

# Rolul stakeholderilor în asigurarea calității activității IÎS

- 03 Octombrie, 2014 -

---

Conf. univ., Dr.

**Marian Jalencu**

Catedra *Administrarea Afacerilor,*

*USM*



# IÎS – organizație managerială

---

- ***Instituțiile de învățământ superior (IÎS)*** - reprezintă un tip de organizații formale, care, de rând cu toate celelalte (agenți economici, firme, întreprinderi) necesită un *management performant*.



## O Universitate este definită:

---

- ***Universitate*** - instituție de învățământ superior autorizată sau acreditată.
- ***Universitățile (IÎS)*** sunt organizații prestatoare de servicii publice – *servicii profesionale și științifice.*



# Specificul managementului ÎÎS

---

- ***Managementul unei Universități*** se caracterizează prin unele particularități, care sunt determinate de specificul *obiectivelor, strategiei, misiunii și culturii organizaționale*.
- Mai mult, problematica eficienței conducerii ÎÎS trebuie tratată în contextul *sistemului educațional național*, în baza unei *abordări complexe, sistemice și sistematice*.

# *Condiții și tendințe specifice ale mediului educațional actual:*

- *Deschiderea accesului la învățământul superior* și transformarea acestuia dintr-un învățământ de elită într-un sistem accesibil pentru majoritatea populației
- *Modificarea sistemului de finanțare* a învățământului prin apariția surselor de finanțare extrabugetară (sponsorizare, finanțare individuală) și reducerea cotei finanțelor publice destinate învățământului superior.
- *Creșterea autonomiei instituționale* (în condițiile unui control statal mai loial) a oferit opțiuni instituției de învățământ în configurarea statelor de personal, elaborarea planurilor și programelor de învățământ, selectarea candidaților la studii, luarea deciziilor etc.
- *Diversificarea și expansiunea* care se impun cu deosebită insistență în condițiile creșterii accesului la studii
- *Internaționalizarea învățământului superior*
- *Apariția și implementarea noilor sisteme și modele educaționale* în paralel cu învățământul tradițional și încadrarea în competiție cu acesta.



# Definirea stakeholderilor

---

***Stakeholder (stakeholderi)*** - organism sau categorie de persoane cu interese majore în desfășurarea și rezultatele activităților organizației

***Parte interesată (Grupuri cointeresate)*** – persoană sau grup care are un interes referitor la funcționarea sau succesul unei organizații (ISO 9000:2008)



# Produsul și Clientul / Părți interesate a Universității

---

*Produsul* oferit de Universitate este de *natură imaterială*, fiind furnizat societății sub diverse aspecte: *pregătirea specialiștilor în diverse domenii, precum și rezultatele cercetării științifice.*

*Clientul* este destinatarul unui produs furnizat de organizație.

Pentru o Universitate, ***clientul / partea interesată*** poate fi:

- studentul / familia acestuia;
- societatea (la nivelul macro);
- ofertantul de locuri de muncă (la nivelul micro / a întreprinderilor), etc.



# Studentul – Clientul primar al Universității

---

*Studentii sunt clienții primari ai Universităților și ei doresc să obțină mult mai mult decât doar manuale și literatură științifică din biblioteci sau să vadă lista cadrelor didactice cu titluri științifice.*

*Pe lângă cunoștințe, aptitudini, competențe - studenții solicită dezvoltarea sferei de servicii și a infrastructurii Universităților.*





# Orientarea Universității spre performanță

---

**Universitățile trebuie să țină cont de aceste preferințe / nevoi ale *părților interesate în activitatea IÎS*, dar nu să se limiteze la satisfacerea cerințelor standardizate, deoarece:**

*a) standardele stabilesc cerințe minime pentru asigurarea performanței și față de programele educaționale;*

*b) standardele sunt dificil de modificat;*

*c) standardele nu reflectă toată multitudinea de cerințe și preferințe ale clienților și părților interesate.*

În condițiile competiției concurențiale pe piața educațională, Universitatea performantă trebuie să genereze încrederea că pregătirea specialiștilor și cercetarea științifică se realizează la nivelul standardelor specificate și a nevoilor *clienților / părților interesate*.



## *Principiile managementului performant al unei organizații (ISO 9000:2008)*

---

1. Orientarea către client
2. Leadership
3. Implicarea personalului
4. Abordarea bazată pe proces și sistem
5. Îmbunătățirea continuă
6. Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor
7. ***Relații reciproc avantajoase cu stakeholderii (părțile interesate)***



# 1. Orientarea către client / părțile interesate

---

***Universitatea*** depinde de ***clienții / părțile interesate*** și din acest motiv trebuie identificate cerințele prezente și viitoare ale acestora, asigurându-se satisfacerea lor și depășirea așteptărilor clienților / părților interesate.

Aplicarea acestui principiu implică:

- înțelegerea tuturor nevoilor și așteptărilor clienților Universității;
- asigurarea unui echilibru între modul de abordare a nevoilor clienților și a celorlalte părți interesate (personalul organizației, comunitatea locală, societatea în general);
- evaluarea satisfacției clienților, pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor;
- managementul relațiilor cu clienții / părțile interesate.



## 2. Leadership

---

*Conducerea asigură concordanța dintre scopul Universității și mediul intern al acesteia. Ea trebuie să creeze un asemenea mediu în care oamenii se pot implica total pentru realizarea obiectivelor Universității.*

Aplicarea acestui principiu presupune:

- *atitudine proactivă și exemplu personal;*
- *înțelegerea schimbărilor intervenite în mediul extern și răspuns la aceste schimbări;*
- ***luarea în considerare a cerințelor clienților / părților interesate, comunității locale și a societății în ansamblu;***
- *stabilirea unei viziuni clare privind viitorul Universității;*
- *stabilirea sistemului de valori și a normelor etice care să fie respectate la toate nivelurile Universității;*
- *asigurarea unui climat de încredere în relațiile dintre lucrători;*
- *asigurarea resurselor și a libertății de acțiune necesare pentru întregul personal, astfel încât acesta să-și desfășoare activitatea cu responsabilitate;*
- *încurajarea și recunoașterea contribuției lucrătorilor;*
- *promovarea unei comunicări deschise și oneste.*



# 3. Implicarea personalului

---

*Lucrătorii (cadre didactice și personalul administrativ) reprezintă elementul central al unei Universități și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie valorificate pentru maximizarea rezultatelor.*

Aplicarea acestui principiu presupune:

- ***concentrare asupra satisfacerii nevoilor clienților;***
- ***o mai bună reprezentare a Universității în relația cu clienții, comunitatea locală și societatea în general;***
- *punerea în valoare a competențelor, cunoștințelor și experienței;*
- *împărtășirea cunoștințelor și a experienței în cadrul echipelor și grupelor de lucru;*
- *asumarea răspunderii pentru rezolvarea problemelor;*
- *implicare activă în identificarea oportunităților de îmbunătățire;*
- *dezvoltarea unui spirit creativ în definirea viitoarelor obiective ale Universității;*
- *obținerea de satisfacții urmare muncii desfășurate;*
- *dezvoltarea sentimentului de mândrie de a aparține Universității.*



## 4.1. Abordare procesuală

---

*Atunci când activitățile Universității sunt abordate ca un proces, rezultatul dorit poate fi obținut în condiții mai eficiente.*

Aplicarea acestui principiu presupune:

- *definirea proceselor pentru obținerea rezultatului dorit;*
- *identificarea și evaluarea datelor de intrare și de ieșire ale proceselor;*
- *identificarea interfețelor proceselor cu entitățile funcționale ale Universității;*
- ***evaluarea riscurilor posibile, a consecințelor și impactului proceselor asupra clienților și altor părți interesate cu privire la procesele respective;***
- *stabilirea clară a responsabilităților și autorității privind managementul proceselor;*
- ***identificarea clienților interni și externi ai proceselor și a altor părți interesate cu privire la procesele respective;***
- *integrarea proceselor în cadrul Universității;*
- *în proiectarea procesului vor fi luate în considerare: succesiunea etapelor acestuia, măsurile de ținere sub control, nevoile de instruire a personalului, echipamentele, metodele, informațiile, documentația, materialele și alte resurse necesare pentru obținerea rezultatelor dorite.*



## 4.2. Abordare sistemică

---

*Identificarea, înțelegerea și conducerea sistemului de procese intercorelate ale Universității pentru realizarea obiectivelor stabilite, contribuie la asigurarea eficacității și eficienței acesteia.*

Aplicarea acestui principiu presupune:

- ***abordarea Universității ca sistem deschis;***
- ***definirea sistemului de procese, prin identificarea sau dezvoltarea proceselor cu impact asupra realizării obiectivelor definite;***
- *structurarea sistemului de procese pentru a realiza obiectivele în modul cel mai eficient;*
- *îmbunătățirea continuă a sistemului de procese, luând în considerare rezultatele măsurărilor și evaluărilor cu privire la acest sistem;*
- *stabilirea resurselor critice pentru desfășurarea activităților.*



# 5. Îmbunătățire continuă

---

*Îmbunătățirea continuă ar trebui să fie un principiu de bază al Universității, astfel încât aceasta să treacă de la corectarea neconformităților la anticiparea acestora și sporirea criteriilor sale de performanță.*

Aplicarea acestui principiu presupune:

- *aplicarea conceptelor de bază ale îmbunătățirii continue pentru a asigura îmbunătățiri substanțiale;*
- *îmbunătățirea continuă a proceselor, aceasta reprezentând o preocupare constantă pentru fiecare persoană din cadrul Universității;*
- *evaluarea periodică a criteriilor de excelență stabilite pentru a identifica zonele în care trebuie operate îmbunătățiri, în perspectivă;*
- ***îmbunătățirea continuă a eficacității și eficienței tuturor proceselor Universității;***
- *promovarea activităților bazate pe prevenire;*
- *educarea și instruirea fiecărui lucrător astfel încât să poată utiliza tehnicile și instrumentele specifice îmbunătățirii continue, printre care: ciclul PDCA/PEVA (planifică – execută – verifică - acționează), tehnici și instrumente pentru rezolvarea problemelor etc.;*
- *stabilirea obiectivelor referitoare la îmbunătățire și a măsurilor necesare pentru realizarea acestora;*
- *recunoașterea rezultatelor obținute și motivarea personalului Universității în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a proceselor.*



# 6. Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor

Deciziile trebuie să se bazeze, la toate nivelurile conducerii Universității, pe analiza datelor și informațiilor.

Aplicarea acestui principiu presupune:

- *colectarea datelor și informațiilor relevante cu privire la obiectivele stabilite;*
- *luarea măsurilor necesare pentru ca datele și informațiile să fie suficient de clare, disponibile și accesibile;*
- *stabilirea limitelor și criteriilor decizionale;*
- *determinarea alternativelor decizionale;*
- *compararea alternativelor prin analiza datelor și informațiilor utilizând instrumentariului corespunzător;*
- *conștientizarea rolului metodelor statistice în analiza datelor și informațiilor;*
- *luarea deciziilor și întreprinderea măsurilor necesare, atât pe baza rezultatelor unor analize logic argumentate, cât și pe baza experienței și intuiției.*

# 7. Relații reciproc avantajoase cu stakeholderii

Universitatea trebuie să conștientizeze importanța pe care o are relația sa cu diferiți furnizori (de exemplu, licee, colegii, furnizori de produse și servicii, etc.).

Pentru realizarea acestui principiu în Universitate trebuie definite:

- *principalele resurse și furnizorii acestora;*
- *așteptările instituției și ale furnizorilor;*
- *un sistem informațional reciproc avantajos cu furnizorii;*
- *sistemul de management al calității care să fie implementat de către furnizori;*
- *modul de documentare a relațiilor cu furnizorii.*



# Pentru aplicarea principiului de *leadership* un manager ar trebui (ISO 9000:2008):

---

- să fie proactiv și să conducă prin exemplu propriu;
- să înțeleagă și să răspundă la schimbările din mediul extern;
- ***să ia în considerație nevoile tuturor părților interesate / stakeholder-ilor (clienți, personal, comunitate, societate, etc.);***
- să stabilească o viziune clară pentru viitorul organizației;
- să stabilească valorile comune și modelele de etică la toate nivelurile organizației;
- să construiască încrederea și să elimine teama;
- să asigure personalului resursele necesare și libertatea de a acționa cu responsabilitate și răspundere;
- să inspire, să încurajeze și să recunoască contribuțiile personalului;
- să promoveze o comunicare deschisă și onestă;
- să educe, să instruiască și să îndrume personalul;
- să stabilească obiective și scopuri de performanță;
- să implementeze strategii pentru realizarea acestor obiective și scopuri.



# Cultura organizațională – factor determinant în determinarea modului de conlucrare dintre Universitate și Stakeholderi

---

*În cadrul unei Universități orientate spre performanță este imperios necesară instituționalizarea unei culturi organizaționale inovative.*

*Cultura organizațională a Universității reprezintă setul de percepții, valori, atitudini, credințe și speranțe împărtășite de către membrii (echipa managerială superioară (rectoratul) și salariații (în special, cadrul profesoral)) acesteia.*

*Componentele culturii organizaționale sunt: comportări de fațadă (ritualuri, ceremonii, limbaj, etc.); norme de comportare; valori dominante (lucrul în echipă, calitatea, etc.); filozofia, care determină practica instituției de învățământ față de membrii săi și față de clienți și părți cointeresate; sentimentul existenței unui client - țintă (bine identificat și conturat).*



# Analiza Culturii Organizaționale în Universitățile din România

(Studiu\* coordonat de către **Prof.univ., Dr. Panaite Nica**)

---

Respondenții și-ar dori ca în mediul organizațional universitar să fie mai intens promovate:

- „Satisfacția personalului didactic, administrativ și a studenților”;
- „Excelența organizațională și îmbunătățirea performanțelor individuale” ;
- „Spiritul de echipă și încrederea reciprocă”;
- „Transparența”;
- „Comunicațiile deschise (între membrii comunității academice)”;
- „Îmbunătățirea climatului de muncă”;
- „Inițiativa” ;
- „Pasiunea și profesionalismul”.

\* *Studiu realizat în cadrul a cinci Universități din România: Universitatea “Alexandru Ioan Cuza” din Iași; Academia de Studii Economice București; Universitatea București; Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca; Universitatea de Vest din Timișoara*



# Analiza Culturii Organizaționale în Universitățile din România

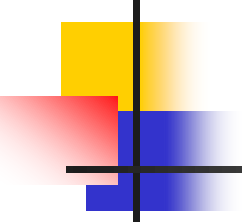
(Studiu coordonat de către ***Prof.univ., Dr. Panaite Nica***)

---

Mediul universitar românesc este orientat spre obținerea unui echilibru între instaurarea unui climat autoritar și a unuia bazat pe comunicare, încredere și respect între colaboratori.

Mediul universitar românesc este dominat de o cultură ierarhică, adică - universitățile românești sunt centralizate, puternic formalizate, structurate și se concentrează asupra problemelor interne, fiind preocupate de economii, respectarea termenelor și uniformitate.

Dorința respondenților este ca ***mediul universitar să se concentreze spre interior, încurajând colaborarea, participarea, lucrul în echipă, coeziunea, angajarea, comunicarea și dezvoltarea.***



# Componentele sistemului de management performant al unei Universități:

---

1. *Misiunea, strategia, politica, obiective*
2. *Sistemul de management al calității*
3. *Responsabilitatea managementului*
4. *Managementul resurselor*
5. *Resursele umane*
6. *Selectarea, distribuirea și utilizarea informației*
7. *Formarea culturii organizaționale*
8. *Organizația și funcționarea acesteia*
9. *Realizarea produsului și managementul proceselor*
10. *Clienții și **partenerii (stakeholderii) instituțiilor de învățământ***
11. *Metode și instrumente*
12. *Măsurare, analiză și îmbunătățire. Indicatorii de performanță*
13. *Rezultatele îmbunătățirii*
14. *Auditul intern*
15. *Auditul extern*



# ***Partenerii (stakeholderii) instituțiilor de învățământ***

---

*Instituția de învățământ fiind un sistem deschis și, reieșind din specificul activității, trebuie să întrețină relații permanente cu **parteneri** din afara instituției: organizații publice, instituții preuniversitare, agenți economici, alte instituții de învățământ superior etc.*

Învățământul superior se distinge printr-o gamă foarte variată de relații interne și externe, ce rezidă în complexitatea serviciilor educaționale și specificul produselor oferite de către IÎS. Anume în această sferă este deosebit de important să se țină seama de necesitățile, cerințele și preferințele clienților de servicii educaționale.





# Categorii de stakeholderi ai IÎS identificați în cadrul proiectului LaManche

---

- *Reprezentanții IÎS care nu fac parte din consorțiu*
- *Reprezentanți ai organizațiilor studentești*
- *Factori de decizie politică*
- *Leaderi de afaceri*
- *Reprezentanți ai societății civile*
- *Reprezentanți ai ONG-urilor ce sunt preocupate de problema egalității de gen*



---

Vă foarte mulțumim !!!

12.11.2014