



# Leadership și Managementul Schimbării în Învățământul Superior

- 15 Aprilie, 2014 -

Conf. univ., Dr.

**Marian Jalencu**

*Catedra Administrarea Afacerilor,*

*USM*



# Subiecte

---

## **Schimbarea și Dezvoltarea Organizațională**

29.05.2014



## Dezvoltarea organizațională

---

***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.



# Sfera de cuprindere a Dezvoltării Organizaționale

---

## **Practici tradiționale**

- Eficacitatea organizării
- „Self – management”
- Proiectarea
- Echipe de îmbunătățire / muncă
- Discreția profesorului
- Echipe de lucru
- „Feedback”
- Recompense financiare

## **Dezvoltarea organizațională**

- Îmbunătățirea continuă
- Controlul managementului
- Managementul prin obiective
- Perfecționarea procesului
- Simplificarea muncii
- Îmbogățirea postului
- Codificarea procesului muncii
- Cercurile axate pe calitate
- Clienții interni
- Feedback-ul sondajelor
- Recompensele de recunoaștere
- Reengineering-ul

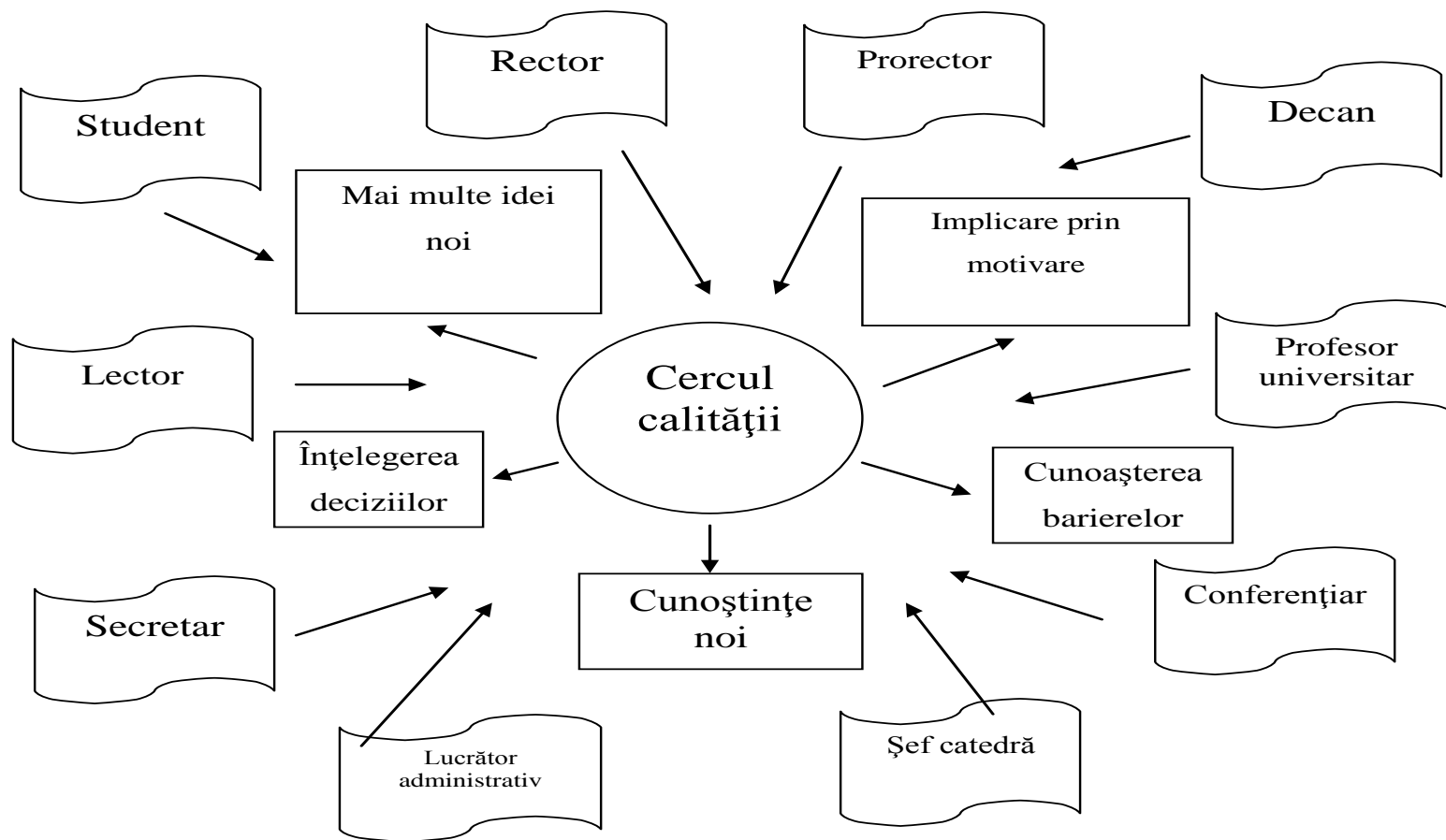


## **Condițiile necesare pentru efectuarea schimbării și dezvoltarea organizațională în IÎS**

---

- 1. Susținerea totală, fără nici un fel de rezerve, a schimbării și dezvoltării organizaționale din partea managementului superior – rectoratul instituției de învățământ superior.**
- 2. Implicarea, fără rezerve, a tuturor angajaților (în special, profesorilor) instituției de învățământ superior în procesul de edificare a noii culturi organizaționale.**

# Cercurile calității în IÎS





## Directții de Dezvoltare Organizațională a Universității (I):

---

- Universitățile din R. Moldova trebuie să dezvolte toate trei domenii de activități, în special – *cercetarea și extensiunea / serviciile.*
- Este necesar de trecut de la metoda extensivă de dezvoltare a Universității (bazată pe supraviețuirea Universității pe seama derulării procesului de instruire; formarea bugetului Universității din taxele de studii recepționate de la studenții ce studiază prin contract), la metoda intensivă / calitativă de dezvoltare a Universității



## Direcții de Dezvoltare Organizațională a Universității (II):

---

Universitatea la moment poate să stimuleze personalul didactic existent și să-l orienteze spre activități de cercetare și extensiune prin promovarea unor flexibile politici de personal – spre exemplu: micșorarea „normei didactice” pentru profesorii care sunt încadrați în cercetare / extensiune și aduc Universității resurse financiare din proiecte / granturi, contracte de prestare a serviciilor pentru firme / întreprinderi, etc.





## Directții de Dezvoltare Organizațională a Universității (III):

---

- Universitatea trebuie să atragă o deosebită atenție problemei angajării absolvenților în câmpul muncii. Gradul de angajare a absolvenților Universității în câmpul muncii trebuie să reprezinte un indicator de bază de evaluare a calității studiilor din cadrul universității.
- Universitatea trebuie să dezvolte un permanent feedback (legătură inversă) cu absolvenții acesteia, inclusiv prin realizarea de sondaje permanente cu proaspeții absolvenți ai Universității.



## Direcții de Dezvoltare Organizațională a Universității (IV):

---

- Universitatea trebuie să fie preocupată de dezvoltarea unei eficiente rețele: *cercetători (cercetare) – mediu de afaceri.*
- În Republica Moldova nu putem miza pe o reală și eficientă susținere în dezvoltarea respectivei rețele din partea statului și a guvernului.
- Din această cauză, Universitățile autohtone trebuie să implice activ așa actori precum Companii autohtone, Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova, asociații a micului business, firme de consultanță, organizații non – guvernamentale ce au drept scop al activității susținerea și dezvoltarea antreprenoriatului în Republica Moldova, etc.



## Premiul european pentru calitate

---

- Separarea factorilor determinanți și a rezultatelor care pot fi obținute prin punerea în valoare a acestor factori evaluați cu câte 50% fiecare
- Evaluarea criteriului "satisfacția clienților" are ponderea cea mai mare (20%)
- Evaluarea importanței personalului ca resursă (9%), ca "rezultat" și ca "satisfacție" (9%)
- Ținerea sub control a "proceselor" (14%) și utilizarea optimă a resurselor (9%)
- Răspunderea organizațiilor pentru impactul asupra societății (6%)
- Evaluarea importanței criteriului "rezultatele activităților" ocupă locul doi (15%) după criteriul "satisfacția clientului"



## Premiul american pentru calitate “Malcom Baldrige”

---

- Rezultatele în afaceri / domeniu de activitate – 450 puncte (45 %)
- Conducerea organizației – 110 puncte (11 %)
- Dezvoltarea și MRU – 100 puncte (10 %)
- Managementul proceselor – 100 puncte (10 %)
- Planificarea strategică - 80 puncte (8 %)
- Orientarea spre client și spre piață - 80 puncte (8 %)
- Prelucrarea și analiza informațiilor - 80 puncte (8 %)



# Premiul japonez pentru calitate W.E. Juran

---

- Politica și obiectivele organizației
- Sistemul de organizare și funcționare
- Formare și perfecționarea profesională a lucrătorilor
- Colectarea, prelucrarea și analiza informațiilor
- Analiza proceselor și rezultatelor acestora
- Activitatea de standardizare la nivel organizațional
- Sistemul de control al proceselor
- Metodologia de asigurare a calității
- Rezultatele obținute în afaceri / domeniu de activitate
- Perspectivele organizației

# 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*



# Misiunea, strategia, politica și obiectivele IÎS

---

*Conducerea instituției de învățământ superior, stabilind strategiile, politicile și obiectivele performanței, trebuie să asigure satisfacția clienților prin prestarea unor servicii educaționale adecvate cerințelor pieței și exigențelor concurențiale în condiții de eficiență.*

Pentru realizarea acestui scop în managementul universității va domina orientarea strategică spre performanță. Competitivitatea instituției de învățământ superior este, în primul rând, o derivată a strategiei organizației, iată de ce este necesară integrarea indicatorilor de performanță organizațională în managementul strategic al instituției de învățământ superior.



## Sistemul de management al calității

---

*IÎS trebuie să-și formeze sistemului său propriu de management al calității, stabilind toate procesele, elementele și documentele de bază.*

IÎS trebuie să promoveze activități ce i-ar permite:

- identificarea proceselor necesare sistemului de management al calității și aplicarea acestora în întreaga instituție;
- determinarea consecutivității și interacțiunii proceselor didactice, de cercetare, economice etc. din cadrul instituției;
- determinarea criteriilor, metodelor și instrumentarului necesar pentru a se asigura că executarea și controlul proceselor sunt conforme cu specificațiile;
- asigurarea de disponibilitatea resurselor și informațiilor necesare pentru a susține aceste procese;
- monitorizarea, măsurarea și analizarea acestor procese și implementarea acțiunilor necesare pentru a realiza rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese.





# Responsabilitatea managementului

---

*Managementul superior al unei IÎS – rectorul (rectoratul) Universității – în permanență, trebuie să prezinte dovezi angajaților instituției privind angajamentul și devotamentul său pentru implementarea sistemului de management ce ar orienta instituția spre performanță, în vederea asigurării eficacității funcționării Universității.*

În același timp nu poate fi minimizată semnificația și a altor verigi ierarhice manageriale ale unei IÎS, verigi de nivel mediu și inferior – decani și șefi de catedre, șefi departamente, servicii.

Fără susținerea din partea managementului superior al instituției, o susținere totală, fără rezerve, sistemică și sistematică, implementarea sistemului de management ce ar orienta instituția spre performanță - este irealizabilă.



# Managementul resurselor

---

*Universitatea trebuie să determine și să pună la dispoziție resursele necesare pentru a asigura și menține derularea activităților la un înalt nivel de performanță, precum și pentru a crește satisfacția clientului prin îndeplinirea cerințelor lor.*

Pentru o organizare calitativă a procesului de învățământ, managementul unei ÎÎS trebuie să asigure acest proces cu resursele necesare, în contextul unei gestiuni eficiente ale acestora. În acest context, evidențiem următoarele sarcini:

- o ÎÎS trebuie să determine, să pună la dispoziție și să mențină infrastructura necesară pentru a realiza conformitatea cu cerințele procesului de învățământ;
- managerii unei ÎÎS orientată spre performanță trebuie să țină în vizorul său crearea și dezvoltarea următoarelor componente ale infrastructurii: clădiri, spații de lucru și utilități asociate; echipament pentru procese (atât hardware, cât și software); servicii suport (comunicare, transport, etc.);
- ÎÎS trebuie să determine și să conducă mediul de lucru necesar pentru a realiza conformitatea cu cerințele serviciilor educaționale.



## Resursele umane

---

*Personalul unei IÎS, în special – cadrele didactice, efectuează activități care influențează calitatea rezultatului educației și, în mod obligatoriu, trebuie să fie competent din punct de vedere al studiilor, al tehnologiilor de instruire, al abilităților și al experienței adecvate.*

În acest scop, IÎS trebuie să realizeze următoarele sarcini:

- determine competența necesară pentru personalul ce desfășoară activități care influențează calitatea produsului educațional;
- evalueze eficacitatea acțiunilor întreprinse;
- să se asigure că personalul său este conștient de relevanța și importanța activităților sale și de modul în care contribuie la realizarea obiectivelor calității



# Selectarea, distribuirea și utilizarea informației

---

*Conducerea IÎS trebuie să asigure ansamblul datelor, informației, circuitelor și fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informației existente, vizând crearea și îmbunătățirea suportului informațional necesar pentru asumarea și realizarea obiectivelor programate.*

În acest context, se impune:

- reglementarea fluxurilor informaționale;
- realizarea a mai multe acțiuni manageriale (întrevederi, consfătuiri etc.) care facilitează actualizarea deciziilor atât prin acțiuni corective, cât și preventive;
- elaborarea și implementarea sistemelor de legătură inversă (anchetarea personalului și clienților universității, sistemul de sugestii);
- utilizarea tehnologiilor informaționale contemporane prin informatizarea activităților în domeniul asigurării și îmbunătățirii calității serviciilor educaționale.



## Formarea culturii organizaționale

---

*În cadrul unei IÎS orientată spre performanță este imperios necesară instituționalizarea unei culturi organizaționale inovative.*

În acest context, echipa managerială a IÎS trebuie să realizeze următoarele sarcini, și anume:

demonstrarea angajamentului; asigurarea contactului permanent cu clienții; delegarea autorității necesare pentru a rezolva probleme; utilizarea corespunzătoare a schimbărilor; implicarea angajaților de la fiecare nivel; promovarea ideii proprii; promovarea lucrului în echipă; identificarea perspectivei de dezvoltare; promovarea priorității angajatului asupra procesului.



# Instituția de învățământ și funcționarea acesteia

---

*Conducerea IÎS trebuie să asigure premisele organizatorice pentru realizarea performanței organizaționale în cadrul unui sistem funcțional de management .*

În acest context este necesar:

- *eficientizarea și flexibilitatea structurii organizatorice ;*
- *raționalizarea sistemului de relații organizatorice ;*
- *stabilirea clară a rețelei de autoritate ;*
- *managementul obiectivelor și monitorizarea rezultatelor ;*
- *unitatea de direcție prin armonizarea obiectivelor și cooperarea angajaților ;*
- *management participativ ;*
- *instituționalizarea schimbărilor ;*
- *stil de conducere adaptat personalității angajaților și obiectivelor Universității;*
- *implicarea „stakeholder”-ilor în îmbunătățirea activității Universității.*



# Realizarea produsului și managementul proceselor

---

*IÎS trebuie să determine procesele de bază ce influențează realizarea produselor, să determine obiectivele de bază, cerințele față de procese și produse.*

La planificarea realizării produsului educațional IÎS trebuie să determine:

- obiectivele calității și cerințele de calitate;
- necesitatea de a stabili procese, documente și de a aloca resurse specifice;
- activitățile cerute de verificare, validare, monitorizare, inspecție și încercare, precum și criteriile pentru acceptare a rezultatelor învățământului;
- înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că procesele de realizare și rezultatul final satisfac cerințele.

De asemenea, IÎS trebuie să specifice cele mai importante procese, și anume: predare – învățare; pregătirea producției didactico – metodice; pregătirea personalului; asigurarea informațională; asigurarea cu resurse; cercetarea științifică; procesele administrativ – gospodărești; procesele financiare.



# Public relations

---

*Instituția de învățământ fiind un sistem deschis și, reieșind din specificul activității, trebuie să întrețină relații permanente cu factorii 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 ÎÎS. Anume în această sferă este deosebit de important să se țină seama de necesitățile, cerințele și preferințele clienților de servicii educaționale.





# Metode și instrumente

---

*Conducerea IÎS trebuie să îmbine reușit și să utilizeze eficient metodele manageriale în realizarea și îmbunătățirea performanței organizaționale , precum și să cunoască și să opereze cu un instrumentariu adecvat managementului științific.*

Printre aceste metode am evidenția:

- metodele economice;
- metodele stimulării materiale;
- metodele organizațional-administrative realizate prin intermediul ordinelor, indicațiilor, sarcinilor, etc.;
- metodele educative care influențează conștiința și spiritul de echipă a personalului universității (recompensele morale; educarea mândriei pentru organizație, prestigiul și imaginea organizației etc.).



# Măsurare, analiză și îmbunătățire

---

*IÎS trebuie să măsoare, analizeze și să îmbunătățească toate procesele ce au loc pentru asigurarea continuității și eficacității sistemului de management al organizației.*

Astfel, IÎS trebuie să îndeplinească următoarele activități pentru asigurarea îmbunătățirii continue:

- îmbunătățirea continuă a proceselor instituției;
- stabilirea și evaluarea indicatorilor de performanță;
- formarea unei practici și culturi organizatorice astfel încât să fie utilizat instrumentarul îmbunătățirii;
- stabilirea strategiilor, sarcinilor și deficiențelor ce țin de organizarea îmbunătățirilor;
- elaborarea unui sistem de motivare a personalului pentru succesele realizate în procesul de îmbunătățire continuă.



# Rezultatele îmbunătățirii

---

*Conducerea instituției de învățământ superior trebuie să stabilească rezultatele, finalitățile viitoare, pentru a determina corespunderea acestora cu strategiile și obiectivele anunțate.*

Fiecare instituție își poate stabili un sistem de indicatori atât calitativi, cât și cantitativi, indicatori care trebuie să fie bazați pe analize obiective și pe analize subiective, pentru formarea unei viziuni complexe asupra sistemului și rezultatelor sistemului.

Unele rezultate sunt palpabile, evidente (audituri, înregistrări, numărul de studenți, profesori, certificate, etc.) alte rezultate fiind nepalpabile, ne evidente, greu de definit (schimbarea culturii organizaționale, creșterea loialității în cadrul sistemului, transparența informației, modificarea mentalității, minimizarea birocrăției, etc.).



## Auditul intern și extern

---

*Conducerea universității trebuie să organizeze audituri interne ale sistemului de management , pe baza unor proceduri documentate cu scopul asigurării conformității sistemului cu cerințele specificate.*

*Instituția de învățământ trebuie să obțină o recunoaștere oficială a sistemului de management din partea organizațiilor acreditate în domeniul respectiv: minister de resort; organ național de certificare, standardizare; organe internaționale de certificare.*



---

Vă foarte mulțumim !!!

29.05.2014