



Leadership și Managementul Schimbării în Învățământul Superior

- 01 Aprilie, 2014 -

Conf. univ., Dr.

Marian Jalencu

Catedra Administrarea Afacerilor,

USM



Principalele subiecte:

I. Organizația – obiectul managementului

II. Definierea managerului și leaderului

**III. Managementul și Leadership-ul în cadrul
Universității (IÎS): abordare în contextul
culturii organizaționale universitare**



I. Organizația – obiectul managementului

- ***Organizația*** – un grup de indivizi care au cel puțin un scop comun, sunt motivați pentru realizarea acestuia și întreprind eforturi concrete în acest scop.
- ***Organizație*** – grup de persoane și facilități cu un ansamblu de *responsabilități, autorități și relații determinate* (ISO 9000:2008).



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.



Produsul și Clientul 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 poate fi:

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



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*, studenții solicită dezvoltarea sferei de servicii și a infrastructurii Universităților.



Orientarea Universității spre performanță

Universitățile trebuie să țină cont de aceste preferințe / nevoi, dar nu să se limiteze în activitatea lor doar 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.

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.



Definiții ale managementului

- **Managementul** este procesul de planificare, organizare, antrenare și control al eforturilor membrilor unei organizații și folosirea altor resurse organizaționale pentru atingerea scopurilor organizaționale (după *M. Mescon, M. Albert și F. Khedouri*)
- **Management** activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație (ISO 9000:2008).



Factorii de succes în management

(după T. Peters și R. Waterman, 1982)

1. Orientarea către acțiune
2. Utilizarea unor forme simple și perfecționarea personalului
3. Contactul continuu cu clienții
4. Îmbunătățirea productivității salariaților
5. Autonomia operațională și încurajarea întreprinzătorilor
6. Orientarea spre afaceri-cheie și cu valoare mare
7. Orientarea fiecărui salariat către ceea ce știe să facă mai bine
8. Utilizarea unui sistem riguros de control



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



1. Orientarea către client

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

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.



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, 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.*



II. Definirea managerului și leaderului

Managerul:

- Leaderul organizației formale ("leader formal")
- Lucrătorul oricărei organizații (firme, instituții, etc.), care are în subordonarea sa alți salariați și este situat la unul dintre cele trei nivele manageriale – superior, mijlociu sau inferior.
- A calcula în termeni de eficiență relația de schimb între conducător și cel condus; a motiva extrinsec pe angajați; a te ocupa de proceduri, metode, de termenii contractului de munca.



Teoria rolurilor manageriale a lui Henry Mintzberg

I. Roluri interpersonale

1. Conducător principal
2. LEADER
3. Verigă intermediară

II. Roluri informaționale

4. Receptor de informații
5. Difuzor de informații
6. Rol de reprezentare

III. Roluri decizionale

7. Rol de întreprinzător
8. Diminuator al abaterilor
9. Distribuitor de resurse
10. Negociator



Leaderii formali și informali

Atât organizațiile formale, cât și cele informale își au leaderii săi:

- *Leaderii formali (Conducătorii formali)*
- *Leaderii informali (Leaderii grupurilor informale)*

Termenul de leadership era folosit (anii '60), în teoriile sociologice ale grupurilor mici, mai ales pentru definirea conducerii informale: leaderul unui grup informal apare, în mod spontan și natural, din *dinamica grupului, el nefiind numit ci ales.*



Premisele evoluției Leadershipului

Managementul stabilea foarte clar ce trebuie să facă un conducător, dar mai puțin cum anume trebuie el să se comporte.

Adesea, oricât de frumoase erau intențiile, oricât de provocatoare erau țintele organizației, ele nu erau atinse pentru că managerii nu știau cum să-i facă pe oameni să-i urmeze - cu alte cuvinte, pentru că ***managerii nu erau și lideri.***

**Leaderii crează Viziuni,
Managerii urmăresc Rezultatele.**



Leadership

- A face oamenii să te urmeze bazându-se pe motivația lor intrinsecă.
- ***Acea parte a activității unui manager*** prin care acesta influențează comportamentul indivizilor și grupurilor în vederea obținerii rezultatelor dorite (*după B. P. Smith*).
- Abilitatea de a convinge pe alții de bună voie să se comporte diferit.



Tipuri de Leadership

- ***Leadershipul Previzional*** - orientat spre modalitățile viitoare de existență a Organizației
- ***Leadershipul Strategic*** - stabilirea strategiilor ce dirijează activitatea Organizației
- ***Leadershipul Dinamic*** - se concentrează pe evoluția Organizației, pe procesualitate
- ***Leadershipul Prin Obiective*** - stabilirea unor obiective la toate nivelele ierarhice
- ***Leadershipul Prin Excepție*** - concentrare pe o serie de probleme ce se abat de la regulă
- ***Leadershipul Prin Inovare*** - centrat pe descoperirea unor forme noi, transformări etc.



Așteptările oamenilor față de lideri:

Viziune - capacitatea de a vedea viitorul.

Asumarea de riscuri.

Împărtășirea informației.

Implicare - liderul muncește cot la cot cu ceilalți membri ai echipei.

Energie - care se transmite celorlalți membri ai organizației.

Așteptări înalte - "liderii ne fac să țintim sus".

Recunoaștere - pentru rezultate, succese, speranțe dar și pentru temeri sau necazuri individuale.

Mișcare permanentă - individuală și organizațională, combaterea oricăror forme de inerție.



Leaderii sunt sfătuiți

- ***Să "tragă" nu să "împingă"***- leaderii stau în față, demonstrând altora cum să abordeze și să rezolve problemele.
- ***Să merite încrederea*** - să fie demn, cinstit și să-i respecte pe ceilalți.
- ***Să ofere scopuri generale dar recompense specifice.***
- ***Să încurajeze diferența și similaritatea*** - să tolereze și să respecte diferențele individuale (un grup este eficient numai dacă demonstrează competențe și abilități foarte diverse) dar să formuleze scopuri și intenții adoptate de toți membrii grupului.
- ***Să aibă numai așteptări înalte*** - pe care să le înalțe, ori de câte ori se poate, pentru a menține o tensiune favorabilă mișcării.



Funcțiile esențiale ale leaderului (în raport cu grupul condus)

1. **Directia** - conducerea și coordonarea eforturilor membrilor grupului / echipei; eliminarea incertitudinilor cu privire la ceea ce trebuie făcut.
2. **Motivația** - determinarea grupului / echipei să vrea să avanseze în direcția stabilită; satisfacerea nevoilor indivizilor și ale grupului / echipei; dezvoltarea propriilor competențe inter-personale în vederea câștigării și consolidării încrederii celorlalți și pentru convingerea lor să-l urmeze.

Directia + Motivația generează sinergie, efectul total fiind superior sumei părților.

3. **Reprezentarea** - reprezentarea grupului / echipei și a scopurilor sale în interiorul și exteriorul organizației; reprezentarea celor din afara grupului / echipei în cadrul acestuia / acesteia; menținerea echilibrului între nevoile interne și cele externe ale grupului și păstrarea unității scopurilor grupului cu cele organizaționale.



Manager - Leader

Manager (Conducător formal)

- Controlează și optimizează ceea ce există deja
- Promovează stabilitatea
- Acționează tranzacțional
- Urmează regulile stabilite, asigură respectarea lor și corectează abaterile de la standarde
- Reține
- Întreabă, de regulă, "cum ?"

Leader (Organizational leader)

- Schimbă ceea ce există în ceea ce e necesar
- Promovează schimbarea
- Acționează transformațional
- Introduce reguli noi, încurajează creativitatea și elimină constrângerile care determină comportamente conservatoare
- Eliberează
- Întreabă, de regulă "ce", "de ce" și "cine" ?

Coincidența dintre leader și manager:



Leader puternic - Manager puternic
(cea mai favorabila)

Leader puternic - Manager slab

Leader slab - Manager puternic

Leader slab - Manager slab
(cea mai nefavorabila)



Manager - Leader

- Persoană sau grup de persoane care orientează și controlează o organizație la cel mai înalt nivel ("***Management de la cel mai înalt nivel***" - ISO 9000:2008)
- ***Leaderii*** – stabilesc unitatea dintre scopul și orientarea organizației. Acestea ar trebui să creeze și să mențină mediul intern în care personalul poate deveni pe deplin implicat în realizarea obiectivelor organizației (ISO 9000:2008).
Un *leader* utilizează eficient *statutul său formal, autoritatea și influența*.
- *Leader* - conducătorul unei organizații care nu numai știe ce și cum să facă, dar este capabil să-i determine și pe ceilalți cum să facă - pentru lider, importanți sunt oamenii.



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.



Eficiența organizațională

- ***Eficiență*** – relație între rezultatul obținut și resursele utilizate
- ***Eficacitate*** – măsura în care sunt realizate activitățile planificate și sunt obținute rezultatele planificate



III. Managementul și Leadership-ul în cadrul Universității (IÎS): abordare în contextul culturii organizaționale universitare

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; sentimentul existenței unui client - țintă (bine identificat și conturat).



Cultura organizațională - Performanțele Universității

Între *cultura organizațională* instituționalizată și *performanțele unei instituții de învățământ superior* există o strânsă relație de interdependență / feedback, și anume:

- o cultură adecvată sprijină elaborarea și punerea în practică a strategiei performanței și inovației; o cultură puternică de tip constructiv conduce la angajarea în mai mare măsură a salariaților la atingerea obiectivelor organizaționale.

Cultura performanței manageriale este o derivată a culturii organizaționale generale a instituției și reprezintă un sistem de valori, tradiții, proceduri, și așteptări ce rezultă într-un mediu organizațional care este orientat către menținerea și îmbunătățirea continuă a calității.



Rolul echipei manageriale superioare a Universității

Echipa managerială superioară a unei instituții de învățământ superior (rectoratul) trebuie să țină seama de faptul că încercarea de a orienta Universitatea spre performanță fără a crea o cultură organizațională adecvată este sortită eșecului.

În această ordine de idei, trebuie ținut seama de următoarele principii manageriale:

- schimbarea culturii într-o instituție de învățământ nu poate avea loc într-un mediu ostil;
- implementarea unor *programe de performanță* durează o anumită perioadă de timp.



Echipa managerială a unei instituiții de învățământ superior

- nu trebuie să schimbe cultura existentă înainte să cunoască istoria și rațiunea care au stat la baza formării ei;
- să nu intervină în sistemul deja creat, ci să-l îmbunătățească;
- să fie disponibilă de a asculta și de a observa;
- să implice în realizarea schimbării în primul rând pe cei care sunt afectați de ea.



Constituirea unei baze adecvate a culturii performanței într-o Universitate trebuie să aibă în vedere următoarele caracteristici:

- acceptarea noii filozofii de către conducere la toate nivelele;
- accentul deosebit pus pe semnificația resurselor umane;
- organizarea unor manifestări publice cu ocazia unor evenimente deosebite;
- recompensarea și recunoașterea unor angajați pentru merite deosebite;
- realizarea unei comunicări eficiente printr-o rețea internă;
- implementarea unui sistem puternic de valori și a unor standarde înalte de performanță.



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***)

Pe de altă parte, se consideră că se acordă o importanță mult prea mare unor valori precum:

- „Stabilitatea organizațională”;
- „Tradiția”;
- „Respectarea regulamentelor și procedurilor”;
- „Orientarea spre rezultate”;
- „Executarea întocmai a dispozițiilor managerilor”;
- „Competiția”;
- „Securitatea / Siguranța (personală, a postului etc.)”;
- „Ordinea și disciplina”.



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.

Analiza Culturii Organizaționale în Universitățile din România

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

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași este orientată spre dezvoltarea unui climat bazat pe comunicare, încredere și respect între colaboratori .

În Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași se pune accentul pe reguli, ordine, proceduri standardizate, linii clare de autoritate în luarea deciziilor, control și mecanisme de responsabilizare.

În cadrul acesteia, se promovează un mediu puternic formalizat, structurat, puternic orientat spre stabilitate și predictibilitate.

În situația ideală, respondenții ar prefera dezvoltarea unei culturi de grup, de orientare spre relațiile umane, ceea ce reflectă dorința ca în Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași să se promoveze coeziunea și respectarea indivizilor, colaborarea, lucrul în echipă, participarea, comunicarea și dezvoltarea.



Vă foarte mulțumim !!!

29.05.2014