



Leadership și Managementul Schimbării în Învățământul Superior

- 08 Aprilie, 2014 -

Conf. univ., Dr.

Marian Jalencu

Catedra Administrarea Afacerilor,

USM



Managementul Schimbării

Principalele subiecte:

I. Premisele și raționamentul derulării schimbării organizaționale

II. Rezistența la schimbare



I. Premisele și raționamentul derulării schimbării organizaționale

Organizațiile manageriale își desfășoară activitatea într-un anumit *mediu extern*.

Organizațiile manageriale (inclusiv, Universitățile) sunt *sisteme deschise*, constituite din *intrări, transformări și ieșiri* ("Conceptul de firmă ca sistem deschis").

Mediul extern este *schimbător*, iar ***organizațiile*** sunt departe de a fi *statice*.



Caracteristicile mediului extern modern:

- Este schimbător și dinamic
- Este complex și incert
- Este constituit din factori aflați într-o interdependență / interconexiune reciprocă
- Este *turbulent*



Surse de presiuni în favoarea Schimbării

- ***Externe*** – mediul extern al organizației
- ***Interne*** – mediul intern al organizației

Mediile intern și extern ale diferitelor organizații sunt mai mult sau mai puțin dinamice în contextul tendinței de schimbare; iar organizațiile prezintă grade diferite de schimbare.

Derularea procesului de management trebuie realizat în baza *armonizării / sincronizării / ajustării ambelor medii manageriale* – intern și extern.



Factorii care generează schimbarea:

I. Factori de mediu extern – care asigură un anumit grad de control al organizației asupra mediului extern

- Stabilitatea organizațională - stabilizarea intrărilor și ieșirilor

a). Diversificarea / dezvoltarea furnizorilor – folosirea a numeroși furnizori pentru a evita o criză de materii prime și materiale

b). Creșterea vânzărilor / volumului de activitate – obținerea produselor de calitate pentru a-și asigura vânzări / comenzi

-Competitivitatea accentuată în afaceri / domeniu de activitate – atingerea avantajelor concurențiale de către organizație

- Satisfacerea cerințelor pieței

- Realizarea strategiilor guvernamentale

- Sprijinirea creșterii economice echilibrate

- Asigurarea dezvoltării durabile



Factorii care generează schimbarea:

II. Factori de mediu intern – care asigură orientarea organizației spre modernizare, performanță și eficiență

- Productivitate scăzută
- Insatisfacții ale personalului
- Absenteism
- Fluctuație
- Conflicte
- Sabotaj
- Greve



Schimbarea...

Toate instituțiile există și își desfășoară activitatea în *două perioade de timp: cea de astăzi și cea de mâine*. Viitorul se pregătește azi, în majoritatea cazurilor în mod irevocabil. De aceea managerii trebuie să organizeze atât prezentul, cât și viitorul.

În *vremuri de schimbare*, managerii nu trebuie să presupună că viitorul va reprezenta o continuare a prezentului. Dimpotrivă, ei trebuie să se orienteze spre schimbare atât ca șansă cât și ca amenințare (*Peter Drucker*)

Schimbarea are loc atunci când suferința de a NU SCHIMBA ceva este mai mare decât cea provocată de SCHIMBAREA propriu-zisă (*Jamie Oliver*)



Beneficiile managementului schimbării:

- Reducerea riscurilor
- Îmbunătățirea calității produselor
- Disponibilitatea produselor
- Reducerea / optimizarea costurilor afacerii / activității
- Îmbunătățirea eficienței de comunicare (inclusiv, între beneficiari și organizație)
- Poate simplifica și sprijini fluxul de informații și de operațiuni



Factorii care determină schimbarea în cadrul IÎS (I)

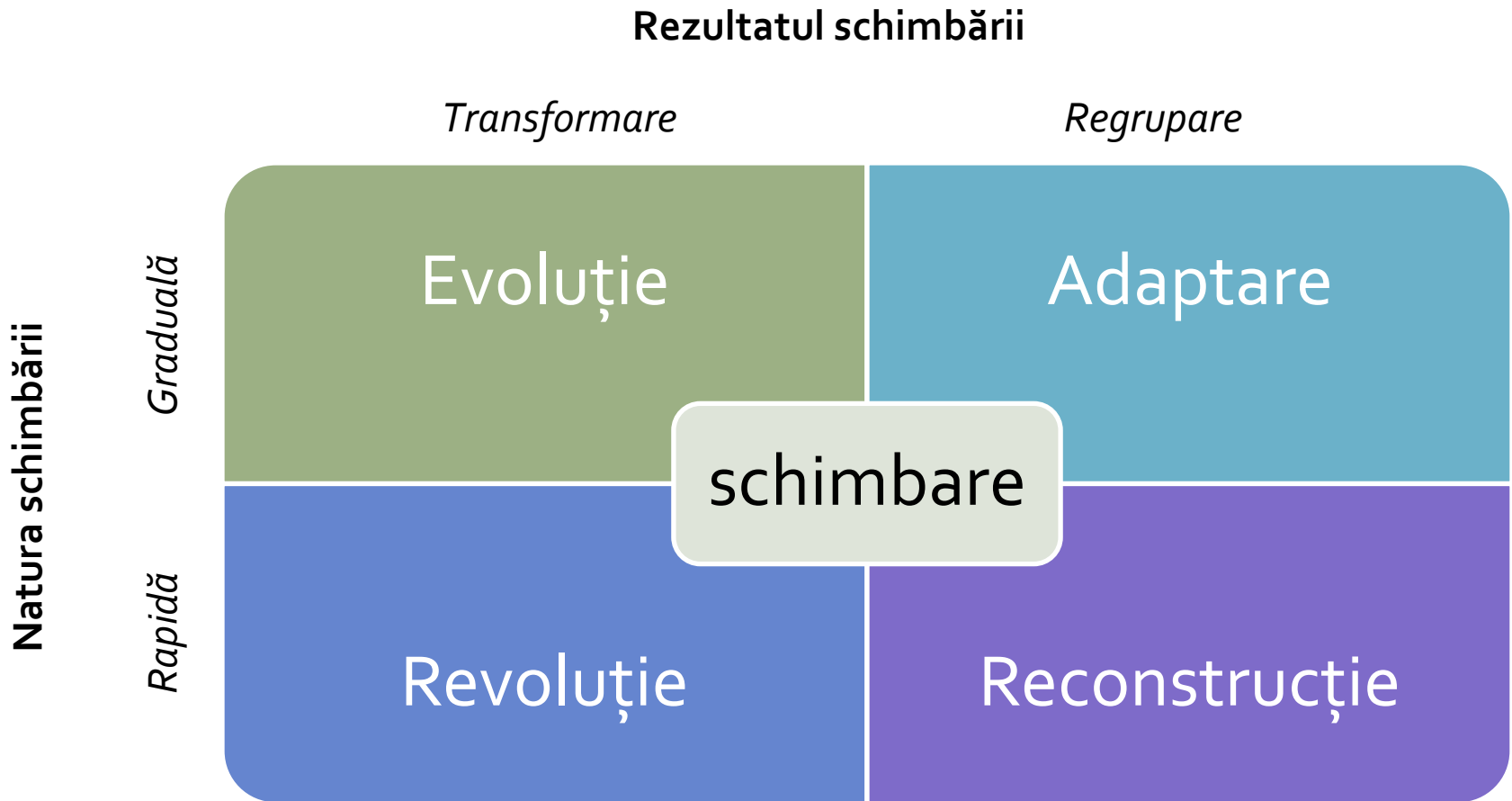
- *Reiterarea priorităților în învățământ și deplasarea accentului pe clienți.* În prezent, în învățământ vine era clienților. Ideologia satisfacerii nevoilor acestora, tot mai insistent, penetrează activitatea Universităților. Afară de publicitate IÎS trebuie să ofere tuturor clienților cu adevărat procese calitative de instruire și conformare la activitățile postuniversitare.
- *Tendința de a supraviețui în condiții de competiție și concurență.* Anume calitatea învățământului devine principalul instrument prin care se face comparația dintre instituții și se oferă prioritate uneia din ele. Instituțiile care au declarat calitatea drept obiectiv prioritar vor obține *avantaje competitive*, iar cele care au refuzat programe de calitate riscă să nu se mențină pe piața serviciilor educaționale.



Factorii care determină schimbarea în cadrul IÎS (II)

- *Expansiunea cheltuielilor destinate proceselor educaționale și de cercetare-dezvoltare.* Utilizarea tehnologiilor educaționale moderne generează costuri sporite ale educației. Studenții trebuie să fie convingși că costurile instruirii corespund calității înalte a serviciilor oferite de instituție și că este asigurat echilibrul cost-calitate.
- *Tendința de a răspunde neîncrederii furnizate din exterior* în abilitatea instituției de învățământ de a asigura calitatea serviciilor și produselor oferite și a demonstra diferitor organe de control că există și alte viziuni moderne asupra problemelor calității în afară de tehnicile de control.

Tipologia Schimbării





Variabilele organizaționale în care se pot produce schimbări (*după H.Leavitt*):

- ***Obiective și strategii***
- ***Tehnologia*** – "tehnologiile educaționale"
- ***Proiectarea postului*** – re-proiectarea posturilor pentru a oferi mai multă sau mai puțină autonomie, identitate, semnificație și feedback
- ***Structura*** – formalizarea și centralizarea pot să fie manevrate, ca și înălțimea și ariile de control. Schimbările structurale includ și modificări de reguli, politici și proceduri
- ***Procesele***
- ***Oamenii***

Posibile domenii ce pot fi supuse schimbării în Universitate

(după Vesselin Blagoev):

- Programe (Planuri învățământ / Programe de master)
- Tehnologia de predare
- Strategia
- Rolurile sau atitudinile
- Oamenii
- Economia / Eficiența organizațională
- Focalizarea Universității



Tehnologii de predare

- De la dictare la Power Point
- De la Power Point la utilizarea metodelor integrate (inclusiv video, rezolvarea de sarcini, etc)
- De la studii în sala de clasă la învățământul la distanță
- De la modul clasic de învățare la distanță la predare multipoint
- Predarea prin consultanță



Oamenii

Managementul schimbării este dificil deoarece implică modificări în comportamentele oamenilor.

Remodelarea comportamentului oamenilor necesită cunoștințe pentru a identifica și a dezvolta noi competențe.

Se impune, de asemenea, schimbarea *culturii organizaționale*, a *obiceiurilor* în cadrul echipelor departamentale, precum și a gradului de *colaborare* dintre acestea.

În plus, *susținerea din partea managementului de la cel mai înalt nivel* este, de asemenea necesară, pentru a întări importanța și semnificația schimbărilor.



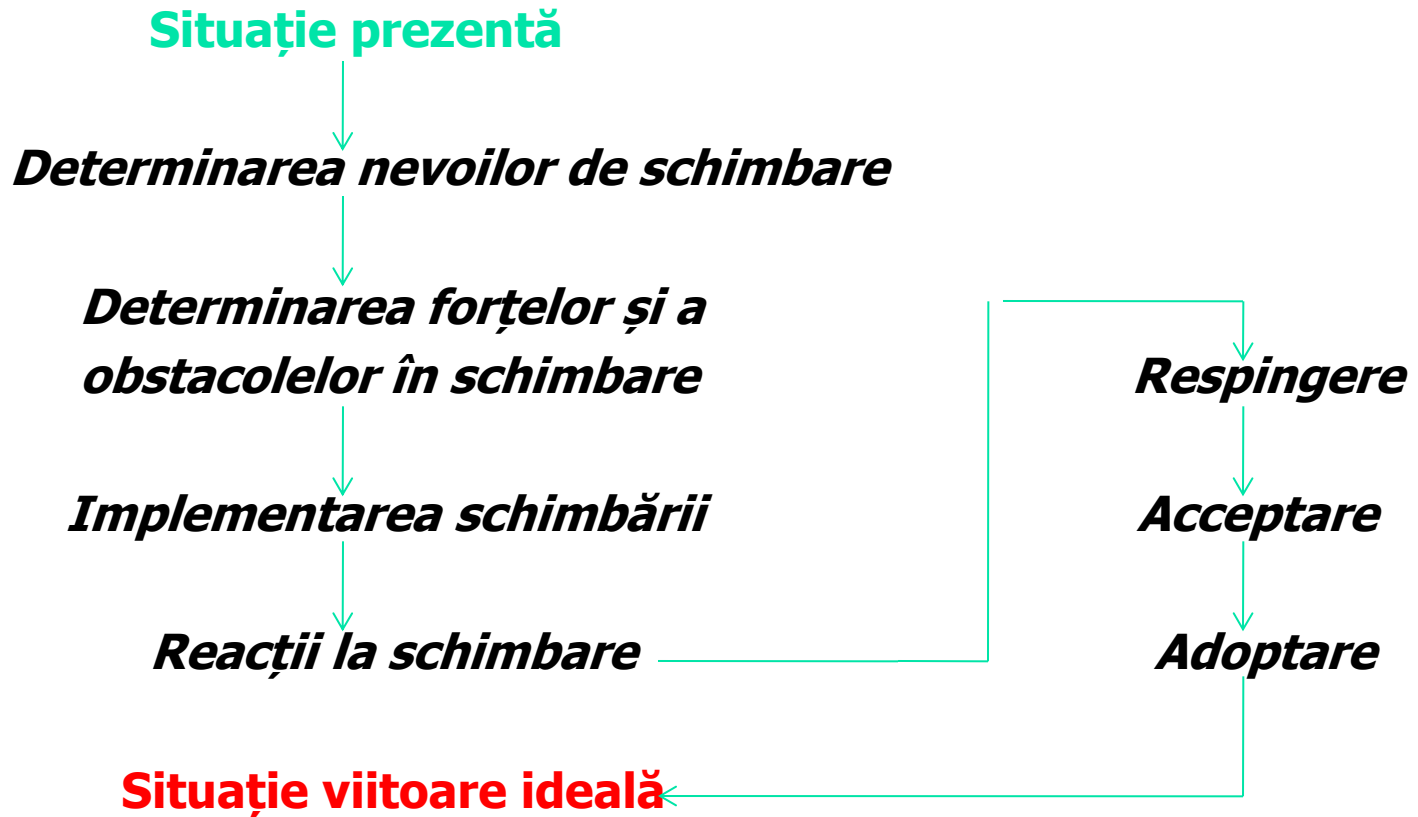
Teoria lui Geert Hofstede privind cultura națională

Cultura - programarea mintală colectivă, caracterizată de următoarele dimensiuni:

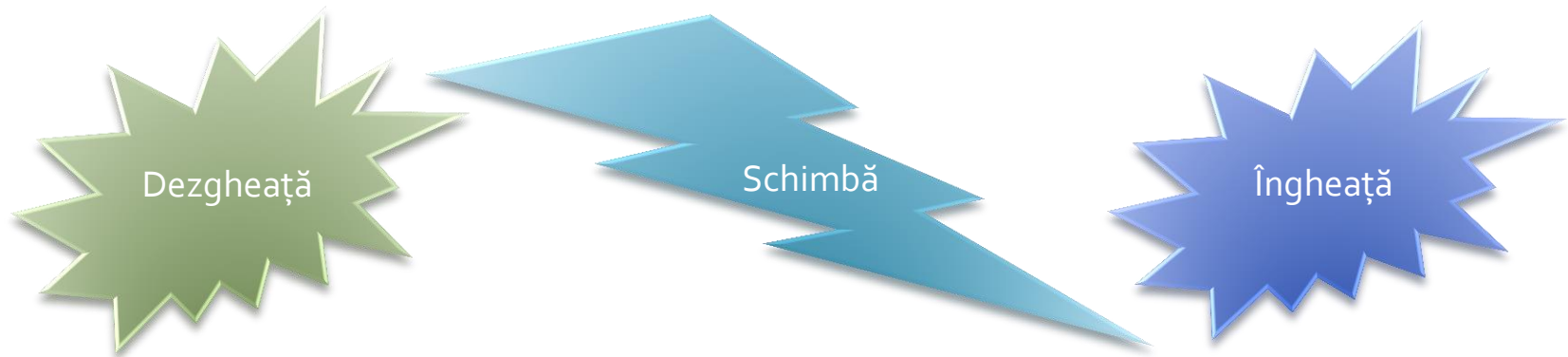
- *individualism / colectivism*
- *distanța față de putere mare / mică (distanța ierarhică mare / mică)*
- *nivelul ridicat / scăzut de evitare a incertitudinii (control intens / redus al incertitudinii)*
- *feminitate / masculinitate (masculinitate / feminitate)*
 - *abordare pe termen scurt / lung*



Procesul de schimbare



Trei stadii ale schimbării (după Karl Lewin)

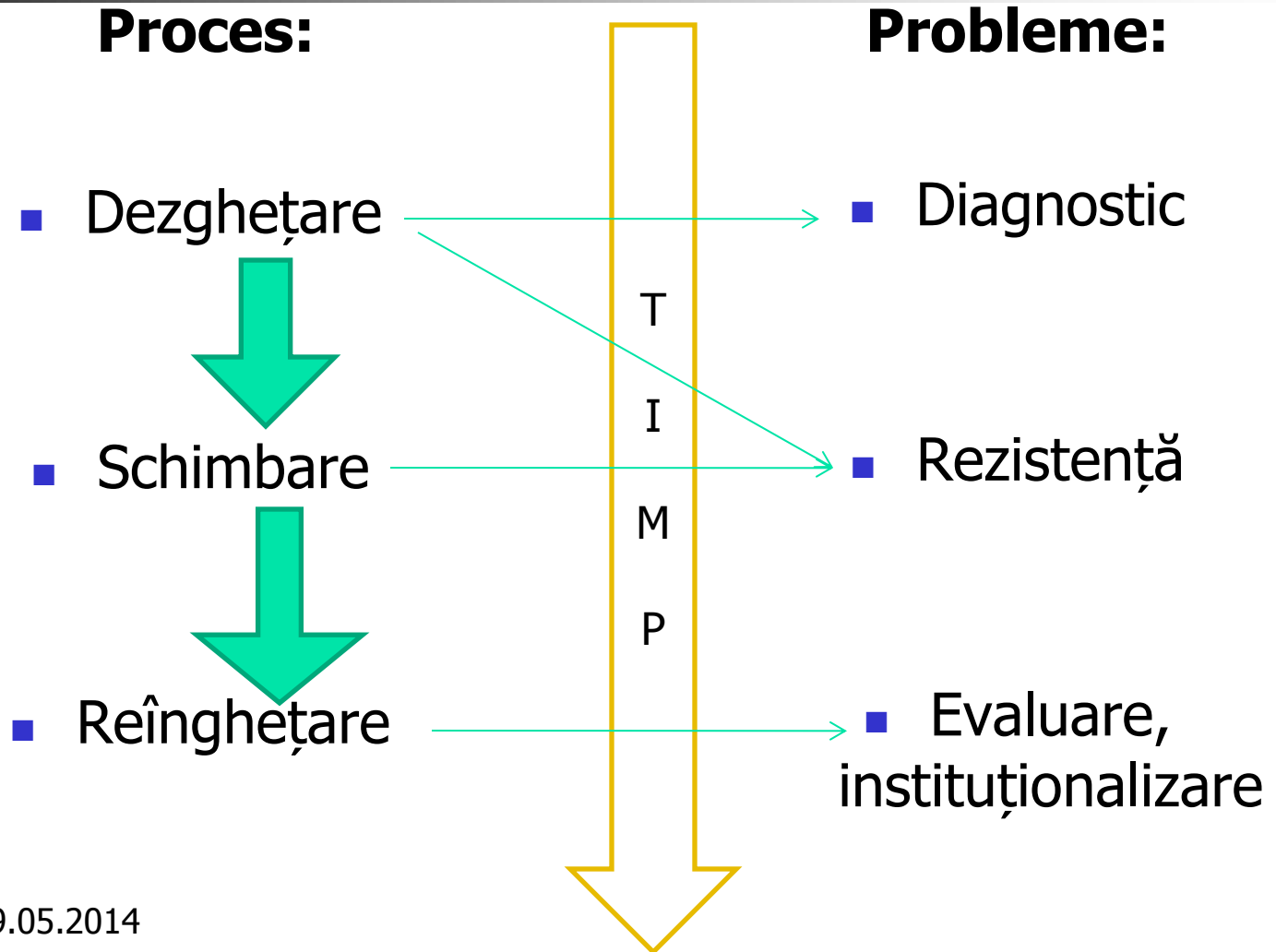




Pași schimbării (după Karl Lewin)

- **Dezghetarea** – perceperea *stării de lucruri* ca fiind nesatisfăcătoare.
- **Schimbarea** – implementarea unui *program* sau *plan* pentru a deplasa o organizație și/sau membrii ei spre o stare mai mulțumitoare.
- **Reînghetarea** – situația care apare când nou-formatele *comportamente, atitudini* sau *structuri* devin aspecte permanente ale organizației.

Procesul și problemele schimbării





Probleme ce trebuie depășite în procesul schimbării:

- ***Diagnostic*** – colectarea sistematică de informații relevante pentru abordarea schimbării
- ***Rezistență*** – absența, manifestată sau nu, a sprijinului acordat de membrii organizației eforturilor în vederea schimbării
- ***Evaluarea și instituționalizarea***



Efectuarea diagnosticului în cadrul IÎS

I. Evaluarea mediului intern al Universității

- Capacitatea instituțională (organizarea interioară, infrastructura, misiunea și politicile instituțiilor)
- Eficacitatea educațională (resursele interne și externe, calitatea proceselor)
- Managementul performanței Universității (sisteme, structuri, mecanisme)
- Indicatori de performanță

II. Dezvoltarea și acceptarea standardelor de performanță a Universității

- Politica și procedurile pentru asigurarea performanței
- Aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii și a diplomelor
- Evaluarea studenților
- Asigurarea calității personalului didactic
- Resursele de învățare oferite studenților
- Sisteme de date și informații



II. Rezistența la schimbare

- Teama de a pierde slujba / venitul
- Teama de a nu distruge relațiile interpersonale
- Necesitatea de a învăța
- Teama de necunoscut
- Teama de noile tehnologii
- Obişnuințe / obiceiuri create
- Timp insuficient pentru a învăța tehnici noi
- Sindromul uzurii încorporate



Cauzele rezistenței la schimbare:

(după J.P. Kotter și L.A. Schlesinger)

- Politica și interesul propriu
- Slaba toleranță individuală la schimbări
- Neînțelegerea
- Lipsa de încredere
- Evaluarea diferită a situației
- Cultura organizațională rezistentă



Bariere existente în realizarea schimbării și orientării spre performanță a unei Universități (I):

- *Dualitatea structurilor organizatorice în învățământ și tendința de separare a subdiviziunilor funcționale, fiindcă în cadrul Universităților funcțiile educaționale și cele administrativ-gospodărești sunt practic izolate, ce împiedică crearea unui sistem unitar orientat spre realizarea misiunii Universității*
- *Angajații, de regulă, nu au o viziune unică asupra problemelor de performanță organizațională și un concept unic despre asigurarea acesteia, înțelegând aceste aspecte prin prisma pregătirii și viziunilor proprii*
- *Autoizolarea personalului și a compartimentelor academice, deseori aceasta se remarcă printre cadrele didactice care pun pe prim plan importanța disciplinei pe care o predau față de alte priorități. Asemenea atitudini nu sunt compatibile cu concepțiile moderne de calitate, care se bazează pe colaborare dintre toate subdiviziunile și toți angajații*
- *Sistemul de management al Universității, în majoritate, este orientat spre soluționarea și atenuarea problemelor de performanță pe măsura apariției lor, dar nu pe sporirea continuă a eficienței proceselor și activităților pentru preîntâmpinarea apariției deficiențelor*



Bariere existente în realizarea schimbării și orientării spre performanță a unei Universități (II):

- *Imperfecțiunea proceselor de analiză și măsurare a performanței managementului Universității*
- Conducerea fragmentară al managementului Universității (deseori se focalizează atenția asupra problemelor externe, oferindu-le prioritate în raport cu preocupările pentru organizarea și modernizarea internă). Asigurarea performanței, însă, necesită acțiuni sistemice și sistematice. În felul acesta, situațiile de acest gen au o influență nefavorabilă asupra reformelor și perfecționarea continuă a Universității
- *În Universități, de regulă, se susțin și se stimulează performanțele și succesele unor anumite persoane. Atât în domeniul didactic, cât și în cel administrativ, promovarea profesională și recompensarea materială se bazează pe aprecierea activităților prestate, productivității muncii și a rezultativității activităților anumitor salariați, fără a lua în considerare reușita rezultatelor activității grupelor de angajați. Asemenea situații contravin filosofiei managementului performanței, care abordează Universitatea ca o organizație în continuă instruire și învățare cu implicarea întregului personal.*



Evaluarea și instituționalizarea

- Proiectarea și formalizarea unui *sistem eficient de management* a IÎS
- Realizarea în cadrul IÎS a principiului de management a *îmbunătățirii continue*, inclusiv a *ciclului PEVA* (planifică – execută – verifică - acționează)
- Implementarea în cadrul Universității a unui *sistem intraprenorial / inovativ*

Dezvoltarea organizațională – un efort planificat și continuu de a schimba organizațiile spre a fi mai performante / eficiente / umane, inducând o cultură a autoexaminării organizaționale și a disponibilității pentru schimbare.



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.*



Sistemul intraprenorial / inovativ al IÎS

Inovația sistemică - înseamnă supravegherea celor *șapte surse de ocazii de inovații (după Peter Drucker)*

Primele patru surse se află în cadrul organizațiilor sau în cadrul unei industrii. De aceea, sunt vizibile mai întâi oamenilor care lucrează în acea industrie. Acestea sunt, în esență, simptome. Dar sunt indicatori foarte serioși ai schimbărilor care au avut deja loc sau care se pot petrece cu un efort mic.

Al doilea set de surse de ocazii de inovații, un set de trei, implică schimbări în afara organizației.



Sursele inovației

(după Peter Drucker)

I. Surse din interiorul organizației

- *Neprevăzutul – succesul neprevăzut, eșecul neprevăzut, evenimentul neașteptat din exterior*
- *Incongruența (neconcordanța) – dintre realitate așa cum este de fapt și realitatea așa cum se pretinde că este, sau așa cum ar trebui să fie*
- *Inovația bazată pe necesitatea procesului*
- *Schimbările din structura industriei sau din structura pieței care iau pe toată lumea pe nepregătite*

II. Surse din exteriorul organizației

- *Demografice (schimbări de populație)*
- *Schimbări în receptivitate, dispoziție și înțelegere*
- *Cunoștințe noi, atât științifice cât și neștiințifice*



Aspecte ce ar favoriza schimbarea (după L.W. Rue și L. Byars):

- Câștigarea încrederii salariaților supuși schimbării
- Discutarea prealabilă a modului în care se va realiza schimbarea
- Implicarea directă în procesul schimbării
- Certitudinea că schimbarea este rezonabilă
- Evitarea amenințărilor
- Alegerea momentului schimbării



Realizarea schimbării în Universitate ar implica următoarele acțiuni consecutive:

- Angajamentul conducerii de la cel mai înalt nivel (a rectoratului) în promovarea obiectivelor de performanță
- Stabilirea și structurarea activităților necesare pentru realizarea politicii în domeniul performanței
- Informarea amplă a angajaților și clienților asupra necesității și avantajelor implementării schimbărilor preconizate
- Instruirea angajaților (la toate nivelele) și formarea continuă în domeniul în care este efectuată schimbarea
- Asigurarea unei eficiente comunicări și unui adecvat circuit de informație
- Elaborarea unui set de proceduri interne clare, ușor de aplicat și verificat pentru toate subdiviziunile instituției
- Stabilirea indicatorilor măsurabili de performanță
- Auditul intern al calității Universității

Schimbarea trebuie să fie realizată în baza proiectării / re-proiectării principalelor componente ale sistemului de management a Universității:

- 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. Public Relations / Clienții și partenerii instituțiilor de învățământ*
- 11. Metode și instrumente*
- 12. Măsurare, analiză și îmbunătățire. Indicatorii de performanță*
- 13. Rezultatele îmbunătățirii*
- 14. Auditul intern*
- 15. Auditul extern*



Vă foarte mulțumim !!!

29.05.2014