele obținute prin intermediul chestionarului, conjugate și integrate, au fost coroborate cu cele obținute prin interviu și observație directă.

La nivelul întregului grup de persoane chestionate a fost constatată o pondere aproximativ egală a răspunsurilor ce resping enunțul ipotezei de cercetare cu cele care o susțin, diferența foarte mică fiind acoperită de procentajul mare al răspunsurilor evazive (21,04%). Având în vedere subiectivismul manifestat de către respondenți, evidențiat în cazul observațiilor directe, analiza rezultatelor numerice nu a permis formularea unei concluzii referitoare la validarea sau invalidarea ipotezei de cercetare, ci că respondenții conștientizează faptul că există o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul organizațiilor supuse schimbării în care activează.

Din punct de vedere al categoriei socio-profesionale, cel mai ridicat nivel de respingere manifestat a fost generat de către respondenții din alte categorii de angajați (42,16%), care au considerat că sursele de presiune nu sunt numai de factură externă, independente de managementul organizației, ci apar și ca urmare a unor conflicte între liderii instituțiilor din domeniul securității naționale care se bazează pe sprijin politic în demersurile lor. Celelalte categorii de respondenți au manifestat în cote aproximativ egale atât susținerea cât și respingerea enunțului ipotezei de cercetare, o diferență mai mare fiind sesizată doar la militarii din cadrul MApN în sensul respingerii moderate a conținutului ipotezei de cercetare.

Analiza datelor din punct de vedere al genului respondenților a evidențiat un procentaj de respingere relativ egal în cazul ambelor sexe,

procentul de aprobare al ideii de schimbare fiind superior în cazul femeilor. Mai mult de 21% dintre bărbații chestionați au dat răspunsuri evazive, observându-se o reacție de aversiune a acestora față de sursele de presiune, atât interne cât și externe, precum și față de efectele lor. Răspunsurile formulate de femeile chestionate au evidențiat diferențe foarte mici între procentajele celor cinci niveluri de evaluare.

Referitor la mediul în care activează persoanele chestionate, aproape jumătate dintre respondenții din mediul rural au manifestat susținerea ipotezei de cercetare. Respondenții din mediul urban au dat răspunsuri mai degrabă nefavorabile ideii formulate de ipoteza de cercetare, dar procentajul de răspunsuri evazive a fost foarte mare (21,45%). Observația directă a permis constatarea unei obiectivități mai mari în cazul persoanelor chestionate din mediul rural, aceștia fiind mai puțin implicate în conducerea proceselor de schimbare, astfel că, în opinia acestora, există o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul organizațiilor supuse schimbării.

Din punct de vedere al nivelului de studii, mai mult de o treime dintre respondenții absolvenți de studii post-universitare s-au încadrat în zona de susținere a ideii formulate în ipoteza de cercetare, cu toate că 23,24% din această categorie de respondenți a emanat răspunsuri evazive. Persoanele chestionate absolvente de studii universitare au manifestat în proporții aproximativ egale atât respingerea cât și susținerea ipotezei de cercetare, observația directă evidențiind subiectivismul ridicat al răspunsurilor date, în concordanță cu interesele personale ale respondentului și poziția pe care acesta o ocupa la momentul chestionării. Mai mult de o cincime dintre răspunsurile respondenților cu studii medii s-au situat în zona neutră, observându-se o tendințe de aprobare și respingere moderate ale ideii ipotezei de cercetare, în special pe fondul cunoașterii în detaliu a originii și manifestării surselor de presiune, majoritatea de la nivel central sau politic.

Analiza răspunsurilor din punct de vedere al funcțiilor ocupate de către respondenți a permis evidențierea ponderii mai mari a răspunsurilor favorabile date de către respondenții cu funcții de conducere, obișnuiți să își motiveze propriile decizii prin impunerea acestora de la nivel central. Această categorie de respondenți este percepută de către persoanele chestionate cu funcții de execuție ca având permanent grijă să nu deranjeze factorii de natură externă, fapt ce a condus la materializarea unei atitudini de respingere moderată la persoanele chestionate ce ocupă funcții de execuție, procentajul răspunsurilor evazive fiind foarte mare (21,32%).

Având în vedere analiza derulată pe fiecare categorie de respondenți în parte și explicațiile generate de observarea directă, dar mai ales formularea generală a ipotezei de cercetare, considerăm că ipoteza de cercetare IP2 este validată, confirmându-se faptul că există o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul organizațiilor supuse schimbării, iar atunci când aceste surse sunt interne, se bazează pe factori externi.

Verificarea validării/invalidării ipotezei IP3 ("Există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului") s-a realizat prin răspunsurile date la întrebările din chestionar subsecvente

acesteia, respectiv "Considerați că schimbarea atitudinii angajatului va ajuta la schimbarea instituțională în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Credeti că există o relație directă între atitudinea angajatului și schimbarea instituțională în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Credeti că schimbările organizaționale vor afecta pozitiv interesele angajaților instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Odată demarat un proces de schimbare organizațională în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale, credeți că veți fi afectat(ă) în sens pozitiv?" și "Considerați că schimbările organizaționale vor conduce la o creștere a eficienței instituțiilor din domeniul securității naționale?". Datele obținute prin intermediul chestionarului, conjugate și integrate, au fost coroborate cu cele obținute prin interviu și observație directă.

La nivelul întregului grup de persoane chestionate a fost constatat un procentaj superior al răspunsurilor ce susțin enunțul ipotezei de cercetare față de cele care o resping, diferența de circa patru procente fiind acoperită de procentajul mare al răspunsurile neutre (21,35%). Cu toate că analiza rezultatelor numerice a evidențiat susținerea moderată a ipotezei de cercetare, nu s-a procedat la formularea unei concluzii referitoare la validarea sau invalidarea ipotezei de cercetare fără utilizarea observației directe.

Din punct de vedere al categoriei socio-profesionale, cel mai scăzut nivel de respingere manifestat a fost generat de către militarii din cadrul MAPN (34,25%), aceștia având și cel mai ridicat nivel de susținere (47,25%) al ideii că există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului. Observația directă a permis captarea motivației acestor răspunsuri, această categorie de respondenți având o multitudine de frustrări profesionale, inclusiv de natură materială, raportate la situațiile de pierderi de vieți omenești, în special în teatrele de operațiuni din străinătate. Respondenții din alte categorii de angajați și polițiștii au susținut moderat ideea ipotezei de cercetare, pe când militarii MAI au respins cu circa 38% dintre răspunsuri această idee, peste 24% dintre aceștia formulând răspunsuri evazive. Observația directă a permis constatarea unei delimitări subiective a militarilor MAI față de cei din MAPN, atât pe fondul experiențelor și cunoștințelor diferite, cât și pe cel al sentimentelor existente față de instituția în care activează.

Analiza datelor din punct de vedere al genului respondenților a evidențiat un procentaj de susținere de peste 45% din partea femeilor chestionate, oponentele deținând doar 30% dintre răspunsuri. Aceste ponderi evidențiază sensibilitatea femeilor față de schimbare, asocierea sa deseori cu schimbarea atitudinii angajatului față de instituție fiind susținută chiar de unele limite fizice sau psihice de care nu pot trece femeile, în special în cazul unei schimbări care să implice modificarea radicală a cerințelor fișei postului sau chiar transferarea pe alt post. Bărbații au dat răspunsuri pozitive în peste 41% dintre răspunsuri, teama de schimbare fiind generată implicit de teama de necunoscut sau de imposibilitatea susținerii noilor cerințe.

Referitor la mediul în care activează persoanele chestionate, circa 44% dintre respondenții din mediul rural au manifestat susținerea ipotezei de cercetare, în special pe fondul temerii de modificarea unei situații care poate

devenise comodă sau facilă angajatului. Respondenții din mediul urban au dat răspunsuri oarecum similare, dar procentajul de răspunsuri evazive a fost foarte mare (21,87%). Observația directă a permis constatarea faptului că există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului în special din cauza inerției și rutinei în care acesta funcționează la locul de muncă.

Din punct de vedere al nivelului de studii, aproape jumătate dintre respondenții absolvenți de studii post-universitare și universitare s-au încadrat în zona de susținere a ideii formulate în ipoteza de cercetare, persoanele chestionate absolvente de studii medii au manifestat în proporții aproximativ egale atât respingerea cât și susținerea ipotezei de cercetare, observația directă evidențiind subiectivismul ridicat al răspunsurilor date, în concordanță cu interesele personale ale respondentului și poziția pe care acesta o ocupa la momentul chestionării.

Analiza răspunsurilor din punct de vedere al funcțiilor ocupate de către respondenți a permis evidențierea ponderii puțin mai mari a răspunsurilor nefavorabile date de către respondenții cu funcții de conducere, motivați în principal de statutul profesional și de remunerație. Răspunsurile formulate de persoanele chestionate ce ocupă funcții de execuție au urmărit fost de aprobare a ideii că atitudinea angajatului este direct legată de schimbarea organizațională.

Având în vedere analiza derulată pe fiecare categorie de respondenți în parte și explicațiile generate de observația directă, am stabilit că ipoteza de cercetare IP3 este validată, confirmându-se ideea că există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului.

Verificarea validării/invalidării ipotezei IP4 ("Există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului") s-a realizat prin răspunsurile date la întrebările din chestionar subsecvente acesteia, respectiv "Credeti că transformările organizaționale vor afecta pozitiv pregătirea și performanța angajaților instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Considerați ca fiind necesară modificarea regulamentelor interne din cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale?", "Considerați oportună o redimensionare a palierului executiv în instituțiile din domeniul securității naționale?", "Credeti că este oportună o redimensionare a palierului managerial în instituțiile din domeniul securității naționale?" și "Credeti că ar fi oportun ca procesul de schimbare la nivelul instituțiilor din domeniul securității naționale să acționeze de sus în jos?". Datele obținute prin intermediul chestionarului, conjugate și integrate în tabelul 3.24, au fost coroborate cu cele obținute prin interviu și observație directă.

La nivelul întregului grup de persoane chestionate a fost constatat un procentaj superior al răspunsurilor ce susțin enunțul ipotezei de cercetare față de cele care o resping. Am procedat la analiza detaliată a răspunsurilor diferitelor categorii de respondenți și la observația directă deoarece analiza rezultatelor numerice nu a dus la validarea sau invalidarea ipotezei de cercetare.

Din punct de vedere al categoriei socio-profesionale, cel mai ridicat nivel de respingere manifestat a fost generat de către respondenții polițiști

(40,27%), procentaj inferior celui corespondent susținătorilor ideii formulate de ipoteza de cercetare, care au realizat o pondere de peste 43%. Militarii din cadrul MAI au acordat răspunsuri pozitive de peste 42%. Observația directă a permis și identificarea unei explicații, schimbarea angajamentului instituției obligând mai mult la schimbarea angajamentului angajaților militari prin prisma jurământului militar pe care aceștia îl depun și nivelului mai mare de îndoctrinare al acestora, această situație identificând încă o dată dihotomia militar-nonmilitar ce se manifestă cu precădere la nivelul MAI. Celelalte categorii de respondenți, respectiv militarii MApN și respondenții din alte categorii de angajați, au susținut moderat ideea că există o legătură directă între rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului angajaților.

Analiza datelor din punct de vedere al genului respondenților a evidențiat un procentaj de susținere de peste 41% din partea femeilor chestionate, respondentele opoente deținând circa 35% dintre răspunsuri. Aceste ponderi evidențiază sensibilitatea respondenților față de schimbarea angajamentului instituției, asocierea sa cu schimbarea angajamentului angajatului față de instituție fiind susținută chiar de teama pierderii locului de muncă. Bărbații au manifestat răspunsuri pozitive în peste 42% dintre răspunsuri, mai mult decât cel al respondenților cu opinii contrare. În cazul acestora se observă o susținere clară a ideii că există o legătură directă între rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului angajaților, instituțiile din domeniul securității naționale având cea mai mare parte a angajaților recrutați din rândul bărbaților.

Referitor la mediul în care activează persoanele chestionate, peste 43% dintre respondenții din mediul rural au manifestat susținerea ideii că există o legătură directă între rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului angajaților. Respondenții din mediul urban au dat răspunsuri oarecum similare.

Din punct de vedere al nivelului de studii, peste 41% dintre respondenții absolvenți de studii post-universitare și mai mult de 42% dintre cei cu studii universitare au respins ideea formulată în ipoteza de cercetare, în special pe fondul cunoașterii mai bune a drepturilor și obligațiilor ce decurg din calitățile pe care le au în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale. Persoanele chestionate absolvente de studii medii au răspuns în proporție de peste 43% în sensul susținerii ipotezei de cercetare, observația directă evidențiind subiectivismul răspunsurilor date, în concordanță cu interesele personale ale respondentului și poziția pe care acesta o ocupa la momentul chestionării.

Analiza răspunsurilor din punct de vedere al funcțiilor ocupate de către respondenți a permis evidențierea ponderii importante (25%) a răspunsurilor evazive date de către respondenții cu funcții de conducere, motivați în principal de statutul profesional și de remunerație, aceștia având o tendință de respingere a ipotezei de cercetare. Răspunsurile pro și contra formulate de persoanele chestionate ce ocupă funcții de execuție au fost în proporții oarecum apropiate, în jurul valorii de 40%.

Având în vedere analiza derulată pe fiecare categorie de respondenți în parte și explicațiile generate de observația directă, am stabilit că ipoteza de cercetare IP4 este validată, confirmându-se ideea că există o legătură directă între rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului angajaților.

Investigarea surselor de presiune asociate schimbărilor determinate de transformarea instituțiilor din domeniul securității naționale și impactul acesteia asupra atitudinilor angajaților s-a realizat atât prin intermediul chestionarului aplicat eșantionului de respondenți, cât și prin derularea observației directe, coroborată cu tehnici de interviu prin exploatare în orb.

Astfel, prin validarea ipotezelor de cercetare IP1 și IP2, având în vedere analiza derulată pe fiecare categorie de respondenți în parte și explicațiile generate de observația directă, dar mai ales formularea generală a ipotezei de cercetare, a fost confirmat faptul că există o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul organizațiilor supuse schimbării, iar atunci când aceste surse sunt interne, se bazează pe factori externi. Cercetarea științifică a demonstrat că există o legătură directă între transformarea instituțiilor din domeniul securității naționale și integrarea României în organismele internaționale.

Investigarea diferențelor care apar la nivelul conștiinței individuale, în funcție de stadiul transformării în care se află organizația s-a derulat, a demonstrat deplin, prin validarea ipotezei IP3, dovedindu-se că există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului. Ipoteza de cercetare IP4 a fost validată și s-a confirmat ideea că există o legătură directă între rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului angajaților.

Evaluarea îndeplinirii celor trei obiective de cercetare prin chestionarea unui eșantion de 327 de respondenți ne conduce la concluzia că ipotezele de cercetare și obiectivele de cercetare au fost corect formulate, respectiv îndeplinite, rezultatele cercetării științifice urmând a fi dezvoltate și în viitor.

Îmbunătățirea condițiilor de muncă reprezintă în rezultatele chestionarului, ca element care determină schimbarea, un deziderat la care aspiră majoritatea respondenților, factorii de presiune anterior amintiți inducând și un plus de valoare solicitat de către angajatori angajaților. Din aceste motive, persoanele chestionate au considerat că în procesul de schimbare este nevoie de o mai mare motivare financiară și morală a persoanelor de la care instituțiile din domeniul securității naționale solicită eforturi în primul rând intelectuale în sensul schimbării.

Din punct de vedere al elementelor care frânează schimbarea, birocrăția mecanicistă reprezintă un simbol al rezistenței la schimbare, persoanele chestionate neavând posibilitatea participării efective la procesul de schimbare, în actualele condiții ierarhia militarizată nepermițând decât foarte greu angajatului să aibă inițiativă sau să încerce promovarea unei idei novatoare, posibil utilă întregii organizații. Birocrăția mecanicistă limitează angajații la o specializare îngustă, fiind caracterizată de rigiditate. Preocuparea obsesivă a

acestui gen de organizație pentru respectarea regulilor o face să fie o structură nepotrivită pentru condiții de incertitudini și risc, motiv pentru care respondenții consideră că birocrăția mecanicistă reprezintă unul din principalele elemente de frânare în procesul schimbării.

Un alt element de frânare a schimbării identificat pe parcursul cercetării științifice desfășurate a fost faptul că diferențele psiho-motorii dintre sexe creează încetiniri sau blocări ale procesului de schimbare, femeile sau bărbații fiind nemulțumite sau nemulțumiți de alocarea unor sarcini specifice, în opinia lor, sexului opus, atât din punct de vedere al implicării psihice cât și al efortului fizic necesar. Aici se poate adăuga un element de frânare reprezentat de dificultățile de integrare în colectiv, instituțiile din domeniul securității naționale fiind puternic "masculinizate" iar apariția unei femei într-o poziție dominantă poate crea rumori, frustrări sau chiar animozități. Același efect îl are intruziunea similară a unui bărbat într-un colectiv "feminizat", procesul de schimbare inițiat de noul lider fiind puternic frânat de către membrii colectivului.

Dihotomia militar-nonmilitar a reprezentat permanent un factor de frânare a schimbării, instituții din cadrul aceleiași organizații fiind comparate pe criterii valorice diferite iar membrii acestora având statute profesionale și angajamente diferite. Până la urmă, având în vedere că factorul de decizie este nonmilitar, procesul de schimbare este tributار opiniilor acestuia, pregătirea teoretică insuficientă și lipsa de experiență putând crea la rândul său un puternic element de frânare în procesul de schimbare.

Pe acest fond, gradul redus de profesionalism și mentalitățile învechite, coroborate cu dorința de a fi primul, înaintea celorlalți din cauza vanității au creat, în opinia persoanelor chestionate, piedici în calea schimbării instituțiilor din domeniul securității naționale, aici putând fi amintită și intervenția factorului politic în favoarea părții ce se opune schimbării, poate și din cauza fricii față de nou sau inerției date de o structură ierarhică existentă. Respondenții au evidențiat efectele negative ale acestor elemente de frânare a schimbării, unora dintre ei fiindu-le mai ușor să se mențină într-un sistem pe care îl cunosc, condus de oameni pe care îi înțeleg și care îi înțeleg decât să accepte trecerea într-un proces de schimbare, din care să rezulte o nouă etapă de adaptare, poate fără succes de data aceasta.

Ultimul capitol a avut ca prim obiect de studiu Sistemul Național de Securitate, considerat coloana vertebrală a statului român, pentru aceasta prezentându-se atât cadru general, format din legislație, structuri create și interacțiuni, cât și transformările și cerințele impuse României de statutul de membru NATO și UE. Pe parcursul acestor demersuri au fost evidențiate și rezultatele cercetării prezentate în capitolul anterior. Acestea au fost utilizate și în a doua parte a ultimului capitol, unde au fost evidențiate strategii organizaționale în domeniul securității naționale, fiind vizate transformarea organizațională în Sistemul Național de Securitate și studierea factorilor de influență, interni și externi și analiza câmpului de forțe. Ultima parte a acestei secțiuni a tezei de doctorat a fost dedicată stabilirii unor strategii optime de

realizare a schimbării organizaționale în instituțiile din domeniul securității naționale.

Ultima axă de cercetare a urmărit identificarea unor strategii de schimbare organizațională în sistemul național de securitate. Statutul României de membru al NATO și UE impune realizarea unei structuri de forțe cu un grad ridicat de susținere și interoperabilitate, flexibile, mobile, desfășurabile în teatre de operații, capabilă să participe atât la întreaga gamă de misiuni NATO și UE cât și la misiuni de tip coalitție. Scopul transformării instituțiilor din domeniul securității naționale este realizarea unei structuri cu un grad sporit de mobilitate, dislocabilă și sustenabilă, modernă, eficientă, flexibilă, complet profesionalizată, având capacitatea de a acționa unitar la toate tipurile de misiuni. Rezultatele cercetării științifice au demonstrat că există o legătură directă între transformarea instituțiilor din domeniul securității naționale și integrarea României în organisme internaționale.

Concepția privind managementul resurselor umane este pusă în aplicare printr-un pachet de proiecte cuprinzând măsurile preconizate în vederea modernizării sistemului de management al resurselor umane în componentele sale esențiale. Rezultatele cercetării științifice au evidențiat o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul organizațiilor supuse schimbării, ce se încadrează în enunțurile anterioare. Totodată, s-a demonstrat că între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului există o legătură directă, iar în procesul de schimbare există o legătură directă între rolul moderator al angajamentului organizației și schimbarea angajamentului angajaților.

Politica de management a personalului civil în armată vizează asigurarea unui traseu de carieră pentru cei cu studii superioare pentru încadrarea ca lideri de structuri-expert, în domenii ce nu necesită specializare militară, perfecționarea pregătirii prin cursuri de specializare, precum și încadrarea civililor în posturi de expertiză și conducere din domeniile de sprijin al acțiunilor militare ce nu necesită specializare militară. Planificarea carierei și prognozei pe termen mediu și lung a resurselor umane ale apărării se bazează pe gestiunea informatizată a personalului, cu asigurarea competenței lingvistice, în special a limbii engleze.

Pentru a fi eficientă, transformarea Armatei României trebuie să fie susținută de schimbarea mentalității și îmbunătățirea capacității de adaptare la nou a profesioniștilor armatei. Desfășurarea acestei transformări va duce la apariția de capacități militare flexibile, definite prin inter-operabilitate și răspuns prompt la acțiune, ceea ce va oferi decidenților politico-militari oportunități sporite pentru îndeplinirea obiectivelor urmărite, în concordanță cu interesul național.

Noua generație de manageri din domeniul securității naționale este și trebuie în continuare să fie instruită într-o receptivitate și sensibilitate accentuată față de suportul cantitativ al deciziilor. Succesul în managementul structurilor specializate din domeniul securității naționale se traduce prin combinația între competența profesională și inteligența emoțională necesară pentru a înțelege cum funcționează o organizație.

Contribuțiile personale au pus în valoare modalități de abordare a schimbării în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale și concură la stabilirea unei strategii optime pentru implementarea într-un model de schimbare organizațională. Transformarea organizațională în domeniul securității naționale și ordinii publice implică schimbări profunde, impunând reconceperea organizației în ansamblul său, așa cum este cazul transformării poliției comunitare în poliție locală, aflată în subordinea directă a primarului.

Cercetarea științifică a evidențiat atât elemente favorabile schimbării, cât și elemente de frânare a acesteia, instituțiile din domeniul securității naționale având structuri rigide, de sorginte militară, chiar dacă în prezent unele dintre acestea se declară civile, cu angajați funcționari publici sau funcționari publici cu statut special. Din aceste motive, schimbarea se impune a se face cu maximum de responsabilitate, pe fondul faptului că există o legătură directă între schimbarea organizațională și schimbarea atitudinii angajatului.

Totodată, s-a demonstrat că între sursele de presiune externe și managementul schimbării organizației supuse schimbării există o legătură indirectă, acești factori generând schimbări în cadrul organizației, ca răspuns al organizației la schimbările din mediul extern pentru a adapta organizația la influențele acestuia. Schimbarea în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale nu este simplu de implementat deoarece aceasta provoacă rezistență sau chiar opoziție din partea unor factori interni și externi. Pornind de la ideea că orice situație nu este statică oricând, ci este efectul unui echilibru dinamic produs de două seturi de factori care interacționează și se opun, un model deosebit de util și specific în analiza preliminară a schimbării este analiza câmpului de forțe.

Conform rezultatelor cercetării științifice, între transformările instituțiilor din domeniul securității naționale și integrarea României în organismele internaționale există o legătură directă, securitatea națională și ordinea publică fiind interconectate în Sistemul Național de Securitate, în interesul cetățeanului. Amenințările asimetrice, de sorginte teroristă, privesc atât securitatea națională cât și ordinea publică, componentă principală a Sistemului Național de Securitate. De aceea, se impune implementarea a șase obiective strategice la nivelul Ministerului Administrației și Internelor, care să vizeze întărirea sistemului concentrat de securitate și ordine publică.

Respingerea schimbării este generată de frica persoanelor chestionate că nu vor fi capabile să se adapteze noilor cerințe, dar și de alte motive generate de teama de necunoscut. Cu toate acestea, forțele favorabile schimbării sunt cu mult mai intense, având suportul factorilor decizionali de la nivelul conducerii statului iar observațiile directe și interviurile efectuate au demonstrat atașamentul angajaților față de instituțiile din domeniul securității naționale.

Din aceste considerente, schimbările organizaționale în instituțiile din domeniul securității naționale presupun acțiuni complexe, ce nu pot fi realizate de manageri neavizați. De aceea, între cauzele ce determină manifestarea rezistenței la schimbare pot fi amintite interesul personal îngust, înțelegerea

eronată, evaluarea diferită a situației, intoleranța față de schimbare și față de alte puncte de vedere, precum și neîncrederea în inițiatorii schimbării.

Studierea factorilor de influență, interni și externi și analiza câmpului de forțe au indicat că procesele de schimbare demarate sau aflate în curs de pregătire la nivelul instituțiilor din domeniul securității naționale vor fi încununate de succes, la nivelul personalului înregistrându-se atitudini care concură la implementarea schimbării. Factorii externi sunt favorabili și chiar impun schimbările, pe fondul necesității integrării României în organismele internaționale.

În instituțiile din domeniul securității naționale sunt optime strategiile participative, angajații având un nivel ridicat de îndoctrinare iar formarea inițială a angajaților permițând acestora să se manifeste în sensul sprijinirii schimbării prin cunoștințele avute. La momentul schimbării se poate reduce rezistența la schimbare prin abordarea proceselor de schimbare de sus în jos, angajații incomozi, eventual din managementul mijlociu, putând fi imediat înlocuiți cu alte persoane cu opinii favorabile schimbării.

Dezvoltările ulterioare se vor desfășura prin continuarea cercetărilor efectuate, intenționându-se reluarea chestionării eșantionului de respondenți pe parcursul proceselor de schimbare. Prin aceste studii ulterioare se urmărește obținerea de reacții de la respondenți care să indice nivelul rezistenței la schimbare și nivelul de succes al acesteia.

Rezultatele obținute vor fi cuantificate și coroborate cu tehnicile de cercetare sociologică folosite, respectiv observația directă și interogarea prin exploatarea în orb, pentru a nu crea în rândul respondenților sentimente negative, rumori sau frustrări. Ipotezele de cercetare și obiectivele de cercetare se vor înscrie pe aceeași linie de studiu ca și cele actuale, pentru o mai corectă valorificare a rezultatelor finale. Valorificarea rezultatelor studiilor viitoare se va face prin implementarea unor noi strategii manageriale în instituțiile din domeniul securității naționale, care să asigure un nivel de transformare organizațională optim procesului de integrare al României în organismele internaționale.