



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

Chișinău, 2024



Co-funded by the
Erasmus + Programme
of the European Union



**Leadership și management în învățământul superior din Republica Moldova/
Moldova Higher Education Leadership and Management (MHELM)**

ERASMUS + 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP

www.mhelm.utm.md

LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

(program de formare profesională)

suport de curs

„Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.”

Chișinău, 2024

Suportul de curs „Leadership și Management” a fost examinat și aprobat pentru editare de către Senatul Universității Tehnice a Moldovei, proces verbal nr.4 din 24 octombrie 2023

Recenzenți:

Veaceslav Reșitca – conferențiar universitar, doctor în economie, prorector, UTM
Lilia Covaș – conferențiar universitar, doctor habilitat în economie, ASEM
Iuliu Țurcan – conferențiar universitar, doctor în economie, Președintele Comisiei de Management al Calității FIEB, UTM

Acest suport de curs a fost elaborat în cadrul proiectului ERSAMUS+ „Leadership și management în învățământul superior din Republica Moldova / Moldova Higher Education Leadership and Management”, (MHELM), 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP, finanțat de Uniunea Europeană.

Editor: dr. hab. Larisa BUGAIAN, profesor, UTM

Design și tehnoredactare:

dr. Rodion CIUPERCĂ, conf. univ., UTM

Echipa de autori:

Modulul I: dr. Angela NICULIȚĂ, conf. univ., USM (lider de modul) (P. 1.5)

dr. hab. Otilia DANDARA, prof. univ., USM (P. 1.1)

dr. Dionisie BOAGHIE, conf. univ., USM (P. 1.2)

Tatiana GAUGAȘ, lector, ASEM (P. 1.3)

dr. Tatiana ȘOVA, conf. univ., USARB (P. 1.4)

Modulul II: dr. Daniela POJAR, prorector finanțe și relații internaționale, UTM (lider de modul) (P. 2.1)

dr. Tatiana NOVAC, șefă a Departamentului juridic și resurse umane, USMF (P. 2.1)

dr. Valentina PRIȚCAN, prorector pentru activitatea științifică și relații internaționale, USARB (P. 2.2)

dr. Irina TODOS, conf. univ., USC (P. 2.3)

dr. hab. Aurelia LITVIN, prof.univ., UTM (P. 2.4)

Mihaela BALMUȘ-ANDONE, lector, USM (P. 2.3, P. 2.5)

Tatiana TURCHINA, lector, șefă Centrul de Resurse pentru Formare Continuă, USM (P. 2.5)

Modulul III: dr. hab. Larisa BUGAIAN, profesor, UTM (Coordonatorul proiectului MHELM, lider de modul) (P. 3.1)

Victoria CRAVEȚ, prorector activitatea economico-financiară, USMF (P. 3.1)

dr. Angela SOLCAN, conf. univ., ASEM (P. 3.2)

dr. Cornelia CRUCERESCU, conf. univ., UTM (P. 3.3)

Modulul IV: dr. hab. Ala COTELNIC, profesor, ASEM (lider de modul) (P. 4.1)

dr. Liudmila ROȘCA-SADURSCHI, conf. univ., USC (P. 4.3)

dr. Maria HAMURARU, conf. univ. USM (P. 4.3)

dr. Irina DOROGAIA, conf. univ., ASEM (P. 4.5)

dr. Evelina GHERGHELEGIU, lect. univ., USMF (P. 4.2)

dr. Rafael CILOCI, conf. univ., UTM (P. 4.4)

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Leadership și management: (program de formare profesională): suport de curs / echipa de autori: Angela Niculiță, Otilia Dandara, Dionisie Boaghie [et al.]; editor: Larisa Bugaian; Moldova Higher Education Leadership and Management (MHELM). – Chișinău: [S. n.], 2024 ([Sinectica-Com]). – 333 p.: fig., tab. color.

Referințe bibliogr. la sfârșitul modulelor. – Co-funded by the Erasmus + Programme of the European Union. – [50] ex. ISBN 978-9975-3514-9-2.

378.07(478)(075)

L 36

Autorii speră că acest suport de curs va deveni un instrument util pentru conducătorii actuali și cei în devenire ai instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova. Suportul de curs conține informații de sinteză, care punctează aspecte-cheie ale domeniului vizat, date relevante și aplicabile în activitatea zilnică a potențialilor beneficiari.

Mai multe informații referitoare la proiectul menționat și la realizările acestuia le găsiți pe site-ul proiectului, accesând linkul: www.mhelm.utm.md

CUPRINS

Introducere	4
--------------------	---

Modulul I

LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

1.1 Activitatea instituțiilor de învățământ superior în condițiile actuale	7
1.2 Managementul universitar	19
1.3 Leadership: repere conceptuale și context de realizare	36
1.4 Cultura emoțională a liderului	50
1.5 Cultura comunicării liderului	68
Bibliografie recomandată	81

Modulul II

MANAGEMENTUL PERSONALULUI ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1 Particularitățile reglementării managementului personalului în instituțiile de învățământ superior	83
2.2 Cultura organizațională și sistemul de valori în instituțiile de învățământ superior	105
2.3 Planificarea, recrutarea și selecția personalului în instituțiile de învățământ superior. Autonomia universitară în domeniul resurselor umane	120
2.4 Managementul performanței. Motivarea și stimularea personalului din instituțiile de învățământ superior	134
2.5 Dezvoltarea profesională a personalului în instituțiile de învățământ superior	142
Bibliografie recomandată	153

Modulul III

MANAGEMENTUL RESURSELOR ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1 Managementul resurselor financiare în învățământul superior	155
3.2 Managementul resurselor materiale în învățământul superior	183
3.3 Managementul informației în instituțiile de învățământ superior	200
Bibliografie recomandată	228
Anexe	229

Modulul IV

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

4.1 Conceptele de schimbare și dezvoltare organizațională în învățământul superior	243
4.2 Modelele schimbării organizaționale și implementarea acestora în învățământul superior	254
4.3 Procesul de schimbare în instituțiile de învățământ superior	271
4.4 Crearea unei culturi favorabile schimbării și rolul resursei umane	298
4.5 Dezvoltarea organizațională și optimizarea proceselor în instituțiile de învățământ superior	309
Bibliografie recomandată	333

INTRODUCERE

Evoluția accelerată a misiunii universitare, dezvoltarea unui mediu din ce în ce mai competitiv, creșterea cerințelor din partea mediului economic, dezvoltarea noilor sectoare și activități au contribuit, în ultimul deceniu, la transformarea domeniului învățământului superior. Această schimbare a impus, în mod natural, o conducere consolidată și o gamă largă de abilități de leadership și management. Programele de dezvoltare a leadershipului și managementului pot contribui la stimularea echipării liderilor și managerilor universitari – atât actuali, cât în devenire – cu abilități care să îi ajute la îmbunătățirea capacităților de conducător, pentru a răspunde la provocările prezente și viitoare.

Deși universitățile au subliniat lipsa de competențe adecvate ca obstacol-cheie în dezvoltarea universitară și ca domeniu în care este nevoie de sprijin, în prezent există foarte puține mecanisme de suport în acest sens. Chestionarul completat de managerii universitari în anii 2018-2019 a relevat faptul că majoritatea respondenților au nevoie de acest tip de sprijin pentru instruirea și dezvoltarea personală.

Astfel, programul de formare profesională *Leadership și management* este menit să contribuie la un management eficient al instituțiilor de învățământ superior, în condițiile mereu în schimbare ale contextului de funcționare a universităților și tendința de satisfacere a solicitărilor societății privind: performanța în cercetare, calitatea formării profesionale și relevanța achizițiilor comportamentale ale studenților, din perspectiva integrării într-o societate deschisă, flexibilă și meritocratică.

Specialistul care va urma acest modul de perfecționare a competențelor profesionale își va îmbunătăți activitatea în calitate de: manager de vârf al instituției de învățământ superior; decan sau prodecan al facultății; șef de departament; conducător al structurilor sistemului de management al calității; manager al structurilor universitare care asigură funcționalitatea instituției.

Acest program își propune:

- abordarea problematicii leadershipului și managementului în instituțiile de învățământ superior în contextul noii paradigme universitare și al sporirii rolului socioeconomic al universităților în condițiile realităților lumii contemporane;
- determinarea rolului și importanței managementului personalului și culturii organizaționale în instituțiile de învățământ superior, din perspectiva valorificării eficiente a resursei umane;



- stabilirea unor principii și modele eficiente de management al resurselor financiare, materiale și informaționale în universități;
- crearea condițiilor favorabile managementului schimbării și dezvoltării organizaționale a instituțiilor de învățământ superior;
- consolidarea leadershipului și managementului instituțional: abordări strategice.

Obiectivul fundamental al programului este să dezvolte cunoștințele, abilitățile și atitudinile managerilor instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova, care ar servi drept suport pentru eficientizarea managementului și leadershipului în universități prin următoarele competențe:

- abordarea critică a diverselor teorii și modele de management în instituțiile de învățământ superior;
- elaborarea strategiilor de dezvoltare și integrare socioeconomică și cultural-științifică a universităților în context național, regional și internațional;
- valorificarea eficientă a resurselor prin exercitarea autonomiei universitare și asumarea responsabilității;
- identificarea modalităților de utilizare a resurselor umane și potențialului mediului academic, necesare unui management eficient și manifestării leadershipului;
- crearea condițiilor de dezvoltare personală și profesională continuă a angajaților, prin cercetare și autoinstruire;
- demonstrarea atitudinală și faptică a deschiderii către schimbare, precum și demonstrarea capacității de a implementa inovațiile și a le promova în context cultural și socioeconomic.

Programul de formare profesională are un caracter teoretico-practic, care se va realiza prin activități de training prestat prin diferite metode active de predare, dar și proiecte de grup, prin care beneficiarii își vor forma/dezvolta competențele necesare unui management eficient. Fiecare dintre cele patru module cu caracter teoretico-aplicativ este orientat prioritar spre formarea unei anumite competențe și permite organizarea flexibilă a stagiului de formare.

Formarea se va finaliza cu un proiect cu caracter aplicativ și integrator, care va contribui la definitivarea/dezvoltarea competențelor proiectate, fiind realizat prin implicarea beneficiarului în activități de cercetare a diverselor aspecte ale managementului universitar și elaborarea unei lucrări practice, relevante activității profesionale.

Competențele enunțate vor fi formate pe parcursul a 1200 de ore (298 de ore – contact direct și 902 ore – lucru individual), ceea ce permite acumularea a 40 de credite.



LEADERSHIP&MANAGEMENT

Suport de curs
2024, V01-r1

www.mhelm.utm.md

Modulul I

LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Scop:

Formarea atitudinii pozitive și de deschidere la managerii de toate nivelurile din instituțiile de învățământ superior, pentru achiziționarea competențelor de leadership și management universitar.

Obiectivele modului:

- aprecierea specificului și condițiilor de funcționare a instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova, în contextul noii paradigme de inter-relaționare a universităților cu mediul social;
- analiza abordărilor generale și principiilor de funcționare a managementului universitar, în diversitatea nivelurilor de funcționare;
- descrierea fenomenului de leadership în instituțiile de învățământ superior;
- aprecierea modului de manifestare și a importanței culturii emoționale a liderului în instituțiile de învățământ superior;
- demonstrarea unor elemente ale culturii comunicării liderului în instituțiile de învățământ superior, prin gestionarea/monitorizarea unui discurs, depășirea unor conflicte, aplicarea unor tehnici de negociere.



1.1. Activitatea instituțiilor de învățământ superior în condițiile actuale

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul va putea să:

Cunoaștere și înțelegere

- identifice principiile de bază ale noii concepții a învățământului superior;
- relateze despre procesul de constituire a SEÎS;
- descrie diverse modele de funcționare a universității.

Aplicare

- analizeze posibilitățile de manifestare a autonomiei universitare;
- compare diverse accepții ale conceptului de paradigmă;
- stabilească o corelație dintre cerințele mediului socioeconomic, potențialul universitar (uman, financiar, logistic) și modelul de universitate (axată pe formare profesională, cercetare, antreprenorială).

Integrare

- estimeze perspectiva evoluției universităților din Republica Moldova;
- aprecieze importanța socială a universităților;
- argumenteze necesitatea autonomiei universitare.

1.1.1. Condiții și context de funcționare a instituțiilor de învățământ superior: tendințe și realități naționale și internaționale

Învățământul superior, în accepția acestui termen și prin exprimarea nivelului respectiv de educație, a apărut și s-a dezvoltat ca răspuns la cerințele societății. De-a lungul timpului, universitățile s-au raliat mediului socioeconomic, funcționând în concordanță, sau în dependență de posibilitățile de relaționare cu mediul social și structurile statale. Pornind de la o autonomie, practic nelimitată, la începuturi (sec. XI), au reușit să-și mențină libertatea de constituire și evoluție, într-un mediu, considerat de către noi conservativ și restrictiv. Ulterior dependența de stat și regimurile politice, devine tot mai pronunțată, dar către sfârșitul secolului XX, prin noua concepție Proces Bologna, se încearcă revenirea la multe dintre principiile de bază ale universității și totodată, se conturează tendința de valorificare a potențialului universitar în scopul asigurării progresului civilizației europene în contextul globalizării. Nucleul Concepției Bologna este stipulat în *Magna Charta Universitatum (1987)*, care configurează următoarele idei: viitorul umanității depinde de educație, iar universitățile au menirea să realizeze acest proces; universitățile trebuie să asigure generațiilor tinere un viitor cultural, social, economic prin studiile universitare și pregătirea pentru formarea continuă; universitățile, prin educație, trebuie să asigure un echilibru dintre mediul natural și cel social (MCU).

Actualmente, relația dintre educație și societate, este una contradictorie: pe de o parte, societatea apreciază educația ca factor de bază în asigurarea calității vieții, pe de altă parte, cerințele mereu crescânde și ritmul schimbărilor, generează anumite tensiuni, contradicții între așteptările societății și posibilitățile sistemului educațional. Această situație s-a accentuat începând cu anii 70 ai sec. XX, fiind constatată prin studiile efectuate de UNESCO și se încetățenește sub denumirea de criză a educației. Esența contradicției rezidă în nemulțumirea manifestată de către co-



munitatea mondială, față de nivelul de pregătire profesională a absolvenților învățământului profesional, inclusiv al celui superior, și capacitatea absolvenților de a se integra pe piața muncii și a contribui la evoluția economiei și a influența calitatea vieții.

Sistemele economice din Europa, prin declarația de la Lisabona (1997), și-au exprimat miza pentru dezvoltarea socioeconomică în baza învățământului superior, pe prim plan fiind un obiectiv economic: utilizarea rațională a capitalului uman și a forței de muncă. Această convenție se impune în proces cu titulatura: *Cu privire la recunoașterea atestatelor obținute în învățământul superior în statele din regiunea Europei*. Argumentul în favoarea acestei decizii devine ideea – cheie a întrunirii: „Fiind conștienți de faptul că dreptul la educație este un drept al omului și că învățământul superior care, instrumental, este în scopul și progresul cunoștințelor, reprezintă un bun de o importanță culturală și științifică de excepție atât pentru indivizi, cât și pentru societate, având în vedere că învățământul superior trebuie să joace un rol vital în promovarea păcii, înțelegerii reciproce și toleranței, precum și în consolidarea încrederii reciproce între popoare și naționalități” (Convenția Lisabona 1997).

În contextul globalizării, transferul cunoștințelor, utilizarea eficientă a resurselor, este percepută de către comunitatea europeană drept o șansă de consolidare și revitalizare, în parametrii corespunzători societății sec. XXI, a economiei europene. În acest sens universitățile, învățământul superior este apreciat drept mijloc primordial de realizare a dezideratelor de dezvoltare. Pentru acest proces au existat premise precum: revoluția tehnico-științifică care a generat fenomenul globalizării și a facilitat comunicarea indirectă; predominarea interesului economic la scară regională/globală în raport cu prevederile ideologice naționale; intensificarea mobilității sociale; criza demografică în Europa; aprecierea educației drept sursă principală de depășire a crizelor economice; internaționalizarea economiei; consolidarea poziției unor limbi de circulație internațională.

Constituirea noii concepții a învățământului superior, a durat în timp, iar funcționalitatea s-a obiectivat în modalitatea de configurare. Pe parcursul anilor de constituire, comunitatea europeană a elaborat un mecanism axat, pe de o parte, pe idei-cheie ale concepției, deduse din nevoile stringente ale existenței comunității europene, iar pe de altă parte, au fost formulate și modalitățile de intervenție la nivel tridimensional: regional european, național și instituțional. Această abordare i-a atribuit concepției un caracter aplicabil și a făcut-o funcțională chiar din momentul intențiilor de constituire.

La baza actualei concepții a învățământului superior, sunt plasate următoarele principii:

- *Principiul utilizării/ valorificării structurilor internaționale/ regionale existente, a cadrului normativ și experienței practice;*
- *Principiul receptivității învățământului la problematica socioeconomică;*
- *Principiul constituirii unității în baza diversității;*
- *Principiul deschiderii și flexibilității;*
- *Principiul accentuării caracterului prospectiv al educației în contextul schimbărilor permanente din societate.*

Din cele stipulate, deducem că, la începutul anilor '90, a apărut necesitatea corelării unor activități în vederea constituirii unui sistem educațional transnațional, care ar fi putut asigura deschiderea și valorificarea potențialului academic și științific la nivel regional. În acest scop se formează Rețeaua Europeană a Centrelor Naționale de Informare cu privire la mobilitatea și recunoașterea universitară (Rețeaua ENIC).

În Declarația de la Sorbona (1998), se stipulează: “Noi suntem cei care trebuie să fortificăm și să consolidăm dimensiunile intelectuale, culturale, sociale și tehnice ale continentului nostru.



În mare parte, acestea au fost conturate de universități, care continuă să joace un rol fundamental în dezvoltarea lor. Ne îndreptăm spre o perioadă de mari schimbări în învățământ și în condițiile de muncă, spre o diversificare a modului de desfășurare a carierei profesionale, în care studiile și instruirea se transformă într-o obligație evidentă. Le datorăm studenților noștri, societății noastre, în general, un sistem de învățământ superior care să le ofere oportunități optime în găsirea domeniului personal de performanță. Un spațiu european deschis al învățământului superior oferă un număr mare de perspective benefice. El, respectând diversitatea noastră, cere, totodată, eforturi continue de înlăturare a barierelor și de dezvoltare a unui cadru pentru predare și studiere/cercetare, care ar spori o mobilitate și cooperare din ce în ce mai strânsă” (Declarația de la Sorbona 1998).

Corelarea dirijată a evoluției sistemului de învățământ superior cu mediul socioeconomic, problemele regionale și globale, au consolidat caracterul prospectiv al învățământului superior. Prin această concepție, societatea europeană a recunoscut prioritatea și primordialitatea învățământului în raport cu mediul socioeconomic.

Prin noua concepție a învățământului superior, s-a preconizat constituirea, până în 2010 a Spațiului Unic European al Învățământului Superior. Reperetele conceptuale ale acestui spațiu, sunt expuse în Declarația de la Bologna (1999) „*Spațiul European al Învățământului Superior*”: „O Europă a Cunoașterii este acum unanim recunoscută drept un factor de neînlocuit pentru dezvoltarea socială și umană și drept o componentă indispensabilă pentru consolidarea și îmbogățirea calității de a fi cetățean al Europei, capabilă de a oferi cetățenilor săi competențele necesare pentru a face față provocărilor noului mileniu, împreună cu conștientizarea unor valori comune și a apartenenței la un spațiu social și cultural comun... Vitalitatea și eficiența oricărei civilizații poate fi măsurată prin modul în care cultura sa atrage alte țări. Trebuie să ne asigurăm că sistemul european de învățământ superior acumulează un grad de atracție pe plan mondial egal cu tradițiile noastre extraordinare, culturale și științifice”.

Universitățile din Republica Moldova aderă la Procesul Bologna în 2005 și în anii care urmează implementează principiile noii concepții (sistemul de credite ECTS, învățământul în cicluri etc.), integrându-se prin formarea profesională și cercetare în Spațiul European al Învățământului superior. Cu toate acestea se constată o situație destul de dificilă. Rezultatele studiilor realizate în multiple proiecte naționale și internaționale, dar și datele statistice anuale, denotă o dinamică negativă a numărului de studenți din sistemul învățământului superior din Republica Moldova, fapt care a generat un proces de optimizare a numărului de universități. La fel ca și la nivel european, societatea mizează mult pe capacitățile mediului academic, așteptând ca universitățile să contribuie la depășirea multiplelor probleme socioeconomice.

Strategia națională Educația 2030, constată o serie de riscuri (de altfel scoase în evidență și în documentele anterioare), cu care se confruntă țara și pune accent major pe implicarea universităților în depășirea acestora.

- Nerezolvarea problemei privind interconexiunea sistemului de învățământ și a pieței muncii va duce la disfuncționalitatea pieței muncii și la scăderea calității formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor pentru economia națională;
- Investițiile în educație, care nu asigură un nivel înalt de calitate și funcționalitate a sistemului de învățământ, nu vor asigura nici dezvoltarea durabilă a economiei și nici a societății în general, fiind una dintre principalele vulnerabilități.
- Nivelul de competență, motivația și prestația cadrelor didactice, care influențează direct performanța sistemului educațional, respectiv, recrutarea, formarea profesională de calitate, motivarea, dezvoltarea continuă a performanțelor cadrelor didactice reprezintă strategia-cheie pentru promovarea educației de calitate.



- Sistemul de învățământ depopulat este inefficient și periclitează calitatea educației; infrastructura este inadaptată la tendința de scădere a populației școlare; mecanismul ineficient de finanțare a universităților per student; lipsa de concurență în învățământul superior generează performanța scăzută a acestuia. (Strategia de dezvoltarea Educația 2030, 2023)

Abordarea educației la nivel european, atestă că educația de toate nivelurile reprezintă un pilon fundamental al succesului european. Mai mult, într-o lume în continuă schimbare, învățarea pe tot parcursul vieții devine din ce în ce mai mult o necesitate și o prioritate, fiind cheia pentru angajabilitate, pentru succesul economic și permite cetățenilor să participe plenar la viața socială. În acest condiții, universitățile din Republica Moldova tot mai insistent se încadrează în procesul de formare profesională continuă și dezvoltare personală, oferind beneficiarilor diverse programe de instruire în baza valorificării tradițiilor școlilor științifice și potențialului formativ al cadrelor științifico-didactice.

1.1.2.

Justificarea aplicării noilor paradigme în învățământul superior: universități centrate pe educație, universități centrate pe cercetare, universități antreprenoriale (teaching university, research university, entrepreneurial university)

Operarea cu termenii de „paradigmă” și „model” în educație necesită o abordare amplă și multi-aspectuală. Constatăm o diversitate a accepțiilor date conceptului de paradigmă. „O paradigmă este un ansamblu de concepte, valori, percepții și practici împărtășite de o comunitate, ce formează o viziune particulară asupra realității, în baza căreia o comunitate se organizează” (Joița E. 2009). „Prin paradigmă înțelegem ceea ce împărtășesc membrii unei comunități, constelația de convingeri, valori, metode înăuntrul căreia ei formulează întrebări și elaborează răspunsuri” (Marga A. 2009).

Prezentăm un sens triplu termenului de paradigmă, și anume: „cel lingvistic, care prevede cuprinderea totalității termenilor aparținând aceleiași categorii gramaticale; cel filosofic, prevăzând un exemplu sau un model al unui sistem de gândire și cel epistemologic, ce prevede vizualizarea paradigmatelor ca teorii dominante folosite de comunitatea științifică într-o anumită epocă sau la un anumit stadiu de evoluție al acesteia” (Birzea C., 1995). R. Boudon definește paradigma drept „un ansamblu de principii fundamentale pe care se bazează o comunitate științifică. O paradigmă este, într-un fel, constituția, ansamblul de reguli de bază care îl ghidează pe cercetător în activitatea lui” (Budon R., 2006).

Termenul de „paradigmă” în accepțiunea sa epistemologică și filosofică, a fost fundamentat de Thomas Kuhn la mijlocul secolului trecut. Kuhn definește paradigmele ca „realizări științifice exemplare, care, pentru o perioadă de timp, oferă probleme și soluții model unei comunități de practicieni. Caracteristic pentru urmărirea evoluției paradigmei formării inițiale în învățământul superior este utilizarea termenului kuhnian de „incomensurabilitate” a paradigmatelor, ce se succed și se înlocuiesc.

R. Donmeyer, conchide ulterior, că „trebuie să ieșim din dezbaterile referitoare la paradigme și să abandonăm conceptul kuhnian de paradigmă, care a fost util în trecut, dar în prezent și-a depășit perioada de utilitate or, paradigmele în științele educației suferă o suprasaturație, fenomen care le transcende în era post-paradigmatică, cea a multitudinii de sensuri, finalități și concepte.

Cristea S., definește paradigmele drept „modele de aplicare, evoluție, dezvoltare a teoriei, confirmate la scara comunității științifice într-un timp și spațiu determinat” (Cristea S., 2003).



Dacă definim paradigma ca model de organizare și suport conceptual pentru evoluția unui mediu universitar, am putea identifica mai multe modele de organizare și funcționare a universităților: *universități centrate pe educație, universități centrate pe cercetare, universități antreprenoriale (teaching university, research university, entrepreneurial university).*

Universitățile de cercetare, sunt universități unde accentul principal este plasat pe cercetarea realizată de către profesori și studenți. Este posibil ca aceste universități să fie mai puțin orientate către învățământul universitar, dar oricum oferă și programe de formare profesională pentru studenții care sunt dispuși și capabili să caute resursele oferite, necesare pentru dezvoltarea profesională și ulterioara angajare în diverse segmente ale pieței muncii.

Principalele caracteristici ale universităților de cercetare:

- *mai multă interacțiune cu studenții absolvenții*

Deoarece toate universitățile de cercetare au și programe de formare profesională, pun un accent deosebit pe oportunitățile de interacțiune cu absolvenții. Acest lucru le oferă o perspectivă de colaborare în proiecte de cercetare, derulate de studenți și reprezentanți ai pieței muncii, deținători ai calificărilor de licență și master.

- *facilități/condiții de cercetare de ultimă generație*

De obicei acestea sunt universități mari, cu potențial uman, financiar și logistic. Misiunea principală a unei universități de cercetare este de a realiza cercetări noi și interesante. Pentru acest lucru, trebuie să ofere cele mai bune echipamente studenților și profesorilor săi. Acesta este un mare avantaj pentru studenții din domeniul științelor fundamentale, deoarece universitățile mari de cercetare au acces la cele mai noi tehnologii.

- *o largă varietate de trasee de formare*

Universitățile de cercetare, datorită dimensiunii și diversității lor, oferă studenților o gamă largă de studii. Deși uneori este mai dificil să-ți schimbi traseul academic, sau să îți crezi propriul tău traseu în aceste universități, din cauza unei birocrății mari, oricum există multiple oportunități.

- *aule/clase mari, cu mai puțină atenție individuală față de studenți*

Pentru majoritatea universităților de cercetare, este caracteristic dimensiunile mari ale sălilor de curs, în special pentru activitățile teoretice, care sunt comune pentru un număr mare de studenți (peste 100 de studenți), ceea ce înseamnă mai puțină atenție și feedback personalizat. Cu toate acestea, majoritatea acestor săli de studii mari, sunt împărțite în secțiuni de discuții, monitorizate de studenții absolvenți, astfel încât se creează posibilitatea de a interacționa cu alți studenți. De asemenea, pe măsură ce studentul înaintează în programul de formare (anii mai mari), dimensiunile clasei se vor micșora.

- *facultăți recunoscute*

Universitățile de cercetare atrag facultăți bine-cunoscute datorită resurselor și oportunităților pe care le oferă. Studentul are șansa de a studia și a se forma într-o rețea/comunitate de oameni foarte importanți, uniți de câmpul de interes comun. Studentul are posibilitatea să lucreze cot la cot cu cercetători cu renume, în proiecte serioase, cu activități în laborator și să devină coautor al publicațiilor rezultate din cercetările realizate.

- *reputație internațională*

Universitățile de cercetare au o reputație mai bună la scară globală decât colegiile/universitățile didactice mai mici, deoarece descoperirile mari științifice, se produc la universitățile de cercetare.



Acestea obțin mai multă recunoaștere în străinătate decât universitățile care ar putea avea programe de licență excelente, dar capacități de cercetare mai puțin solide.

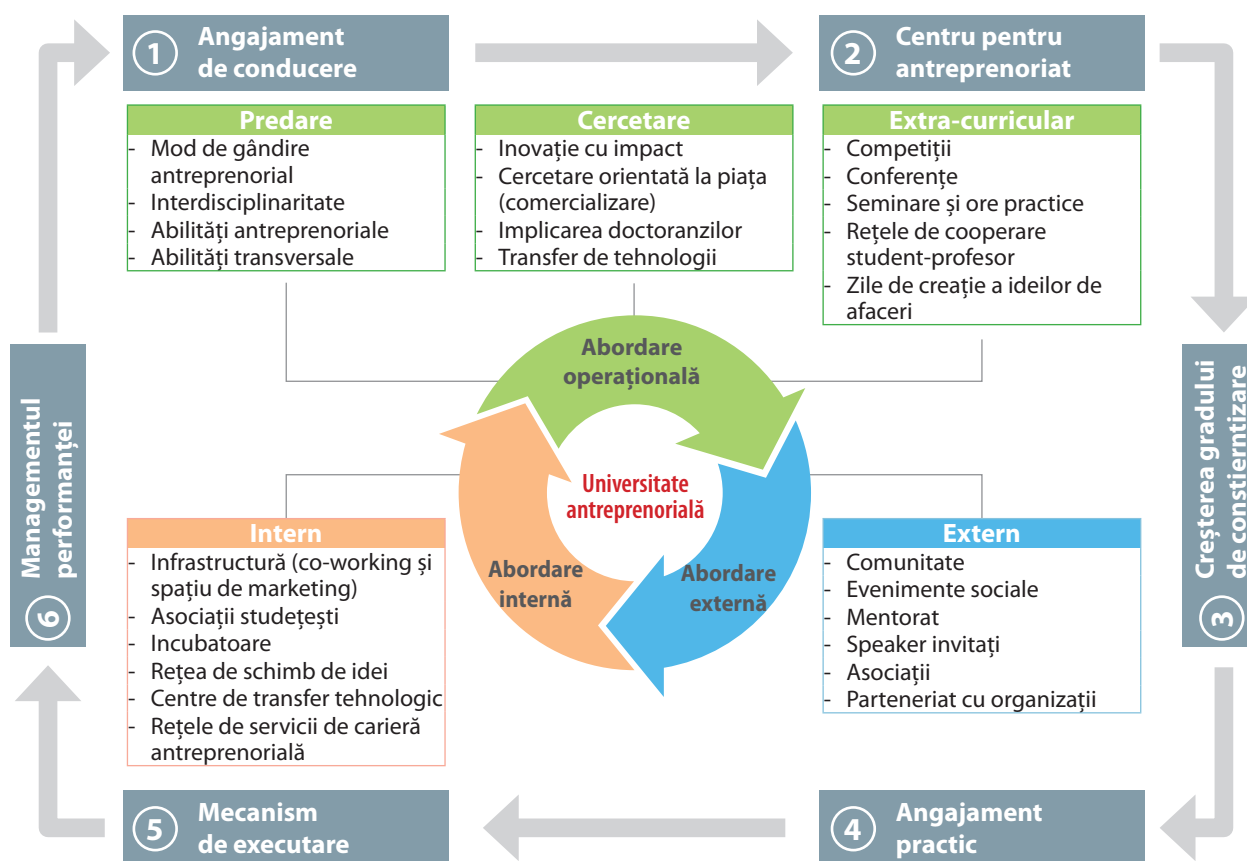


Fig. 1. Organigrama universității antreprenoriale

Conceptul de *universitate antreprenorială* este acum recunoscut ca un motor important pentru auto-dezvoltare și inovare și ca un răspuns adecvat pentru a reuși pe piețele extrem de turbulente și imprevizibile. Rezultatele studiilor realizate, privind universitățile antreprenoriale, subliniază că modelul acestui tip de universitate, reprezintă următorul pas de dezvoltare în învățământul superior. Mai mult, demonstrează că există încă loc pentru îmbunătățiri, în special, în ceea ce privește încurajarea spiritului antreprenorial în rândul studenților. În general, este apreciat potențialul ridicat al universităților antreprenoriale pe piețele extrem de turbulente și imprevizibile. Cu toate acestea, există critici care se îndoiesc că universitatea este locul potrivit pentru implementarea activităților antreprenoriale, deoarece conceptul include numeroase elemente ale educației de afaceri și influențează autonomia universităților. Modelul corespunde unei imagini de perfecțiune pe care toată lumea vrea să o realizeze, dar puțini știu să-l implementeze. Universitatea antreprenorială este un proces multiaspectual de îmbunătățire continuă, fapt, ce face destul de dificilă definirea liniilor directorii și punerea în aplicare a acestora. Având în vedere că diversitatea abordărilor antreprenoriale adoptate de universități, este una dintre cele mai importante caracteristici ale conceptului, o definiție clară în acest sens este un lucru destul de dificil. În ciuda lipsei unei definiții clare, oricum trebuie să facem distincție între universitatea antreprenorială, care este un concept ce afectează toate aspectele învățământului superior și „educația antreprenorială”. Acest ultim termen este aplicat la toate nivelurile de învățământ și ar putea fi privit ca o componentă sau instrument al universității antreprenoriale. De asemenea, în

cadrul unei universități antreprenoriale, trebuie să se distingă doi actori importanți: antreprenorul academic și mediul academic antreprenorial. Antreprenorii universitari sunt cadre universitare care se angajează în activități formale de comercializare, care duc adesea la crearea de brevete, vânzări de licențe sau crearea de noi proiecte și firme de parteneriat. Mediul academic antreprenorial participă la o gamă largă de activități, care leagă universitatea cu alte organizații, în special în industrie. Astfel, universitatea antreprenorială nu este doar o nouă versiune a programelor de afaceri cu scopul de a lansa startup-uri. Este mai mult, o atitudine care deschide noi posibilități atât pentru studenți, cât și pentru membrii facultății. Motivația mediului academic antreprenorial, joacă un rol deosebit de important în conectarea diferiților actori. Cea mai mare dificultate a universităților antreprenoriale, este de a identifica cele mai bune modalități de a dezvolta și implementa noi programe.

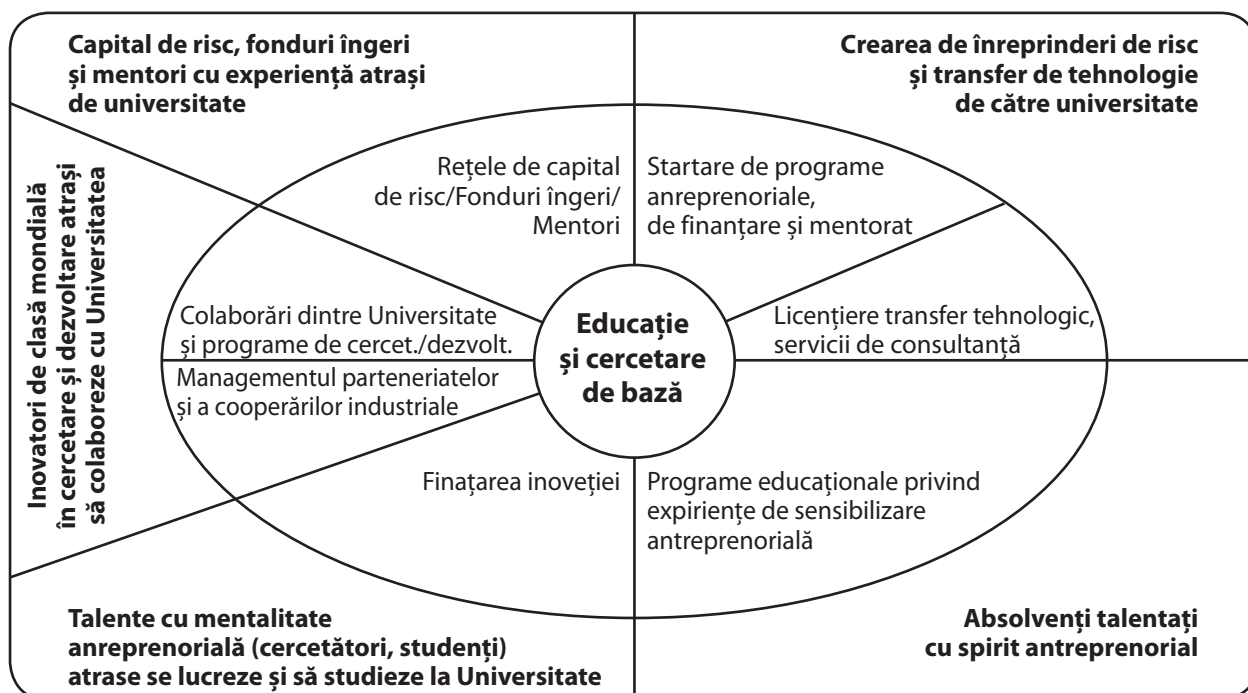


Fig. 2. Universitate antreprenorială

Acest tip de universitate se dezvoltă în baza a trei repere: *universitate – industrie – guvern*. Printre factorii cheie se numără, de exemplu, administrația locală și comunitatea, care poate aduce beneficii substanțiale universității antreprenoriale. S-a demonstrat că antreprenorii se implică mai activ în regiunea în care au studiat. Prin urmare, localnicii ar trebui să fie foarte interesați de implementarea acestui model. Pot fi identificate beneficii pentru toate tipurile de părți interesate. Studenții actuali, precum și structurile universitare. Profesorii pot acționa ca mentori pentru start-up-uri și pot realiza, de asemenea, propriile idei în cooperare cu studenții lor. În cadrul unei universități antreprenoriale, se stabilesc relații strânse cu companiile, care ajută la asigurarea ca studenții să primească o educație actualizată și relevantă. Cu toate acestea, unele companii pot considera proiectele noi, realizate de care membrii comunității academice, ca potențiali concurenți și ar putea prefera să limiteze rolurile universităților la serviciile de cercetare și consultanță, dar de obicei, toți factorii interesați pun accent pe progresul economic.

Există cadrul HEInnovate, creat de Comisia Europeană și OCDE, prin care se evaluează universitățile antreprenoriale. Aspectele evaluate, pot fi considerate variabile ale dezvoltării ale acestui tip de universitate: conducerea și guvernarea; capacitatea organizațională, oamenii și stimulen-



tele; dezvoltarea antreprenorială în predare și învățare; deschideri pentru antreprenori; relația universitate-afaceri pentru schimb de cunoștințe; universitatea antreprenorială ca instituție internaționalizată.

Universitățile centrate pe educație, de regulă oferă programe de formare profesională. În țările Europei de Vest, această misiune o îndeplinesc, de obicei, colegiile universitare, care pot să constituie un mediu academic mai restrâns, uneori de circa 1000 de studenți. În ultimele decenii, din necesitatea diversificării serviciilor educaționale, oferă și programe de formare continuă.

1.1.3.

Autonomia universitară

Din momentul apariției (sec XI.) Universitatea semnifica, în primul rând, o asociație a profesorilor și studenților, al căror potențial și interes determina conținutul studiilor. Această particularitate a avut un rol deosebit de important, deoarece demonstrează posibilitatea liberei manifestări a potențialului uman în raport cu condițiile și cerințele mediului de viață.

Astfel, unul dintre principiile de bază ale constituirii și funcționării universităților, este principiul autonomiei. Acest principiu permite universității să se afirme ca o entitate socioeconomică și culturală. Principiul autonomiei se manifestă în toate aspectele funcționării: asocierea în grup, alegerea profesorilor, gestionarea finanțelor, determinarea conținuturilor, constituirea elementelor de structură.

Un alt principiu important, care a stat la baza constituirii și evoluției universităților, a fost cel al eligibilității. Acest principiu democratic se manifestă puternic într-o epocă (evul mediu), care limita libertatea de acțiune a omului, când mobilitatea socială era foarte redusă, iar puterea de decizie extrem de limitată.

Persoanele interesate din învățământul superior sunt de acord cu beneficiile considerabile și importanța autonomiei universitare. În câteva dintre declarațiile sale, Asociația Universităților Europene (EUA) a reafirmat rolul crucial al autonomiei instituționale pentru instituțiile învățământului superior și societate. Deși autonomia nu este un obiectiv în sine, aceasta este o condiție pentru succesul universităților din Europa. Multe guverne, sectorul universitar și Comisia Europeană au recunoscut că, autonomia universitară crescândă reprezintă un pas crucial spre modernizarea învățământului superior din sec. XXI. În unele studii a fost analizată corelația dintre performanța în clasamente, statutul autonomiei și nivelele de finanțare publică. Autorii au constatat că „universitățile din țările cu performanță înaltă beneficiază, de obicei, de un anumit nivel de autonomie, fie că este vorba de recrutare sau stabilire a salariului” și că „nivelul autonomiei bugetare și cercetării sunt corelate pozitiv” (Aghion et al. 2008). În plus, autonomia ajută la îmbunătățirea calității standardelor. Studiul EUA Trends IV a depistat că, „există dovada clară, că succesul îmbunătățirii calității în instituții este direct corelat cu nivelul autonomiei instituționale” (Reichert & Tauch 2005). Această corelare a fost confirmată de studiul EUA Trends VI (Sursock & Smidt 2010). Există o legătură între autonomie și capacitatea universităților de a atrage fonduri suplimentare. Studiul EUA confirmă că, abilitatea universităților de a genera venit suplimentar, se asociază cu nivelul autonomiei instituționale, acordat de cadrul legal în care funcționează. Această legătură a fost stabilită pentru toate dimensiunile de autonomie, inclusiv cea organizațională, financiară, de personal și autonomia academică. Informația a arătat că, autonomia financiară este mai mult corelată cu capacitatea universităților de a atrage venituri din surse financiare suplimentare. Autonomia de personal, și anume libertatea de a recruta și a stabili nivelele salariale pentru personalul academic și administrativ, au fost și ea depistată ca fiind legată pozitiv de nivelul de diversificare a venitului (Estermann & Bennetot Pruvot 2011).



Autonomia universitară are la bază câteva repere:

- a. autonomia universitară trebuie să fie exclusiv administrativă, ceea ce înseamnă că ea privește exclusiv modul de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ superior, în cadrul legal stabilit;
- b. trebuie să aibă un caracter financiar, ceea ce înseamnă că instituțiile de învățământ superior dispun de resurse financiare, materiale și umane necesare realizării competenței lor legale, precum și de capacitatea de a și le procura din surse extrabugetare și a le gestiona;
- c. organele de conducere și administrare ale instituției, prin intermediul cărora se exercită autonomia, sunt expresia voinței comunității universitare;
- d. autonomia universitară exclude subordonarea instituțiilor de învățământ superior față de Ministerul Educației Culturii și Cercetării ori alte instituții, dar nu și autoritatea pe care Ministerul o poate exercita asupra instituției de învățământ superior pentru constrângerea respectării cadrului legal;
- e. instituțiile de învățământ superior se organizează independent de orice ingerințe ideologice, politice sau religioase;
- f. universitățile au dreptul să-și stabilească misiunea proprie, strategia instituțională, structura, activitățile, organizarea și funcționarea proprie, gestionarea resurselor materiale și umane, cu respectarea strictă a legislației în vigoare;
- g. aspectele fundamentale ale autonomiei se exprimă în Carta Universitară, aprobată de Senatul universitar și avizată de Ministerul Educației Culturii și Cercetării.

Autonomia universitară este reglementată normativ prin Codul Educației, Hotărârile de Guvern și prin Regulamentele-cadru, care asigură funcționalitatea instituțiilor de învățământ superior. Conform Codului Educației, art.79, instituțiile de învățământ superior dispun de statut de autonomie universitară. Autonomia universitară constă în dreptul comunității universitare de organizare și autogestionare, de exercitare a libertăților academice fără niciun fel de ingerințe ideologice, politice sau religioase, de asumare a unui ansamblu de competențe și obligații în concordanță cu politicile și strategiile naționale ale dezvoltării învățământului superior. Autonomia universitară vizează domeniile conducerii, structurării și funcționării instituției, activității didactice și de cercetare științifică, administrării și finanțării.

Autonomia administrativă a universităților presupune, în primul rând, *dreptul acestora de a-și organiza singure facultățile, departamentele sau centrele de cercetare, în acord cu standardele de calitate din învățământul superior*. O altă dimensiune a administrației o reprezintă *serviciile studențești* (cămine, cantine, centre de consiliere și orientare în carieră, cluburi artistice etc.), pe care universitatea are obligația să le înființeze și să le organizeze. O a treia dimensiune a administrării ține efectiv de *orânduirea tehnico-administrativă a universității*, organizată, de regulă, în subdiviziuni/direcții care cuprind servicii ce se subordonează direct rectorului și asigură funcționalitatea universității. Desigur, și aceste direcții trebuie să respecte standardele de calitate impuse învățământului superior, astfel încât să asigure un management universitar eficient, raliat la nevoile comunității universitare. Conform CE, art.79 (h), autonomia administrativă este asigurată prin eligibilitatea tuturor organelor de conducere, prin vot secret; i) rezolvarea *problemelor sociale ale studenților și personalului*; j) *asigurarea ordinii și disciplinei în spațiul universitar*.

Dimensiunea financiară a autonomiei universitare, se realizează ca drept de gestionare, potrivit legii și răspunderii personale, a fondurilor alocate de la buget sau provenite din alte surse, inclusiv a veniturilor realizate din taxele de studii, sau prestare de servicii educaționale. Cadrul normativ este asigurat de:

- CE, art.79: găsirea surselor suplimentare de venituri, administrarea resurselor financiare prin conturi bancare, inclusiv a transferurilor de la bugetul de stat; utilizarea resurselor dispo-



nibile pentru desfășurarea activității statutare, conform propriilor decizii; acumularea veniturilor proprii din taxe, servicii acordate, lucrări executate și din alte activități specifice, conform nomenclatorului serviciilor prestate aprobat de Guvern; administrarea bunurilor proprietate a instituției și asigurarea condițiilor optime de dezvoltare a bazei materiale a instituției; utilizarea bunurilor proprietate a instituției și a drepturilor aferente pentru realizarea scopurilor statutare ale instituției de învățământ superior;

- *Hotărârea cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior de stat în condiții de autonomie financiară nr. 983 din 22.12.2012 Monitorul Oficial nr.270-272/1057 din 25.12.2012.*

Autonomia financiară universitară constituie nucleul dur de dezvoltare a conceptului de comunitate universitară, deoarece facilitează o dinamică autonomă a resurselor, raportată la nevoile specifice domeniilor de studiu și intereselor comunității. De aceea, statul înțelege să lase libere universitățile în a-și proiecta și implementa propriul "business plan"/plan strategic de dezvoltare, care să asigure nu doar autonomia finanțării lor, ci și dezvoltarea unor interese educaționale sau de cercetare.

Autonomia academică a universităților se realizează, în principal, prin: a) organizarea, desfășurarea și perfecționarea procesului de învățământ și de cercetare științifică; b) stabilirea specialităților; c) elaborarea planurilor de studii și a programelor analitice în conformitate cu standardele educaționale de stat; d) organizarea admiterii candidaților la studii, ținând cont de criteriile specifice profilului instituției de învățământ superior; e) selectarea și promovarea personalului didactic, științifico-didactic și științific, precum și a celorlalte categorii de personal din instituția de învățământ; f) stabilirea criteriilor de evaluare a activității didactice și de cercetare științifică; g) acordarea titlurilor didactice; k) găsirea surselor suplimentare de venituri; l) stabilirea relațiilor de colaborare cu diverse instituții de învățământ și științifice, centre și organizații din țară și din străinătate. (CE, 2014, art.79). Universitatea are posibilitatea de a iniția un anumit program de studii (prin decizia CDSI și a Senatului), la fel și a înceta programele de studii fără un acord prealabil din partea autorităților publice. Au autonomie în elaborare de cursuri, strategii educaționale și suport metodic. Universitățile din Republica Moldova sunt obligate să obțină acreditare națională, deși sunt libere să solicite acreditare externă adițională de la orice agenții recunoscute pe plan internațional. Există prevederi regulamentare, care determină anumite cerințe față de structura și conținutul programelor de studii. Toate programele de studii trebuie să includă cursuri TIC, studii europene, limbi străine, perioada de practică/stagiu și instruirea abilităților de bază.

Autonomia universitară constituie un concept singular, garantat de legiuitorul constituant atât în ceea ce privește învățământul de stat, cât și în ceea ce privește învățământul particular acreditat, conținutul său neputând suferi derogări în funcție de asemenea criterii.

1.1.4.

Miza socială față de/pentru potențialul universitar. Fortificarea rolului social al universităților

În Codul Educației al Republicii Moldova, articolul 75, este stipulată misiunea învățământului superior (1) Învățământul superior este un factor-cheie pentru dezvoltarea culturală, economică și socială a societății bazate tot mai mult pe cunoaștere și un promotor al drepturilor omului, dezvoltării durabile, democrației, păcii și justiției. (2) Învățământul superior are drept misiune: a) crearea, păstrarea și diseminarea cunoașterii la cel mai înalt nivel de excelență; b) formarea specialiștilor de înaltă calificare competitivi pe piața națională și internațională a muncii; c) crea-



rea oportunităților de formare profesională pe parcursul întregii vieți; d) păstrarea, dezvoltarea și promovarea valorilor naționale cultural-istorice în contextul diversității culturale.

Dimensiunea socială a educației în general și a învățământului superior, în particular, este stipulată în Strategia „Educația 2020”: asigurarea dezvoltării durabile a sistemului educațional în vederea formării unei personalități integre, active, sociale și creative – factori principali ai dezvoltării umane și ai progresului social-economic al țării.

În documentele de politici, se pune accent beneficiul social al studiilor universitare: „Corelarea dintre cererea pieței forței de muncă și oferta educațională va avea un impact considerabil asupra dezvoltării economice. Modernizarea sistemului de pregătire profesională și perfecționarea mecanismelor de formare continuă a forței de muncă vor permite cetățenilor să se adapteze la noile condiții de pe piața muncii. Parteneriatul dintre sistemul educațional și piața muncii va conduce la generarea unei oferte educaționale care să corespundă cantitativ, calitativ și structural cererii de forță de muncă” (*Strategia Moldova 2020*).

Conceptual, politicile sociale și educaționale, sunt raliate la documentele internaționale. În Strategia Dezvoltării Durabile, 2030, obiectivul 4, ce se referă la educație, stipulează: „asigurarea unei educații inclusive și echitabile de calitate și promovarea oportunității de învățare pe tot parcursul vieții pentru toți”.

Însăși apariția universităților a fost, pe de o parte, un rezultat, pe de altă parte, o cerință a proceselor ce au avut loc în societate: au constituit un bilanț al evoluției civilizației umane, dar, totodată, s-au consolidat ca centre, care au asigurat perspectiva dezvoltării societății.

Willem Frijhoff, formulând funcțiile îndeplinite de universitatea epocii moderne, printre altele specifica: de a oferi educație ca parte a ciclului vieții; de a pregăti candidații pentru o profesie anumită sau de a promova cunoașterea științifică; de a forma o elită socială; de a realiza funcția custodială, adică, de a educa, într-o comunitate, a promova un mod de viață. De fapt Universitatea este unica instituție europeană care și-a păstrat modelele, rolul social și funcțiile pe parcursul istoriei.

În esență, învățământul superior asigură, direct sau indirect, progresul societății. Într-o epocă în care informația și cunoașterea, devin factori principali ai dezvoltării, este de așteptat ca importanța universității să crească. Funcțiile sociale în general și ale inteligenței sociale în special, constau în reproducerea dinamică, prezervarea și transmiterea valorilor științei și culturii; formarea inițială și continuă a cadrelor pentru economie și cultură; dezvoltarea unei personalități creative, a competențelor și atitudinilor necesare pentru desfășurarea activității profesionale și sociale; satisfacerea cerințelor de educație ale individului; formarea conștiinței și identității naționale; dezvoltarea culturii naționale și promovarea dialogului intercultural. Rolul învățământului superior crește în condițiile crizei economice, politice și sociale. Mai mul de cât atât, învățământul superior trebuie privit ca factor strategic de dezvoltare și de ieșire din criză. Învățământul este fundamentul securității naționale economice, sociale, ecologice, etnice. Universitățile au o influență substanțială în reconstrucția socială. Educația trebuie să fie un instrument de emancipare și de restabilire a justiției sociale.

Sistemul învățământului superior, este un subsistem al sistemului macrosocial. Societatea mizează să-și rezolve anumite probleme prin intermediul învățământului superior, dar și învățământul superior este influențat de problematica socială. T. Hunsen, identifică o interdependență dintre societate și instituția de învățământ. Se constată că o societate în tranziție are o instituție de învățământ în tranziție. Tranziția instituției de învățământ într-o societate în tranziție este bogată în informație dar săracă în acțiuni, din perspectiva vieții profesionale, este uneori este resimțită ca o experiență traumatizantă (Tunsen T.).



Complexitatea mediului social, la momentul actual, plasează educația în poziția de activitate prioritară a societății contemporane. Prima cauză a acestei poziționări constă în faptul că progresul națiunilor se bazează din ce în ce mai mult pe produsele educației: atitudinile, capacitățile, priceperile, obișnuințele și cunoștințele au devenit tezaurul cel mai solid și valoros al popoarelor. În același timp, nu este corect a aborda problemele universității separat de cele ale societății, deoarece „majoritatea problemelor identificate în instituția de învățământ, își au începutul în alte instituții ale societății. Crizele societății cad asupra sistemului educativ” (Văideanu G., 1988). Cu toate acestea, miza socială față de universități este destul de accentuată. În ultimul timp se accentuează relația dintre: calitatea educației – calitatea vieții. În documentele de politici se stipulează că, educația face posibilă și temeinică dezvoltarea tuturor sectoarelor sociale; nu există dezvoltare fără educație, nu se pot lansa acțiuni de dezvoltare economică sau socială, înainte de atingerea unor niveluri educative și de formare a competențelor cerute de progresul dorit și urmărit. Constatăm, deci situația dificilă a instituțiilor de învățământ superior. Contradicția ce apare între produsele educației și nevoile societății. În timp ce până acum societățile cu o evoluție lentă absorbau cu ușurință și bună voință produsele educației, ori cel puțin găseau soluția de acomodare, o asemenea situație nu mai este valabilă astăzi. Societatea începe să respingă un anumit număr de specialiști oferii de universități. Una dintre așteptările societății, este ca universitățile să ofere o educație, care ar preceda dezvoltarea economică. Cu toate contradicțiile existente, efectele economice duc la constatarea că investiția în educație este cea mai rentabilă pentru individ și societate. Unica soluție de a traversa dificultățile este educația. În societatea modernă, au fost create condiții ideale care permit, teoretic, fiecărui individ să-și orienteze capacitățile la tipul și totalitatea/volumul de educație dorit.

Multiple studii, scot în evidență beneficiile societății aduse de către universități:

- a. sunt motoare economice, fiind centre de inovare și antreprenorii. În parteneriat cu guvernul și afacerile, cercetarea și tehnologiile academice, contribuie la consolidarea unei industrii vitale. Universitățile oferă studenților abilitățile de a concura pe locurile de muncă din ce în ce mai globale și ei înșiși angajatori importanți;
- b. schimbă fața unui oraș;
- c. atrag și valorifică talentele;
- d. permit crearea unor conexiuni internaționale;
- e. susțin abordarea provocărilor/problemelor societății;
- f. favorizează creativitatea și exprimarea deschisă;
- g. învățământul superior îmbunătățește viețile. Îmbunătățește cunoașterea de sine, oportunități de angajare și promovează participarea civică.

În calitate de agenți ai mobilității sociale, universitățile sunt mai mult decât site-uri de instruire și formare profesională. Ele reprezintă un punct de vedere intelectual crucial în care cunoștințele sunt create, diseminate și valorificate. Venirea într-un campus universitar (așa ar trebui să fie) ar fi o experiență aspirațională, care să aibă ca finalitate oportunități de colaborare, schimb de cunoștințe și abilitare socială. Dar eficiența universităților este mult influențată de nivelul de finanțare. De regulă, universitățile bine finanțate, deținătoare de resurse, au un impact social și economic extraordinar. Într-un studiu recent (Kover A. et al, 2019) autoarea face următoarea concluzie: “Universitatea este o instituție care ar trebui să depășească producția de cunoștințe superioare pentru elitele de putere. Vitală este întărirea relațiilor directe între universități și comunități, în scopul construcției capitalului social și pentru deschiderea universităților către societate”.



1.2. Managementul universitar

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/ cursantul va putea să:

Cunoaștere și înțelegere

- descrie diferite teorii/școli și modele de management universitar, nivele de management universitar;
- relateze despre atribuții, competențe, aptitudini, responsabilități, drepturi și obligațiile managerului, etapele procesului managerial, guvernarea/autonomia universitară, strategii de management, echipă managerială;
- identifice diverse principii și mecanisme de performanță managerială, stiluri manageriale, diverse categorii de beneficiari/grupuri-țintă.

Aplicare

- compare diverse strategii și stiluri de management;
- aleagă stilul de management și mecanisme de performanță managerială în corespundere cu caracteristicile/specificul nivelului de management și grupului-țintă.

Integrare

- propună soluții privind sporirea performanței manageriale;
- adapteze stilul managerial și mecanisme de performanță managerială la specificul nivelului de management și grupului-țintă.

1.2.1. Teorii/abordări și modele

Definiții generalizate pentru managementul activităților

Managementul este un complex de preocupări și acțiuni ale conducătorului (ministru, secretar de stat, director general, director, șef de serviciu s.a.), de creare a cadrului care să permită unui grup de lucrători să realizeze un anumit obiectiv productiv (produs, serviciu), în condiții de calitate, termen și eficiență impusă. Conducătorul este acel administrator care (indiferent de nivelul de conducere) are drept de dispoziție (decizie)^{1,2}

Din practica americană rezultă că orice persoană care dă dispoziții – deci participă la management – este manager. În înțeles anglo-saxon, manager corespunde activității de a administra, a ordona, a conduce, a antrena, a dirija, a explica, a influența, a integra, a clasifica, a face cunoscut, a admite, a informa, a spune, a perfecționa. Elementele de mai sus corespund artei și științei conducerii. Managerul este un creator de condiții și nu numai un executant direct.

Sub grija managerului, lucrătorii, materialele și mai ales ideile pot determina condițiile necesare activităților instituției. Pe verticala sistemului se identifică un volum diferit, variabil al procesului de conducere. Într-o expresie mai largă – și accentuat legată de practică, managementul are în vedere: **planificarea, dirijarea, control.**

1 **Serduni Sergiu.**, Management: (note de curs), Acad. de Studii Econ. din Moldova, Catedra „Management”, Fac. „Business și administrarea Afacerilor”. – Ch.: ASEM, 2010.

2 Tărcă Anca, Management educațional, București, 2011.



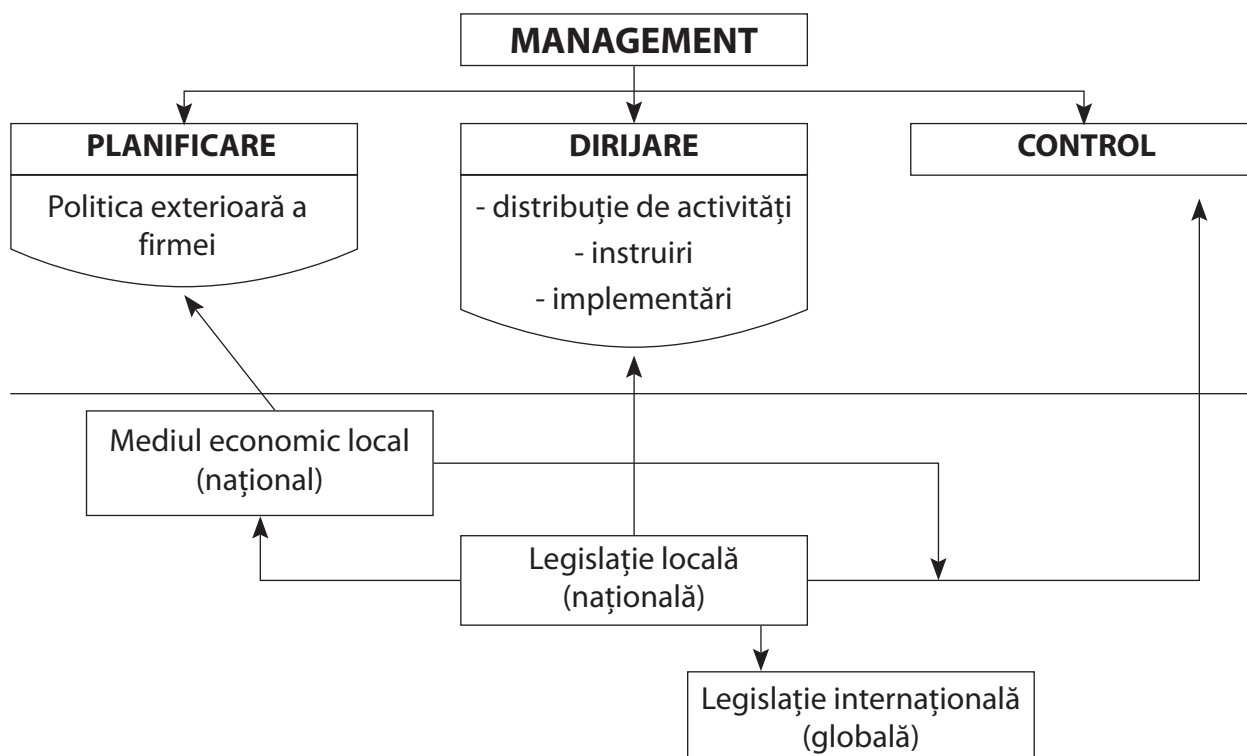


Fig. 3. Componente ale managementului și reglementările care structurează activitățile productiv-economice

Planificarea rezultă din conținutul politicii instituției. Planificarea este indicată în principii, însă riguros limitată la conținutul temelor și pozițiilor ce trebuie adoptate pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Dirijarea se referă la distribuirea de activități în direcții stabilite și momente oportune.

Controlul este esențial în fluidizarea activităților în cadrul instituției și el se obține efectiv din exercitarea acestei funcțiuni lucrative de către *top-management*-ul instituției. Prin controlul managerial se realizează aprecierea (evaluarea) rezultatelor. Controlul, prin apreciere, consemnează instaurarea încrederii. Încrederea este instaurată prin fixarea unor obiective realizabile și prin manifestarea integrității și loialității personalului angajat. În practică, se manifestă tendința de simplificare a instrumentelor de control în paralel cu descentralizarea informației manageriale. Managementul are metode și tehnici proprii și, în același timp, utilizează metode și tehnici aferente altor domenii. Din acest motiv, managementul devine o știință integratoare, de frontieră. Abordările specifice fundamentează și susțin priorități naționale, zonale, iar perfecționarea comportamentului productiv economic este legată de gradul de educație organizațională specifică. Managementul cuprinde și procesele de experiență mai evaluate. În cadrul managementului, un rol semnificativ îl ocupă ca înțelegere și aplicație – **conducerea**.

Conducerea reprezintă influențarea personalului angajat să participe la realizarea obiectivelor. Această influență poate fi de tipul *catalizator* (asigurarea relațiilor informaționale, consolidarea statutului de angajat, instruire continuă, criterii noi de selectare a personalului) sau *inhibitor* (structură ierarhică suficient de complexă, existența unor bariere funcționale și birocrăția).

Există diferite enunțuri pentru noțiunea de conducere, dintre care se enumeră:

- a conduce înseamnă a asuma responsabilitatea;
- a conduce înseamnă a folosi cea mai veche artă și cea mai nouă știință;

- a conduce înseamnă a comunica;
- a conduce înseamnă a determina pe alții să facă ceea ce trebuie să facă;
- a conduce înseamnă a prevedea;
- a conduce înseamnă a obține rezultate prin alții.

Managementul semnifică, în principal, preocuparea pentru crearea și menținerea unui mediu interior dorit într-o instituție, astfel încât să se creeze posibilitatea de a selecta și executa sarcinile necesare atingerii obiectivelor planificate. Procesul de conducere și organizare presupune identificarea modului de armonizare a acțiunilor individuale, pentru o contribuție cât mai mare la realizarea obiectivelor de grup. Se deduce că este strict necesară coordonarea eforturilor individuale. Principiile managementului se localizează în teze fundamentale, care orientează abordarea, explicarea și soluționarea problemelor de organizare și conducere.

Școli principale de management

Școlile de management sunt strâns legate de nivelul dezvoltării economice-sociale în perspectivă istorică, în țări, regiuni și pe plan mondial. În principal, sunt identificate următoarele școli:

Școala tradiționalistă, clasică unde principalii protagoniști sunt considerați *Ford, Taylor, H. Fayol, H. Gilberth s.a.*, care au demonstrat necesitatea folosirii unor metode raționale în organizarea și conducerea proceselor industriale. Sunt aduse contribuții la definirea funcțiilor conducerii.

Școala comportamentului social (*Simon, March, H. Leavitt, D. McGregor s.a.*) și-a focalizat preocupările pe factorul uman și pe implicarea acestuia în procesele productive.

Școala sistemică (*P. Druker, L. Newman, E. Dale, O. Gelinier s.a.*) a determinat reconsiderarea principiilor economice. Controlul resurselor și contabilitatea dobândesc roluri tot mai active în organizare și conducere.

Școala operațională (*Tinbergen, Kaufmann, Forestes s.a.*) se manifestă o dată cu dezvoltarea tehnicilor de conducere, fiind introdus un mod nou de tratare a incertitudinii în contextul internaționalizării și dinamizării afacerilor. Tehnicile statistice și alte numeroase metode matematice, precum și folosirea calculatoarelor electronice au generat noi posibilități de analiză cantitativă și calitativă a actului managerial.

Școala managementului modern promovează concepte noi de susținere a mecanismelor economice-sociale. Echilibrul dintre specificitate și universalitate, managementul crizelor și cel pentru tranziții susțin implementarea tendințelor de globalizare productivă și economic-socială.

Elemente concrete de management (organizare și conducere) sau exercitat din cele mai vechi timpuri în toate domeniile de activitate, situația existând și în contemporaneitate. Inițial, procesul era de dirijare a oamenilor, mai târziu, de dirijare a forței de muncă și a mijloacelor de producție pentru atingerea unui obiectiv.

Evoluțiile referitoare la știința managementului arată că studiul activităților/producției, al organizării și conducerii, într-un anumit context, este de fapt studiul vieții omenești. Dubla profesionalizare a oamenilor presupune: 1) acumularea de cunoștințe și calități pentru o anumită competență profesională (profesie) și 2) cunoștințe actualizate de organizare și conducere a activităților în care sunt angajate persoanele în cauză sau alți membri ai societății.

Evoluțiile în domeniul cunoașterii calităților necesare pentru munca de conducere au urmat două direcții:

- sub influența civilizației clasice romane (aceasta a format cultul eroului). În context, în psihologia managerului s-a inclus caracterul genetic al calităților de conducător;



- studiul profesiei și activității prin care se conturează profilul managerial.

Toate aceste teorii s-au dezvoltat în afara sistemului de educație, fiind ulterior implementate la nivelul unităților de învățământ cu rezultate contrastante.

1.2.2.

Sistemul managementului universitar din Republica Moldova. Responsabilitățile manageriale

Sistemul de management universitar din Republica Moldova³

Managementul Universităților din Republica Moldova se axează pe următoarele principii: a) autonomie universitară; b) responsabilitate publică; d) conducere strategică și e) gestionare eficientă și transparentă.

În scopul asigurării unui management eficient al învățământului superior structura de conducere/administrare a Universităților este formată din următoarele componente: a) Rector; b) Senatul universitar; c) Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională; d) Consiliul de administrație; e) Consiliul științific; f) Consiliul facultății; g) Consiliul școlii doctorale. Reieșind din specificul universității, pot exista și alte componente.

Senatul reprezintă organul colectiv suprem de conducere al Universității și este format din personal științific-didactic, didactic, științific și nedidactic, ales prin votul secret al corpului profesoral-didactic al facultăților, departamentelor, din studenți aleși de formațiunile academice și asociațiile studențești, din reprezentanți ai organelor sindicale – aleși de organizațiile sindicale, în conformitate cu Regulamentul de organizare și funcționare a Senatului.

Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională este organ de conducere și activează în baza Regulamentului intern universitar elaborat în conformitate cu prevederile Codului Educației, Regulamentului-cadru al Ministerului Educației, Culturii și Cercetării privind organizarea și funcționarea organelor de conducere ale instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova și Cartei Universitare, precum și alte acte normative de domeniu.

Consiliul de administrație este subordonat Senatului, exercită administrarea operativă a Universității și activează în baza Regulamentului intern universitar. În componența Consiliului de administrație de regulă intră rectorul, prorectorii, decanii, reprezentant al studenților și reprezentantul sindical.

Consiliul științific este organul superior de organizare și desfășurare a programelor de studii de doctorat și al parteneriatului încheiat între Universități și instituțiile de cercetări științifice din domeniu și își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile regulamentelor Universitare de organizare și desfășurare a programelor de studii de doctorat.

Consiliul facultății reprezintă organul decizional și deliberativ al facultății și este constituit din decan, prodecan(i), șefii de departamente/catedre, personal științific-didactic și științific titular de regulă, cu titlu științific și științific-didactic și reprezentanți ai studenților.

Consiliul școlii doctorale este organul de conducere colectivă al școlii doctorale. Din componența consiliului fac parte conducătorii de doctorat din cadrul școlii în proporție de 65%, doctoranzi ai școlii doctorale în proporție de 20% și 15% personalități științifice din afara școlii doctorale, a căror activitate științifică are recunoaștere internațională semnificativă.

3 Strategia învățământului superior din Republica Moldova în contextul Procesului Bologna.



Sistemul de management este pus în aplicare de către echipa de manageri universitari: rector, prorectori, decani, șefi de departamente și șefi de subdiviziuni universitare.

Managementul universitar include o serie de componente, care se referă la activitatea universitară în ansamblu, sau doar la anumite aspecte ale acesteia. În prima categorie, care vizează problemele de ansamblu ale universității, se încadrează managementul strategic și cel al calității, drept componente de bază, care influențează în mod hotărâtor progresul instituției. Tot aici pot fi incluse și o serie de componente care se referă la unele aspecte specifice, dar care vizează conducătorii tuturor sectoarelor și pe subordonații acestora, cum ar fi managementul timpului, sau managementul resurselor umane.

Cea de a doua categorie are în vedere activități în care sunt antrenate cu precădere anumite structuri, dar care, prin natura lor, influențează, în mod inevitabil, întreaga viață universitară.

Management general/instituțional⁴

a) Management strategic

După cum s-a menționat deja, managementul se axează pe o conducere care privește spre viitor, implică participarea tuturor membrilor comunității universitare, dar liniile directoare sunt trasate de echipa de conducere. Activitatea conducătorilor în această direcție se încadrează în *managementul strategic*. Realizarea unui management strategic presupune în primul rând, existența unei **viziuni** și o declarație a acesteia.

Viziunea trebuie să pornească de la situația existentă, de la contextul socio-economic și să proiecteze activitatea viitoare a instituției, precizând ce se dorește să fie universitatea, nivelul la care să se situeze, scopurile principale și mijloacele pentru atingerea acestora. Viziunea trebuie să se bazeze pe o serie de principii directoare, ca valori cruciale care orientează activitatea profesională și relațiile din mediul universitar, sunt împărtășite de cât mai mulți din membrii comunității. Materializarea viziunii se realizează prin declararea *misiunii* și întocmirea unui *plan strategic*.

Planul strategic constă în prezentarea obiectivelor care trebuie îndeplinite în perioada la care se referă, în vederea realizării misiunii, mijloacele de realizare și modalitățile de evaluare. Managementul strategic vizează nu numai elaborarea planului strategic, dar și urmărirea continuă a realizării lui, cu analize periodice și aducerea corectivelor necesare și evaluarea pe baza unor criterii de performanță.

b) Managementul calității institutelor de învățământ superior

În ultimele 3-4 decenii se constată pe plan mondial o fluctuație semnificativă a numărului de studenți și implicit, a numărului de universități și de facultăți. În aceste condiții, problema calității diferitelor institutelor de învățământ superior apare pe prim plan și societatea încearcă să încurajeze pe cele mai performante. Candidații la studii sunt interesați să cunoască universitățile care le oferă condițiile la nivelul așteptărilor sale, la fel, angajatorii doresc să cunoască de unde provin absolvenții, pentru a avea o garanție asupra pregătirii lor.

În afara interesului manifestat de cei din exterior, universitățile înșele sunt interesate în a-și cunoaște potențialul și posibilitățile și locul pe care se plasează în contextul lumii academice dintr-o țară sau chiar pe plan mondial. Această cunoaștere le permite să adapteze planurile de viitor în scopul realizării îmbunătățirilor necesare.

4 Boțan Corneliu, Managementul institutelor de învățământ superior, Studiu elaborat în cadrul proiectului Politici educaționale, Chișinău, 2011.



Aprecierea calității se realizează pe baza unor criterii de evaluare și pe această bază se realizează ierarhizarea universităților. Ierarhizarea universităților este o practică încetățenită de câteva decenii în SUA și se extinde și în alte țări și continente.

Management sectorial⁵

a) Managementul academic

În orice universitate, principalele activități sunt de natură academică, adică **activitatea educațională** și cea **de cercetare**. Activitatea academică este reglementată în baza actelor normative elaborate la nivel național și instituțional, prin deciziile structurilor universitare de toate nivelurile: nivel universitar și nivelul facultăților/subdiviziunilor specializate.

Activitatea educațională este orientată spre procesul didactic și activități extracurriculare:

- *Problemele curriculare (didactice):* elaborarea planurilor de învățământ; stabilirea formelor de învățământ (învățământ de zi, frecvență redusă, la distanță); modalitățile de predare, învățare și evaluare.
- *Probleme extracurriculare:* este cuprins un context mai general, ce se referă la formarea/ dezvoltare personalității, pregătirea pentru integrarea socioprofesională, dezvoltarea poziției civice, a profilului moral etc.

Activitatea de cercetare științifică, este inerentă mediului universitar, fiind parte integrantă a activității personalului academic și a studenților, se realizează individual și în echipe. Rezultatele cercetării științifice, de regulă, se integrează în procesul educațional, sau în transfer tehnologic și de cunoștințe.

Activitatea educațională și de cercetare științifică, pe lângă cele menționate, mai are și următoarele preocupări:

- *Utilizarea tehnologiei informației* în toate domeniile de activitate academică.
- *Asigurarea unei baze de documentare* (biblioteci, mijloace moderne de stocare și diseminare a informației).
- *Cooperările și parteneriatele la nivel național și internațional, cu mediile academice, mediul economic și social.*
- *Controlul calității procesului didactic și de cercetare*, care are menirea de a îndruma și corecta eventualele disfuncționalități.
- *Activitățile de marketing:* analiza pieței locurilor de muncă, ofertelor temelor de cercetare, solicitărilor pentru diverse forme de pregătire profesională, ofertelor de produse și servicii.

b) Managementul resurselor umane, care are drept prioritate politica de personal:

- recrutarea personalului academic și nonacademic;
- angajarea și monitorizarea raporturilor de muncă dintre angajator și angajat;
- motivarea angajaților;
- evaluarea performanțelor.

c) Management administrativ

Obiectivele principale pe care le are de rezolvat managementul administrativ sunt:

- întreținerea corespunzătoare a patrimoniului imobiliar și a spațiilor campusului universitar;
- asigurarea utilităților – apă, energie, încălzire, rețele de comunicație și de calculatoare, a curățeniei în întreg campusul;

5 Boțan Corneliu, Managementul institutelor de învățământ superior, Studiu elaborat în cadrul proiectului Politici educaționale, Chișinău, 2011.



- aprovizionarea cu materiale de uz curent;
- asigurarea securității clădirilor;
- coordonarea activităților pentru realizarea de noi investiții – clădiri noi, amenajări de spații;
- dotarea cu echipament necesar pentru departamente/catedre, laboratoare și servicii;
- întreținerea căminelor, cantinelor și a spațiilor destinate studenților;
- asigurarea unor servicii cu caracter social pentru studenți.

Pentru toate activitățile de mai sus, ca și pentru altele de acest gen, trebuie să existe o planificare pe termen scurt și pe termen lung, care să prevadă modul de realizare a lucrărilor și costurile.

d) *Managementul financiar*

- gestionarea resurselor financiare repartizate de la bugetul de stat;
- gestionarea resurselor financiare extrabugetare.

Aptitudini, responsabilități, drepturi și obligațiile managerului

Aptitudini – sunt privite ca însușiri, caracteristici înnăscute și dobândite ale managerilor care condiționează simplitatea și eficiența procesului managerial. După natura lor ele pot fi grupate în trei mari categorii: *conceptuale, tehnice și umane*.

- Aptitudinile de conceptualizare* – reflectă abilitatea managerului de a percepe și înțelege organizația ca întreg dependentele dintre părțile și funcțiile ei, de a diagnostica și evalua diferite tipuri de probleme manageriale. Ele implică procesul gândirii sistemice.
- Aptitudini tehnice* – foarte concrete, sunt dezvoltate și accentuate în procesul instruirii managerului. Ele îi permit vehicularea unor metode, procedee și tehnici specifice domeniului pe care-l coordonează.
- Aptitudinile de inițiere, dezvoltare și finalizare a unor relații umane* necesare manifestării relațiilor cu sursa vitală a organizației – oamenii. Ele permit managerului să imprime oamenilor motivații, să mânăscă conflictul și să coordoneze munca de grup. Astfel aptitudinile de comunicare sintetizează capacitatea managerului de a recepta și transmite informații, gânduri, sentimente și atitudini (sunt importante pentru toate nivelele manageriale).

Responsabilitatea are ca obiectiv primordial: obligația managerilor de a lua decizii și de a acționa astfel încât să contribuie la bunăstarea individului, în interesul societății și al organizației pe care o conduce. Lista responsabilităților managerului este determinată de descrierea postului. Există patru categorii de responsabilități: discreționare, etice, legale și economice.

Responsabilitatea discreționară – este de natură pur voluntară și constă în dorința de a oferi contribuții sociale care nu reprezintă obligații economice, sociale sau etice, ele incluzând acțiuni generoase, filantropice, fără profit.

Responsabilitatea economică – presupune că managerii trebuie să folosească resursele și energia în activități destinate creșterii profitului, și prin aceasta, a bunăstării organizației și indivizilor.

Responsabilitatea legală – obiectivele economice trebuie alinate la cadrul legal recunoscut în societate. De exemplu, organizația trebuie să respecte clauzele contractuale încheiate cu clienții, trebuie să servească clienții la timp, să nu producă bunuri cu defecte, etc.

Responsabilitatea etică – presupune obligativitatea conducătorului și organizației de a lua hotărâri în conformitate cu legea, dar și imparțiale, respectând drepturile individuale și ale comunității.

Drepturile și obligațiunile managerilor universitari, de diverse niveluri, sunt stipulate în documentele normativ- reglatorii naționale și instituționale: Codul Educației, Carta universitară, Codul de etică, Regulamente-cadru și instituționale.



1.2.3.

Principii și mecanisme de performanță managerială universitară

Contextul actual și necesitatea modernizării managementului universitar⁶

În întreaga lume, universitățile se confruntă în prezent cu o perioadă de frământări care nu pare a se sfârși prea curând. Pe măsura ce dificultățile întâmpinate de acestea nu au făcut decât să sporească în ultimele decenii ale secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea, învățământul superior a pierdut orice urma a stabilității de odinioară și aceasta deoarece condițiile necesare unei astfel de stabilități nu pot rezista în fața unor cerințe mereu amplificate și diversificate. Există o piață a forței de muncă în continua expansiune și schimbare și universitățile sunt chemate să furnizeze specialiști competenți. Mai mult, baza de cercetare a institutelor de învățământ superior generează noi cunoștințe și tehnologii, sporind numărul specialităților și aria de cuprindere a domeniilor uni și interdisciplinare. Universitățile se bazează pe cunoaștere, dar nici o universitate sau grup de universități nu poate ține pasul cu creșterea mondială a volumului de cunoștințe și nici chiar cele mai bogate instituții nu reușesc să acopere pe deplin atât domeniile vechi cât și pe cele noi.

La rândul lor, societatea și guvernele așteaptă ca universitățile să facă tot mai mult pentru societate, să o ajute pe aceasta să rezolve problemele economice și sociale, însă aceleași guverne sunt reticente când este vorba de susținerea financiară, dovedindu-se a fi sponsori nu prea darnici.

Supuse permanent la presiunea exercitată de noile cerințe, universitățile se văd silite să-și modifice programele de studiu, să-și restructureze personalul și să-și modernizeze o bază materială tot mai costisitoare. Unele domenii tradiționale au ajuns să fie neglijate. Universitățile vor trebui să reconstituie mult din oferta lor tradițională.

Diversitatea și complexitatea mare a problemelor care apar în domeniul învățământului și dificultățile cu care se confruntă în prezent universitățile arată, în mod clar, că trebuie realizate numeroase schimbări în cadrul acestuia. Schimbările trebuie efectuate la toate nivelurile, începând cu structura și conceptele generale la nivel statal.

O cerință esențială care se impune universităților și mai ales conducerii acestora este viziunea. Conducătorii trebuie să gândească pe termen lung și să aprecieze în ce măsura sistemul lor se potrivește într-un context mai larg. Ei trebuie să discearnă în confuzia și dezordinea din prezent, elementele care urmează să fie și descriu liniile directe ale unui viitor posibil, care pune oamenii în mișcare. „Nimeni nu poate conduce alți oameni fără a le arăta un viitor. Un conducător este un vânzător de speranță” spunea Napoleon și avea desigur dreptate.

Rezultă de aici că organizarea și conducerea la diverse niveluri ierarhice trebuie să facă față unor probleme cu mare grad de dificultate, mai ales în condiții financiare neprielnice. Conducătorilor li se cere o mare pricepere și voință în a dirija cu succes acest proces complex.

Un conducător bine intenționat va alege întotdeauna mijloacele pe care el le consideră cele mai potrivite pentru a realiza sarcinile de conducere. În această direcție, nu trebuie negajată apelarea la conceptele și metodele teoriei managementului. Aceasta va oferi conducerii un suport de mare utilitate, care va permite adoptarea unor soluții adecvate, va asigura o conducere eficientă, orientată spre viitor.

⁶ Boțan Corneliu, Managementul institutelor de învățământ superior, Studiu elaborat în cadrul proiectului Politici educaționale, Chișinău, 2011.



Principii și mecanisme de bază ale performanței managementului universitar

Trăsăturile specificate unui management eficient/performant sunt asigurate prin respectarea unor **principii** ale managementului științific, printre care menționăm:

- al eficienței;
- al utilizării cu maximum de randament a întregului sistem – elemente teoretice, procese, relații, resurse, efecte;
- al eficacității calității și performanței;
- al rolului central al obiectivelor;
- al participării specifice și responsabile a tuturor factorilor instituției;
- al asigurării dinamismului conducerii, al promovării unor norme de conduită participativă, răspundere, inițiativă, motivație, autoritate, disciplină, cooperare, etc;
- al antrenării elementelor într-o organizare rațională – scopuri, acțiuni, resurse, mijloace, metode, factori, relații, rezultate;
- al adaptării sistemului de management la caracteristicile concrete ale organizației;
- al motivării tuturor celor implicați.

Managementul performant presupune rezolvarea unor probleme, iar eșecurile pot să apară tocmai din soluționarea incorectă a uneia sau mai multora dintre acestea.

Prezentăm în continuare câteva din *problemele care se ridică în fața managementului*, cu punctarea succintă a neajunsurilor care pot să apară din neglijarea sau nerezolvarea acestora:

- *Viziune și împărtășirea valorilor*: universitatea trebuie să aibă o declarație a misiunii sale, care să ofere sens pentru tot ceea ce se întreprinde și să existe o înțelegere profundă a angajamentului față de misiune la toate nivelurile universității.
- *Existența unei strategii*: dacă o astfel de strategie nu există, sau dacă ea nu este corespunzătoare cererilor și realităților curentului, sau dacă nu exprimă efectiv misiunea, se poate ajunge la situații dificile, greu de depășit.
- *Coordonarea*: trebuie evitată o proastă coordonare între structura și valorile împărtășite, între viziuni și sisteme, între structura și sistemele universității.
- *Stilul și abilitățile de conducere*: dacă filosofia și stilul managementului nu sunt congruente cu viziunea și valorile împărtășite, pot să apară dificultăți în conducere.
- *Încrederea*: trebuie creat un mediu de încredere reciprocă, pentru ca, în caz contrar, se epuizează rezervele emoționale, rezultând o comunicare închisă, o slabă rezolvare a problemelor, a cooperării și o muncă în echipă nesatisfăcătoare.
- *Integritatea*: oameni ipocriți și duplicitari există din abundență în toate mediile și prezența lor subminează cultura de încredere; efectul nociv al unor astfel de persoane este cu atât mai mare cu cât ei sunt situați mai sus pe scara ierarhica.
- *Eficiența deciziilor*: nu trebuie identificate calitatea și eficiența deciziilor; o decizie de calitate modestă poate să devină deosebit de eficientă prin măsuri adiacente, mai ales prin implicarea subordonaților în luarea și executarea deciziei.
- *Existența unor acorduri de performanță*: acordul de performanță trebuie explicat și speranțele trebuie să fie explicite și bazate pe un acord câștig – câștig. În caz contrar, apar frecvente speranțe neîmplinite sau relații stresante și dureroase.
- *Gestionarea timpului* este un factor deosebit de important pentru realizarea unui management eficient. Trebuie remarcat că în mediul universitar această problemă este întrucâtva mai spinoasă decât în alte domenii, întrucât conducătorii de pe diverse trepte ierarhice (exceptând șefii serviciilor administrative) continuă să aibă și obligații profesionale. Uneori chiar, obligațiile de conducere și cele profesionale se îmbină în aceeași acțiune, de exemplu,



participări în comisii de acordare a titlurilor științifice, întâlniri cu studenții, s.a. În orice caz, timpul afectat sarcinilor profesionale scade pe măsura ocupării unei poziții mai înalte pe scara ierarhica, crescând timpul destinat obligațiilor de conducere. Cea mai buna soluție pentru un bun management al timpului este *delegarea*, care constituie o adevărată artă a managementului.

- *Asigurarea unui sistem de control*, compatibil cu importanța misiunii universității, care face ca performanțele subordonaților să fie acceptabile și permite aducerea corectivelor necesare. Un astfel de sistem trebuie să realizeze: stabilirea standardelor de performanță; măsurarea performanței; evaluarea performanței comparativ cu standardele; folosirea feedback-ului și adoptarea de măsuri corective atunci când este necesar.
- *Modalitatea de introducere a schimbărilor*, care trebuie dirijată mai ales spre diminuarea rezistențelor care se opun. Am arătat anterior că există multiple cauze care determină o rezistență la schimbare și din acest motiv, managerii care se angajează în introducerea schimbărilor trebuie să-și asume riscurile unor astfel de rezistențe și să le diminueze cât mai mult. Orice acțiune produce o reacție; numai lipsa acțiunii nu produce reacții. Universitățile trebuie să fie capabile să adopte schimbările necesare, evaluând costurile și riscurile atât în cazul aplicării, cât și al neaplicării acestora.

Pentru o activitate eficientă în universitate, trebuie să se asigure câteva componente majore comportamentale atât conducătorilor de la diverse niveluri, cât și tuturor membrilor organizației. Acestea sunt:

- simțul urgenței;
- dedicarea prin excelență;
- o sănătoasă nemulțumire față de modul în care merg lucrurile;
- apreciere pentru responsabilitățile inspiratoare ale conducerii.

1.2.4.

Guvernarea universitară/instituțională. Etapele/ipostazele procesului managerial. Rolurile manageriale (decizionale, informaționale, interpersonale)

Guvernarea universitară/instituțională⁷

Guvernanța este un concept amplu care include o supervizare solidă și eficace a modului în care ceva este realizat, condus, controlat sau gestionat, în scopul protejării intereselor componentelor respectivei arii, organizații sau instituții. Guvernarea este, de asemenea, legată de capacitatea instituțională de a schimba în mod corespunzător și în timp util. Cu referire la instituțiile de învățământ superior, în literatura engleză se folosește conceptul de University Governance, iar în literatura română se folosește conceptul de Guvernanță Universitară sau Guvernare Universitară.

Guvernarea se referă la distribuția rolurilor și a responsabilităților. Modelele de guvernanță diferă în funcție de cum se distribuie și se realizează aceste puteri decizionale în universitate și cum se reflectă ele în relația cu Administrația centrală (Guvern, Minister, Agenții, etc.).

Modelul unicameral – există o singură structură decizională, atât pentru problemele academice și de cercetare cât și pentru problemele administrative. Este modelul care a existat și în cadrul universităților din cadrul R. Moldova până la publicarea noului Cod al Educației. Rectorul avea puteri depline, el fiind în același timp și președintele senatului universitar.

7 Brătianu C., Guvernanță universitară, Suport de curs pentru învățământul deschis la distanță, Editura, București, 2000.



Modelul bicameral – modelul bicameral este cel mai frecvent model întâlnit în Canada și US (la universitățile de stat), dar și în unele țări UE. Modelul conține 2 componente decizionale: a) Bordul universității, care numește președintele universității și care este responsabil cu problemele administrative și financiare ale universității (inclusiv cele de proprietate și afaceri) și b) Senatul academic, responsabil pentru problemele de esență privind procesul de învățământ și de cercetare din universitate. Acest model este adoptat și în RM.

Modele hibride – aceste modele se dezvoltă mai ales pentru universitățile care sunt de fapt multicampus sau sisteme de universități, cu amplasamente în diferite orașe (ex. University of California). În astfel de cazuri puterea decizională trebuie să țină seama și de descentralizarea activităților pe multiple universități și campusuri, deci și a responsabilităților manageriale.

Pentru a face procesul decizional cât mai eficient, este important să se precizeze clar care organism sau persoana are luarea deciziei și este responsabil pentru aceasta, organismele care trebuie să fie consultate înainte de adoptarea deciziei și cine validează decizia.

Etapele/ipostazele procesului managerial⁸

Procesul managerial constă într-un ansamblu de acțiuni prin care managerul individual sau de grup prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților în vederea realizării obiectivelor întreprinderii.

Conținutul procesului de management poate fi abordat din mai multe puncte de vedere:

- a) sub aspect metodologic, procesul managerial constă în succesiunea următoarelor etape:
 - definirea scopului, adică a stării dorite sistemului;
 - analiza situației actuale, adică înțelegerea stării sistemului în prezent;
 - determinarea problemei, respectiv a contradicției dintre situația actuală și scopul propus;
 - adoptarea deciziei prin care se încearcă rezolvarea contradicției;
- b) din punct de vedere economic, procesul managerial cuprinde etape logice care vizează relația nevoi-resurse și anume:
 - determinarea necesităților întreprinderii;
 - analiza resurselor disponibile;
 - repartizarea resurselor;
 - folosirea resurselor în vederea satisfacerii nevoilor;
- c) din punct de vedere social, procesul managerial constă în implicarea omului în toate segmentele activității dintr-o întreprindere în întregul proces de atragere și administrare a resurselor;
- d) din punct de vedere informațional, procesul de management vizează parcurgerea următoarelor etape:
 - cercetarea informațiilor disponibile;
 - completarea informațiilor utile;
 - prelucrarea informațiilor;
 - transmiterea informațiilor;
- e) sub aspect organizațional, procesul de management include totalitatea regulilor de funcționare a întreprinderii, aflate în vigoare la un moment dat, care conferă raționalitate acțiunilor omului și anume:
 - ansamblul reglementărilor și normelor;
 - totalitatea metodelor de instruire;

8 Serduni Sergiu., Management: (note de curs), Acad. de Studii Econ. din Moldova, Catedra „Management”, Fac. „Business și administrarea Afacerilor”. – Ch.: ASEM, 2010.



- principiile de stabilire a răspunderii;
 - ansamblul relațiilor de cooperare între diverse verigi ale organizației;
- f) din punct de vedere funcțional, procesul de management include:
- previziunea – în cadrul căreia activitățile de management sunt orientate în sensul aprecierii activității viitoare a agentului economic;
 - organizarea – în cadrul căreia este cuprins ansamblul tuturor activităților ce stabilesc procesele de muncă, gruparea lor pe compartimente;
 - coordonarea – are menirea de a asigura adaptarea agentului economic la condițiile existente pe piață în orice moment al existenței acestuia;
 - decizia – în realizarea acestei funcții managerul având un rol foarte important în a se face înțeles prin diferite metode de către subalterni;
 - controlul – constă în ansamblul acțiunilor prin care se verifică performanțele agentului economic, sau ale diferitelor compartimente ale acestuia în orice moment, în comparație cu ceea ce a fost prevăzut a se realiza.

Roluri/comportamente manageriale

Se știe că managerii lucrează pe diferite niveluri care reclamă diferite calități. Care este totuși rolul managerului? Ce face el pe nivelul său ierarhic? Există o serie de comportamente (roluri) care au fost grupate în trei categorii generale: roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale.

a) Roluri interpersonale

Rolurile interpersonale – trei roluri din acest tip intra în joc atunci când managerul trebuie să angajeze relații interpersonale:

- *rolul figurativ*, atunci când în organizație este cerută o activitate de natură ceremonială. Acest rol este de rutină, cu mica doză de comunicare serioasă și fără importanța decizională. Dar, importanța lui nu trebuie scăpată din vedere pentru că la nivel interpersonal el oferă membrilor și nemembrilor organizației un sens a ceea ce este organizația și asupra tipului de oameni pe care organizația îi recrutează;
- *rolul de lider*, coordonarea și controlul muncii subordonaților managerului; acest rol poate fi exercitat direct sau indirect, angajând, formând și motivând, presupunând contact direct cu subordonații. Cu toate acestea, stabilirea așteptărilor privind calitatea muncii, stabilirea responsabilității sau timpul de angajare în muncă reprezintă rezultate ale rolului de lider;
- *rolul de legătură*, contacte cu alte persoane fie din organizație, fie din afara organizației, în vederea completării activităților din instituție (pentru obținerea de informații sau resurse din afara autorității lor). În ultima instanță, rolul de legătură îl face capabil pe lider să dezvolte o rețea în vederea obținerii de informații externe, necesare și utile în realizarea activității curente și viitoare.

b) Roluri informaționale

Aceste roluri plasează managerul în punctul central de primire și transmitere a informațiilor. De asemenea, acesta permite managerului să construiască o rețea de relații interumane, care îl ajută în culegerea și receptarea informațiilor ca un monitor și transmiterea lor atât ca un diseminator cât și ca un purtător de cuvânt. Printre rolurile informaționale ale managerului menționăm:

- *rolul de monitor* – obținerea de informații asupra unor activități și evenimente care pot constitui posibilități sau amenințări la adresa funcționării unității. Multe din informațiile necesare managerului sunt obținute și prin intermediul rolurilor interpersonale;



- *rolul de propagator* – informația colectată de manager ca monitor trebuie să fie evaluată și transmisă în mod corespunzător membrilor organizației. Transmiterea acesteia constituie diseminarea propriu-zisă;
- *rolul de purtător de cuvânt* – rolul de a vorbi, ocazional, în numele unității, fie membrilor organizației, fie altora din afară. Aceasta se poate petrece în efortul de a obține resurse sau de a apela la persoane influente care pot sprijini unitatea, etc.

c) **Roluri decizionale**

Rolurile privind relațiile interpersonale și cele de culegere și transmitere a informațiilor servesc ca intrări în procesul de luarea deciziilor. Acestea permit asumarea de către manager a următoarelor roluri decizionale :

- *rolul de întreprinzător* care este acela de a căuta noul – idei, metode, tehnici și a-l introduce în organizație cu scopul schimbării ei în bine, a conducerii către performanță;
- *rolul de stabilizator* care revine managerului atunci când este obligat să ia decizii rapide în momentul în care, datorită unor factori perturbatori, organizația pe care o conduce iese din starea stabilă. Într-o astfel de situație, acest rol devine prioritar față de celelalte, în joc intrând „viteza de reacție” și găsirea optimului în influențarea factorilor de mediu pentru obținerea cât mai rapidă a stabilității;
- *rolul de distribuitor* de resurse îl plasează pe manager în poziția de a decide cine primește și cât din aceste resurse, care pot fi: bani, forță de munca, timp și echipamente. Aproape întotdeauna nu există suficiente resurse și managerul trebuie să împartă acest puțin în mai multe direcții. Distribuirea resurselor reprezintă de aceea, cel mai critic dintre rolurile decizionale ale managerului;
- *rolul de negociator* îl pune deseori pe manager în situația de „a cântări” cui să ofere avantajele unei afaceri. Negocierea presupune, în ordine, munca, performanță, obiective clare și orice altceva poate influența în bine rezultatul final.

1.2.5.

Funcțiile manageriale vs. stilul managerial (planificarea, organizarea și motivarea).

Stiluri manageriale în învățământul superior

Funcții manageriale^{9, 10}

Cel care a definit prima dată funcțiile managementului a fost H. Fayol, acesta propunând împărțirea activității manageriale în cinci categorii de activități distincte: *prevederea și planificarea, organizarea, antrenarea personalului, coordonarea și controlul*. Astfel:

Prevederea și planificarea

Este o activitate de evaluare a viitorului, de observare a tendințelor, situațiilor probabile în care vor acționa factorii de influență. Există trei tipuri de activități previzionale:

- *prognoza* – pe termen lung, peste 10 ani, caracterizează deciziile strategice la nivelul ierarhic superior;
- *planificarea* – pe termen mediu, de la câțiva ani la un semestru, produsul planificării este planul, și

9 Cecilia Macri, Irinela Nicolae, Vasile Nicoară, Management instituțional și de proiect, Modulul 8, MECS, București, 2011.

10 Zaharia V., Management, Editura Pro-Universitaria, București, 2006.



- *programarea* – pe termen scurt, decadă, săptămână, schimb, amănunțită în ceea ce privește acțiunile întreprinse, mijloacele și resursele utilizate pentru realizarea planului. Un rol important în cadrul acestei funcții revine procesului de **reconsiderare și evaluare**.

Primul, **reconsiderarea** îndeplinește rolul de feed-back al funcției de previziune și are la bază un șir de evaluări ale tuturor componentelor previziunii: programe, bugete, planuri și prognoze în raport de situațiile concrete în care se află firma.

La rândul său, **evaluarea** este un proces de obținere a informațiilor asupra activității analizate, de comparare cu obiective sau standarde, de adoptare a unor decizii privind ameliorarea activității evaluate.

Organizarea

Cuprinde ansamblul de activități prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, componentele acestora, realizându-se gruparea lor pe departamente, formațiuni de lucru. Acțiunile întreprinse sunt atributul procesului de management care asigură coerență acționară, disciplină, ordine funcțională și capacitate de adaptare a instituției la schimbările generate de mediul ambiant. Conceptul de organizare poate fi abordat cel puțin din patru puncte de vedere, între care: funcție managerială; factor de creștere a profitului, în raport de formă și conținut.

Coordonarea

Se referă la asigurarea cooperării dintre departamente și oameni, armonizarea acțiunilor acestora, pentru a se evita paralelisme și suprapuneri, risipa de forțe și mijloace. Armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul instituției și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiții de profitabilitate maximă, formează conținutul *funcției de coordonare*. Funcția de coordonare poate fi realizată prin două modalități: *planificare și organizare*. Coordonarea prin organizare se realizează, în principal, pe baza procesului de analiză și raționalizare a sarcinilor și operațiilor, utilizând metode și tehnici specifice managementului.

Activitățile conținute de funcția de coordonare sunt mai puțin formalizate, și ca urmare, depind într-o mare măsură de latura umană a potențialului managerial. Funcția de coordonare, după specificul procesului de comunicare, îmbracă două forme: coordonare bilaterală și coordonare multilaterală. Coordonarea multilaterală reprezintă un proces de comunicare între un manager și mai mulți subordonați.

Antrenarea

Implică acțiunea managerului de a-i determina pe subordonați să participe activ, responsabil și creator la îndeplinirea sarcinilor ce le revin, în condiții optime. Se realizează prin comandă și motivare. Funcția de antrenare are un pronunțat caracter operațional și răspunde la întrebarea:

De ce personalul instituției participă la stabilirea obiectivelor?

Ca urmare s-a ajuns la o varietate de forme de salarizare: în regie, în regie combinată cu premii pentru diferite criterii și în acord (simplu, direct, progresiv, etc.). Teoria necesităților (nevoilor) pornește de la conceptul că omul are un ansamblu de necesități, de nevoi, pe care urmărește să și le satisfacă în mod treptat, precum:

- necesități de securitate: protecția, ordinea, etc.;
- necesități de apreciere (de stimă): reușită, recunoașterea...; și
- necesități de realizare de sine: creativitatea, dezvoltarea personală.



Motivarea trebuie să înceapă cu rezolvarea factorilor de insatisfacție, cum sunt: *salariul și condițiile de muncă*. Speranța trebuie să fie susținută printr-un anumit mod de condiționare a satisfacțiilor și rezultatelor. Aceasta se poate realiza prin două forme de motivare: *pozitivă și negativă*. În ansamblul procesului de management, calitatea funcției de antrenare are un rol deosebit de important prin aceea că, într-o măsură decisivă, influențează eficiența funcțiilor situate în amonte (previziunea, organizarea și coordonarea), precum și a funcției de control-evaluare.

Controlul

Constă în supravegherea funcționării sistemului condus, compararea rezultatelor obținute cu cele planificate sau cu obiectivele stabilite. Funcția de *control-evaluare* se referă la ansamblul activităților prin care performanțele (rezultatele) instituției și subsistemelor sale sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea indicării nivelelor de îndeplinire, precum și a identificării măsurilor corective pentru înlăturarea abaterilor. Caracterul preventiv al funcției de control constă în capacitatea acesteia de a preîntâmpina deficiențele.

Adaptarea controlului la nivelele ierarhiei manageriale trebuie făcută, de asemenea, ținând seama de responsabilitățile și sfera de acțiune a managerilor. Adaptarea controlului la caracteristicile personale ale managerilor (ca de exemplu, inteligență, posibilități de înțelegere, personalitate) este necesară deoarece trebuie găsite acele forme de prezentare a informațiilor de care au nevoie și acele metode și tehnici de control care să fie accesibile, deci pe care să le înțeleagă ușor și să le aplice corect, obținând în final un efect benefic.

1.2.6.

Crearea și managementul echipei.

Manager vis-a-vis echipă managerială

în contextul asigurării performanței manageriale

Formarea și conducerea echipelor^{11, 12}

Nu există rețete universale care să conducă echipa fără greș la realizarea obiectivelor ei cu costuri minime, dar sunt cunoscute reguli după care acestea se pot ghida pentru a găsi singure calea spre performanță. În opinia lui Jean Francois Leroy **echipa** este „o entitate formată de un grup permanent sau de lungă durată, alcătuit din persoane interdependente care urmăresc unul sau mai multe obiective comune, într-un context constrângător”. Ceea ce-i reunește pe oameni în sânul unei echipe este existența unui obiectiv comun.

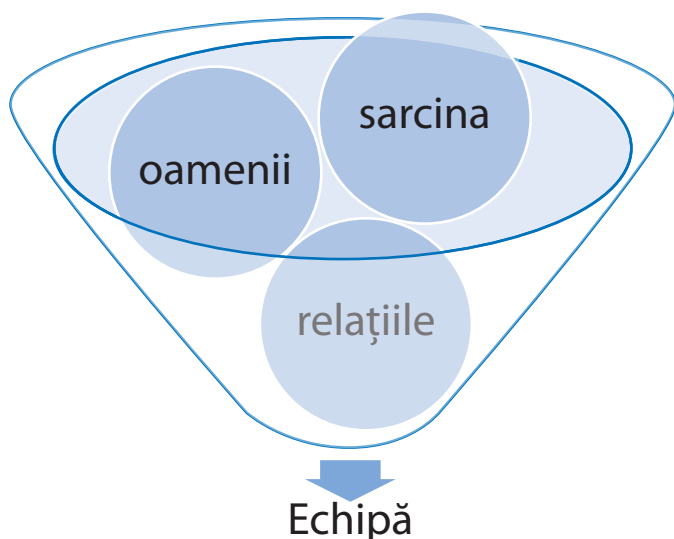
Caracteristicile persoanelor care alcătuiesc echipa trebuie să cuprindă:

- experiență de lucru în echipă și experiență profesională;
- abilități tehnice și de comunicare;
- disponibilitatea de a-și asuma responsabilități și încrederea în forțele proprii;
- comunicativitatea și capacitatea de a interacționa eficient, de a răspunde operativ cerințelor altora, de a putea prelua creativ ideile grupului și de a oferi, în același timp, fără egoism suport celorlalți.

11 Cecilia Macri, Irinela Nicolae, Vasile Nicoară, Management instituțional și de proiect, Modulul 8, MECTS, București, 2011.

12 Serduni Sergiu., Management: (note de curs), Acad. de Studii Econ. din Moldova, Catedra „Management”, Fac. „Business și administrarea Afacerilor”. – Ch.: ASEM, 2010.





În construirea unei echipe trei factori sunt esențiali: sarcina care trebuie îndeplinită, oamenii și relațiile dintre membrii echipei.

Echipea nu este pur și simplu un colectiv de oameni întâmplători, dar o formațiune în care apar o serie de relații specifice între membri. Echipea poate rezolva multe probleme fără a aștepta instrucțiuni detaliate din partea managerului, întrucât ea poate acționa ca ceva autonom, care singură poate formula sarcinile, organiza activitățile și purta responsabilitatea.

Pentru a fi definită echipea, un grup de oameni trebuie să corespundă următoarelor caracteristici:

- să existe un scop comun, unic pentru toți. În cazul în care scopul este identic este vorba despre o uniune de oameni care au între ei niște relații contractuale;
- colaborarea și interacțiunea reciprocă a membrilor, ceea ce duce la creșterea potențialului (efectul de sinergie);
- recunoașterea psihologică reciprocă și identificarea personală cu grupa, existența unei culturi exprimate prin valori comune, simbolică, norme de comportament, cerințe față de aspectul fizic și moral.

Deci, **echipa** este formațiunea constituită din doi sau mai mulți indivizi, care au scopuri comune, îndeplinesc diverse sarcini reciproc dependente, coordonează activitățile comune și se identifică pe sine ca parte componentă a unui tot întreg.

Deși echipea este un grup de oameni, acești termeni nu sunt reciproc substituibili. Managerul poate aduna împreună un grup de oameni, dar aceasta nu înseamnă încă că s-a format o echipă. Concepția echipei presupune că toți membrii ei sunt părtași ai unei misiuni comune și poartă o responsabilitate colectivă.

Etapele care marchează organizarea muncii echipei sunt:

- stabilirea obiectivelor pe oameni;
- alocarea resurselor și planificarea activităților;
- stabilirea nivelurilor minime ale performanțelor;
- măsurarea indicatorilor privind performanța;
- adunarea datelor de prelucrat;
- măsurarea indicatorilor de performanță;
- anunțarea rezultatelor obținute;
- evidențierea aspectelor pozitive;
- identificarea cauzelor pentru eșecurile parțiale, fără a recurge la incriminări;
- stabilirea priorităților de urmat.

Comportamentul cooperant și deschis trebuie încurajat și răsplătit. S-a dovedit că una dintre căile cele mai sigure și mai agreabile pentru întărirea coeziunii echipei este practica numită *team building*. În mod fundamental, dezvoltarea echipei constă în creșterea varietății comportamentelor și relațiilor umane, pentru a dobândi o mai mare flexibilitate comportamentală, care să-i permită astfel să se adapteze mai repede la schimbările mediului său.

Există însă și o serie de factori care scad eficiența echipelor, de exemplu:

- Presiunea timpului în care trebuie realizate obiectivele echipei – timpul este „inamicul nr. 1” al echipei;
- Unii membri ai echipei pot să aibă o percepție diferită asupra sarcinilor ce le revin, imaginându-și că de fapt sarcinile, activitățile și acțiunile de îndeplinit îi privesc pe ceilalți.

O echipă de succes trebuie să dovedească „ethos” (atașament), „pathos” (empatie), și „logos” (rațiune).

De regulă managerul lucrează cu o **echipă managerială**, care apare ca un răspuns la nevoia managerului de a folosi competența deosebită a unor colaboratori pentru sporirea eficienței managementului. Managerul nu este obligat să adopte toate punctele de vedere ale echipei. El analizează propunerile și sugestiile echipei.

Scopuri împărtășite: „știm ce avem de făcut?”
Responsabilitate prin succes: „vrem sa reușim”
Colegialitate continuă: „suntem împreună”
Îmbunătățire continuă: „e loc de mai bine”
Învățare continuă: „învățătura este pentru toți”
Asumare de riscuri: „învățăm încercând”
Sprijin: „întotdeauna există cineva care să te susțină”
Respect reciproc: „fiecare are ceva de oferit”
Deschidere: „discutăm despre diferențele noastre”

Echipa managerială trebuie alcătuită cu un mare simț de răspundere. Membrii ei trebuie să posede capacitatea de a se descurca în probleme dificile, să aibă o înaltă pregătire în domeniu, să fie maturi în plan emoțional și în tratarea fenomenelor manageriale, să fie responsabili pentru sarcinile pe care și le asumă.

Pentru ca aceasta echipă să funcționeze ca un tot unitar, eficient, este necesar să existe niște reguli:

- concentrarea tuturor membrilor echipei asupra sarcinilor ce le revin;
- punerea cunoștințelor și capacității în slujba reușitei echipei;
- să lupte fiecare pentru succesul echipei și nu pentru glorie personală;
- și părerile celorlalți colegi sunt importante;
- să-și asculte fiecare colegul;
- înainte de a se aborda o problemă să se clarifice toate aspectele legate de acestea.



1.3.

Leadership: repere conceptuale și context de realizare

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/ cursantul va putea să:

Cunoaștere și înțelegere

- descrie modelele și strategiile de leadership;
- relateze despre rolul, funcțiile și stilurile de leadership;
- identifice cunoștințele, calitățile și abilitățile necesare unui lider;
- determine specificul și avantajele coaching-ului ca metodă de predare-învățare.

Aplicare

- analizeze critic teoriile, conceptele și principiile care stau la baza leadership-ului;
- compare diversele stiluri și modele de leadership;
- stabilească aspectele comune și diferențele dintre manager și lider;
- aleagă, în baza diverselor modele, stilul și strategia de leadership ce va permite dezvoltarea instituției de învățământ superior.

Integrare

- propună strategia de leadership care să permită dezvoltarea universității;
- adapteze stilurile de leadership la contextul situațional din cadrul instituției de învățământ superior;
- aprecieze rolul și activitatea liderului în organizația de învățare;
- identifice, în baza autoevaluării, metodele posibile de dezvoltare personală, din perspectiva formării calităților de lider.

1.3.1.

Modele și teorii de leadership: concept și principalele modele contemporane

Conceptele moderne de leadership privesc acest termen drept „procesul prin care liderii nu sunt indivizi ce au sarcina de a-i conduce pe cei ce îi urmează, ci de membri ai unei comunități de muncă” (Horner M.). „Leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să îi urmeze” (James Kouzes and Barry Posner).¹³

Leadership se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Autoritatea managerială poate exista, dar nu este necesară.

Leadership înseamnă în primul rând conducere (în sens de activitate de conducere), dar în același timp și capacitatea, abilitatea de a conduce, în cazul dat, o comunitate academică într-un mediu economic și social complex. Într-un recent rezumat al teoriilor pe leadership, Northouse identifica patru teme comune privind modul în care leadershipul este exprimat: este un proces intenționat; implică influență; se realizează în cadrul unui grup; presupune realizarea unui obiectiv¹⁴.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles drept un proces de consolidare și extindere a profesionalismului prin autorizarea cadrului didactic de a-și manifesta abilitățile de lider și de a exersa leadershipul în activitatea sa curentă, ca parte componentă a acesteia. Fiecare lider din

13 <http://onisimbn.ro/sinoiuputem/assets/rolul-leadershipului.pdf>, p.1, accesat 07.06.2020.

14 <http://onisimbn.ro/sinoiuputem/assets/rolul-leadershipului.pdf>, p.2, accesat 07.06.2020.



Învățămintul superior trebuie să fie expert în mai multe domenii:

- să cunoască mediul/sectorul în care activează;
- să cunoască specificul de organizare și activitate a universității;
- să se cunoască foarte bine pe sine însăși.

Teorii în abordarea leadership-ului

Teoria liderilor înnăscuți – liderii se nasc, nu se fac. Conform acestei teorii liderul are trăsături definitorii înnăscute, prin urmare nu pot fi lideri decât cei care s-au născut cu aceste trăsături de personalitate. Această teorie neagă posibilitatea dobândirii de abilități și competențe în ceea ce privește leadership-ul, ea a fost contrazisă prin simplul exemplu că nu toate persoanele cu abilități înnăscute au devenit lideri.

Teoria trăsăturilor personale – liderii diferă de oamenii echipei lor prin anumite caracteristici. S-au făcut mai multe studii pentru compararea trăsăturilor fizice, intelectuale sau de personalitate ale liderilor și ale celor care îi urmează, dar ele au demonstrat că liderii nu tind să fie mai bine adaptați sau să aibă percepții sociale mai precise decât ceilalți. Ca urmare această teorie este tratată ca o abordare simplistă a conducerii.

Teoria stilurilor de conducere – această abordare se focusează pe variabilele mediului, care ar putea determina stilul de leadership specific pentru anumite situații. Stilurile de obicei comparate sunt cel autoritar și democratic care diferă între ele prin accentul pe care-l pun asupra puterii. Conform acestei teorii, nici un stil de leadership nu este perfect pentru toate situațiile. Savanții White și Hodgson susțin că un leadership eficient nu depinde doar de calitățile liderului, dar de echilibrul între comportamente, nevoi și context.¹⁵

Teoriile situaționale (contingency theories) – se concentrează, în principal, asupra sarcinii de rezolvat și asupra poziției liderului în cadrul grupului. Aceste teorii consideră că liderii trebuie recrutați și/sau promovați în funcție de nevoile organizației la un anumit moment de timp. Cei mai cunoscuți reprezentanți ai acestei abordări sunt Fiedler și Vroom.¹⁶

Cercetătorii au diferite abordări în ceea ce privește aspectele legate de leadership. Cu toate acestea, ei sunt de acord că mediul contemporan se schimbă atât de repede și a devenit atât de complex încât nu există un stil unic de conducere potrivit pentru toate circumstanțele. De aceea, există diferite tipuri și modele de leadership care se recomandă pentru anumite faze de dezvoltare ale organizației sau pentru anumite situații oferite de domeniul de activitate.

- **Leadershipul managerial** – analog modelelor formale ale managementului, a fost criticat deoarece este considerat mai limitat și tehnicist. După ce misiunea și viziunea au fost definite, după ce obiectivele au fost stabilite, acestea trebuie convertite în management strategic și operațional.
- **Leadershipul transformațional** – tipul de leadership care ajută o companie să treacă printr-o perioadă de tranziție, de schimbări majore. Caracterizează liderii ce reușesc să perceapă nevoia de schimbare, să proiecteze și să conducă în mod eficace schimbări organizaționale majore.
- **Leadershipul tranzacțional** – se bazează în mare parte pe capacitatea liderului de a negocia. Pentru a obține implicarea personalului și a-l atrage de partea sa, el promite o serie de recompense în schimbul adoptării anumitor decizii și comportamente, în așa fel încât să stimuleze o atmosferă de lucru, de colaborare, care este adecvată într-un mediu stabil și cunoscut.¹⁷

15 <https://bogdanmandru.wordpress.com/leadership-teorii-abordari-mituri-si-reality-despre-leadership/>, accesat 18.06.2020.

16 <https://www.scrigroup.com/management/marketing/TEORII-ALE-LEADERSHIPULUI63887.php>, accesat 10.06.2020.

17 <https://core.ac.uk/download/pdf/6242293.pdf>, p.31, accesat 02.06.2020.



- **Leadershipul distribuit** – poate fi diferențiat de alte modele prin centrarea pe leadershipul colectiv, în defavoarea celui individual, dar nu echivalează cu o diminuare a rolului conducătorului.
- **Leadershipul postmodern** – se bazează pe percepțiile individuale multiple, și nu pe realitatea obiectivă. Fiecare participant are o perspectivă unică asupra instituției, astfel există viziuni multiple în locul uneia enunțate de lideri.
- **Leadershipul cultural** – înțelegem capacitatea unei persoane de a crea o viziune atractivă, de a influența și a motiva alte persoane, de a se implica major, fizic, rațional și emoțional, în stabilirea și realizarea unor obiective, prin luarea în considerare la un nivel înalt a simbolurilor, valorilor, atitudinilor și normelor de comportament specifice unor indivizi sau grupuri de persoane. Rolul liderului constă în crearea unei viziuni bazate pe un set de valori proprii, care să țină cont de elementele culturale organizaționale și să fie acceptate de către ceilalți componenți ai organizației.
- **Leadershipul emoțional** – preocuparea față de sentimente mai mult decât față de fapte, recunoscând că abordările raționale nu explică pe deplin modul în care rectorii pun în practică rolul de lider.
- **Leadershipul circumstanțial** – nu este un singur model, ci reprezintă o manieră de răspuns ce necesită o diagnoză eficientă urmată de selecția atentă a celui mai potrivit stil de leadership. Important este modul în care liderii răspund la circumstanțele sau problemele organizaționale unice.
- **Leadershipul moral** – bazat pe valorile, credințele și etica liderilor. Ei trebuie să se comporte cu integritate, să dezvolte și să susțină scopuri bazate pe valori explicite.¹⁸

Modelul celor patru colțuri ale leadership-ului

Pentru a fi un adevărat lider este necesară o reorientare a gândirii și acțiunii, astfel încât în spiritul acestuia să-și facă loc conceptul de măreție. Modelul „Celor patru colțuri ale leadership-ului”, propus de P. Koestenbaum arată că există patru moduri de a exprima măreția în gândire și acțiune, și anume:

- viziunea, care presupune acea facultate de a distinge perspectiva cea mai largă, ceea ce presupune o gândire nouă și amplă;
- realismul, adică supunerea întotdeauna înaintea faptelor, respingând iluziile;
- etica, exprimată prin atenția acordată celorlalți, având în vedere că morala înseamnă să servești pe alții;
- curajul de a acționa, de a te expune, de a fi perseverent în acțiune. După ce a ascultat și i-a păsat, trebuie să aibă curajul de a lua decizii.¹⁹

Liderii din învățământul superior trebuie să analizeze cum mai bine să conducă organizațiile lor și să găsească ce abordare de leadership e cea mai potrivită. Există o multitudine de modele și stiluri, dar cele mai potrivite pentru universități ar fi:

- *Modelele ierarhice* – tipice pentru învățământul superior, care este obișnuit cu stilul autocratic susținut și de abordările centrate pe profesori. Statutul profesorului în comparație cu cel al studentului încurajează crearea unei poziții autoritare, cu toate că în prezent tot mai mult se implică studenții și devin parte importantă a comunității de învățare. Acest model nu este bine venit în conducerea colegilor din mediul academic;

18 Bush Tony, Leadership și management educațional: teorii și practici actuale, Iași, Polirom, 2015, ISBN 978-973-46-4290, p.221-235.

19 <https://www.scribgroup.com/management/marketing/TEORII-ALE-LEADERSHIPULUI63887.php>, accesat 15.06.2020.



- *Modelul individualist* – se bazează pe statutul personal și recunoașterea profesională, de exemplu combinarea activităților de predare și cercetare de către profesori prin stabilirea recompenselor pentru articolele recenzate, descurajează leadershipul colaborativ și crește cel bazat pe performanțe și concurență, de ex. depunerea cererii pentru ocuparea postului de conducere la un departament;
- *Modelul colegial* – des întâlnit în universități, deoarece evaluarea colegilor și conlucrarea între ei pentru realizarea sarcinilor administrative este des practică. Este un fel de management de compromis în care staff-ul academic lucrează împreună, dar își păstrează și interesele individuale;
- *Modelul colaborativ* – este o abordare mai nouă în care, în rolul academic se pune accent pe parteneriate colaborative și stabilirea relațiilor non-ierarhice. Aplicabilitatea fiecărei abordări poate varia în funcție de eveniment, de situație și de participanți. Validitatea diverselor modele depinde de asemenea de cinci considerații: dimensiunea instituției; structura organizațională; timpul disponibil pentru management; disponibilitatea resurselor; mediul extern.

1.3.2.

Funcțiile și stiluri de leadership. Manager vis-a-vis de lider

Leadershipul se manifestă diferit în organizații, fiind influențat de o mare diversitate de factori, cei mai importanți fiind legați de personalitatea liderului, de caracteristicile susținătorilor săi și de specificitatea contextului în care acesta evoluează. Interacțiunea acestor elemente stau la baza stilurilor de leadership pe care le întâlnim la nivelul organizațiilor, indiferent de dimensiunea sau de domeniul lor de activitate.

Exercitarea rolului de lider, a funcțiilor și responsabilităților leadershipului poate să prezinte diferențe semnificative în raport cu natura grupului, situațiile particulare și momentul în care apar aceste situații. Cu toate acestea, au fost evidențiate câteva funcții generale ale procesului de leadership, desemnând principalele responsabilități și roluri aferente liderului, respectiv: **executiv** (rol legat de coordonarea la vârf a activităților grupului și de supravegherea execuției politicilor); **planificator** (atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, presupunând decizii asupra căilor și mijloacelor prin care grupul își atinge scopurile); **creator de politici** (stabilirea de obiective și politici de realizare a lor); **expert** (liderul trebuie să fie o sursă permanent disponibilă de cunoștințe și abilități profesionale, chiar dacă el se va baza pe expertiza tehnică și asistența altor membrii ai grupului); **reprezentat al grupului** (purtător de cuvânt oficial al grupului și canal de comunicare cu exteriorul); **controlor al relațiilor interne** (determinarea aspectelor specifice structurii de grup); **motivator** (controlul asupra membrilor grupului prin puterea de a oferi recompense și de a aplica pedepse); **arbitru și mediator** (controlul conflictelor interpersonale din interiorul grupului); **exemplu** (model de comportament pentru membrii grupului, ca exemplu pentru ceea ce se așteaptă de la ei); **simbol al grupului** (crearea unității grupului prin oferirea unui anumit gen de concentrare cognitivă și dezvoltarea lui ca entitate distinctă); **înlocuitor al responsabilității individuale** (degrevează membrii grupului de responsabilitatea luării unor decizii personale); **ideolog** (sursă de convingeri, valori și standarde de comportament pentru membrii grupului); **figură paternală** (servind ca obiect al concentrării emoționale pozitive a sentimentelor membrilor grupului).

Deși au sarcini și obiective similare, există diferențe majore în modul în care liderii își îndrumă oamenii pentru a-și atinge obiectivele. Diferențele provin din trăsăturile de personalitate, experiența profesională și pregătirea acestor oameni. Au fost sintetizate câteva stiluri de leadership.



Fiecare stil are avantaje și dezavantaje, iar eficiența fiecărui stil depinde de momentul în care este aplicat și de experiența și abilitățile oamenilor conduși.

Stilul autocratic

Liderii autocratici au putere totală asupra subordonaților lor. Le controlează munca îndeaproape și păstrează relația cu ei la nivel strict profesional. Membrii echipei nu sunt deloc implicați în procesul decizional și nu au posibilitatea de a face sugestii în legătură cu îmbunătățirea activității. Oamenilor li se spune ce trebuie și cum trebuie să facă și se așteaptă urmarea exactă a instrucțiunilor.

Beneficiul acestui gen de leadership este eficiența deosebită a muncii, pentru că deciziile sunt luate foarte repede și sarcinile sunt executate eficient. Poate crea rezistență în rândul angajaților și o instabilitate a personalului. Este recomandat în cazul echipelor neexperimentate dar motivate, în care munca este rutinieră și în situații de criză, unde este nevoie de decizii foarte rapide. Este cel mai ineficient stil de leadership.

Stilul Laissez – Faire

Denumirea provine din franceză și are sensul de „nu te amesteca” sau „lasă lucrurile așa cum sunt”. Liderii care folosesc acest stil, preferă să-și lase echipa să lucreze pe cont propriu. Le oferă oamenilor libertate totală în organizarea și desfășurarea propriei activități. Oferă suport echipei doar atunci când acesta este solicitat.

Liderii laissez – faire pot fi eficienți dacă monitorizează performanța echipei și îi oferă feedback regulat. Este potrivit echipelor formate din oameni cu experiență, motivați, cu inițiativă, ce nu au nevoie de supervizare pentru a-și îndeplini sarcinile.

Beneficiul acestui gen de leadership este acela că oferă angajaților satisfacție profesională și îi poate determina să fie foarte productivi.

Dezavantajul stilului laissez – faire este că, în cazul oamenilor slab motivați, cu slabe abilități de managementul timpului, fără experiența și abilitățile necesare pentru a lucra individual, eficiența muncii va scădea foarte mult.

Stilul Democratic/Participativ

Acest stil este caracterizat de implicarea membrilor echipei în luarea deciziilor. Presupune încurajarea oamenilor pentru a-și împărtăși ideile și sintetizarea tuturor informațiilor pentru lua cea mai bună decizie. Membrii sunt încurajați să-și exprime opinia în procesul decizional, însă responsabilitatea deciziei finale revine liderului.

Oamenii conduși de un astfel de lider sunt foarte motivați și satisfăcuți pe plan profesional, deoarece au sentimentul controlului asupra propriei munci.

Dezavantajul acestui stil constă în încetinirea procesului decizional – toți membrii echipei sunt încurajați să-și exprime opinia. Stilul participativ este mai puțin recomandat în contextele în care rapiditatea și eficiența activității sunt importante, de exemplu în situațiile de criză, în care se poate pierde timp prețios cu ascultarea fiecărui membru al echipei.

Abordarea este potrivită atunci când calitatea muncii este mai importantă decât eficiența sau productivitatea și când se pune accentul pe munca în echipă. Este recomandat pentru echipele formate din oameni experimentați, profesioniști, fiind stilul care poate valoriza cel mai bine de expertiza unei astfel de echipe. Este cel mai eficient stil de leadership.



Stilul Transformațional

Liderii care folosesc acest stil inspiră oamenii, pentru că se așteaptă ca fiecare să dea ce este mai bun din el. Pun accentul pe "transformarea" membrilor echipei pentru a deveni mai buni. Apreciază inițiativele ce pot aduce valoare adăugată organizației. Stilul transformațional conduce la productivitate și angajament crescut din partea membrilor echipei.

Liderii transformaționali sunt buni cunoscători ai domeniului profesional, sunt energici, nu se feresc să își asume riscuri. Își provoacă oamenii să gândească independent. Le crește moralul și motivația, inspirându-i să își alinieze obiectivele personale cu cele ale companiei.

Dezavantajul acestui stil este că liderii au tendința de a acorda atenție insuficientă detaliilor. Cu toate că este un stil foarte eficient, există situații în care trebuie folosit în combinație cu alte stiluri pentru a asigura eficiența activității.

Stilul Orientat către Sarcini

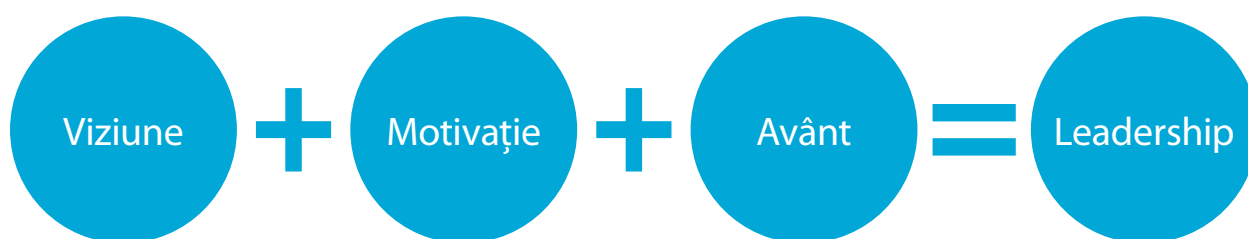
Liderii orientați pe sarcini se concentrează pe a-și determina echipa să își realizeze obiectivele. Ei stabilesc roluri, planifică, organizează și monitorizează activitatea echipei. Se asigură să standardele de performanță sunt respectate.

Avantajul principal al acestui stil este că asigură respectarea termenelor limită. Este recomandat pentru echipele în care oamenii nu au abilități foarte bune de managementul timpului.

Neacordând atenție nevoilor individuale ale oamenilor, acest stil poate duce la scăderea motivației și instabilitatea personalului.²⁰

Lider versus manager

Leadershipul și managementul nu sunt similare, cu toate că sunt folosite foarte des ca sinonime. Managerii și liderii iau decizii și rezolvă probleme. Atât unii, cât și ceilalți gestionează și conduc, dar dispun de pârghii diferite. Ideal ar fi ca liderul să posede unele abilități de manager și vice-versa, managerii să aibă abilități de lideri. Conform autorului Max Lindsberg, formula după care acționează un lider eficient este următoarea:



Majoritatea cercetărilor arată că liderii gândesc strategic, un lider eficient trebuie să își cunoască atât punctele forte cât și limitele. Max Lindsberg formulează diferențele dintre lider și manager, împărțindu-le în 3 categorii sau puncte de vedere: al viziunii, al motivației și al elanului.²¹

20 http://www.lidoproject.eu/wp-content/uploads/2020/03/ROM-COURSE-FOR-TEACHERS_v02_1a.pdf, p.49, accesat 20.06.2020.

21 <https://leaders.ro/newsfeed/diferentele-dintre-lideri-si-manageri/>, accesat 18.06.2020.



Din punct de vedere al VIZIUNII:

Manager:	Lider:
Face lucrurile cum trebuie	Face ceea ce trebuie
Se concentrează asupra prezentului, asupra rezultatelor pe termen scurt și asupra direcției generale de acțiune	Se concentrează asupra viitorului, pe rezultatele pe termen lung și asupra orizonturilor
Caută ordinea	Savurează schimbarea
Limitează riscurile	Își asumă riscuri
Apelează mai mult la rațiune decât la memorie	Apelează atât la emoție, cât și la rațiune

Din punct de vedere al MOTIVAȚIEI:

Manager:	Lider:
Folosește controlul	Se bazează pe încredere
Structurează echipa și o organizează	Atrage oamenii și îi aliniază la noua direcție
Aplică stimulente	Inspiră
Apelează la abordarea „oficială”	Apelează la o cauză comună
Pune accentul pe structură, tactică și sisteme	Pune accentul pe valorile esențiale, pe filozofia comună și binele comun

Din punct de vedere al ELANULUI:

Manager:	Lider:
Se orientează spre eficiență	Se centrează pe eficiență
Întreabă „cum, când?”	Întreabă „ce, de ce?”
Administrează	Inovează
Optimizează într-un cadru rigid	Eludează regulile și politicile sau le schimbă
Exercită autoritatea conferită de poziție	Folosește influența personală

1.3.3.

Repere teoretice și praxiologice, privind devenirea liderului. Dezvoltarea personală. Coaching: avantaje, tipuri și rezultat

Pentru a deveni un lider de succes specialiștii identifică necesitatea existenței atributelor individuale, ce se referă la personalitatea conducătorului, motivația acestuia și abilitățile cognitive generale și cristalizate. Dezvoltarea liderului presupune și acumularea unor competențe bazate pe cunoștințe temeinice, dar și abilități de gândire critică, de rezolvare a problemelor și abilități sociale. Ele pot fi înnăscute, dar și formate din experiență.

Între un conducător de succes și trăsăturile lui personale există o strânsă corelație. Studiile efectuate evidențiază un număr mare de trăsături care pot fi sistematizate astfel:

- *caracteristici fizice* – vârstă, înălțime, greutate;
- *caracteristici privind pregătirea* – educație, statut social, mobilitate;
- *intelență* – abilitate, reacție la stimuli;
- *personalitate* – influență, entuziasm, independență, vigilență, autoritate, agresivitate, stabilitate emoțională, maturitate;



- *caracteristici sociale* – popularitate, prestigiu, tact, diplomație, cooperare;
- *caracteristici specifice locului de muncă* – responsabilitate, inițiativă, perseverență, nevoie de succes;
- *caracteristici generice comune*:
 - încrederea în sine: încrederea în viziunea construită; încrederea în capacitatea de a găsi soluții; încrederea în cei cu care va trebui să obții scopul propus;
 - determinarea: voința de a realiza un scop propus; dominanța în raport cu ceilalți; forța motivațională;
 - integritatea;
 - sociabilitatea;
- caracteristici din perspectiva comportamentală.

Această perspectivă se centrează pe comportamentul liderului: **ce face și cum face**. Cercetările au fost focalizate pe 2 direcții: comportamentul în raport cu sarcinile; comportamentul în raport cu ceilalți.²²

Capacitatea de leadership rezultă din combinarea celor două componente comportamentale, în vederea realizării obiectivelor propuse. A fi numit lider al unui grup sau organizații, nu înseamnă întotdeauna a fi recunoscut natural, de toți membri și a avea abilitățile necesare pentru a deveni un lider autentic. Aceasta este diferența dintre „liderul formal” și „liderul informal”.

Liderul formal este cel numit ca lider al unui grup de către autoritățile externe, dar neavând abilitățile necesare pentru a fi recunoscut natural ca lider de către colegi și subaltern.

Liderul informal are un statut autentic de lider, este recunoscut natural de grup și îi inspiră să evolueze ca organizație.²³

Câteva studii de specialitate au încercat să evidențieze unele corelații între leadership și anumite trăsături de personalitate. Ca trăsături caracteristice liderilor de succes evidențiază: puternica orientare spre asumarea de responsabilități și angajarea plină în îndeplinirea sarcinilor; tenacitatea în urmărirea scopurilor stabilite; spiritul îndrăzneț și originalitatea în rezolvarea problemelor; dorința de manifestare a inițiativei în diverse cadre sociale; autoîncrederea și personalitatea puternică; disponibilitatea pentru acceptarea consecințelor acțiunilor și deciziilor altor persoane; capacitatea de a face față stresului și disponibilitate pentru tolerarea frustrărilor și amănărilor (în limite admisibile); abilitatea de influențare a comportamentului altora și capacitatea de structurare a relațiilor interpersonale, astfel încât să faciliteze atingerea scopurilor.

Având în vedere faptul că managerii din învățământul superior provin din mediul academic, demonstrarea anterioară a unor abilități de management nu este obligatorie, iar candidații trebuie să-și demonstreze aceste abilități în procesul de susținere a candidaturii. Pe de altă parte, managerii de top din universități trebuie să aibă un parcurs profesional cu reușite în domeniul lor de activitate pentru a câștiga respectul colegilor. Deținerea unui statut academic alături de experiența managerială pare să fie o rețetă de succes, iar respectul câștigat le permite acestora să conducă. Din punct de vedere organizațional, cea mai completă dezvoltare a unui lider în învățământul superior îmbină:

- experiența de lucru;
- inițiativele educaționale;

²² <http://onisimbn.ro/sinoiputem/assets/rolul-leadershipului.pdf>, accesat 05.06.2020.

²³ http://www.lidoproject.eu/wp-content/uploads/2020/03/ROM-COURSE-FOR-TEACHERS_v02_1a.pdf, p.14, accesat 22.06.2020.



- experiența practică ghidată;
- feedback asupra performanțelor într-un proces sistemic de dezvoltare a liderului.

Numeroase studii au analizat persoanele deosebit de eficiente în învățământul superior, încercând să identifice caracteristicile ce contribuie la succesul acestora. Un astfel de studiu a identificat **cinci caracteristici** ale celor mai eficienți rectori:

- bună colaborare cu membrii senatului;
- demonstrarea unei puternice ambiții de a-și atinge obiectivele;
- menținerea atenției pentru a nu rata oportunitățile;
- reacții neașteptate;
- demonstrarea a unui al șaselea simț pentru oportunități.

Programul de dezvoltare a abilităților de leadership de la Texas A&M University definește liderul pe baza următoarelor caracteristici:

- mentor al facultății/universității și al angajaților;
- cabalist pentru gândirea critică și susținere politică;
- o persoană în serviciul celorlalți, care pune pe locul al doilea propriul său interes;
- un vizionar, care planifică, estimează și acționează.²⁴

Programul a identificat opt competențe-cheie ale acestor lideri, care trebuie încurajate prin dezvoltarea curricula: comunicare, luarea deciziilor, utilizarea sistemelor, etică profesională, dezvoltarea echipei, supervizare, planificare – predare – consiliere, creativitate și inovare.

Coaching

În întreaga lume există lideri care se confruntă cu diferite situații de viață și decizii complexe, iar coaching-ul are o mare contribuție în a-i ajuta la realizarea lor. Coaching-ul este o tehnică eficientă ce contribuie la sprijinirea persoanei în a-și identifica și valorifica la maximum talentele și capacitățile personale. Acesta utilizează o gamă largă de abilități de comunicare (precum ascultarea, întrebării, clarificarea, etc.) pentru a ajuta liderul să-și schimbe perspectivele și să descopere soluții pentru atingerea obiectivelor. Practicarea coaching-ului presupune acumularea de know-how, iar învățarea se bazează mai mult pe dobândirea de abilități decât pe acumularea de simple noțiuni teoretice într-un anumit domeniu.

Coachingul este folosit atât pentru: dezvoltarea personală, probleme de viață (life coaching), pentru dezvoltare organizațională, cât și în domeniile profesionale (educație, sport, muzică, business, teatru, oratorie, etc.). Spre deosebire de metodele educative tradiționale, standard, coachingul oferă modalități personalizate, independente de învățare. Ține cont de stilul propriu al liderului, de agenda acestuia și de nevoia lui în cadrul instituției.

Coaching-ul este o metodă nouă și specială de formare și dezvoltare personală, care urmărește ridicarea nivelului calitativ al performanțelor și al capacității de învățare a liderului, și un proces psihologic ce duce la schimbare comportamentală.

Modele de coaching:

- *Investigația apreciativă:* vizează calitățile, resursele, competențele și oportunitățile individului, în loc de problemele acestuia. Este scoasă în evidență capacitatea persoanei de a reflecta asupra problemelor sale și de a și le soluționa.

²⁴ <http://old.uefiscdi.ro/Upload/08833c56-1725-4a45-bf9c-86c8d84b0633.pdf>, accesat 13.06.2020.



- *Coachingul reflexiv*: pornește de la reflectarea asupra problemelor proprii ale individului, fără să se simtă obligat să dea un răspuns.
- *Coachingul observațional* implică de obicei 3 faze:
 - observarea și colectarea datelor (coacher-ul îl observă pe lider în timpul activităților, apoi îi oferă un feedback direct și constructiv);
 - analiza (se analizează datele colectate și se stabilesc aspectele care reclamă coaching);
 - formularea de strategii și planuri de acțiune, menite să ducă la realizarea obiectivelor și a rezultatelor definite în faza a doua.
- *Coachingul colegial*: când unul dintre interlocutori are un nivel superior de expertiză și-i oferă celuilalt feedback, asistență, alternative, sugestii sau când cei doi interlocutori au un nivel compatibil de pregătire și experiență și care se observă reciproc și-și oferă feedback și sprijin în situații de învățare comune.
- *Coachingul sistemic*: este oferit liderilor/managerilor și urmărește recunoașterea de către aceștia a locului pe care-l ocupă în sistem și a modului în care schimbările individuale pe care le realizează influențează sistemul în ansamblu.
- *Coachingul de echipă sau de grup*: implică lucrul cu mai mulți indivizi într-o serie de sesiuni tip atelier (workshop), de-a lungul câtorva săptămâni sau luni.²⁵

1.3.4.

Strategii de leadership și niveluri de manifestare

Strategia este văzută și ca acea „combinație de obiective pentru care organizația se străduiește și politicile prin care reușește să-și atingă scopul” (Nickols, 2012), iar managementul strategic reprezintă mecanismul prin care se realizează implementarea strategiei (Sourkouhi, Keivani, Al-masi, Bayat&Makouei, 2013).²⁶

Componentele strategiei sunt: misiunea organizației, obiectivele strategice, opțiunile strategice, resursele, termenele și avantajul competitiv. Misiunea reprezintă rațiunea de a fi a organizației, justificarea socială a existenței organizației. Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programatică spre această stare.

Obiectivul strategic – reprezintă, de fapt, transcrierea misiunii instituției de învățământ în rezultate așteptate în anumite intervale de timp clar stabilite. O altă definiție abordează obiectivele strategiei ca fiind „declarații sintetice exprimate cantitativ cu privire la ce își propune organizația să realizeze într-un anumit interval de timp.” (Russu C.). Obiectivele strategice sunt stabilite pe o perioadă de 4-5 ani, deci inevitabil sunt formulate în termeni destul de generali, asemănători cu scopul general (misiunea instituției). Dacă aceste obiective sunt formulate în termeni specifici și cuantificabili, atunci ele nu mai sunt obiective strategice, ci devin obiective operaționale.

Etapile care trebuie parcurse în procesul de elaborare a strategiei sunt:

- formularea misiunii organizației, stabilirea obiectivelor și a opțiunilor strategice;
- evidențierea punctelor forte și slabe;
- identificarea oportunităților și amenințărilor care pot influența dezvoltarea organizației;
- poziționarea corectă a firmei în cadrul mediului în care operează;

²⁵ <https://proform.snsr.ro/campanie-online/coaching-ul-noua-tehnologie-de-invatare-si-schimbare>, accesat 12.06.2020.

²⁶ http://doctorat.feaa.uaic.ro/doctoranzi/pagini/Popovici_Laura_Mirela/Documents/Rezumat_Management_Popovici.pdf, accesat 15.06.2020.



- alocarea resurselor materiale, financiare și umane.

Sunt evidențiate modele de management strategic, care funcționează în diferite state ale lumii, cele mai semnificative, din punct de vedere al eficacității, fiind:

- *Shared leadership school* – descentralizarea deciziilor și motivarea resursei umane;
- *School based management* – descentralizarea sistemului de educație;
- *Leadershipul distribuit* – managerii amplu responsabilizați.²⁷

Literatura de specialitate arată că există o strânsă legătură între managementul de înaltă calitate și rezultate educaționale îmbunătățite, principala diferență, în acest sens, o face leadershipul exercitat de managerul universității.

Clasificarea a tipurilor de strategii manageriale, care pot fi întâlnite în sisteme de educație din diferite țări ale lumii. Acestea sunt următoarele:

- Strategia orientată către sistemul de valori: echitate, dreptate, egalitatea de șanse, performanță;
- Strategia orientată către investiția în resursa umană: profesorii sunt singura variabilă care poate compensa deficiențele studenților, în plan socio-economic;
- Strategia orientată către utilizarea resurselor din organizație, respectiv administrarea universității pe termen scurt;
- Strategia orientată spre autonomie decizională și descentralizare, bazată pe leadership transformățional. Studiul literaturii de specialitate menționează că, de cele mai multe ori, în practică se regăsește un mixt al diferitelor tipuri de strategii, în funcție de particularitățile organizației maximizându-se, pe cât posibil, șansele organizației de a-și atinge obiectivele și de a obține avantajul competitiv.

În acest context, strategia de leadership devine un vector de diferențiere între așteptările și percepțiile beneficiarilor, direcți și indirecti, cu privire la calitatea serviciului public de educație.

Leadershipul în învățământul superior se poate realiza la 3 nivele distincte:

I Leadership educațional personal (nivel interior)

La acest nivel, liderul își „conduce” propria dezvoltare profesională. Pornind de la valorile personale și profesionale pe care le are, identifică obstacolele/problemele pe care le înregistrează pe parcurs și care nu-i permit să desfășoare o activitate de calitate, care să corespundă cu valorile pe care le împărtășește.

II Leadership educațional Nivelul II și III

Leadershipul educațional se manifestă la nivel de departament (micronivel) și instituție (macro-nivel) prin realizarea în comun a unor cercetări care vor soluționa problemele identificate; diseminarea de către lideri a experiențelor pozitive înregistrate în activitate, inclusiv în procesul de cercetare, și inspirarea profesorilor-colegi de a-și îmbunătăți activitatea, de a participa în activități de dezvoltare – toate acestea având un impact pozitiv asupra funcționării și activității instituției. La nivel macro, un lider trebuie să asigure legătura cu stakeholderii instituției și nu numai o performanță mai mare, dar și o vizibilitate și implicare în comunitatea din care face parte.²⁸

27 http://doctorat.feaa.uaic.ro/doctoranzi/pagini/Popovici_Laura_Mirela/Documents/Rezumat_Management_Popovici.pdf, p.11, accesat 15.06.2020.

28 https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/18_22_Leadershipul%20educational%20%E2%80%93%20o%20resursa%20importanta%20pentru%20imbunatatirea.pdf, p.3, accesat 16.06.2020.



Studiile din domeniu menționează că planificarea strategică în universități poate fi făcută la nivel orizontal și vertical. Din perspectiva orizontală procesul decizional trebuie să fie compatibil cu cererea socială și interesele strategice ale universității. Pe verticală liderii trebuie să cuprindă următoarele 3 domenii:

- i. infrastructura și tehnologiile;
- ii. schimbările organizaționale (serviciile academice, biblioteca);
- iii. inovarea în predare (motivarea și stimulente).

1.3.5.

Activitatea liderului în organizația de învățare (learning organization)

Conceptul de organizație care învață (learning organisation) este în vogă în ultimele două-trei decenii, fiind dezvoltat în mod substanțial de teoreticienii F. Kofman și P.M. Senge în numeroase studii aplicative. În organizația care învață, conform lui Peter M. Senge, oamenii își dezvoltă, în mod continuu, capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat, sunt încurajate și cultivate noi modele de gândire, iar angajații învață permanent cum să învețe împreună.²⁹ Aceasta este caracterizată prin implicarea totală a angajaților în procesul de orientare prin cooperare, în asigurarea responsabilității colective pentru schimbarea în direcția valorilor sau principiilor organizației. În aceste organizații învățarea continuă este apreciată și prețuită, fiind cea mai eficace atunci când fiecare experiență este considerată ca o oportunitate pentru a învăța. Cele mai importante caracteristici ale organizației care învață sunt:

- furnizează în mod continuu oportunități de învățare pentru toți membrii ei;
- folosește instruirea pentru atingerea obiectivelor organizaționale;
- asigură îmbinarea permanentă între performanța individuală și performanța organizațională;
- sprijină cercetarea, dialogul, punerea de întrebări și îi face pe oameni să se simtă mai în siguranță, să fie mai deschiși și să își asume riscuri;
- consideră tensiunea creatoare ca o sursă de energie și de reînnoire.

Accentul mai pronunțat pe managementul predării și al învățării, ca activități – nucleu al unităților de învățământ, a dat naștere conceptului de „leadership al instruirii” sau leadership „centrat pe învățare”. Leadershipul instruirii presupune că în centrul atenției liderilor să se afle comportamentul cadrelor didactice angajați în activități care influențează direct dezvoltarea studenților și calitatea procesului educațional. Leadershipul centrat pe învățare implică trei aspecte:

- dialogul cu cadrele didactice;
- promovarea dezvoltării profesionale în rândul profesorilor;
- încurajarea predării reflexive.

Sintagma „leadership al instruirii” provine din America de Nord, fiind substituită în Marea Britanie, dar și în alte sisteme educaționale de leadership „centrat pe învățare”. Rhodes și Brundrett (2010) susțin că cea de-a doua variantă este mai generoasă ca sens și are un potențial mai mare. Autorii explorează tranziția de la leadership-ul instruirii, preocupat de asigurarea calității predării, la leadership-ul pentru învățare, care încorporează un spectru mai larg de acțiuni ce sprijină învățarea și rezultatele învățării. Liderii pot influența învățarea prin trei strategii de bază:

- i. Modelare – purtarea exemplului;
- ii. Monitorizarea – asistarea la ore și furnizarea de feedback profesorilor;

29 Bezedo R., Repere psihopedagogice ale leadershipului educațional, Teza de doctor, Chișinău, USM, 2015.



iii. Dialog – crearea oportunităților pentru cadrele didactice de a realiza un schimb de idei pe tema învățării și predării alături de colegi și lideri din sistem.³⁰

Toate acestea sânt posibile doar dacă profesorii activează într-o organizație de învățare ce creează o comunitate profesională cu viziuni comune, în care este stimulată cooperarea, iar performanța este încurajată printr-un leadership colaborativ. Astfel, una dintre condițiile psihopedagogice prioritare pentru formarea profesorului lider și implementarea cu succes a leadership-ului educațional este comunitatea profesională de învățare (CPÎ), or, în accepțiunea lui P. G. Northouse (2004), leadership-ul presupune neapărat un context de grup și realizarea unui scop comun³¹. O comunitate de învățare este un grup de oameni care împărtășesc emoții, valori sau credințe comune, sânt implicați activ în procesul de învățare, susținându-se reciproc. Comunitățile dinamice de învățare reprezintă structuri în cadrul cărora toți membrii dețin controlul și fiecare învață, axate pe principii importante ale leadership-ului educațional care reflectă relația dintre comunitatea de învățare și manifestarea profesorului lider. Eficacitatea CPÎ poate fi apreciată în funcție de rezultatele obținute. Comunitatea este viabilă prin soluționarea diferitelor probleme cotidiene: mari și mici, strategice și tactice etc. Aceste probleme pot fi rezolvate participativ, prin implicarea cadrelor didactice în procese de cercetare-acțiune, care, pe de o parte, ar contribui la construirea de noi cunoștințe, iar pe de altă parte, ar influența în bine funcționarea instituției.

Cultura organizațională reprezintă un alt concept-cheie și o condiție psihopedagogică importantă în abordarea profesorului în calitate de lider și în promovarea leadership-ului educațional. Cultura organizațională are un rol major în dezvoltarea universității, în transformarea acesteia într-o organizație de învățare.

Este important de accentuat că perfecționarea personalului didactic contribuie la schimbarea cerută pentru progresul instituției educaționale. Cadrele didactice se adaptează mai ușor la nou și fac față schimbării nu doar în cazul unor investiții materiale și intelectuale în instruirea și perfecționarea lor, ci și atunci când activează într-un mediu care încurajează participarea la luarea de decizii, când li se recunosc performanțele profesionale, când li se oferă prilejul de a avansa în carieră și de a disemina practicile pozitive.

În acest context, liderilor instituțiilor educaționale poate fi recomandat consolidarea unei organizații bazate pe învățare prin:

- includerea în Proiectul de dezvoltare strategică a instituției de învățământ a leadership-ului educațional ca element al culturii organizaționale;
- facilitarea activității de cercetare-acțiune a profesorilor prin crearea contextelor adecvate de manifestare și promovare a valorilor profesionale personale și instituționale;
- implementarea la nivel conceptual-pragmatic a metodologiei leadership-ului educațional și crearea consecventă a unui mediu instituțional de dezvoltare a staff-ului administrativ, academic și de cercetare.

În concluzie: Universitatea nu este doar o organizație bazată pe cunoaștere, ci și o organizație inteligentă, capabilă de învățare și adaptare la condițiile mereu în schimbare ale societății contemporane. Prin analogie cu structura personalității umane, organizația școlară poate fi abordată inclusiv ca un ansamblu structurat de cunoștințe, dinamica acestora fiind identificată cu

30 Bush Tony, Leadership și management educațional: teorii și practici actuale, Iași, Polirom, 2015, ISBN 978-973-46-4290, p.235.

31 https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/18_22_Leadershipul%20educational%20%E2%80%93%20o%20resursa%20importanta%20pentru%20imbunatatirea.pdf, p.4, accesat 15.06.2020.



procesele cognitive care, în funcție de modul lor de articulare și de orientarea lor, pot conduce la învățare organizațională. Contribuind la transformarea universității într-un epicentru al schimbării, oferind resurse și posibilități, asistență consultativă; stimulând și încurajând colaborarea; instituind un climat psihologic favorabil, liderii instituționali asigură eficiența și continuitatea dezvoltării profesionale, care, în fază de instituționalizare, creează o cultură a personalului didactic, sporind calitatea procesului educațional.



1.4. Cultura emoțională a liderului

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul va putea să:

Cunoaștere și înțelegere

- definească cultura emoțională;
- identifice problematica afectivității umane în contextul învățământului superior;
- descrie legitățile apariției și mecanismele reducerii stresului la locul de muncă.

Aplicare

- argumenteze rolul competențelor emoționale și a echilibrului emoțional în activitatea managerului/liderului;
- aplice strategii și mecanisme de reducere a stresului la locul de muncă în vederea dezvoltării culturii emoționale.

Integrare

- estimeze efectele arderii/epuizării emoționale asupra calității procesului managerial din instituție;
- recomande subalternilor strategii de dezvoltare a culturii emoționale a managerului/liderului constructiv.

1.4.1. Definirea culturii emoționale

Ca rezultat al evoluției teoriilor despre emoții, comunicare și cultură profesională, conceptul de cultură emoțională este deplin integrat în gândirea academică comună ca rezultat al unei evoluții ce a marcat anii 1990. Ulterior, anii 2000–2014 sunt considerată perioadă în care cultura emoțională obține popularitate și statut științific aparte. Cultura emoțională capătă nu doar popularitate, ci și un anumit statut științific, cercetători reprezentativi în domeniu demonstrând experimental valoarea prioritară a coeficientului emoțional în definirea excelenței umane, în raport cu coeficientul de inteligență academică.

Cultura incumbă valori, purtătorii cărora sunt reprezentanții unui grup și normele pe care aceștia le adoptă și le urmează. Capitalul cultural afectiv, concretizat într-un ansamblu de valori emoționale, poate lua două forme de expresie: *explicită și implicită*. Cultura este un sistem dinamic, interacțiunea nevăzută a acestor forte modelează comunicarea dintre individ și societate. Discursul despre necesitatea deținerii culturii emoționale de către managerii și liderii universitari derivă din argumentele subliniate de M. Rocco, prin care autoarea subliniază că **emoțiile asigură:**

- *supraviețuirea* – funcționează ca un sistem interior de ghidare;
- *luarea deciziilor* – constituie o valoroasă sursă de informații;
- *stabilirea limitelor* – ne ajută în trasarea granițelor, necesare pentru protejarea sănătății mentale;
- *comunicarea* – exprimă o gamă largă de sentimente și nevoi emoționale;



- *unitatea* – devin o sursă de unitate a membrilor speciei umane, sentimentele fiind universale³².

În studiul vieții emoționale a managerilor promovăm conceptul **cultură emoțională**, care presupune o formațiune dinamică a personalității, reflectată în unitatea dimensiunilor *intrapersonală și comunicativ-relațională* reprezentate într-un sistem de valori emoționale.

Cultura emoțională, în viziunea managerilor, este percepută ca:

- competențe ce asigură gestionarea energiei emoționale;
- factor afectiv-motivațional;
- performanță managerială;
- capacități emoționale de conducere;
- abilități de percepere și stăpânire a stresului la locul de muncă etc.

Cultura emoțională constituie o entitate complexă, integrată organic în structura personalității, determinată socio-profesional, care pune în evidență comportamente socialmente învățate, exprimate în **competențe emoționale**, integrate într-un stil charismatic de comunicare managerială, catalizator de confort profesional și valori emoționale. În acest context, deducem că, în linii generale, **competența emoțională** se exprimă prin capacități de autodisciplinare a vieții afective, iar **cultura emoțională** mobilizează întreg potențialul pentru adecvarea strategiilor de acțiune emoțională bazate pe valori morale.

Valorile culturii emoționale sunt performanțele comportamentale afective obținute prin eforturi de educație/autoeducație: interacțiuni optime și echilibrare între emoționalitate-raționalitate; reactivitate emoțională; implicare complexă; dispoziție generală pozitivă și satisfacție profesională, evaluarea propriei stări afective și a altora; conștientizarea gradului de implicare emoțională în comunicare; gestionarea și canalizarea emoțiilor; exprimarea inteligentă a stărilor emoționale; conștientizarea/recunoașterea/diferențierea emoțiilor etc. Valorile emoționale menționate se înscriu în aria competențelor culturii emoționale. Cultura emoțională constituie o variabilă majoră în evaluarea personalității managerului/liderului, ce depinde atât de elementele intrapersonale, cât și de condiționarea socială.

Criteriile evaluării culturii emoționale corelează cu indicatorii și valorile culturii emoționale cu specificitate managerială. Prin urmare, implicarea emoțională optimă, activismul emoțional, flexibilitatea emoțională, orientarea emoțională pozitivă, expresivitatea emoțională, rezistența afectivă la stres, creativitatea emoțională etc. constituie unele dintre **competențele emoționale specifice managerilor/liderilor de succes**.

În tabelul alăturat reflectăm indicatorii culturii emoționale, care pot servi drept reper în evaluarea și autoevaluarea culturii emoționale a managerului.

Complexitatea responsabilităților manageriale, vulnerabilitatea acestora față de extenuarea psihică și epuizarea emoțională explică necesitatea studierii pedagogiei culturii emoționale pentru asigurarea sănătății mentale prin dezvoltarea competențelor emoționale și determină importanța pregătirii profesionale a cadrelor didactice pentru valorificarea într-o manieră inteligentă a spectrului emoțional și dezvoltarea unor relații interpersonale funcționale și productive în instituția de învățământ.

32 ROCO, M. Creativitate și inteligență emoțională. Iași: Polirom, 2004. 247 p. ISBN 973-681-630-3.



Tabelul 1.1. Indicatorii culturii emoționale

Dimensiunea intrapersonală	
Imaginea de sine	<ul style="list-style-type: none"> • conștientizarea propriilor emoții; • încrederea de sine; • respectul de sine și de alții; • autoevaluare de sine obiectivă.
Motivațional-normativă	<ul style="list-style-type: none"> • orientarea emoțională pozitivă; • amplificarea continuă a stării de bine; • autoinspirație; • motivele puterii, conformării, realizării și autorealizării.
Conotativă	<ul style="list-style-type: none"> • etaloane de atitudine față de ceilalți; • diferențierea stărilor emoționale; • preocuparea pentru dezvoltarea emoțională; • spectru individual de emoții concretizat în stilul de comunicare.
Cognitivă	<ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea tipologiei emoțiilor; • spectrul extins al experiențelor emoționale; • echilibrarea optimă dintre emoționalitate și raționalitate; • recunoașterea emoțiilor personale și a celorlalți; • aprecierea originii fenomenelor emoționale în activitatea managerială.
Dimensiunea comunicativ-relațională	
Managerială	<ul style="list-style-type: none"> • gestionarea emoțiilor în conduita profesională; • autoreglarea emoțională; • pronosticarea reacțiilor emoționale; • decizii afective adecvate.
Discursivă	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea retroacțiunii în dirijarea circuitului conținuturilor afectiv-emoționale degajate în condițiile interacțiunii; • empatia, rezistența afectivă; • crearea climatului de rezonanță afectivă; • reacționarea adecvată la oscilațiile emoționale; • expresivitatea afectivă.
Integratoare	<ul style="list-style-type: none"> • orientarea valorică prosocială; • reorientarea conduitei emoționale; • inserție maximă prin valori manageriale; • autoreglare emoțională; • implicare emoțională complexă; • satisfacție profesională.
Axiologică	<ul style="list-style-type: none"> • toleranța comunicativă; • tendința de extindere și amplificare a spectrului emoțional; • responsabilitate managerială pentru emoțiile exteriorizate; • optimism existențial și managerial.



1.4.2.

Problematika afectivității umane

Viața emoțională a persoanei constă în apariția constantă de contradicții, urmată de preocuparea de rezolvare a acestora și de apariția altora. Emoțiile, trăirile, stările afective sunt procese interne, subiective, delicate, cu caracter de unicat și foarte puternic personalizate; o realitate ascunsă, discretă, care greu poate fi observată și care uneori scapă autoobservației.

Ultimele două decenii atestă cercetări intense a problematicii afectivității umane. Apare tot mai mult nevoia exprimării emoționalității într-o manieră naturală și adecvată ce ar pune în evidență, în mod inteligent, conduita specific umană.

Se constată absența cercetării fenomenelor afective în literatura de domeniu până în epoca clasică din cauza ignorării emoțiilor, considerate expresii umane inferioare, impulsuri primare. Cercetarea științifică a fenomenelor existențiale implică atât aspectele cognitive, cât și cele emoționale. O explicație a interesului sporit pentru emoționalitate îl constituie triumful orientării cognitive care nu a reușit să definească modelul complex al reușitei sociale, întrucât a lăsat în umbră aspecte ale cunoașterii afective, care influențează evident calitatea activității umane.

În organizarea sistemului psihic, *afectivitatea* ocupă o poziție de interfață între cogniție și motivație, cu care, de altfel, se împletește cel mai strâns. În literatura de specialitate universală, *afectivitatea* tinde să fie abordată din două perspective: *afectivitatea ca stare* și *afectivitatea ca trăsătură, care rezultă din trebuințe*. *Ca stare afectivitatea* se referă la stările emoționale propriu-zise: *emoțiile discrete sau emoțiile situaționale curente și dispozițiile*. *Afectivitatea ca trăsătură* se referă la caracteristicile relativ stabile ale condiției emoționale (*afectivitate pozitivă sau afectivitate negativă*), dobândite în timp, prin menținerea persoanei în stări emoționale de același semn (fie emoții pozitive, fie emoții negative).

Afectivitatea pozitivă desemnează tendința persoanei de a experimenta predominant emoții pozitive, iar *afectivitatea negativă* se referă la tendința de a experimenta predominant emoții negative.

Procesele afective sunt fenomene psihice complexe, caracterizate prin modificări fiziologice, printr-o conduită marcată de expresii emoționale și printr-o trăire subiectivă.

Convingerile lansate în acest sens au fost dezvoltate de M. Rocco, care susține că, deși diferite prin natura lor, procesele afective și cele cognitive, sunt inseparabile în cadrul activității individului. Sporind evident șansele de integrare socială, competențele emoționale subminează evident teoriile negativiste privind inferioritatea emoționalului față de rațional. Psihologia socială experimentală, ca și antropologia, consideră artificială și inexactă opoziția emoție-rațiune. Prin urmare, emoțiile nu se opun rațiunii.

În delimitarea conceptuală a afectivității umane, ne-am orientat la analiza semnificației termenilor ce ar facilita înțelegerea conținutului studiilor de psihologie a emoțiilor, în general, și descifrarea/interpretarea fenomenelor afective ce vizează asigurarea climatului socio-afectiv în instituția de învățământ: *emoție, coeficient de emoționalitate (QE) sau coeficient emoțional, potențial afectiv al personalității, dezvoltare afectivă, maturitate emoțională, inteligență emoțională, cultură emoțională, competențe emoționale, contaminare emoțională, valori emoționale, creativitate emoțională, stil emoțional* etc.

Istoria termenului **emoție** prezintă anumite curiozități etimologice. Semnificația primară a conceptului – *neliniște* sau **agitație**. În franceză (*dicționarul Larousse, 1870*) emoția semnifică „**excitare**”, „*tulburare de natură fizică și morală*”. Prin *emotion*, în limba engleză (*Oxford, 1933,*) se



înțelege *mişcare* și *pasiune*. Ultimul termen (*pasiunea*) a apărut în Grecia Antică, având semnificația de **dispoziție fizică și morală**. Mai târziu se extinde la semnificația de **afecțiune**. Aristotel este primul autor de cultură occidentală care examinează sistematic problematica emoțiilor, subliniind ideea că oratorul trebuie să știe a-și emoționa auditoriul.

Actualmente termenul *emoție* cel mai des se asociază cu una dintre cele șase **emoții de bază**: mânie, dezgust, bucurie, tristețe, frică și surpriză. Cercetările actuale definesc *emoția* ca „**stare afectivă**” cu două caracteristici principale *plăcere* sau *durere*, fiind în măsură să identifice atât circumstanțele, cât și motivele care furnizează trăirile afective.

Emoția este un construct social interpretat ca stare afectivă și ca trăsătură de personalitate cu multe componente, dedus din interacțiunea anumitor indicatori.

Componentele structurale ale emoției sunt:

- senzația trăirii conștiente a emoției;
- aprecierea evenimentului emoțional;
- tendința de a acționa în anumite circumstanțe;
- schimbările fiziologice exprimate;
- autoreglarea emoțională a conduitei persoanei³³.

Emoțiile pot fi studiate la nivel individual, interpersonal, de grup, intergrup și la nivel cultural. Pregătind organismul pentru un anumit tip de răspuns rațional, emoțiile declanșează un **proces reactiv emoțional** cu etape distincte:

- 1) trăirea subiectivă conștientizabilă;
- 2) modificările fiziologice vegetative;
- 3) manifestările comportamentale;
- 4) intrarea în rezonanță cu ceilalți.

Principalele funcții ale emoțiilor în viața psihică: de autoreglare, de adaptare, de susținere energetică a celorlalte procese psihice, socială, de catharsis.

Abordarea emoțiilor în variate demersuri investigaționale a condus la apariția și dezvoltarea conceptelor de **intelență emoțională** și **cultură emoțională** interpretate ca rezultat al dezvoltării afective a personalității. Aparent asemănătoare la nivelul fundamentelor criteriologice, conceptele *intelență emoțională* și *cultură emoțională* sunt, totuși, diferite. Putem ușor constata că intelența emoțională este un termen comparativ mai îngust decât cultura emoțională, între acestea stabilindu-se intercondiționări pozitive și raport de continuitate având în vedere deschiderea conceptului de cultură emoțională pentru reflectarea specificității profesionale.

Coeficientul emoțional (QE) este indicele nivelului de dezvoltare afectivă.

Dezvoltarea emoțională constituie un proces etapizat, orientat spre formarea capacităților emoționale și sociale, servind drept catalizator al evoluției intelectuale, afective și profesionale, gradul de dezvoltare emoțională fiind reprezentat de măsura dezvoltării unui sistem de competențe emoționale ce determină eficiența socială a individului.

O particularitate distinctă a dinamicii sferei afective o constituie forța de **contagiune emoțională** în cadrul relațiilor interpersonale, ce constă în transmiterea trăirilor emoționale situaționale pozitive sau negative până la cuprinderea întregului grup și creșterea intensității trăirilor într-o traiectorie de tipul feedback-ului, fenomen, numit de către psihologii sociali, **amplificare afectivă**.

33 ȘOVA, T. Managementul stresului profesional al cadrelor didactice. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2014. 277 p. ISBN 978-9975-46-196-2.



Disciplinarea emoțională este o condiție importantă în managementul instituției de învățământ ce oferă posibilitatea de a evalua confortul emoțional la locul de muncă.

De valoare incontestabilă în aria problematicii afectivității umane este conceptul de **mobilitate afectivă**, ce reflectă dinamică emoțională, exprimată în puterea de a controla declanșarea excitabilității și a stăpâni impulsurile energetice, dezvăluite ca urmare a acțiunii unor factori interni și externi.

Creativitatea emoțională constituie factorul de productivitate a proceselor intelectuale, vizează capacități de dezvoltare a noilor mecanisme emoționale, eficiente și autentice, ce facilitează exprimarea unor noi emoții și dezvoltarea coeficientului emoțional care asigură conștientizarea, decodificarea, dezvoltarea informației emoționale și autoreglarea conduitei afective.

Maturitatea afectivă/emoțională este fenomenul integrativ ce arată gradul dezvoltării afective, ce prezintă în ce măsură comportamentul emoțional al unei persoane corespunde vârstei cronologice ale acesteia, nevoilor, aspirațiilor și valorilor personale, dar mai ales, normelor sociale.

În funcție de valoarea subiectivă a trăirilor emoționale, corelate cu nevoile afective ale personalității, în literatura de specialitate sunt evidențiate următoarele **tipuri de „emoții valoroase”, necesare atingerii maturității afective/emoționale a persoanelor ce activează în sistemul educațional**³⁴:

- **altruiste** (ce apar în baza nevoii de a influența și ajuta oamenii) – dorința de a aduce bucurie și fericire, simțul neliniștii pentru soarta subordonaților, grija pentru aceștia, compasiunea pentru insuccesele lor, fidelitatea, sentimentul coparticipării;
- **comunicative** (ce reflectă nevoia de comunicare) – dorința de a comunica, a face schimb de opinii și trăiri, sentimentul simpatiei, disponibilității, sentimentul respectului, recunoștinței și a grațitudinii; dorința de a obține recunoștință și apreciere;
- **glorice** (generate de nevoia de autoafirmare și prestigiu) – tendința de a obține recunoaștere, autoritate, sentimentul de amor propriu, sentimentul demnității personale, al interesului pentru luptă, setea de senzații acute, tendința de a se expune riscului, sentimentul tensiunii volitive și emoționale și a mobilizării capacităților fizice și intelectuale;
- **axiologice** – necesitatea de a înfrunța pericolul, sentimentul importanței maxime a evenimentelor pline de mister;
- **gnostice** – necesitatea de armonie cognitivă, tendința de a înțelege, a pătrunde în esența fenomenelor, sentimentul mirării și a incertitudinii, al clarității gândirii, tendința de a înfrunța contradicțiile și judecățile individuale, de a pune totul în ordine, de a presupune soluția, bucuria de a descoperi adevărul;
- **romantice** – tendința spre totul ce este neobișnuit, necunoscut, de a aștepta ceva original, atractiv, fascinant, sentimentul satisfacției din a spori propria valoare;
- **praxiologice** – nevoia de activitate, de schimbare a cursului acțiunilor, de a înfrunța greutățile și a finaliza reușit, sentimentul tensiunii, al satisfacției pentru rezultatele obținute din propriile eforturi, oboseală plăcută, mulțumire pentru rezultatele obținute;
- **estetice** – necesitatea legată de trăiri lirice, dorința și plăcerea de frumos, de înălțător, măreț și grațios, tendința spre reflecție, stări de bucurie sufletească.

Emoțiile enumerate, recomandabile conducătorilor de instituții de învățământ și liderilor, reflectă, de fapt, diversitatea trebuințelor umane și influențează percepția realității manageriale, aspirațiile, proiectele și creativitatea profesională.

34 COJOCARU-BOROZAN M. *Tehnologia dezvoltării culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2012. 240 p. ISBN 978-9975-46-126-9.



1.4.3.

Competențele emoționale și echilibrul emoțional în activitatea managerului/liderului

Pătrunderea în universul vieții afective a persoanei este dificilă și necesită formare de competențe emoționale, deoarece comportamentul social al oamenilor nu poate fi explicat numai prin raționalitate.

Competențele emoționale, abordate ca meta-competențe, determină și explică în ce măsură omul poate utiliza ansamblul capacităților individuale pentru a înțelege atitudinile celor din jur și pentru a gestiona comportamentul său afectiv.

Literatura propune variate definiții ale competenței emoționale care demonstrează existența în comunitatea științifică a două viziuni principale.

Prima – concepția savanților ruși, care definesc competența emoțională drept „măiestrie”, „grad de maturitate afectivă”, „un sistem de capacități afective” care denotă buna cunoaștere și profesionalismul persoanei în monitorizarea emoțiilor.

A doua viziune – a savanților din spațiul francofon și anglofon, care demonstrează că o competență emoțională arată asupra dezvoltării afective pe unele dimensiuni aparte, spre exemplu: empatia, asertivitatea, echilibrul emoțional etc., numite și capacități afective, unele dintre acestea fiind de o structură complexă – charisma.

Conjugarea esenței semantice a celor două opțiuni în definirea competenței emoționale a condus la constatarea că acestea nu se contrazic, ci se completează, nucleul semantic comun al acestora fiind ideea că **o competență are o structură clasică**:

- **valori afective – atitudini** ce vizează convingerile proprii privind anumite aspecte ale existenței umane;
- **valori psihomotorii/acționale – capacitățile** care arată ce poate să facă o persoană cu cunoștințele acumulate la un anumit subiect, reieșind din atitudinile/convingerile formate;
- **valori cognitive – cunoștințele** care pot fi măsurate prin volumul și calitatea informației despre ceva.

Termenul **competență emoțională** a fost introdus în psihologia dezvoltării de către **Carolyn Saarni** (1990), integrând următoarele capacități emoționale:

- capacitatea de recunoaștere a propriilor stări emoționale;
- capacitatea de diferențiere a emoțiilor;
- capacitatea de a folosi formele și expresiile emoționale acceptate într-o anumită cultură;
- capacitatea de a însuși scenariile emoționale pentru a îndeplini anumite roluri sociale;
- capacitatea de a fi empatic;
- capacitatea de a conștientiza faptul că adevărata stare emoțională a individului nu întotdeauna corespunde cu expresiile emoționale explicite;
- capacitatea de a aprecia cum propriile trăiri și expresii emoționale influențează starea de spirit a celor din jur;
- capacitatea de a reprimă propriile trăiri negative folosind strategii de autoreglare emoțională;
- capacitatea de a aprecia cât de mult influențează caracterul propriilor expresii emoționale asupra relațiilor interpersonale cu cei din jur;
- capacitatea de a fi eficient emoțional și de a corespunde propriilor reprezentări despre echilibrul emoțional³⁵.

35 SAARNI, C. *The Development of Emotional Competence*. New York: The Guilford Press, 1999. ISBN 9781572304345.



Prin **competență emoțională** se înțelege un construct ce reflectă maturitatea afectivă a individului, integrând componentele *emoțională, intelectuală și reglatoare ale psihicului uman, convertite în procesul de realizare a scopurilor profesionale și aspirațiilor personale*.

Componentele de bază ale competenței emoționale sunt: *autoreglarea, reglarea relațiilor interpersonale, reflecția și empatia* care formează blocurile funcționale – comportamental, cognitiv, intrapersonal și interpersonal. Reieșind din această structură acceptată și în mediul academic din Republica Moldova, cercetătoarea Maia Cojocaru-Borozan (2012) propune **o definiție a competenței emoționale** prin care se înțelege rezultanta sporirii QE, un sistem de convingeri/atitudini privind importanța disciplinării comportamentului afectiv, spectrul variat al cunoștințelor despre viața afectivă a individului, ansamblul de capacități ce permit gestionarea/canalizarea adecvată a energiei emoționale, integrarea de succes în orice mediu social și crearea unei cariere de rezonanță.

Managementul emoțional este competența de a gestiona propriile emoții și emoțiile altor persoane pe direcția disciplinării emoționale a conduitei.

Competențele emoționale pot fi formate ca efect al diverselor influențe educative și permit buna funcționare socială a individului și asigură. Competențele emoționale presupun manifestarea *toleranței frustraționale*, definită drept capacitate a persoanei de a depăși diverse dificultăți și impedimente fără a-și pierde adaptabilitatea psihologică. Toleranța la frustrație se bazează pe aprecierea adecvată a obstacolelor și pe capacitatea de a găsi o soluție.

Modul de depășire a situației frustrante determină comportamentul persoanei. În activitatea managerului în sfera relațiilor cu personalul uman, obstacole, complicații, conflicte apar deseori. Cunoașterea și selecția modului adecvat de comportare sunt importante pentru interacțiunea lui cu resursele umane în continuare.

În cercetările de psihologie managerială s-a demonstrat că frustrarea conducătorului organizației influențează distructiv procesul instituțional. Toleranța la frustrare este o calitate absolut necesară managerului/liderului pentru a depăși diversele dificultăți și conflicte în activitatea sa profesională. În opinia noastră, toleranța la frustrare cuprinde doar o parte din ceea ce se înțelege prin echilibrul emoțional.

Citându-l pe P. Popescu-Neveanu, putem afirma că trăsătura personalității, emotivitatea, are două caracteristici generale: **echilibrul și dezechilibrul emoțional**.

Echilibrul emoțional presupune o stare de tensiune omogenă, stare moderată de activare, echilibru între trăirile afective polarizate – stenice și astenice, pozitive și negative.

Dezechilibrul emoțional e caracterizat prin indispoziție, depresie, supărare, tristețe, stare de abandon sau iritare, mânie, indignare, furie, agresivitate. Dezechilibrul emoțional influențează distructiv activitatea umană. O cauză a dezechilibrului emoțional poate fi constituția fiziologică ereditară, predispusă la emotivitate exagerată; există însă și emotivitate dobândită. Starea precară a sănătății intensifică hiperemotivitatea; maladiile din adolescență provoacă nivelul înalt al anxietății³⁶.

Substructura „atitudinea față de sine” determină substructura comportamentală, mecanismul psihologic de bază, care este satisfacția conducătorului de propria persoană și de activitatea sa managerială. Prin noțiunea de **satisfacție** înțelegem corelația între sfera motivațională a personalității managerului și posibilitatea de a acționa cu succes în vederea realizării motivelor. Mana-

36 POPESCU-NEVEANU, P. Dicționar de psihologie. București: Albatros, 1978. 784 p. Disponibil: <https://lectiadefilosofie.files.wordpress.com/2014/01/dictionar-de-psihologie-neveanu.pdf>.



gerul/liderul, cu certitudine, are nevoie de sentimentul de satisfacție față de activitatea sa profesională. Aceasta pentru menținerea stabilității emoționale a managerului, pentru menținerea tonusului emoțional necesar, a sentimentului propriei demnități, a mândriei pentru profesia sa și pentru sine.

Rezumând, concludem că personalitatea optimală este aceea care dobândește o experiență maximă, eficientă, fără asperități, se descurcă bine în munca sa, ajunge la o stare interioară de bine. **Personalitatea optimală** dispune de o consistență intraindividuală motivațională, cognitivă, caracterizată prin adaptarea individuală a persoanei, în sensul că acesta este liber de conflictele interne, motivaționale sau de conștiință. Sintetizând caracteristicile personalității optimale considerăm că acestea sunt: *trebuința spre flexibilitate, flexibilitatea relațiilor interpersonale, flexibilitatea relațiilor dintre generații, stabilitatea emoțională*.

Specialiștii în domeniu au stabilit experimental, **5 tipuri de echilibru emoțional**:

- **Tipul de echilibru expresiv** – caracterizează persoanele sensibile, care pot fi ușor tulburate de agresiuni și contrarietăți de viață, reacționează repede, dar tot atât de repede revin la echilibrul ce le caracterizează;
- **Tipul de echilibru în dezechilibru** corespunde unor persoane stăpânite de tensiuni interne nerezolvate, iar pentru exteriorizarea și menținerea unui comportament adecvat este necesar un efort și o mare cheltuială de energie;
- **Tipul de echilibru tensional** este propriu celor care reușesc afișarea unui echilibru în conformitate cu ambianța, dar în detrimentul vieții interioare; suportul acestui echilibru este efortul voluntar și nu trăirea emoțională autentică;
- **Tipul de echilibru cu dominație pesimistă și tendințe depressive** apare la indivizii total dominați de situația exterioară, care nu-și găsesc resursele interne în a răspunde adecvat și eficient;
- **Tipul mixt** caracterizează mai mult persoanele neechilibrate, la care trăirea afectivă nu este în concordanță cu modul în care este percepută realitatea³⁷.

În final conchidem că, pentru caracterizarea dimensiunii afective a managerului/liderului în diverse cercetări, se utilizează noțiuni și concepte diferite. În cadrul structurii și dinamicii personalității managerului, echilibrul emoțional constituie o variabilă majoră cu caracter constelativ. Ea depinde atât de elementele interne ale organismului, de conținutul sistemului personalității, cât și de condiționarea socială.

1.4.4.

Stresul la locul de muncă: legitățile apariției și mecanismele reducerii

Viața cotidiană a fiecăruia dintre noi este foarte diferită, deseori fiind de neevitat intensitatea trăirilor emoționale, oboseala, epuizarea, stresul. Definiția propusă în DEX vine să concretizeze sensul conceptului, stresul fiind „nume dat oricărui factor (sau ansamblu de factori) de mediu care provoacă organismului uman o reacție anormală; efect nefavorabil produs asupra organismului uman de un factor de mediu”. Din punct de vedere etimologic, stres desemnează încordare, presiune, apăsare, tensiune, efort, solicitare, povară.

Cei care sunt stresați trebuie să știe că pot avea și beneficii de pe urma stresului (eustres), nu numai probleme cu sănătatea (distres). Acest efect neplăcut asupra corpului nostru ne poate ajuta să avem performanțe profesionale mai bune, susțin specialiștii.

37 BAXAN, Iu. *Echilibrul emoțional al cadrului didactic în societatea postmodernă*. Chișinău: Știința, 2001. 180 p. ISBN 978-9975-75-572-6.



Stresul trece prin **trei etape**:

- *Faza de alarmă* – înștiințarea limpede despre prezența unui agent stresor;
- *Faza de rezistență* – stresul își extinde prezența, persoana risipește mai multă energie, se opune, se luptă cu stresul, randamentul său este foarte mic, suferă din această cauză și devine neliniștit gândindu-se la un posibil eșec;
- *Faza istovirii/de epuizare* – caracterizată prin oboseală, neliniște și depresie, adesea putând apărea separat sau împreună.

Potrivit majorității modelelor din psihologia muncii și organizațională, stimulii cu potențial de generare a stresului în cadrul unei organizații pot fi categorizați în patru clase, vizualizate în tabelul alăturat.

Tabelul 1.2. Categoriile de stresor

CATEGORIE	STRESOR
Conținutul muncii	supraîncărcarea/subîncărcarea muncii, complexitatea muncii, monotonia muncii, responsabilitatea crescută, munca cu grad crescut de pericol
Condiții de muncă	substanțe toxice, condiții ergonomice inadecvate, poziția în timpul muncii, solicitări fizice excesive, situații periculoase, lipsa igienei și a măsurilor de protecție
Condițiile de angajare	program de lucru, nivel scăzut de salarizare, posibilități reduse de dezvoltare a carierei, contracte de muncă inflexibile, insecuritatea muncii
Rețeaua socială la locul de muncă	management defectuos, suport social scăzut, participare scăzută la luarea deciziilor, discriminare

Dintre **factorii de stres la locul de muncă**, savantul Z. Bogathy evidențiază: *stilul de conducere, statutul, rolul în organizație, cariera, decizie și control, relațiile la locul de muncă, proiectarea locului de muncă, sarcina de muncă și ritmul de muncă, programul de lucru, neimplicarea, comportamentul agresiv, comportamentul imatur, comportamentul negativ, alți factori stresori la locul de muncă*³⁸.

Stresul ocupațional are diverse **efecte**, ele fiind categorizate de Cox astfel:

- **fiziologice**: creșterea glicemiei, creșterea ritmului cardiac și a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpirația abundentă, dilatarea pupilei;
- **subiective, psihoindividuale**: anxietate, agresivitate, apatie, plictiseală, depresie, oboseală, frustrare, iritabilitate, scăderea stimei de sine, nervozitate, sentimente de inferioritate;
- **cognitive**: incapacitatea de a lua decizii pertinente, scăderea capacității de concentrare a atenției, hipersensibilitate la critică, blocaje mentale;
- **comportamentale**: predispoziții la accidente, toxicomanie, izbucniri emoționale, bulimie, abuz de alcool sau tutun, râs nervos, plâns zgomotos;
- **psihoorganizaționale**: absentism, scăderea productivității, alinierea în relațiile cu ceilalți membri ai organizației, reducerea implicării, insatisfacții în muncă, scăderea încrederii și loialității în/față de organizație.

Stresul ocupațional al cadrelor didactice afectează atât calitatea vieții profesionale, cit și a celei personale. În cazul când cerințele (interne și externe) depășesc permanent posibilitățile cadrului didactic, se încalcă starea de echilibru emoțional (apare dezechilibrul emoțional).

38 BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. 392 p. ISBN 978-973-46-0428-9.



Fenomenul stres ocupațional este determinat de nevoile social-economice, morale, culturale, politice și ideologice sociale și este reglementat de următoarele **legități**:

- *Interdependența stres ocupațional – sănătate* indică asupra faptului că stresul este consecință a problemelor de sănătate și, invers, stresul poate apărea ca reacție la sănătatea precară;
- *Interdependența stres ocupațional – decizie* arată că stresul influențează calitatea deciziilor profesionale și, în anumite condiții, acesta apare ca urmare a deciziilor profesionale nereușite;
- *Interdependența stres ocupațional – management al grupului* explică influența stresului asupra calității conducerii grupului care, la rândul său, poate deveni o sursă de stres ocupațional;
- *Interdependența stres ocupațional – performanță* elucidează caracterul determinant al stresului asupra performanțelor profesionale;
- *Interdependența stres ocupațional – evaluare/autoevaluare* explică influența stresului asupra deciziilor în evaluarea și autoevaluarea care, la rândul său, formulate imprecis sau incorect, generează stres profesional;
- *Interdependența stres ocupațional – integrare socioprofesională* explică influența stresului asupra gradului de compatibilizare cu membrii grupului socioprofesional exprimat prin inadaptare și inserție minimă în mediul educațional, prin scăderea capacității de concentrare asupra strategiilor de adaptare, prin nivel scăzut de feed-back în raporturile interpersonale³⁹.

Legitățile apariției stresului ocupațional au **caracter specific uman** (oamenii angajați în câmpul muncii sunt afectați de stres ocupațional), **caracter de largă esențialitate** (afectează toate sferele vieții cadrului didactic), **caracter dinamic** (modificându-se în raport cu schimbările din viața socială, familială, profesională a cadrului didactic), **caracter sistemic** (interacționând, ele constituie un ansamblu normativ de diminuare teoretico-acțională a fenomenului stres ocupațional).

Există manageri/lideri cu experiență profesională similară, dar care răspund în moduri extrem de diferite la un același eveniment din activitatea didactică a lor. Unii sunt rezistenți la stres, spre exemplu, în timp ce alții se prăbușesc emoțional. Aceștia din urmă devin anxioși, depresivi sau incapabili să se descurce în condiții potrivnice. Cei rezistenți sunt cumva capabili nu doar să facă față, ci chiar să beneficieze de pe urma anumitor evenimente stresante și să transforme adversitatea într-un avantaj. Or, oameni diferiți au **stiluri emoționale** diferite. Deci, există combinații de **stiluri emoționale** care se integrează în fiecare dintre cele cinci mari trăsături:

- 1) **Impulsiv**: o combinație de *atenție* lipsită de concentrare și *conștiință de sine* scăzută.
- 2) **Răbdător**: o combinație de *conștiință de sine* la un nivel ridicat și de *sensibilitate la context* la un nivel ridicat.
- 3) **Timid**: o combinație între a fi încet în *recuperare*, în dimensiunea *rezilienței* și a avea o *sensibilitate la context* scăzută.
- 4) **Anxios**: o combinație între a fi încet în *recuperare*, a avea o *perspectivă negativă*, a avea nivel ridicat al *conștiinței de sine* și a fi lipsit de *concentrarea atenției*.
- 5) **Optimist**: o combinație între a fi rapid în *recuperare* și a avea o *perspectivă negativă*.
- 6) **Nefericit cronic**: o combinație între a fi încet în *recuperare* și a avea o *perspectivă negativă*, cu rezultatul că acea persoană nu poate menține emoții pozitive și se împotmolește în cele negative în urma unor obstacole.

În concluzie, **stilul emoțional** se manifestă prin comportamente didactice echilibrate emoțional, rezistență la stresul profesional și se află în relație de interdependență cu trăsăturile de perso-

39 ȘOVA, T. *Managementul stresului profesional al cadrelor didactice*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2014. 277 p. ISBN 978-9975-46-196-2.



nalitate, variabilele decizionale, comportamentele didactice, metodele, tehnicile, strategiile, structurile de conținut, formele de organizare și planificare a activității educaționale.

În rezultatul cercetării literaturii de specialitate suntem de părerea că diminuarea/reducerea stresului la locul de muncă e posibilă prin **formarea competenței de management al stresului ocupațional**, care se dezvoltă conform etapelor clasice de formare a oricărei competențe:

- *incompetența neconștientizată* – persoana nu deține competența de management al stresului ocupațional, dar nici nu realizează că ar avea nevoie de aceasta;
- *incompetența conștientizată* – persoana își dă seama că nu deține competența de management al stresului ocupațional și caută modalități de a depăși situația;
- *competența conștientizată* – persoana, în procesul exersării, reflecției, își controlează emoțiile, comportamentele, raportând-le la ce a învățat recent;
- *competența neconștientizată* – se formează ca extindere, după exersări suficiente în timp, când cunoștințele, abilitățile și comportamentele antistres pedagogic devin automatisme.

Din punct de vedere practic, cercetătorul A. Percek (1992) deosebește două variante de coping: **centrat pe problemă** și **centrat pe emoție**. Așa-numitul **coping centrat pe problemă** presupune faptul că individul încearcă să rezolve problema cu care este confruntat, face eforturi, uneori disperate, pentru a înlătura situația respectivă. În contextul celeilalte variante, numită **coping centrat pe emoție**, individul se concentrează mai ales pe starea emoțională generată de problemă, și mai puțin pe rezolvarea acesteia. Ambele variante au avantaje și dezavantaje.

Nu există rețetă care să garanteze o viață fără stres, dar există posibilități de a-l diminua. În acest sens, A. O. Țabără⁴⁰ consideră că cele mai eficiente **modalități de management al stresului ocupațional** sunt:

- informarea privind sursele de stres;
- conștientizarea reacțiilor la stres;
- dezvoltarea unor abilități și comportamente de management al stresului;
- stabilirea și menținerea unui suport social adecvat;
- dezvoltarea unui stil de viață sănătos;
- dezvoltarea stimei de sine;
- managementul timpului.

De asemenea, managerii/liderii trebuie să respecte anumite **principii de conduită antistres**:

- formularea obiectivelor cât mai corect;
- planificarea cât mai bine a timpului;
- realizarea activităților din plăcere cel puțin o dată pe săptămână;
- rezervarea unui moment de liniște în fiecare zi;
- păstrarea unui echilibru între muncă și recreație, între muncă și familie;
- folosirea procedeeleor de relaxare;
- oferirea și primirea cu regularitate a afecțiunii;
- discutarea dificultăților cu ceilalți;
- utilizarea umorului;
- gândirea pozitivă;
- practicarea exercițiilor fizice și, zilnic, mersul pe jos.

Bogathy Zoltan (2007) a sugerat că salariații sunt mai performanți când următoarele **9 variabile există în zona de confort**: încărcătura muncii; claritate a descrierii muncii și criterii de evaluare;

40 ȚABĂRĂ, A. O. *Managementul stresului în învățământul preuniversitar*. Vatra Dornei: Stud IS, 2009. 136 p. ISBN 978-606-8064-03-1.



variabile fizice (spațiul de muncă, temperatura, zgomotul, lumina, poluarea, mărimea etc.; statutul profesiei; responsabilitatea; varietatea sarcinilor; contactul uman; probleme fizice; probleme psihologice.

Merită a fi evidențiate **caracteristicile persoanelor care fac față eficient stresului:**

- se cunosc bine și își acceptă calitățile și defectele;
- au interese variate în afara serviciului;
- au o varietate de reacții la stres, nu în mod repetat aceleași;
- dovedesc toleranță și acceptare față de cei care au valori și stiluri de a fi diferite de cele personale;
- sunt activi și productivi atât la serviciu, cât și în afara lui.

În final, propunem câteva **reguli pentru diminuarea stresului ocupațional:**

- nu vă surmenați peste măsură;
- convingeți-vă că vă place munca pe care o faceți;
- planificați-vă activitățile;
- nu încercați să faceți mai multe lucruri deodată;
- formați-vă o atitudine mentală corectă, amintiți-vă că tot ce-i ușor sau dificil în munca dumneavoastră, depinde de felul în care vă raportați la ea;
- deveniți eficient în munca pe care o faceți;
- antrenați-vă să fiți relaxat. Calmul rezolvă totul;
- respectați programul prestabilit;
- fiți organizați și consecvenți.

În concluzie, rețete de-a gata în evitarea situațiilor de stres ocupațional nu există. Mai mult decât atât, principiul primordial de care toți managerii trebuie să țină cont este că oricine are dreptul să facă greșeli fără a e simți întotdeauna vinovat.

1.4.5.

Ardere/Epuizare emoțională:

premise, modalități de manifestare, căi de prevenire și depășire

Fenomenul arderii emoționale la manageri și angajați se află în atenția specialiștilor de mai bine de 40 de ani. Termenul de *ardere emoțională* este des utilizat atunci când se încearcă să se explice starea de stres cronic la persoanele care activează într-un domeniu ce presupune interacțiunea cu alți oameni, cum ar fi, în cazul nostru, învățământul superior.

Managerii universitari își petrec o bună parte a timpului la locul de muncă, fiind implicați în relații cu cadre didactice, cadre nondidactice, personal auxiliar, studenți, părinți, agenți educaționali etc.

Toate aceste relații, necesită un mare efort emotiv, psihic, intelectual și chiar fizic și sunt consumatoare de resurse (de timp, dar și financiare) cadrele manageriale renunțând, de multe ori, la propriile necesități pentru a fi „la zi” cu informațiile din domeniu.

Emoțiile și sentimentele, atât de omenești, au devenit, pentru mulți, adevărate obstacole, dacă nu chiar inamici, în calea succesului. Ca rezultat, organismul nostru nu reușește să facă față situației stresante și, în aceste condiții, se dezvoltă arderea emoțională.

Specialiștii în domeniu identifică **trei simptome ale sindromului arderii emoționale:**

- 1) **Epuizarea emoțională** se exprimă prin senzația de oboseală și dezechilibru emoțional, provocat de lucru, care nu trec după somnul de noapte. După perioadele de odihnă (week-end,



concediu), ea devine mai slab exprimată, dar odată cu întoarcerea la serviciu, revine cu aceleași intensitate. Persoana devine incapabilă să muncească cu aceeași energie. Lucrul este îndeplinit formal.

- 2) **Depersonalizarea** presupune lipsa emoțiilor, relația inumană și cinică cu subalternii, care sunt percepuți ca niște obiecte depersonalizate și, de obicei, sunt tratați cu indiferență. Atitudinea negativă față de munca îndeplinită cauzează pesimismul, lipsa dorinței de a comunica, însoțită de un comportament de ignorare. Inițial, persoana își reține emoțiile, dar treptat îi este greu să se abțină și în final poate deveni agresivă.
- 3) **Reducerea realizărilor personale** este însoțită de scăderea autoaprecierii persoanei. Principalele manifestări ale simptomului sunt: tendința spre aprecierea negativă a propriei persoane, a realizărilor și succeselor sale profesionale, negativism în raport cu obligațiunile de serviciu, scăderea motivației profesionale etc. Managerul pierde speranța în perspectivele sale profesionale, are mai puțină satisfacție de la serviciu și, drept rezultat, îi apare sentimentul de incompetență, de sortire la insucces. În acest caz, deja se poate vorbi despre o ardere completă a specialistului. Persoana încă păstrează aparențele respectabile, dar la o examinare mai profundă, devin evidente „privirile goale” și „inima rece”: toată lumea i-a devenit indiferentă⁴¹.

Oricât ar fi de paradoxal, sindromul de ardere reprezintă un mecanism de apărare al organismului, deoarece impune dozarea și distribuirea cu economie a resurselor energetice.

Printre **factori ce condiționează apariția sindromului arderii emoționale** evidențiem:

- **Factorii generali:** vârsta cronologică, genul, vârsta, stagiul profesional, starea civilă / statutul marital și tipul instituției de învățământ în care activează;
- **Factorii organizaționali:** suprasolicitarea, ambiguitatea rolului, suportul social, satisfacția în muncă, stresul;
- **Factorii personali:** nivelul imaginii de sine, locul controlului, trăsăturile de caracter, tipul de temperament.

Deși unii factori ce declanșează arderea emoțională sunt în afara controlului administrativ și individual (cum ar fi genul, vârsta, stagiul în muncă, nevrotismul, extraversiunea/introversiunea), multe dintre cauzele organizatorice, sociale și chiar de nivel individual pot fi totuși înlăturate, de exemplu, stresul (anumiți factori stresogeni), controlul emoțiilor, insatisfacția în muncă, schimbarea condițiilor de muncă ș.a.

Managerii care sunt conștienți de sursele și simptomele arderii emoționale și care sunt informați de existența strategiilor de adaptare și a măsurilor de prevenire, pot fi capabili să evite această stare.

Analizând evoluția sindromului arderii emoționale, lu. Baxan determină patru **etape în evoluirea fenomenului**:

- 1) Idealizarea și cerințe sporite față de sine.
- 2) Extenuarea psihică și emoțională.
- 3) Dezumanizarea ca mecanism de autoapărare.
- 4) Sindromul inacceptării de sine și de alții.

O abordare prudentă a sindromului *burnout* presupune, mai întâi de toate, luarea măsurilor de prevenire, înainte de a se produce arderea.

41 GORINCIOI, V. *Studiul sindromului arderii emoționale la cadrele didactice universitare din perspectiva de gen*. Teză de doctor în psihologie. Chișinău, 2015.



Atunci când vorbim de *burnout* presupunem două abordări în programele de intervenție:

- 1) Încercarea de a schimba persoana.
- 2) Încercarea a schimba organizația.

Programele care a ca scop intervenția la nivel de persoană au un succes mai mare decât cele care presupun intervenții la nivel de organizație.

M. Cojocaru-Borozan (2012) propune depășirea arderii emoționale la cadrele didactice prin dezvoltarea competențelor emoționale, care ar contribui la rezistența și toleranța față de factorii de frustrare și stres exprimate în situații critice sub forma unor reacții emoționale. În opinia autoarei, cele mai importante **competențe emoționale specifice profesiei didactice ar fi: implicarea și contaminarea emoțională, identificarea emoțională, orientarea emoțională pozitivă, compasiunea emoțională, activismul emoțional, expresivitatea emoțională, perceptivitatea emoțională, rezistența emoțională la stres, profunzimea psihologică și emoțională, reactivitatea emoțională (flexibilitate emoțională, excitabilitate emoțională, viteză sporită a blocării stimulilor excitării emoționale)**⁴².

În acest mod, nevoia dezvoltării culturii emoționale se face resimțită, deoarece își lasă amprenta asupra tuturor manifestărilor personalității, constituindu-se ca factor de eficiență profesională și productivitate acțională, contribuind la susținerea energico-stimulatoare a activității.

Pentru diminuarea/reducerea sindromului arderii emoționale, **recomandăm managerilor din învățământul superior:**

a) la nivel individual:

- familiarizarea cu noțiunea de ardere emoțională, (cunoașterea cauzelor, caracteristicilor, simptomelor și consecințelor);
- diminuarea/micșorarea nivelului sindromului prin dezvoltarea competențelor emoționale;
- reducerea nivelului de stres și dezvoltarea strategiilor coping;
- creșterea nivelului încrederii în sine;
- dezvoltarea gândirii pozitive;
- consolidarea abilităților sociale și de sănătate;
- stabilirea priorităților și gestiunea corectă a timpului;
- refuzul sarcinilor în plus și evitarea întârzierilor la serviciu;
- respectarea regimului de muncă, odihnă și alimentație. Viața personală trebuie separată clar de viața de serviciu;
- determinarea scopurilor și posibilităților de creștere profesională;
- aranjarea locului de muncă, crearea condițiilor confortabile maximal posibil.

b) la nivel instituțional:

- acordarea asistenței manageriale resurselor umane, inclusiv celor nou-angajate, în scopul prevenirii „șocului realității”, care constă în racordarea dintre așteptări/efort/realitate, prin organizarea ședințelor de grup sau a discuțiilor individuale;
- instituirea serviciului mentoratului, ceea ce ar permite împărtășirea experienței profesorilor cu un stagiu în muncă mai mare pentru profesorii cu un stagiu în munca mai mic și ghidarea acestora din urmă în adaptarea la realitățile profesiei;
- creșterea atractivității în cadrul profesiei prin: perspectivele de promovare, prin accentuarea feedback-ului pozitiv și recunoașterea aportului adus. Personalul trebuie sprijinit prin discuții și încurajări chiar când lucrurile nu merg bine;

42 COJOCARU-BOROZAN M. *Tehnologia dezvoltării culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2012. 240 p. ISBN 978-9975-46-126-9.



- organizarea activităților de promovare a sănătății la locul de muncă (oferirea gratis a ședințelor de sport) și de menținere a echilibrului vieții profesionale (evitarea supra sau subîncărcarea cu sarcini);
- înființarea unei „rețele de suport profesional” prin deschiderea unei linii de telefon, adresă e-mail, la care personalul instituției ar putea anonim cere sfaturi, recomandări vizavi de situațiile stresogene, unde ar putea discuta despre simptomele, stările psihologice care îi alarmează.

1.4.6.

Strategii de dezvoltare a culturii emoționale a managerului/liderului constructiv

Dezvoltarea culturii emoționale constituie un proces etapizat, orientat spre formarea competențelor emoționale și sociale, servind drept catalizator al evoluției intelectuale și profesionale, gradul de dezvoltare a culturii emoționale fiind reprezentat de măsura dezvoltării unui sistem de competențe emoționale ce optimizează eficiența socială.

Factorii dezvoltării culturii emoționale sunt:

- *de natură internă* – trebuințele și sistemul individual de valori, ce determină orientarea personalității;
- *de natură externă* – acțiuni planificate în vederea motivării pentru autodezvoltarea și stabilirea motivelor constructive pentru dezvoltarea profesională.

Preocupările științifice ale savanților din variate spații geografice fac posibilă descoperirea esenței a ceea ce asigură promovarea în carieră. Aceasta presupune **munca emoțională, prin care se înțelege** autoinducerea/menținerea unor trăiri afective pozitive pentru menținerea înfățișării exterioare ce ar produce celor din jur o stare adecvată de spirit. Or, interacțiunile cotidiene implică emoții și sentimente. Controlul emoțiilor este necesar deoarece ne permite:

- să ne păstrăm civilitatea în raporturile sociale;
- să menținem conflictele în interiorul unor limite suportabile, soluționabile și reversibile;
- să avem precauție și în privința expresiilor emoționale, deoarece expresiile sunt parțial non-verbale, iar partea nonverbală este considerată că exprimă mai sincer adevăratele emoții decât partea verbală;
- controlul activității comunicative care înseamnă a controla în aceeași măsură corpul prin voce și mișcări;
- ca fiind parte a grupului să ne controlăm propriile emoții, dar și să le dirijăm pe ale partenerilor noștri;
- să ne dirijăm expresia și impresiile pe care le facem asupra celorlalți.

Dezvoltarea culturii emoționale poate fi realizată prin diverse modalități. Vom enumera câteva dintre ele.

Mecanismele de apărare reprezintă o expresie psihanalitică care desemnează operațiile utilizate de Eu pentru a se proteja de experiențele afective incompatibile cu exigențele Supraeului și care ar risca să provoace afecte neplăcute precum rușinea, culpabilitatea, dezgustul, în cazul în care fantasma subiacentă ar deveni conștientă. Rolul mecanismelor de apărare este de a proteja Eul împotriva angoasei și a afectelor neplăcute. În viața cotidiană, orice persoană ajunge să utilizeze diferite mecanisme care trebuie considerate mai degrabă ca fiind de adaptare decât de apărare.



Dintre mecanismele de apărare **refularea** este cel mai vechi, cel mai important și cel mai cunoscut întrucât este și cel mai des utilizat. Refularea poate fi definit ca un proces psihic ce are misiunea de a păstra în afara conștiinței reprezentările inacceptabile. Refularea folosește mecanisme complementare, cum ar fi *izolarea*, *formația reacțională*, *deplasarea*, *represia* și *condamnarea*.

Izolarea constă în separarea reprezentării stânenitoare de legăturile libidinale și afective. Așadar, reprezentarea poate subzista într-un afect îndepărtat sau deviat, precum în cazul umorului, cinismului și zeflemelei, dar și al represiei, condamnării sau intelectualizării.

Formația reacțională decurge din inversarea dintre afecte și reprezentări: de exemplu, atracția pentru „mizerii” este transformată într-o dorință aproape compulsivă de curățenie; atracția pentru dezordine se schimbă într-o preocupare exemplară pentru ordine; agresivitatea este înlocuită prin comportamente excesiv de afabile sau politicoase etc.

Deplasarea este o reorientare a afectelor și dorințelor spre alte obiecte substituibile.

Proiecția, care transformă pericolul interior în pericol exterior. Universul devine populat cu dușmani răuvoitori și periculoși, iar subiectul își trăiește relațiile ca o modalitate de persecuție.

Clivajul prin care obiectele de investire sunt împărțite în „bune” și „rele” printr-un mecanism de proiecție a Eului. care, de asemenea, este scindat în două atitudini simultane și contradictorii. Clivajul permite ca realitatea să fie percepută și să se acționeze ca și cum ar fi una diferită, ba chiar ca și cum nu ar exista. Se asociază cu *negarea*, care face parte din categoria mecanismelor delirante.

În urma analizei mecanismelor de apărare remarcăm două aspecte:

- 1) Mecanismele respective nu implică neapărat patologicul, ele servesc la adaptare și sunt în mod normal folosite în viața cotidiană, care fără ele ar fi imposibilă sau prea angoasantă.
- 2) Mecanismele de apărare nu se referă decât la stăpânirea afectelor nedorite și sunt folosite mai ales pentru a evita angoasa.

Studiile teoretice privind dezvoltarea culturii emoționale pun în evidență un nucleu comun al valorilor de bază ale managerului/liderului constructivist. În această ordine de idei, evidențiem direcțiile distincte de contribuție în formarea inițială și continuă a managerilor:

- formarea convingerii despre misiunea managerului constructivist – de creator/constructor/explorator al propriei personalități, al personalității angajaților, al mediului de interacțiune și al carierei profesionale;
- monitorizarea procesului de perfecționare a cadrelor de conducere la nivelul componentei afective a culturii manageriale;
- valorificarea/extinderea experiențelor emoționale a managerilor prin activități reflexive asupra eficienței lor profesionale.

Analiza practicii de dezvoltare a culturii emoționale din diverse arii geografice a contribuit la apariția unor **considerații conceptuale privind dezvoltarea emoțională a managerilor**:

- managerii eficienți impresionează prin originalitatea expresiilor emoționale, provocând atitudini, stimulează dezvoltarea orientării pozitive;
- eficiența profesională a managerului este dată de calitatea competențelor emoționale;
- prin statutul său de funcție, managerul este responsabil de trăirile emoționale ale angajaților;
- managerul fixează/prezintă standarde (modele) emoționale;
- spectrul emoțional al conducătorului reflectă nivelul culturii sale manageriale;
- liderul emoțional trebuie să dispună de harul/charisma de a magnetiza angajații săi exercitând o influență măsurabilă asupra dispoziției lor generale;
- prin charisma sa, managerul va atrage angajații pe orbita sa emoțională;



- managerul poate influența/molipsi angajații de stări emoționale pozitive prin semnale emoționale lansate (*expresivitatea feței, vocii și gesturilor în exprimarea sentimentelor*);
- managerii cu nivel înalt de cultură emoțională atrag angajații spre cooperare, cei care transmit un registru negativ de emoții, fiind iritabili, irascibili, dominatori, reci, ursuzi, îndepărtează angajații;
- managerul trebuie să proiecteze/transmită conținuturi și episoade emoționale care vor genera stări de spirit pozitive;
- angajații preferă să se afle în preajma managerilor optimiști, entuziaști și pozitivi, care îi fac să se simtă bine;
- managerul se va face responsabil de a transmite angajaților o dispoziție participativă cooperantă; calitatea dispoziției dictează calitatea muncii;
- zâmbetul reprezintă barometrul la îndemâna managerului pentru măsurarea rezonanței afective/emoționale cu angajații;
- disonanța emoțională a managerului (*lipsa de armonie, discordanța*) provoacă angajaților disconfort emoțional;
- responsabilitatea emoțională principală a managerului este de a se interesa mereu de starea emotivă a angajaților și a satisface nevoile emoționale ale lor inducând entuziasm, optimism, pasiune pentru activitatea profesională și inspirând încredere;
- managerii eficienți apelează la umor chiar și în situații tensionate, transmițând mesaje pozitive ce optimizează contextul emoțional al interacțiunii;
- managerul se va racorda permanent la starea de spirit a angajaților, controlându-și propriile impulsuri și asigurându-și integritatea emoțională;
- managerul își va evalua continuu repertoriul său emoțional;
- managerii rezonanți excelează în arta relațiilor interpersonale, prin stilul lor democratic, întemeiat pe un sistem de competențe emoționale.



1.5. Cultura comunicării liderului

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul va putea să:

Cunoaștere și înțelegere

- descrie stilurile de comunicare, tehnicile de negociere;
- relateze despre etapele unui discurs;
- identifice diverse categorii de beneficiari/grupuri-țintă.

Aplicare

- compare diverse stiluri de comunicare;
- aleagă stilul de comunicare și tehnicile de negociere în corespundere cu caracteristicile/specificul grupului-țintă.

Integrare

- propună soluții pentru prevenirea/diminuarea/depășirea unui conflict;
- adapteze, prin simulare, comunicarea managerială la specificul grupului-țintă.

1.5.1. Comunicarea managerială. Stiluri de comunicare

Particularitățile comunicării manageriale relativ la alte feluri de comunicare sunt generate de scopul, obiectivele și rolurile acestei comunicări, de cadrul și structura organizațională și de contextul culturii organizaționale. În același timp, comunicarea managerială se supune anumitor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, politica organizației și, evident, în etica individuală a managerilor. Procesul și produsele comunicării manageriale au la bază concepte, principii, standarde și reguli caracteristice și îmbracă forme specifice.

Managerul competent comunică conform unei strategii în ceea ce privește actul de comunicare în sine și, la nivel de organizație, el adoptă anumite strategii de comunicare care să sprijine implementarea strategiei organizației. Toate comportamentele de comunicare ale managerilor generează climatul de comunicare specific organizației⁴³.

În linii mari, comunicarea managerială are aceleași elemente componente, caracteristice oricărei comunicări.

Componentele de bază ale comunicării pot fi reprezentate **ca răspunsuri** la o serie de întrebări:

Cine? (emițătorul): cine este cu precizie emițătorul mesajului (persoană/grup/structură organizațională).

Ce? (mesajul): ce dorește emițătorul să comunice, conținutul mesajului, ce informații trebuie introduse pentru ca mesajul să fie clar, concis, amabil, constructiv, corect și complet.

Cum? (codul și canalul): mesajul va fi comunicat verbal sau în scris, în cuvinte sau imagini, prin întrevvedere sau convorbire telefonică.

Cui? (receptorul).

Unde și când? va fi transmis mesajul, astfel încât să fie receptat și utilizat.

De ce? care este scopul urmărit în comunicare și ce efect dorește emițătorul să obțină (informare, influențare și convingere).

43 Gheorghe-Ilie Fărte. Comunicarea. O abordare praxiologică. Casa Editorială Demiurg, Iași, 2004.



Nu trebuie omisa circulația informației și în sens invers (**feed-back**), deoarece comunicarea nu se realizează decât în vederea obținerii unui răspuns. Comunicarea este un proces intenționat: emițătorul transmite receptorului o informație prin intermediul unui canal cu scopul de a produce anumite efecte asupra receptorului.

Comunicarea managerială este eficientă atunci când valorifică funcțiile comunicării.

<ul style="list-style-type: none">• informarea• transmiterea deciziilor• dialogul	<ul style="list-style-type: none">- formarea, educarea și motivarea- promovarea culturii organizaționale
---	---

Comunicarea eficientă are anumite caracteristici:

<ul style="list-style-type: none">• transparenței în comunicare• folosirea doar a informațiilor corecte• circulația rapidă a informațiilor pe toate nivelele și în toate direcțiile	<ul style="list-style-type: none">- informarea angajaților asupra schimbărilor care i-ar putea afecta- evitarea stărilor tensionate – discuții deschise- argumentare rațională a deciziilor luate
---	---

Un manager trebuie să fie pregătit în permanență să facă față atât rolului de emițător, cât și de receptor.

Din perspectiva comunicării manageriale, managerul îndeplinește multiple roluri: interpersonale, decizionale, persoană/figură de reprezentare; monitor de informație; întreprinzător, lider, diseminator de informație, rezolvator de disfuncționalități, persoană de legătură, purtător de cuvânt, responsabil de alocare de resurse etc.

Comunicarea managerială internă se referă la schimbul de mesaje ce are loc în interiorul organizației, implicând persoane sau grupuri și poate fi formală și informală⁴⁴.

Comunicarea formală

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. *Comunicarea de sus în jos* este inițiată de obicei și este folosită pentru transmiterea de dispoziții și directive, pentru explicarea regulamentelor și practicilor specifice organizațiilor, ca și pentru delimitarea responsabilităților salariaților. În organizațiile eficiente comunicarea formală de sus în jos are ca scop și motivarea angajaților ca și punerea lor *periodică* la curent cu politica, scopurile și strategia aleasă de organizație. Comunicarea de sus în jos trebuie folosită cu prudență pentru că prezintă pericolul desprinderii managerilor de realitățile din organizație, din cauza lipsei de feedback. Din acest motiv, comunicarea de sus în jos trebuie să fie completată de *comunicarea de jos în sus*, care are ca emițători salariații și ca destinatari pe manageri.

Un alt palier al comunicării formale îl constituie comunicarea pe orizontală, ce se realizează fie între managerii aflați pe poziții similare în interiorul organizației, fie între alte persoane din cadrul diverselor departamente.

Comunicarea informală

Acest tip de comunicare se realizează prin schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Comunicarea informală se desfășoară în general prin canale create spontan. Însă, dacă ea este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca informația să se transforme în zvon sau în bârfă ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcționarea de ansamblu a organizației. Aceste canale nu pot fi nici interzise, nici desființate, trebuie încurajate pentru că oferă un feedback optim.

44 Gheorghe-Ilie Fârte. Comunicarea. O abordare praxiologică. Casa Editorială Demiurg, Iași, 2004.



În dependență de stilul managerial, valorificarea comunicării formale și informale, rețelele de comunicare pot avea configurație diferită: cerc, lanț, rețeaua Y și rețeaua stea.

Cercul și lanțul sunt rețele non-centralizate (nu există o poziție privilegiată în ceea ce privește circulația informației); experiența arată că aceste rețele în care organizarea grupului și repartitia rolurilor sunt cvasi-inexistente sunt, deși ineficiente, unanim apreciate (deci satisfacția într-o astfel de rețea fără lider este mai mare).

Rețeaua tip Y și rețeaua în stea sunt rețele centralizate (există o organizare a comunicării și un lider de grup); deși acestea sunt rețelele cele mai eficiente (rețeaua tip stea este cea mai eficientă), cantitatea de informații care circulă este mai scăzută, iar satisfacția membrilor este scăzută, cu excepția liderilor care au acces maxim la informație și poziție preferențială în rețea.

Stiluri ale comunicării

În dependență de diverse criterii, putem identifica mai multe stiluri de comunicare managerială.

- *Orientarea spre sarcină și orientarea spre relații.*

Managerii orientați spre sarcină, sunt persoane cu un stil de performanță autonom sau analitic, cu disponibilitate scăzută de a comunica și de a avea relații cu colegii, cu o preferință clară spre competiție și afirmare personală. În relațiile cu angajații, liderii de acest tip cer strictete, competență și profesionalism, fără a se preocupa de satisfacția personalului sau de climatul organizațional.

Cei orientați spre relații, au un stil de performanță social, pentru care comunicarea și întreținerea legăturilor cu colegii reprezintă o preocupare importantă, prin care urmăresc atât un feedback în privința satisfacției acestora precum și un diagnostic permanent asupra problemelor, culturii și climatului organizațional.

- *Atitudinea față de responsabilitate: repulsiv, dominant, indiferent.*

Stilul repulsiv se caracterizează prin tendința de a refuza promovarea în funcții de conducere, manifestă un respect exagerat față de independența subordonaților. În situații deosebite va adopta soluții pripite și puțin eficiente. Stilul dominant desemnează managerii caracterizați printr-un comportament orientat spre dobândirea puterii. Persoanele cu acest stil sunt dinamice, active și generează un climat căruia îi sunt specifice tensiunile, conflictele. Conducătorii cu stil dominat au în general o bună părere despre ei însuși, un grad ridicat al încrederii în sine și convingerea fermă că posturile de conducere le revin de drept, numai ei fiind apti și dotați să ducă la îndeplinire în mod exemplar sarcinile legate de aceste posturi. Stilul indiferent subliniază lipsa de interes față de propria evoluție în ierarhie. Persoanele cu acest stil nu caută în mod deosebit să ocupe posturi de conducere, dar, odată promovate în aceste posturi, au toate șansele să fie manageri eficienți.

- *Autoritatea exercitată de manager: autoritar, democratic, permisiv.*

Stilul autoritar este propriu acelor manageri care refuză să accepte participarea subalternilor la îndeplinirea atribuțiilor manageriale.

Stilul democratic este caracteristic managerilor care asigură participarea subalternilor la procesul de conducere. managerii cu un acest stil apelează la colaborarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor.

Stilul permisiv (laissez-faire) se caracterizează prin evitarea oricărei intervenții în organizarea și conducerea grupului, plasând accentul pe organizarea și conducerea spontană.

- *Implicarea și atitudinea față de sine, comunicare și interlocutor: pasiv, agresiv, pasiv-agresiv, afirmativ (asertiv).*



Comunicarea pasiva este un stil în care indivizii au dezvoltat un model de a evita exprimarea opiniilor lor sau a sentimentelor, protejându-și drepturilor lor, precum și identificând-și și satisfăcându-și nevoile. Comunicarea pasiva de naște de obicei din respectul de sine scăzut. Aceste persoane cred că: „Eu nu merit să mă se poarte de grijă”.

Comunicarea agresiva este un stil în care indivizii își exprima sentimentele și opiniile și pledează pentru nevoile lor într-un mod care încalcă drepturile celorlalți.

Comunicarea pasiva-agresivă este un stil în care indivizii par pasivi la suprafață, dar acționează cu furie, indirect sau în spatele celorlalți. Comunicarea asertivă (afirmativă) este un stil în care indivizii își expun în mod clar opiniile și sentimentele, și sunt fermi în apărarea drepturilor lor și nevoilor fără a încălca drepturile altora.

1.5.2.

Managementul unui discurs

Adresarea orală, ca mod de comunicare a managerului, trebuie să țină cont de mulți factori de context cum sunt: cultura organizațională, experiențele avute în timpul comunicărilor anterioare, diverse motive care stau la baza relațiilor personale, sociale și profesionale, echilibrul delicat competiție-cooperare, caracteristicile și nevoile mediului socio-politic în care funcționează organizația, ale comunității.

Adresările orale în interiorul organizației au loc în legătură cu: *schimbul de informații* (ședințe de proiect, training, etc); *instruirea privind diferitele aspecte specifice ale muncii sau introducerea noilor angajați*; *crearea sau modificarea identităților individuale și de grup*; *întreținerea unei anumite culturi organizaționale, pregătirea și implementarea unor schimbări, respectarea unor tradiții și obiceiuri, efectuarea unor ritualuri* (sărbători).

Adresările orale în exteriorul organizației au ca scop, în principal: prezentarea și explicarea politicii organizației; crearea unei imagini adecvate a organizației în fața tuturor partenerilor săi și a comunității; crearea și menținerea de relații cu partenerii organizației.

Adresarea orală are ca forme specifice mai importante discurs/prezentarea, briefing-ul, raportul de situație și raportul final.

Probleme legate de pregătirea și contextul discursului⁴⁵

Prezentările pot avea loc în interiorul organizației sau în exteriorul ei. În cazul prezentărilor în interiorul organizației se poate presupune, în general, că auditoriul are caracteristici (volum de cunoștințe, orientare profesională, scopuri, interese, set de valori) comune.

În legătură cu prezentările în fața unui auditoriu extern organizației, pot apare două probleme importante:

- 1) Dificultatea adaptării discursului la auditoriul și cadrul extern, mai puțin familiare vorbitorului.
- 2) Faze dificile de întrebări-răspunsuri.

Principalele neajunsuri care pot fi constatate frecvent în legătură cu discursurile/prezentările, sunt:

- *prezentările sunt plictisitoare*: prezentatorul va folosi tehnici de întreținere a atenției și interesului;

⁴⁵ Roxana Cioclov. Ghidul de comunicare și discurs public. Program multi-regional integrat de stagii de practică pentru studenți în vederea creșterii gradului acestora de angajabilitate.



- *prezentările sunt confuze*: informația va fi organizată astfel ca auditoriul să o poată urmări și înțelege;
- *discursurile sunt prea lungi*: concizia, alături de claritate, este întotdeauna apreciată pozitiv;
- *discursurile sunt neconvingătoare*: prezentatorul trebuie să convingă că informația prezentată este importantă, că argumentele sunt corecte și că adresarea la problemele de bază este corespunzătoare; trebuie de folosit tactici de convingere;
- *stilul de prezentare a informațiilor este deficitar*: la fel cum forma și conținutul sunt intercorelate, și informația și stilul sunt intercorelate.

Indiferent care sau câte din aceste aspecte negative apar, ele vor face comunicarea ineficace și vor afecta credibilitatea și imaginea vorbitorului. Aceste defecte pot fi evitate prin abordarea strategică a actului de prezentare, luându-se în considerare mai multe variabile legate de prezentator (scop, obiective, credibilitate, grad de implicare necesar), de auditoriu (caracteristici și mod de apelare/motivare), de mesaj (structură corelată cu caracterul mesajului, nevoia de accentuare și de reținere) și variabile legate de contextul prezentării.

Contextul fizic (încăperea, mijloacele vizuale, aranjarea scaunelor, microfonul, temperatura și iluminarea încăperii etc.) și *cel psihologic al auditoriului* (interesul, atitudinea lui față de prezentator în baza unor acte de comunicare anterioare etc.) și al vorbitorului trebuie să fie bine analizate și pregătite de către acesta din urmă. *Repetarea cel puțin o dată a prezentării și conștientizarea eventualelor probleme legate de anxietatea de a vorbi în fața publicului* sunt alte două aspecte pe care trebuie să le aibă în vedere vorbitorul.

Structurarea prezentării⁴⁶

În general, prezentarea, indiferent de scopul ei, include o *introducere*, un număr limitat de *puncte majore* și o *încheiere*.

Indicații: între 10 și 20% din timpul discursului se acordă **introducerii**, 60–80% din timp se alocă problemelor de **conținut** și 10–20% din timp se păstrează pentru **concluzii/încheierii**.

Rolul perioadei de început este de a trezi interesul auditoriului, de a câștiga sau spori credibilitatea vorbitorului, de a realiza legătura dintre vorbitor, subiectul prezentării și auditoriu. Întrebarea cheie: „De ce ar dori cineva să mă asculte?”. Pentru a trezi atenția vorbitorul poate începe, de exemplu, prin referire la ceva neobișnuit (întrebare retorică, promisiune în legătură cu ceea ce veți discuta, o imagine vie, un exemplu sau poveste surprinzătoare, o statistică șocantă). Poate fi folosit chiar umorul dar, atenție, trebuie să fie corelat cu prezentarea, stilul prezentatorului și cu caracteristicile auditoriului. Tot în partea introductivă se va sugera orientarea prezentării. Pentru a convinge publicul, vorbitorul trebuie să afirme problema sau nevoia pe care prezentarea o va remedia. Urmează expunerea structurii prezentării pentru ca auditoriul să știe la ce să se aștepte.

În discutarea *punctelor majore ale prezentării* vorbitorul trebuie să fie clar, să facă evidente tranzițiile de la un punct la altul și să folosească sumarizări pe parcurs. În prezentarea de convingere limitați-vă la 3–5 puncte majore și grupați ideile complexe în 3–5 arii majore. În calitatea de tranziții se vor folosi expresiile de genul: „A doua recomandare este...”, „Apoi...”, „Un alt beneficiu al sistemului este...”, „În plus...”.

Modul de *încheiere* a prezentării este foarte important. În cazul prezentărilor de informare este binevenită sumarizarea ideilor principale sau revenirea la modul în care s-a pus problema la în-

46 <https://www.amaliasterescu.ro/mini-ghid-de-public-speaking/>.



ceput (la întrebarea retorică, la imaginea sau povestea spusă, la promisiunea făcută). Dacă prezentarea a avut ca scop convingerea auditoriului, pe baza celor spuse vorbitorul poate invita la acțiune sau să se refere la beneficiile pe care auditoriul le-ar avea dacă ar face ceea ce i s-a propus. *Recomandări.* Exersarea prezentării acasă, cu ceasul, în fața oglinzii, este o excelentă modalitate de a verifica dacă selecția materialelor se încadrează în spațiul de timp solicitat. Înregistrarea prezentării și apoi analiza ei poate scoate la iveală atât deficiențele de natură paraverbală, cât și cele de conținut și logică. Pregătirea de notițe clare și ușor de urmărit, adoptând formatul fișelor scrise pe o singură parte (și nicidecum pe coli A4 scrise pe ambele fețe).

Folosirea mijloacelor vizuale

Folosirea în mod eficace a mijloacele vizuale este o altă problemă la care managerul trebuie să acorde atenție. Mijloacele vizuale au și rolul de a crește puterea de reținere a auditoriului. Ele pot conține structurarea prezentării, sumarizarea unor idei, argumente, informații sau date grafice suplimentare. Se vor folosi doar cuvinte și propoziții „cheie”, mesajul grafic este pentru auditoriu să-l analizeze și trebuie să fie complementar la ceea ce spune vorbitorul. Atenție la ortografie, punctuație și exprimare corecte!

Se recomandă evitarea următoarelor clișee vizuale:

- butoanele animate;
- topirea unei imagini în alta;
- formarea textului prin căderea literelor;
- sporirea spectaculozității trecerii de la o pagină la alta prin utilizarea coloanei sonore.

Abordarea situațiilor de tip „întrebări și răspunsuri”⁴⁷

A răspunde la întrebările aferente unui discurs/prezentări orale, indiferent dacă cel care întreabă face parte din organizație sau aparține publicului larg, este o activitate de comunicare extrem de dificilă și delicată. Este bine de avut în vedere următoarele două aspecte:

Când să acceptăm întrebările?

Pornim de la dezideratul ca vorbitorul să păstreze în permanență controlul asupra comunicării. În cazul unui discurs sau prezentări, vorbitorul va anunța de la început dacă dorește să răspundă la întrebări pe parcursul comunicării sau la sfârșit. Pot fi utilizate diverse expresii, precum, „*vă rog să puneți orice întrebare pe măsură ce aceasta apare*”, sau „*vă rog să rețineți toate întrebările pentru a putea răspunde la ele la sfârșit*”, sau „*vă rog să mă întrerupeți cu orice întrebare de clarificare dar, deoarece avem la dispoziție doar o oră, vă rog să păstrați întrebările care presupun dezbatere și discuții pentru la sfârșit*”. Dacă întrebările se pun pe parcurs, răspunsurile vor avea mai multă relevanță pentru cel care întreabă și feedbackul va fi imediat. Pe de altă parte, ele pot perturba programarea prealabilă a materialului decursului și a timpului alocat sau poate introduce informație prematur. Pentru a evita aceasta și a menține controlul vorbitorul poate amâna răspunsul la anumite întrebări pentru la sfârșit. Dacă întrebările se pun la sfârșit, vorbitorul va controla procesul dar riscă să piardă atenția celor care ar dori clarificări. Dacă întrebările se pun la sfârșit, este recomandat de păstrat câteva minute după această perioadă pentru ca, în încheiere, să se poată sumariza și formula concluziile. Eventual, ultima întrebare poate fi folosită pentru a reaminti punctele majore ale discursului. Auditoriul trebuie să rămână cu impresia că vorbitorul a păstrat controlul de la început și până la sfârșit.

47 CÂNDEA, D., CÂNDEA, R. Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategii. București: Expert, 1996.



Ce atitudine să adoptăm?

Autocontrolul atitudinii este absolut necesar. Trebuie de evitat atitudinea defensivă sau agresivă și de abordat întrebarea ca pe un compliment (cel care întreabă este interesat în părerea, ideile sau persoana vorbitorului). Este necesar de păstrat contactul privirii nu numai cu persoana care întreabă, ci și cu alți membri ai auditoriului. Adeseori însă pot apare persoane care întreabă pentru a ataca, a se remarca, a prelua controlul comunicării. Ce atitudine trebuie adoptată în astfel de situații? Câteva sugestii ar fi:

- răspunsul poate fi început prin a-l complimenta pe cel care dorește să se remarce: „interesantă (bună) întrebare, merită să o dezvoltăm în detaliu, după ce termin ce am de spus”, sau „aceasta este o întrebare deosebită, aș dori să avem mai mult timp pentru a o trata în detaliu cum se cuvine” (și poate fi stabilită o altă ocazie pentru a o face);
- întrebarea poate fi deviată: cel care dorește să se remarce sau să atace poate fi invitat să-și țină „discursul” după ce termină vorbitorul; la întrebările de natură personală se va sublinia cu claritate irelevanța acestora și faptul că vor fi acceptate numai întrebările care se referă la subiectul în discuție. (de reținut, controlul îi aparține vorbitorului care nu poate fi obligat să spună ceea ce nu dorește);
- întrebările pot fi parafrazate; dacă este o întrebare care vrea să blocheze vorbitorul, trebuie de întregat cum ar răspunde interlocutorul;
- în cazul întrebărilor cu intenție de atac, în primul rând trebuie de restabilit credibilitatea și de evitat orice atac la persoană.

Dacă este nevoie de câștigat timp pentru a formula răspunsul, vorbitorul poate, de exemplu, să repete prin parafrazare întrebarea, să întrebe cum ar proceda auditoriul, să comenteze întrebarea, să noteze în scris punctele întrebării. În situațiile de comunicare de tip întrebări-răspunsuri este de asemenea important de avut în vedere următoarele:

- înainte de a răspunde, vorbitorul trebuie să fie sigur că atât el, cât și auditoriul, au înțeles corect întrebarea și să răspundă scurt și clar. Dacă vorbitorul nu se știe răspunsul, el trebuie să fie onest și să spună acest lucru, eventual oferindu-se să afle răspunsul (se va face schimb de contacte);
- este util să se aibă la îndemână date suplimentare și răspunsuri pregătite la unele întrebări posibile.

Vorbitorul trebuie să arate față de întreg auditoriul că, indiferent de cine întreabă, majoritatea auditoriului este de partea lui. El poate apela chiar la auditoriu prin formulări de tipul „cred că suntem cu toții de acord că...” sau „să dăm posibilitatea și altora să pună întrebări...”. Pentru nici un moment nu va pierde din vedere scopul și subiectul discursului, indiferent cât durează perioada de întrebări-răspunsuri. După terminarea acesteia, trebuie de sumarizat concluziile prezentații și a discuțiilor.

1.5.3.

Managementul conflictelor. Tehnici de negociere

Noțiunea de *conflict* provine din termenul latin „*conflictus*”, cu sensul de „**interferare violentă**”, dezacord și tensiuni între membrii unui grup. Această situație presupune o atmosferă tensionată și neînțelegeri în privința unuia sau mai multor aspecte ale activității în organizație sau luptă simbolică între valori, poziții, putere, resurse în care scopurile oponentilor sunt de a neutraliza, leza sau elimina pe adversar (Coser).



Conflictul ar mai putea fi o situație în care oameni interdependenți prezintă diferențe (manifeste sau latente) în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și intereselor individuale și interferează în procesul de atingere a scopurilor (Donohue) ⁴⁸.

Clasificarea conflictelor

I. Localizare, în funcție de extensia ariei acoperite:

- *intraorganizaționale*:
 - **intrapersonale** (adesea conflictele interioare ale angajaților generează celelalte conflicte, pentru că indivizii fie se exprimă greșit, fie percep greșit);
 - **interpersonale** (angajat-angajat);
 - **intragrupal**: într-un departament, o secțiune a organizației;
 - **intergrupal**: între departamente, filiale, ale organizației.
- *interorganizaționale*.

II. Vizibilitate: conflicte – **manifeste** sau **latente**: (respectiv, „simptomul” și „cauza”).

III. Nivel:

- **disconfortul**: indivizii implicați au o stare de disconfort trecătoare, care nu afectează fundamental relația, stare ce poate să nu fie conștientizată;
- **incidentul**: o întâmplare neplăcută, neprevăzută, dar trecătoare, al cărei ecou durează de la câteva minute la câteva zile;
- **neînțelegerea**: înțelegerea greșită sau confuză a mesajului și faptelor celuilalt (prin deplasarea accentului, atribuirea altui sens, umplerea arbitrară a unei lacune, eliminarea contextului);
- **tensiunea**: similar cu disconfortul dar mai intensă: schimbarea constantă a atitudinii persoanelor grupurilor implicate, însoțită de opinii persistente: relația devine sursă de stres, există momente în care izbucnește;
- **criza**: manifestarea cea mai evidentă: cei implicați se manifestă agresiv verbal sau fizic.

IV. După sisteme/părți:

- **simetrice**: tabere și resurse egale;
- **asimetrice**: indivizi sau resurse inegale.

Cauze conflictului

- Competiția** (cu varianta luptei pentru resurse limitate): experimentele psihosociologice au demonstrat că atunci când succesul oricărui membru al grupului sporește șansele de succes ale celorlalți membri (deci situația presupune cooperare) este mult mai puțin probabil să apară conflictul. În grupurile cooperative s-au constatat mai multa toleranță și afinitate reciprocă pe parcursul activităților comune, mai multă încurajare și evaluare reciprocă pozitivă.
- Dimpotrivă**, conflictul devine mai probabil când situația presupune competiție, când succesul oricărui membru înseamnă eșecul altuia. În grupurile competitive s-a înregistrat o mai mare independență individuală, o mai mică dorință de a câștiga respectul celorlalți și o mai scăzută coeziune a grupului (o mai mare probabilitate de a se declanșa un conflict).
- Strategii de influență incorecte** se referă la tendința de a-i influența pe ceilalți angajați prin modalități frustrante pentru cei din urmă: amenințarea, sancționarea, hărțuirea (indiferent dacă cei care le folosesc își ating scopurile, agresivitatea latentă în grup crește și tensiunile acumulate izbucnesc mai devreme sau mai târziu sub formă de conflicte).

48 J. Sirbu. Managementul carierei profesionale. <http://mail.ubv.ro/~janeta.sirbu/cursuri.html>.



- d. **Orientarea interpersonală (angajații „competitivi”): ambițioși, întreprinzători, orgolioși**, independenți ca stil de lucru vor căuta în orice împrejurare să-și crească la maxim beneficiul personal, chiar cu prețul unor neînțelegeri angajații „**cooperanții**”: empatici, flexibili, egalitari în concepții, vor fi atenți la păstrarea echității în interiorul grupului de lucru.
- e. **Diferențe de personalitate** (personalități accentuate, persoane cu probleme sau conflicte interne): **conflictul intern** este de obicei cauza tuturor celorlalte conflicte la nivel mai dezvoltat (conflicte interpersonale, intragrupale etc.) întrucât persoanele respective fie percep greșit conduita și obiectivele celor din jur, fie se exprimă greșit și de aici conflictul se transferă la nivel interpersonal.
- f. **Probleme de comunicare** (blocaje sau perturbări) care fac ca mesajele să fie greșit emise sau receptate, și de aici influența asupra relațiilor între angajați (care își percep ca fiind amenințate scopurile și obiectivele personale).
- g. **Factorii exteriori** (intervenția conștientă sau nu a altor persoane într-o relație interpersonală): unii angajați se folosesc de influența pe care o au în plan informal sau interpersonal pentru a declanșa conflicte între alți angajați, cu scopul de a câștiga diverse avantaje (de exemplu de a câștiga o funcție managerială la diverse niveluri sau de a fi mai bine văzuți de șefi).

Când și cum trebuie să intervină managerii în cazul conflictelor interpersonale?⁴⁹

Intervenția managerială trebuie să fie selectivă. *Selecția* se face în funcție de două variabile care caracterizează conflictul interpersonal:

- **amplitudinea conflictului** (atunci când un conflict interpersonal tinde să ia proporții, să se formeze tabere, să fie afectată eficiența organizațională);
- **intensitatea conflictului** (dacă e vorba de un conflict-criză, care prin exteriorizări violente afectează climatul organizațional).

Strategiile și tehnicile de gestionare a acestui tip de conflicte pot să presupună:

- sublinierea și încurajarea cooperării în defavoarea competiției;
- modificări în structura formală (separarea persoanelor implicate în conflict);
- crearea unui sistem clar de recompensare și promovare care să descurajeze strategiile incorecte de câștig al influenței;
- sistem de comunicare formală și informare a angajaților care să prevină zvonurile s .a.

Una din **tehnicile** (metodele) care pot fi aplicate la nivel interpersonal este **harta conflictului** care presupune **implicarea unui psiholog-specialist în resurse umane** ca mediator în conflict și rezolvarea prin câteva etape:

- Formularea problemei în termeni simpli;
- Identificarea părților (a taberelor);
- Identificarea nevoilor și scopurilor pentru fiecare parte, astfel:

Tabăra 1

- a. Cum se definește problema;
- b. Ce nevoi sunt implicate;
- c. Ce valori sunt acceptate;
- d. Obiective și priorități individuale;
- e. Limitări. Trecutul relației;
- f. Posibilități de revizuire a atitudinii.

Tabăra 2

49 J. Sirbu. Managementul carierei profesionale. <http://mail.ubv.ro/~janeta.sirbu/cursuri.html>.



- a) Analiza situației, prin care se identifică:
 - **viziunea comună, obiectivele și valorile comune, nevoile ascunse** (participanții pot să declare că au anumite nevoi, dar realitatea să fie de fapt alta, nevoile nedeclarate și care stau la baza conflictului să fie altele);
 - **temerile specifice** care împiedică rezolvarea conflictului **posibilitățile de evoluție pozitivă** a relației.
- b) Generarea de soluții prin brainstorming (în această etapă pot participa și coordonatorii direcți ai angajaților sau alți psihologi/sociologi de la departamentul resurse umane).
- c) Evaluarea soluțiilor și aplicarea soluției alese (soluție câștig-câștig, care să conducă spre rezolvarea problemei și nu numai la o situație de compromis).

Cauze conflictului la nivel intergrupual:

- lipsa cunoașterii și contactului reciproc (lipsa de informații duce la formarea de stereotipuri);
- folosirea în comun a acelorași resurse (competiția pentru resurse);
- diferențe de scopuri, valori, atitudini, stil de viață;
- mecanismul identității sociale (asocierea de valori pozitive pentru „in-group” și de valori negative pentru „out-group”).

Strategiile de gestionare a conflictelor la nivel intergrupual pentru o cât mai rapidă diminuare a lor pot include:

- **mitul „dușmanului comun”/ amenințarea externă** – se centrează ambele grupuri pe lupta împotriva unui pericol din afara organizației, astfel încât să lupte împreună și să coopereze (în fața unei presiuni din afara organizației crește coeziunea din interior);
- **problemă comună** (de exemplu: insuficiența resurselor sau necesitatea cooperării pentru conservarea resurselor);
- **inițierea de proiecte comune** (sarcini rezolvate de echipe mixte);
- **team-buildingul:** cu membri ai grupurilor implicate (comunicare informală – evenimente organizate în comun, astfel încât să se cunoască mult mai bine) și crearea ocaziilor de a comunica;
- **transformarea conflictului** în competiție deschisă, sportivă, eventual cu recompense.

1.5.4.

Adaptarea comunicării

la specificul comportamental al beneficiarului

Comunicarea managerială are obiective specifice și se desfășoară după norme și principii de etică impuse de cultura și structura organizatorică proprie. Prin forma și conținutul ei, comunicarea managerială este subordonată obiectivelor organizației, fiind instrumentul de bază folosit pentru sprijinirea și implementarea strategiei firmei.

Un manager eficient trebuie să adopte o strategie bine definită de comunicare atât în organizație, cât și în exteriorul ei. Studiile efectuate demonstrează că un conducător alocă 80% din timpul său pentru a comunica în cadrul celor 3 roluri esențiale pe care le îndeplinește în cadrul firmei:

- Interpersonal (lider, liant, reprezentare);
- Informațional (monitorizare, diseminare, purtător de cuvânt);
- Decizional (întreprinzător, negociator, rezolvare de crize, alocator de resurse).



Eficiența mesajului unui manager depinde nu numai de felul în care este formulat, ci și de modul în care este transmis.

Comunicarea managerială implică doi parteneri: managerul și subordonatul sau colaboratorul acestuia. Ambii parteneri pot fi emițători sau receptori și urmăresc în egală măsură ca prin comunicare să se faciliteze atingerea obiectivelor stabilite. Personalitatea managerului inhibă în multe cazuri comunicarea dintre cei doi parteneri, de aceea este important să se determine ce rol joacă fiecare în procesul de comunicare, care sunt obligațiile care le revin.

Managerul, prin poziția pe care o are, exercită o putere și o influență considerabile asupra interlocutorului. Pentru unii dintre angajați, conducătorul este primul reprezentant al autorității, o persoană înțeleaptă care îndrumă, protejează, susține, dă sfaturi. Acest „transfer de sentimente”, de obicei inconștient, explică de ce conducătorul constituie un „model”.

Comunicarea managerială este puternic influențată de relația manager-subordonat și generează adesea la cel din urmă o atitudine „ambivalentă” atât pozitivă, cât și negativă. Managerul, în calitate de emițător, trebuie să își dea seama că influența pe care o exercită receptorilor poate fi puternică și că exersând aceasta influență ia asupra sa o mare responsabilitate morală.

Dezvoltarea unei bune comunicări cu angajații presupune o muncă de lungă durată și o strategie bine pusă la punct, nu doar inițiative de moment. Astfel, comunicarea trebuie să fie constantă și consistentă și să țină cont de **tipul de personalitate** a angajatului, care influențează considerabil această comunicare.

Tipul de personalitate

Cum comunicăm eficient cu angajații în dependentă de tipul de personalitate (comportamental) al acestuia? Mai întâi vom face cunoștință cu cele patru tipuri de personalitate⁵⁰:

Tipul A

PUNCTE TARI: Direct, deschis, activ, stimulat, se pricepe să lucreze cu oamenii, persuasiv, își asumă riscuri, îi place competiția, sigur pe sine.

PUNCTE SLABE: Dominator, neliniștit, nerăbdător, face presiuni, îi manipulează pe ceilalți, dur, are reacții puternice, îi controlează pe ceilalți.

Oamenii de acest tip sunt de obicei spontani, le place să relaționeze cu ceilalți. Vor să fie respectați de cei din jur. Alții pot avea impresia că își urmăresc scopurile într-un mod foarte agresiv. Nu le plac cei lipsiți de entuziasm, cei care-i fac să aștepte, cei nehotărâți, rigizi sau care vor „să facă totul ca la carte”. Le place să li se acorde atenție, să realizeze diverse lucruri și tânjesc după recunoaștere, aventură și entuziasm.

Tipul B

PUNCTE TARI: Practic, ambițios, eficient, metodic, direct, urmărește rezultatele, convențional, hotărât, motivat, organizat, demn de încredere.

PUNCTE SLABE: insensibil, critic, cumpătat, neproductiv, rezervat, nu acceptă compromisuri, distant, insistent, încăpățânat, inflexibil, inaccesibil.

Acestor oameni le place să dirijeze și să-și asume responsabilități. Își urmăresc sarcinile și trebuie să câștige întotdeauna. Le displac oamenii sensibili, ambiguitatea, lipsa de respect și lenea. Le plac oamenii stăpâni pe sine și loiali, le place să avanseze în ritm rapid și le plac responsabilitățile.

50 Cava R. Comunicarea cu oameni dificili: cum să ne purtăm cu clienții răuvoitori, șefii autoritari și colegii nesuferiți. București: Curtea Veche Publishing, 2012.



Tipul C

PUNCTE TARI: Spirit de echipă, cald, fidel, entuziast, cooperant, ușor de abordat, demn de încredere, sensibil, bun ascultător, bun prieten, îi place schimbarea, deschis, îi reprezintă pe ceilalți.

PUNCTE SLABE: Prea empatic, nehotărât, nerezonabil, lipsit de apărare, face lucrurile de mântuială, subiectiv, ezitant, irațional, vulnerabil, ușor de învins, pasiv, vrea să le facă plăcere celorlalți, ușor de dat la o parte.

Acești oameni au o dorință puternică de a-i ajuta pe ceilalți, închid în sine stresul și rareori se pun pe primul plan, îi protejează pe cei mai slabi, vor ca toată lumea să-i iubească și deseori au un comportament pasiv. Le displac oamenii insensibili, certăreți, nesinceri sau egoiști. Le plac oamenii calzi, buni și afectuoși.

Tipul D

PUNCTE TARI: Rigid, meticulos, corect, inhibat, sânguincios, sensibil, senin, are standarde înalte, evită riscurile.

PUNCTE SLABE: Amână lucrurile, perfecționist, nesociabil, neinteresant, se gândește prea mult, rușinos, pasiv, nu-i place schimbarea, monoton.

Acești oameni urmăresc detaliile mai mult decât cei de tip A. Le place să lucreze singuri, de multe ori în contabilitate, în domeniul tehnic sau inginerie. Le displac oamenii nesinceri sau peste măsură de impunători, neglijenți sau aroganți. Le plac oamenii perfecționiști, consecvenți, bine informați, cu simț practic, care fac treabă bună și cu care te poți înțelege ușor.

Cum să comunicăm cu un alt tip de personalitate?

Vom continua cu câteva sugestii pentru comunicare cu angajații, în funcție de tipul de personalitate căruia îi aparțin.

Tipul A: Lăudați-i și apreciați-i în mod constant. Fiți sociabil cu ei. Tratați-i ca și cum ceea ce fac este important. Încurajați-i să-și folosească aptitudinile creative. Dacă sunt hiperactivi, reorientați-le energia, ajutați-i să-și aleagă prioritățile. Nu arătați nehotărâre. Nu fiți exagerat de prietenos. Nu oferiți multe detalii.

Tipul B: Oferiți-le posibilitatea să coordoneze unele activități. Supravegheați-i mai puțin, dați-le mai multă libertate. Faceți-i să se simtă importanți. Folosiți-vă de firea lor eficientă, practică, ambițioasă. Folosiți-vă de aptitudinile lor de organizare. Respectați-le valorile și metodele convenționale. Fiți flexibil și acceptați-le, dacă nu afectează negativ procesul, modul de a rezolva lucrurile.

Tipul C: Nu vă lăsați deranjat de dorința lor de a fi plăcuți de toată lumea. Tratați-i pe alții cât se poate de corect când vă aflați în prezența lor. Adoptați o atitudine activă în discuțiile cu ei. Dați-le ocazia să fie aproape de ceilalți. Manifestați răbdare față de nehotărârea lor.

Tipul D: Ascultați-le ideile. Ajutați-i să stabilească termene. Dacă nu afectează negativ procesul, lăsați-i să-și facă treaba așa cum vor. Folosiți, în discuții, logica și faptele. Arătați-le respect.

Pentru un manager competent este foarte important să sprijine și să dezvolte relații de comunicare, să gestioneze diferite tipuri de relații cu diverse persoane cu comportamente dificile precum și situații dificile. Comportamentele dificile și deranjante sunt orice comportament care produce efecte și/sau stări emoționale negative altora. Tendința majorității oamenilor în acest caz este de a evita comunicarea/relaționarea cu ele sau de a intra în conflict deschis cu aceste persoane.

Specialiștii propun următoarele tehnici eficiente de a anihila comportamentelor dificile/deranjante în comunicarea managerială:



1. *Ascultarea activă* – este o tehnică de conversație prin care îi comunicăm locutorului semnificația pe care o acordăm mesajului său. Ea este foarte utilă în activitatea profesională a managerilor precum și în rezolvarea problemelor cotidiene. Ascultarea activă optimizează comunicarea. Ea poate fi folosită în trei scopuri:

- informare (obținerea de la interlocutor a unei imagini clare asupra problemei, necesară în rezolvarea conflictului, uneori începând cu corectarea percepției eronate pe care locutorul o are despre conflict);
- suport moral, consiliere, liniștirea celui alt (îi arăt interlocutorului că îi recunosc și îi înțeleg situația);
- răspuns la atacul verbal, la iritarea celui alt (îl conving pe agresor că am luat act de problema lui și-i diminuez emoția puternic negativă).

2. *Aserțiunea – Eu – prin aserțiunea – Eu* comunicăm ceva altei persoane referitor la modul în care ne simțim în legătură cu acea situație, fără să blamăm și fără să impunem modalitatea de soluționare. O aserțiune – Eu arată, într-un mod impersonal, care este situația ce mă incomodează, ce efecte are aceasta asupra mea și cum aș vrea eu să fie.

3. *Parafrazarea* – este un mod special de a acorda atenție vorbitorului implicând capacitatea de a recomunica persoanei în cauză cele spuse anterior, adică oferirea de feedback asupra ceea ce s-a înțeles. Parafrazarea va confirma celelalte părți că am recepționat corect mesajul său. Dacă ea se va dovedi incorectă, vorbitorul are posibilitatea de a ne corecta, de a medita asupra mesajului și de a pătrunde mai profund în esența lui.

4. *Reflectarea* – poate fi considerată sinonimă cu răspunsul la partea afectivă a mesajului, presupune încurajarea interlocutorului în exprimarea sentimentelor, în a ajuta să devină conștient de sentimentele care îl domină.

5. *Rezumarea* este similară cu parafrazarea și reflectarea sentimentelor, dar cere o centrare mai amplă asupra a ceea ce s-a spus pentru o perioadă mai lungă de timp, descoperirea cuvintelor cheie și a relațiilor dintre ele, precum și reformularea lor.



Bibliografie recomandată:

1. Codul Educației al Republicii Moldova, MO Nr. 319–324, 2014.
2. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014–2020 „Educația-2020”, MO Nr. 345–351, 2014.
3. Kover A., Franger G., University and society. Interdependencies and exchange, Elgar, 2019.
4. Boțan Corneliu, Managementul institutelor de învățământ superior, Studiu elaborat în cadrul proiectului Politici educaționale, Chișinău, 2011.
5. Camelia Gavrilă, Andreescu Magda, Cornelia Andrici Liliana, Modele europene de progres și inovare în educație prin management și leadership performant, Editura Spiru Haret, Iași, 2013.
6. D. Druguș, A. Landoy. Leadership in Higher Education. Bulletin of the Transilvania University of Brașov Series V: Economic Sciences, Vol. 7 (56) No. 2 – 2014.
7. Tony Bush. Leadership și management educational. Teorii și practici actuale. Editura Polirom, 2015.
8. Cojocaru-Borozan M. Tehnologia dezvoltării culturii emoționale. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2012. 240 p. ISBN 978-9975-46-126-9.
9. Șova, T. Managementul stresului profesional al cadrelor didactice. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2014. 277 p. ISBN 978-9975-46-196-2.
10. Rodica M. Candea și Dan Candea. Comunicarea managerială: Concepte, deprinderi, strategii. Editura Expert, București, 1996.
11. Dobrescu E. Comunicarea managerială. Metodologie și eficiență. București: WoltersKluwer, 2010.



Modulul II

MANAGEMENTUL PERSONALULUI ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Scop: Formarea deprinderilor și abilităților de gestionare a personalului, de creare și consolidare a echipei de către managerii de orice nivel din instituțiile de învățământ superior.

Obiective:

- analiza cadrului normativ aplicabil pentru managementul personalului în instituțiile de învățământ superior, fiind evidențiate cele mai importante reglementări juridice specifice (din punctul de vedere al aplicabilității practice), care trebuie să fie cunoscute de către managerii instituțiilor de învățământ superior;
- analiza elementelor culturii organizaționale specifice instituțiilor de învățământ superior: misiunea, viziunea, limbajul, valorile, credințele, presuposițiile, normele, modelele comportamentale, tradițiile, ritualurile, ceremoniile, istoria, povestirile, simbolurile, procesele operaționale, standardele și exigențele pentru produsul educațional final;
- descrierea procedurilor, tehnicilor de recrutare și selecție a personalului pentru instituțiile de învățământ superior;
- determinarea indicatorilor (criteriilor) de performanță cantitativi și calitativi, specifici pentru instituțiile de învățământ superior, care stau la baza evaluării personalului, precum și stabilirea corelației dintre indicatorii de performanță și stimularea personalului din instituțiile de învățământ superior;
- analiza principiilor de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior, precum și identificarea nevoilor de dezvoltare a carierei academice.



2.1. Particularitățile reglementării managementului personalului în instituțiile de învățământ superior

(5 activități de training + 1 masă rotundă = 12 ore)

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- actele normative care reglementează managementul personalului în instituțiile de învățământ superior;
- modul de organizare a timpului de muncă și de odihnă în instituțiile de învățământ superior;
- conceptele-cheie și specificul salarizării personalului din instituțiile de învățământ superior;
- modalitățile de încheiere și de încetare a raporturilor de muncă în instituțiile de învățământ superior;
- valențele juridice ale normelor de etică și deontologie profesională.

Aplicare

va putea:

- să explice modalitățile de angajare a personalului în instituțiile de învățământ superior, precum și de încetare a raporturilor de muncă;
- să analizeze reglementările specifice aplicabile personalului din instituțiile de învățământ superior;
- să identifice situațiile care ar putea conduce la litigii de muncă și să le soluționeze.

Integrare

va fi capabil:

- să identifice cadrul legal aplicabil diferitor situații legate de managementul personalului;
- să argumenteze necesitatea respectării principiilor de etică și deontologie profesională în sistemul învățământului superior;
- să identifice/să soluționeze principalele probleme din domeniul salarizării personalului din instituțiile de învățământ superior.

2.1.1. Angajarea personalului în instituțiile de învățământ superior

Procedura de angajare a personalului în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova este reglementată de Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014, Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova nr. 259/2004, Hotărârea Guvernului nr. 209/2020 cu privire la aprobarea Metodologiei de confirmare a titlurilor științifico-didactice în învățământul superior și Regulamentul-cadru de organizare, de desfășurare a concursului de ocupare a funcțiilor didactice și științifico-didactice în învățământul superior aprobat prin ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr.126 din 10.02.2021.

În conformitate cu art. 117 din Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014 în cadrul instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova activează mai multe categorii de personal, și anume:



- a) *personal științifico-didactic*: lector universitar, conferențiar universitar, profesor universitar;
- b) *personal științific*: cercetător științific, cercetător științific superior, cercetător științific coordonator, cercetător științific principal;
- c) *personal didactic*: asistent universitar, formator, maestru de concert, maestru de instruire, antrenor;
- d) *personal didactic auxiliar*: bibliotecar, informatician, laborant metodist, acompaniator;
- e) *alte categorii de personal*: personal administrativ și tehnic, secretar-referent, tehnician, inginer-tehnician, medic, asistent medical, precum și personal auxiliar și de deservire.

În funcție de tipul de personal care urmează a fi angajat, variază și procedura de angajare și actele necesare pentru această procedură.

Odată încheiat procesul de selecție, prin luarea deciziei finale, se procedează la întocmirea formalităților de angajare a persoanei selectate. Anterior angajării, angajatorul are obligația de a informa persoana care urmează a fi angajată despre condițiile de activitate în funcția propusă, aducându-i la cunoștință conținutul contractului individual de muncă, precum și informația privind perioadele de preaviz ce urmează a fi respectate de angajator și salariat în cazul încetării activității.

Informația în cauză va face obiectul unui proiect de contract individual de muncă sau al unei scrisori oficiale, ambele semnate de angajator.

Angajarea se va face respectând legislația în vigoare, prin încheierea unui contract individual de muncă pe durată determinată sau nedeterminată, conform condițiilor stabilite în timpul interviului.

La angajare salariatului îi vor fi puse la dispoziție, suplimentar, convențiile colective care îi sunt aplicabile, contractul colectiv de muncă, regulamentul intern al unității, precum și informația privind cerințele de securitate și sănătate în muncă aferente activității sale.

La angajarea în Republica Moldova a cetățenilor străini se vor lua în considerare, de asemenea, prevederile legislației în domeniul migrației de muncă și dispozițiile relevante ale tratatelor internaționale la care Republica Moldova este parte.

Actele obligatorii pentru angajare sunt:

- buletinul de identitate sau un alt act de identitate. În cazul cetățenilor străini și al apatrizilor – permisul de ședere (document emis de către autoritățile publice, care atestă identitatea unei persoane);
- documentele de evidență militară (pentru recruți și rezerviști);
- diploma de studii, certificatele de calificare;
- certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare, formularul-tip unic, aprobat în modul stabilit de Ministerul Sănătății, ce confirmă starea de sănătate a solicitantului și se eliberează de instituțiile medicale.

În baza tuturor actelor menționate, angajatorul este obligat:

- să încheie cu salariatul *contractul individual de muncă*;
- să înregistreze contractul individual de muncă în Registrul de înregistrare a contractelor individuale de muncă;
- să elaboreze fișa postului;
- să emită ordinul de angajare;
- să completeze fișa personală MR2;
- să elibereze salariatului, contra semnătură, o copie a ordinului de angajare;



- să elibereze salariatului, contra semnătură, un exemplar în original al contractului individual de muncă.

Contractul individual de muncă este înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al unității, iar angajatorul se obligă să-i asigure condiții corespunzătoare de muncă, precum și să-i achite la timp și integral salariul.

Persoana fizică poate încheia un contract individual de muncă la împlinirea vârstei de 16 ani sau la împlinirea vârstei de 15 ani, cu acordul scris al părinților sau al reprezentanților legali, dacă, în consecință, nu îi vor fi periclitată sănătatea, dezvoltarea, instruirea și pregătirea profesională.

Se interzice încadrarea în muncă a persoanelor în vârstă de până la 15 ani, precum și angajarea persoanelor private de instanța de judecată de dreptul de a ocupa anumite funcții sau de a exercita o anumită activitate în funcțiile și activitățile respective.

Conținutul contractului individual de muncă este stabilit prin acordul părților, ținându-se cont de prevederile legislației în vigoare.

Este interzisă stabilirea pentru salariat, prin contractul individual de muncă, a unor condiții sub nivelul celor prevăzute de actele normative în vigoare, de convențiile colective și de contractul colectiv de muncă.

Contractul individual de muncă se încheie, de regulă, pe *durată nedeterminată*.

Contractul individual de muncă poate fi încheiat pe durată determinată în cazurile prevăzute la art. 55 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, inclusiv cu colaboratorii științifici din instituțiile de cercetare-dezvoltare, cu cadrele didactice și rectorii instituțiilor de învățământ superior, precum și cu conducătorii instituțiilor de învățământ preșcolar, primar, secundar general, special complementar, artistic, sportiv, secundar profesional, mediu de specialitate, în baza rezultatelor concursului desfășurat în conformitate cu legislația în vigoare.

Pentru *angajarea personalului* în funcții didactice și științifico-didactice este necesară desfășurarea procedurii de angajare prin concurs reglementate expres în Regulamentul-cadru de organizare, de desfășurare a concursului de ocupare a funcțiilor didactice și științifico-didactice în învățământul superior aprobat prin ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr.126 din 10.02.2021.

Conform pct. 29 din Regulamentul menționat, posturile didactice se declară vacante o dată la 5 ani și se ocupă prin concurs. Concursul este valabil numai pentru instituția de învățământ superior respectivă.

Nu sunt considerate vacante și nu sunt scoase la concurs funcțiile didactice și științifico-didactice ale căror titulari sunt, după caz:

- 1) în concediu de creație, pentru definitivarea tezei de doctor/de postdoctorat;
- 2) în concediu de creație, pentru elaborarea manualelor, lucrărilor metodice, monografiilor la comanda Ministerului Educației, Culturii și Cercetării sau la comanda ministerelor care au în subordine instituții de învățământ superior;
- 3) beneficiari ai concediilor sociale de diverse tipuri, în conformitate cu legislația;
- 4) detașați sau asigură interimatul unei funcții de conducere, în conformitate cu legislația;
- 5) în cazurile stipulate în art. 76-78 din Codul muncii al Republicii Moldova;
- 6) în alte situații prevăzute de legislație.

Decizia despre anunțarea concursului pentru ocuparea funcțiilor didactice și științifico-didactice se ia de către Senatul instituției de învățământ superior.



Anunțul privind organizarea concursului este publicat, cu minimum 30 de zile calendaristice înainte de data desfășurării concursului, prin următoarele modalități: pe pagina web oficială a instituției de învățământ superior și pe panoul informațional din sediul instituției. Instituția de învățământ superior poate anunța concursurile prin oricare mijloace suplimentare: mass-media, publicații științifice naționale și internaționale, site-uri web specializate în publicarea ofertelor locurilor de muncă, inclusiv EURAXESS, și altele.

Anunțul referitor la concurs va conține cel puțin următoarele informații:

- 1) Denumirea funcției scoase la concurs;
- 2) Atribuțiile/activitățile aferente funcției scoase la concurs;
- 3) Calendarul concursului, incluzând termenul limită de depunere a dosarului, etapele și termenele desfășurării concursului. Intervalul de timp de la data publicării anunțului și până la data limită de depunere a dosarului trebuie să fie de minimum 30 de zile calendaristice;
- 4) Componenta dosarului de participare la concurs și adresa la care acesta poate fi transmis/depus. Dosarul de participare va conține cel puțin: a) curriculum-ul vitae Europass; b) copiile diplomelor de studii; c) lista lucrărilor științifice și științifico-didactice publicate, de creație (pentru domeniul artei) și performanță sportivă (pentru domeniul sport), cu un compartiment separat, dedicat rezultatelor înregistrate în ultimii 5 ani; d) alte documente, stabilite prin Regulamentul instituțional de ocupare a funcțiilor (în continuare Regulament instituțional), care demonstrează satisfacerea cerințelor pentru ocuparea funcției.
- 5) Descrierea procedurii de concurs sau link-ul paginii unde aceasta poate fi consultată.

După publicarea anunțului de organizare a concursului, candidatul la funcția didactică sau științifico-didactică depune, la adresa și în termenele stabilite de instituția de învățământ superior, dosarul de participare la concurs.

În baza dosarului prezentat, subdiviziunea resurse umane a instituției de învățământ superior (sau subdiviziunea echivalentă) certifică printr-un aviz îndeplinirea de către candidat a condițiilor legale de prezentare la concurs. Avizul poate fi redactat în formă liberă și este adus la cunoștință candidatului în cel mult 2 zile lucrătoare de la depunerea dosarului, prin mijlocul de comunicare scrisă, stabilit în Regulamentul instituțional.

Dosarele de concurs ale candidaților admiși sunt transmise pentru examinare Comisiei de concurs.

În scopul organizării și desfășurării concursului pentru ocuparea funcțiilor didactice și științifico-didactice vacante, rectorul desemnează anual Comisia de concurs, în componența aprobată în prealabil de Senat prin vot deschis. Comisia de concurs este formată din președinte, secretar și membri. Comisia de concurs este constituită din cel puțin 9 membri, incluzând președintele, secretarul comisiei și cel puțin câte un membru de la fiecare facultate

O etapă obligatorie în organizarea concursului este susținerea prezentărilor publice pentru toate funcțiile scoase la concurs, conform calendarului stabilit de instituția de învățământ superior, și, suplimentar, a altor probe de concurs, dacă acestea sunt prevăzute în Regulamentul instituțional. În cadrul prezentării publice, a cărei durată este stabilită la nivel instituțional, candidatul își prezintă cele mai semnificative rezultate profesionale obținute de-a lungul timpului, acordând o atenție sporită activității din ultimii 5 ani. Prezentarea este urmată obligatoriu de o sesiune de întrebări din partea Comisiei și a publicului.

Comisia de concurs examinează dosarele și prestația candidaților în cadrul prezentării publice și, dacă este cazul, în cadrul probelor de concurs suplimentare, stabilite în Regulamentul instituțional. Evaluarea candidatului se face prin atribuirea de punctaje, în baza unei Fișe de evaluare, ce include criterii și indicatori de performanță stabiliți prin Regulamentul instituțional. În cazul în



care este identificat un candidat la funcție didactică sau științifico-didactică în privința căruia sunt constatate abateri de la Codul de etică și deontologie profesională a cercetătorilor și cadrelor universitare, membrii Comisiei de concurs sesizează Comisia de etică a instituției de învățământ superior pentru examinarea cazului și, dacă abaterea a fost confirmată, pentru deciderea sancțiunii care urmează a fi aplicată.

Comisia de concurs identifică pretendentul care a obținut cel mai mare punctaj în procesul evaluării și îi înaintează candidatura pentru validare și aprobare Senatului, prezentând, în paralel, atât rezultatele concursului, cât și lista ierarhică a tuturor candidaților, conform rezultatelor și performanțelor obținute.

Senatul validează rezultatele obținute de către fiecare candidat în cadrul concursului și adoptă, prin vot deschis, decizia de ocupare a funcției didactice sau științifico-didactice. Ședința Senatului este deliberativă dacă la ea participă cel puțin 2/3 din numărul membrilor săi. Decizia Senatului este adoptată în cel mult 45 de zile calendaristice de la data termenului limită de depunere a dosarelor în vederea ocupării funcțiilor scoase la concurs. Rezultatele obținute pot fi invalidate motivat în situația în care s-a constatat nerespectarea procedurii de concurs prevăzută de Regulamentul instituțional. În acest caz, procedura de concurs este reluată de la etapa la care au fost atestate neregulile.

Rezultatele concursului sunt aduse la cunoștința candidaților, fiind publicate și pe pagina web a instituției de învățământ superior în termen de 2 zile lucrătoare de la data aprobării deciziei de către Senat.

Senatul instituției de învățământ superior este în drept să stabilească criterii și cerințe suplimentare de apreciere a performanței profesionale și a calificării candidaților.

Persoana care a promovat concursul pentru o anumită funcție didactică sau științificodidactică este angajată în funcția respectivă în calitate de cadru titular, prin contract individual de muncă, încheiat cu rectorul instituției de învățământ superior, ca reprezentant al instituției angajatoare, pe o perioadă de 5 ani. În cazul persoanelor pensionate conform legislației în vigoare, pentru limită de vârstă ori vechime în muncă (sau care au obținut dreptul la pensie pentru limită de vârstă ori vechime în muncă), contractul se încheie pe o perioadă de până la 2 ani, care, la expirare, poate fi prelungită de părți în condițiile art.54 alin. (2) și ale art.68 alin.(1) și alin.(2) lit. a) din Codul muncii. În instituțiile de învățământ superior din domeniul militariei, securității și ordinii publice, la ocuparea unei funcții didactice sau științifico-didactice se ține cont de cadrul normativ special din respectivele domenii.

În cazul în care nici un candidat nu a promovat concursul pentru o anumită funcție, aceasta este ocupată în bază contractuală, de către un specialist în domeniu, identificat conform prevederilor instituționale, pe o perioadă determinată, până la anunțarea și desfășurarea unui nou concurs.

Angajarea prin cumul la funcții didactice și științifico-didactice în cadrul instituțiilor de învățământ superior se face pe o durată determinată, în funcție de necesitățile procesului 8 educațional și de cercetare, în limitele salariale admise de legislație, în baza demersului șefului catedrei/ departamentului și cu avizul favorabil al decanului facultății, iar în cazul instituțiilor de învățământ superior din domeniu militariei, securității și ordinii publice – cu respectarea prevederilor stabilite de cadrul normativ special în domeniu.

În condițiile autonomiei universitare și în funcție de necesitățile academice, rectorul instituției de învățământ superior poate invita pentru oferirea serviciilor educaționale, în bază contractuală și pe o perioadă determinată, atât cadre didactice și științifico-didactice cu renume în domeniu, cât și reprezentanți ai mediului economic, sportiv, de creație, atât din țară, cât și din străinătate. Aceste persoane sunt remunerate conform prevederilor legale.



Cu referire la procedura de angajare a personalului științific, art. 103 din Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova nr. 259/2004 stabilește următoarele categorii de funcții:

- a) cercetător științific stagiar;
- b) cercetător științific;
- c) cercetător științific superior;
- d) cercetător științific coordonator;
- e) cercetător științific principal;
- f) consultant științific;
- g) cercetător științific invitat.

Pentru ocuparea funcției de cercetător științific stagiar sunt necesare studii superioare de masterat sau rezidențiat și aptitudini de cercetare.

Pentru ocuparea funcției de cercetător științific, pe lângă întrunirea cerințelor specificate anterior, candidatul trebuie să prezinte publicațiile în revistele științifice de specialitate.

Pentru ocuparea funcției de cercetător științific superior, candidatul trebuie să dețină titlul științific de doctor sau doctor habilitat în profilul postului, vechime în muncă în domeniile cercetării și inovării de cel puțin 3 ani și să prezinte publicații în revistele științifice naționale și internaționale de specialitate.

Pentru ocuparea funcției de cercetător științific coordonator, candidatul trebuie să posede titlul științific de doctor sau doctor habilitat în profilul postului, vechime în muncă în domeniile cercetării și inovării de cel puțin 5 ani și să prezinte publicații de valoare în revistele științifice naționale și internaționale de specialitate.

Pentru ocuparea funcției de cercetător științific principal sunt necesare: grad și/sau titlu științific de doctor habilitat în profilul postului sau titlu științifico-didactic de profesor universitar și/sau de profesor cercetător, precum și vechime în muncă în domeniile cercetării și inovării de cel puțin 10 ani.

Pentru ocuparea funcției de consultant științific sunt necesare: titlu de membru titular sau de membru corespondent al Academiei de Științe și/sau titlu științific de doctor habilitat, grad științific de profesor cercetător și/sau titlu științifico-didactic de profesor universitar, vechime în muncă de cel puțin 30 de ani, inclusiv 25 de ani în domeniile cercetării și inovării și/sau în sfera științifico-didactică, precum și limita de vârstă de pensionare stabilită de legislația în vigoare.

Cercetătorul științific invitat este angajat în organizația din domeniile cercetării și inovării în funcția indicată în invitație, cu respectarea prevederilor menționate anterior, în bază de contract individual de muncă sau contract de prestare a serviciilor, pe durată determinată.

2.1.2.

Timpul de muncă și timpul de odihnă al personalului din instituțiile de învățământ superior. Suspendarea contractului individual de muncă. Reglementări specifice aplicabile personalului din instituțiile de învățământ superior

Timpul de muncă reprezintă timpul pe care salariatul, în conformitate cu regulamentul intern al unității, contractul individual și contractul colectiv de muncă, îl folosește pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă.

Durata normală a timpului de muncă al salariaților din unități *nu poate depăși 40 de ore pe săptămână*.



Pentru anumite categorii de salariați, în funcție de vârstă, de starea sănătății, de condițiile de muncă și de alte circumstanțe, în conformitate cu legislația în vigoare și contractul individual de muncă, se stabilește durata redusă a timpului de muncă.

Reducerea timpului de muncă

Legislația Republicii Moldova stabilește o durată săptămânală redusă a timpului de muncă pentru anumite categorii de persoane, în funcție de vârstă, de starea sănătății, de condițiile de muncă sau de efortul intelectual și de cel psihoemoțional.

Astfel, legislația prevede că beneficiază de o perioadă redusă a timpului de muncă următoarele categorii de angajați:

- a) salariații în vârstă de la 15 la 16 ani – 24 de ore pe săptămână;
- b) salariații în vârstă de la 16 la 18 ani – 35 de ore pe săptămână;
- c) salariații care activează în condiții de muncă vătămătoare, la lucrările și locurile de muncă incluse în nomenclatorul aprobat de Guvern – 35 de ore pe săptămână;
- d) persoanele cu grad de dizabilitate severă și accentuată – 30 de ore pe săptămână;
- e) cadrele didactice (salariați a căror muncă implică un efort intelectual și psihoemoțional sporit) – până la 35 de ore pe săptămână.

Angajatorul poate angaja salariați cu *ziua sau săptămâna de muncă parțială* (pe fracțiuni de normă), durata concretă a timpului de muncă parțial fiind consemnată în contractul individual de muncă. Timpul de muncă parțial poate fi stabilit și după încheierea contractului individual de muncă, cu acordul ambelor părți ale acestuia. Munca pe fracțiuni de normă este retribuită proporțional timpului efectiv lucrat sau în funcție de volumul lucrului efectuat.

Repartizarea timpului de muncă în cadrul săptămânii este, de regulă, uniformă și constituie 8 ore pe zi, timp de 5 zile, cu 2 zile de repaus.

Timpul săptămânii de lucru și regimul de muncă – durata programului de muncă (a schimbului), ora începerii și terminării lucrului, pauzele, alternarea zilelor lucrătoare și nelucrătoare – se stabilesc în regulamentul intern al unității și în contractul colectiv și/sau în contractele individuale de muncă.

Se consideră *muncă de noapte* munca prestată între orele 22.00 și 6.00. Durata muncii (schimbului) de noapte se reduce cu o oră. Durata muncii (schimbului) de noapte nu se reduce salariaților pentru care este stabilită durata redusă a timpului de muncă, precum și salariaților angajați special pentru muncă de noapte, dacă contractul colectiv de muncă nu prevede altfel. Orice salariat care, într-o perioadă de 6 luni, prestează cel puțin 120 de ore de muncă de noapte, va fi supus unui examen medical din contul angajatorului.

Se consideră *muncă suplimentară* munca prestată în afara duratei normale a timpului de muncă. Pe perioada de acțiune a stării de urgență, de asediu și de război sau a stării de urgență în sănătate publică, autoritățile competente de gestionarea stării respective pot dispune, pentru unele categorii de salariați, atragerea la muncă suplimentară cu depășirea limitelor prevăzute de Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, precum și condițiile de prestare a acesteia.

Atragerea la muncă suplimentară este dispusă în conformitate cu prevederile art. 104 și 105 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003.

Atragerea la muncă suplimentară se efectuează în baza ordinului motivat al angajatorului, care se aduce la cunoștința salariaților contra semnătură.

Munca prin cumul reprezintă îndeplinirea de către salariat, pe lângă munca de bază, a unei alte munci, permanente sau temporare, în afara orelor de program, în temeiul unui contract individual de muncă distinct.



Contractele individuale de muncă prin cumul pot fi încheiate cu unul sau mai mulți angajatori, dacă aceasta nu contravine legislației în vigoare. Munca prin cumul poate fi prestată atât în cadrul aceleiași unități, cât și în alte unități. Pentru încheierea contractului individual de muncă prin cumul nu se cere consimțământul angajatorului de la locul de muncă de bază. Salariații angajați prin cumul beneficiază de aceleași drepturi și garanții ca și ceilalți salariați din unitatea respectivă.

În corespundere cu prevederile pct. 34 și 35 din Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018 privind condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, volumul de muncă al cadrelor didactice, didactice auxiliare și științifico-didactice nu trebuie să depășească 1,25 norme didactice. În cazul insuficienței de cadre, conducătorii instituțiilor de învățământ superior pot stabili cadrelor didactice, didactice auxiliare și științifico-didactice un volum maxim de lucru de până la 1,5 norme didactice.

Se permite personalului de conducere, inclusiv conducătorilor instituțiilor de învățământ superior, să desfășoare activitate didactică în timpul orelor de program în limita de până la 0,5 din norma didactică. Nu se permite personalului de conducere cumularea atribuțiilor altor funcții în orele de program.

Aprobarea volumului suplimentar de ore se va efectua prin emiterea unui ordin de către rectorul instituției în baza deciziei Senatului, în care se va indica obiectul, numărul suplimentar de ore și perioada pentru care este valabil ordinul.

Durata concretă a timpului de muncă și a timpului de odihnă la locul de muncă prin cumul se stabilește în contractul individual de muncă.

Munca la domiciliu poate fi exercitată de persoanele care au încheiat un contract individual de muncă privind prestarea muncii la domiciliu cu folosirea materialelor, a instrumentelor și a mecanismelor puse la dispoziție de angajator sau procurate din mijloace proprii.

În cazul folosirii de către salariatul pentru care este stabilită munca la domiciliu a instrumentelor și a mecanismelor proprii, acestuia i se plătește o compensație pentru uzura lor. Plata acestei compensații, precum și compensarea altor cheltuieli legate de prestarea muncii la domiciliu se efectuează de angajator în modul stabilit în contractul individual de muncă.

Modul și termenele de asigurare a salariaților care muncesc la domiciliu cu materii prime, materiale și semifabricate, de efectuare a achitărilor pentru producția finită, de restituire a contravalorii materialelor aparținând salariaților cu munca la domiciliu, precum și de preluare a producției finite se stabilesc în contractul individual de muncă.

Salariaților cu munca la domiciliu nu le pot fi puse în sarcină lucrări care le sunt contraindicate conform certificatului medical. Totodată, lucrările puse în sarcina salariaților cu munca la domiciliu trebuie să se execute în condiții de respectare a normelor de securitate și sănătate în muncă.

Munca la distanță reprezintă forma de organizare a muncii în diverse domenii de activitate, prin care salariatul își îndeplinește atribuțiile specifice ocupației, funcției sau meseriei pe care o deține în alt loc decât cel organizat de angajator, folosind inclusiv mijloace din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor.

Salariații cu munca la distanță sunt cei care au încheiat un contract individual de muncă sau un acord suplimentar la contractul existent, ce conține clauze de muncă la distanță.

Salariatul cu munca la distanță beneficiază de toate drepturile și garanțiile prevăzute de lege, de contractul colectiv de muncă, de contractul individual de muncă sau de un alt act normativ la nivel de unitate aplicabil salariaților al căror loc de muncă este organizat de angajator.



Particularitățile privind munca la distanță pot fi prevăzute în contractul individual de muncă, în contractul colectiv de muncă, în regulamentul intern al unității ori într-un alt act normativ la nivel de unitate.

Contractul individual de muncă privind munca la distanță se încheie și se modifică în condițiile prevăzute în Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, inclusiv prin schimbul de documente electronice cu utilizarea semnăturii electronice avansate calificate.

Contractul individual de muncă privind munca la distanță trebuie să conțină, în afara prevederilor standard, clauze privind:

- a) condițiile de prestare a muncii la distanță;
- b) programul în cadrul căruia angajatorul este în drept să verifice activitatea salariatului și modalitatea de realizare a controlului;
- c) modalitatea de evidență a orelor de muncă prestate de salariatul cu munca la distanță;
- d) condițiile privind suportarea cheltuielilor aferente activității în regim de muncă la distanță;
- e) alte condiții convenite de părți.

Timpul de odihnă

În cadrul programului zilnic de muncă, salariatului trebuie să i se acorde o pauză de masă de cel puțin 30 de minute.

Durata concretă a pauzei de masă și timpul acordării acesteia se stabilesc în contractul colectiv de muncă sau în regulamentul intern al unității.

Durata repausului zilnic, cuprinsă între sfârșitul programului de muncă într-o zi și începutul programului de muncă în ziua imediat următoare, nu poate fi mai mică decât durata dublă a timpului de muncă zilnic.

Repausul săptămânal se acordă timp de 2 zile consecutive, de regulă sâmbăta și duminica.

Durata repausului săptămânal neîntrerupt nu trebuie să fie mai mică de 42 de ore, cu excepția cazurilor în care săptămâna de muncă este de 6 zile.

Munca în zilele de repaus este, de regulă, interzisă. Atragerea salariaților la muncă în zilele de repaus se admite prin exercitarea muncii suplimentare.

În Republica Moldova zile de sărbătoare nelucrătoare, cu menținerea salariului mediu, sunt:

- 1 ianuarie – Anul Nou;
- 7 și 8 ianuarie – Nașterea lui Isus Hristos (Crăciunul pe stil vechi);
- 8 martie – Ziua internațională a femeii;
- prima și a doua zi de Paște conform calendarului bisericesc;
- ziua de luni la o săptămână după Paște (Paștele Blajinilor);
- 1 mai – Ziua internațională a solidarității oamenilor muncii;
- 9 mai – Ziua Victoriei și a comemorării eroilor căzuți pentru Independența Patriei;
- 9 mai – Ziua Europei;
- 27 august – Ziua Independenței Republicii Moldova;
- 31 august – sărbătoarea „Ziua Limbii Române”;
- 25 decembrie – Nașterea lui Isus Hristos (Crăciunul pe stil nou);
- ziua Hramului bisericii din localitatea respectivă, declarată în modul stabilit de consiliul local al municipiului, orașului, comunei, satului.

În scopul utilizării optime de către salariați a zilelor de repaus și de sărbătoare nelucrătoare, conducătorul unității, după consultarea reprezentanților salariaților, este în drept să transfere



zilele de repaus (de lucru) în alte zile. Pentru instituțiile publice, dreptul de a transfera zilele de repaus (de lucru) în alte zile, inclusiv prin modificarea duratei zilnice a timpului de muncă, îi aparține Guvernului.

Salariații care în ziua declarată zi de odihnă încă nu se aflau în raporturi de muncă cu unitatea în cauză, salariații ale căror contracte individuale de muncă erau suspendate la data respectivă, precum și salariații care în ziua respectivă s-au aflat în concediu medical, în concediu de maternitate, în concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani, în concediu suplimentar neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 4 ani, în concediu de odihnă anual, în concediu neplătit și în concediu de studii nu au obligația de a se prezenta la serviciu în ziua declarată zi lucrătoare.

Concediul de odihnă anual plătit. Tuturor salariaților li se acordă anual un concediu de odihnă plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, în care nu se includ zilele de sărbătoare nelucrătoare.

Personalul didactic, științifico-didactic și de cercetare al instituțiilor de învățământ superior beneficiază anual, de regulă la sfârșitul anului de studii, de concediu de odihnă plătit cu durata de 62 de zile calendaristice.

Cadrelor didactice auxiliare și personalul administrativ din instituțiile de învățământ superior beneficiază de concediu de odihnă anual plătit cu durata de 28 de zile calendaristice.

Cadrelor didactice din instituțiile de învățământ superior li se acordă, nu mai rar decât o dată la 10 ani de activitate pedagogică, un concediu cu durata de până la un an, în modul și în condițiile, inclusiv cele de plată, stabilite de fondatorul și/sau de statutul instituției respective.

Concediul neplătit

Din motive familiale și din alte motive întemeiate, în baza unei cereri scrise, salariatului i se poate acorda, cu consimțământul angajatorului, concediu neplătit cu o durată de până la 120 de zile calendaristice, cu emiterea unui ordin în acest scop. Durata concediului neplătit poate fi extinsă în cazul în care acest lucru este prevăzut expres în contractul colectiv de muncă la nivel de instituție.

Unuia dintre părinții care au 2 și mai mulți copii în vârstă de până la 14 ani (sau un copil cu dizabilități), părinților singuri necăsătoriți care au un copil în vârstă de până la 14 ani li se acordă anual, în baza unei cereri scrise, concediu neplătit cu o durată de cel puțin 14 zile calendaristice. Acest concediu poate fi alipit la concediul de odihnă anual sau poate fi folosit separat (în întregime sau divizat) în perioadele stabilite în comun cu angajatorul.

2.1.3.

Specificul salarizării personalului din instituțiile de învățământ superior

Considerații generale privind sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este unul dintre cele mai importante elemente de care trebuie să țină cont o organizație, având în vedere că fidelitatea și motivarea personalului reprezintă, în majoritatea cazurilor, rezultatul unui salariu satisfăcător. Salariul este unul dintre elementele esențiale ale contractului individual de muncă, fiind, totodată, obiect și cauză a acestuia. Salariul este obiect, deoarece reprezintă contraprestația angajatorului pentru munca efectuată de către salariat, și este cauză, deoarece constituie motivul pentru care o persoană se angajează la muncă.



În timp ce majoritatea organizațiilor cu capital privat își stabilesc singure sistemul de salarizare, salariile acordate în cadrul organizațiilor finanțate de la bugetul de stat, inclusiv al instituțiilor publice de învățământ superior, sunt reglementate prin acte normative. Astfel, art. 135 alin. (3) din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 statuează că sistemul și condițiile de retribuire a muncii salariaților din sectorul bugetar se stabilesc prin lege, iar conform art. 145 alin. (5) din Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014, condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică sunt aprobate de Guvern.

Sistemul de salarizare a angajaților din instituțiile publice de învățământ superior se bazează pe următoarele principii:

- a. *principiul supremației legii*, conform căruia stabilirea și acordarea drepturilor de natură salarială se face în condițiile legislației în vigoare;
- b. *principiul competitivității*, potrivit căruia nivelul veniturilor salariale din instituțiile publice de învățământ superior este echilibrat cu cel din sectorul privat pentru categorii de funcții sau activități similare ori comparabile sub aspectul complexității și al responsabilităților;
- c. *principiul proporționalității*, conform căruia sistemul de salarizare asigură stabilirea și acordarea salariului raportat la nivelul competențelor cerute pentru ocuparea postului, la complexitatea activității desfășurate și la gradul de responsabilitate, la condițiile de muncă, pe baza criteriilor generale de clasificare a funcțiilor;
- d. *principiul motivării*, potrivit căruia sistemul de salarizare permite evoluția în carieră, în condițiile legii, recunoașterea și recompensarea performanțelor profesionale individuale;
- e. *principiul echității și coerenței*, conform căruia sistemul de salarizare creează oportunități egale prin aplicarea principiilor și normelor unitare pentru funcțiile și competențele similare ale salariaților;
- f. *principiul flexibilității și adaptabilității*, potrivit căruia sistemul de salarizare permite ajustarea periodică a remunerației salariaților la evoluțiile salariale în funcție de dezvoltarea economică și de capacitatea financiară a instituției, de modificările legislative și instituționale;
- g. *principiul ierarhizării salariilor*, potrivit căruia sistemul de salarizare are la bază diferențierea posturilor în baza următoarelor criterii: cunoștințe și experiență, complexitate, creativitate și diversitatea activităților, judecata și impactul deciziilor, influență, coordonare și supervizare, contacte și comunicare, condiții de muncă;
- h. *principiul responsabilității*, conform căruia angajatorul răspunde de respectarea drepturilor salariaților reglementate de cadrul legislativ, iar salariații răspund de exercitarea atribuțiilor și îndeplinirea obligațiilor, în condițiile legii;
- i. *principiul transparenței*, potrivit căruia mecanismul de stabilire a salariilor și a altor drepturi de natură salarială face parte din categoria informațiilor de interes public și nu contravine prevederilor legale privind confidențialitatea remunerării muncii.

Administrarea sistemului de salarizare în cadrul instituțiilor publice de învățământ superior este asigurată de către rectori, cu încadrarea în resursele financiare și în statele de personal aprobate anual, în conformitate cu metodologia și sistemul de remunerare a muncii aprobate de către consiliile pentru dezvoltare strategică instituțională și senatele acestora.

Sursele de plată a salariului în cadrul instituțiilor publice de învățământ superior se constituie din următoarele mijloace financiare:



- mijloacele alocate de beneficiarul de servicii/fondator pentru serviciile educaționale acordate de instituție în baza contractului semnat cu acesta, în scopul pregătirii cadrelor de specialitate conform planului (comenzii de stat) – potrivit pct. 37 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018: *în scopul planificării anuale a cheltuielilor bugetului de stat aferente serviciilor educaționale pentru realizarea comenzii de stat de pregătire a cadrelor de specialitate, cheltuielile de personal se determină reieșind din partea fixă a salariului, a sporului pentru performanță, a sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile, a sporului pentru orele de muncă prestate în afara duratei normale a timpului de muncă sau în zilele de sărbătoare nelucrătoare și/sau în zilele de repaus și a sporului pentru munca de noapte;*
- mijloacele financiare din veniturile colectate din taxele de admitere, de studii sau instruire aplicate beneficiarilor serviciilor educaționale;
- mijloacele financiare din veniturile colectate din servicii de întocmire și eliberare a actelor de studii și a duplicatelor acestora;
- mijloacele financiare din veniturile provenite de la darea în locațiune/arendă a bunurilor proprietate publică aflate în gestiunea instituțiilor publice de învățământ superior;
- mijloacele financiare din veniturile colectate din activitatea de producție a subdiviziunilor interioare ale instituțiilor publice de învățământ superior (gospodăriilor didactice și auxiliare, loturilor experimentale, atelierelor, cantinelor etc.);
- alte venituri colectate conform prevederilor legale.

Reglementări legislative privind sistemul de salarizare din instituțiile de învățământ superior

Conform art. 128 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, *salariul* reprezintă orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit salariatului de către angajator în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca prestată sau care urmează a fi prestată. Totodată, la stabilirea și achitarea salariului nu se admite nicio discriminare pe criteriile de sex, vârstă, dizabilitate, origine socială, situație familială, apartenență la o etnie, rasă sau naționalitate, opțiuni politice sau convingeri religioase, apartenență sau activitate sindicală.

Salariul este confidențial și garantat.

La momentul elaborării prezentului suport de curs, cadrul normativ cu privire la remunerarea muncii în instituțiile publice de învățământ superior este format dintr-un număr impunător de acte normative, dintre care menționăm următoarele:

Cadrul legal general:

- Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 (capitolul III);
- Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014;
- Legea salarizării nr. 847/2002;
- Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar.

Cadrul normativ de referință care reglementează sistemul de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în condiții de autogestiune economico-financiară:

- Hotărârea Guvernului nr. 1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar;



- Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018 privind condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică.

Cadrul normativ secundar care reglementează sistemul de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în condiții de autogestiune economico-financiară:

- Hotărârea Guvernului nr. 152/2004 cu privire la cuantumul sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile;
- Hotărârea Guvernului nr. 98/2013 pentru aprobarea Regulamentului privind modul de organizare a normării muncii în ramurile economiei naționale;
- contractele colective de muncă;
- regulamentele interne cu privire la sistemul de salarizare;
- alte acte normative în vigoare care determină principiile economice, juridice și organizatorice ale retribuirii muncii.

La 1 decembrie 2018 a intrat în vigoare Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, care reglementează structura sistemului de salarizare, drepturile salariale, modul de stabilire a salariului de funcție conform gradelor și treptelor de salarizare, precum și plafonul maxim pentru partea variabilă a salariului total în sectorul bugetar. Ulterior, la data de 14 decembrie 2018 a fost aprobată Hotărârea Guvernului nr. 1234 privind condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică.

Conform art. 4 din Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, *salariul de bază* reprezintă un element din partea fixă a remunerației lunare la care are dreptul personalul din instituție, corespunzător clasei de salarizare stabilite în funcție de categoria de calificare, vechimea în muncă, nivelul unității bugetare la care se prestează activitatea, în corespundere cu cadrul legal aferent. Salariul de bază se stabilește și se plătește pentru activitatea desfășurată în timpul normal de muncă, proporțional cu durata efectiv lucrată, pe perioada unei luni calendaristice.

Potrivit pct. 3 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018, salariul lunar al personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică pentru activitatea desfășurată pe durata normală a timpului de muncă este constituit din:

partea fixă, compusă din:

- a) salariul de bază (pct. 4 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018);
- b) sporul lunar pentru deținerea titlului onorific (pct. 19 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018);
- c) sporul lunar în valoare fixă;

partea variabilă, care cuprinde:

- a) sporul de performanță (pct. 21 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018);



- b) sporuri cu caracter specific (pct. 23 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018).

Suplimentar, personalul din instituții beneficiază de:

- sporul de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile (art. 18 din Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, pct. 28 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018, și Hotărârea Guvernului nr. 152/2004 cu privire la cuantumul sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile);
- sporuri pentru munca suplimentară, pentru munca de noapte și/sau pentru munca prestată în zilele de sărbătoare nelucrătoare și/sau în zilele de repaus (art. 19 din Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, pct. 29 și 31 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018, și art. 103-105, 157, 158 și 159 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003);
- premii unice (pct. 24 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018).

Modalitatea de stabilire a salariilor în instituțiile publice de învățământ superior

În vederea stabilirii salariilor, se întreprind următoarele acțiuni:

- identificarea prevederilor corespunzătoare în anexele la actele normative care reglementează noul sistem de salarizare a funcțiilor din cadrul instituțiilor de învățământ (pentru funcțiile didactice și didactice auxiliare, inclusiv funcțiile de conducere, se va utiliza tabelul 1 din anexa la Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018 privind condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică; pentru personalul cu funcții de specialitate (de deservire și didactic auxiliar) din domeniul învățământului și pentru personalul cu funcții complexe (de deservire tehnică, auxiliar și muncitoresc) se stabilește clasa de salarizare și coeficientul de salarizare conform anexelor nr. 7–nr. 10 la Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar);
- stabilirea salariului de bază conform coeficienților de salarizare prevăzuți în tabelele 1 și 2, precum și în anexele la Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, în raport cu funcția deținută (- 4 clase de salarizare în cazul locțiitorilor), nivelul de studii (- 5 clase în cazul nivelului necorespunzător de studii), gradul didactic, vechimea în muncă sau treapta de salarizare (+ „n” număr de clase), după caz. **Important:** conform Hotărârii Guvernului nr. 1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, vechimea în muncă a personalului didactic, științifico-didactic și științific care se ia în considerare la determinarea treptei de salarizare corespunzătoare vechimii în muncă include:
 - 1) perioadele de desfășurare efectivă a activității didactice și de cercetare;
 - 2) perioada de activitate a cercetătorilor științifici titulari solicitați temporar în străinătate să activeze în domeniile cercetării și inovării și în sfera didactică în bază de contract, în



temeiul unor tratate interguvernamentale sau interdepartamentale, precum și a celor delegați în străinătate la specializare sau cu misiuni de stat;

- determinarea diferențelor de salariu, conform pct. 38 din Condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018 (asigurarea menținerii salariilor stabilite anterior intrării în vigoare a Hotărârii Guvernului nr. 1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar și a Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, precum și a acordării salariului minim în cuantum de 2000/2200/3500/4000 lei lunar). Pentru a asigura respectarea prevederilor legale, se compară salariul lunar (partea fixă + partea variabilă) calculat în condițiile noi cu salariul mediu lunar calculat al angajatului pentru lunile martie – noiembrie 2018. **În cazul în care: salariul lunar în condiții noi < salariul mediu lunar calculat în anul 2018, se achită diferența de salariu; salariul mediu lunar calculat în anul 2018 < salariul lunar în condiții noi < 2000/2200/3500/4000 lei, se achită plăți compensatorii;**
- formula generală: coeficientul de salarizare corespunzător clasei de salarizare finale determinate pentru funcția ocupată * valoarea de referință (cu rotunjire până la 10 lei în favoarea angajatului). Clasa de salarizare se stabilește în raport cu funcția deținută, nivelul de studii, categoria de calificare, gradul didactic, vechimea în muncă sau treapta de salarizare, condițiile speciale de activitate, după caz. Valoarea de referință se stabilește în legea bugetului de stat pentru anul respectiv. **Important:** instituțiile de învățământ aplică valoarea de referință derogatorie pentru funcțiile didactice și științifico-didactice, inclusiv funcțiile de conducere (rector, prorector, decan, prodecan, șef departament/catedră, director al școlii doctorale), și valoarea de referință de bază pentru restul personalului. Valoarea de referință derogatorie se aplică și personalului care, conform anexelor la Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, se încadrează în clasele de salarizare de la 1 până la 25.

Tabelul 2.1. Funcțiile, clasele de salarizare și coeficienții de salarizare pentru personalul didactic, științific și științifico-didactic, inclusiv funcțiile de conducere, din instituțiile de învățământ superior⁵¹

Denumirea funcției	Clasa de salarizare	Coeficientul de salarizare
1.1. Funcții de conducere		
Rector:		
instituție de categoria I	114	10,62
instituție de categoria II	109	9,57
instituție de categoria III	104	8,62
Decan	87	6,04
Director al școlii doctorale	87	6,04
Președinte al consiliului științific	85	5,79
Șef catedră/departament	83	5,55
Șef secție/centru de cercetare	80	5,22
Șef laborator de cercetare	79	5,11

51 Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018 privind condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2018, nr. 480-485, art.1311, https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113662&lang=ro.



Denumirea funcției	Clasa de salarizare	Coefficientul de salarizare
1.2. Funcții de execuție		
Profesor universitar	78	5,00
Conferențiar universitar	75	4,70
Lector universitar	70	4,23
Formator	78	5,00
Asistent universitar	61	3,51
Maestru de concert	61	3,51
Maestru de instruire	61	3,51
Antrenor	61	3,51
Pedagog social	39	2,21
Consultant științific	73	4,51
Cercetător științific principal	73	4,51
Cercetător științific coordonator	70	4,23
Cercetător științific superior	65	3,81
Cercetător științific	60	3,43
Cercetător științific stagiar	57	3,23

Instituțiile de învățământ superior se raportează la una dintre categorii⁵², după cum urmează:

- la categoria I – instituțiile de învățământ superior cu un efectiv de studenți (ciclul I, ciclul II și ciclul III de studii), postdoctoranzi, rezidenți, medici secundari clinici, cursanți (auditori) de peste 9000 de persoane, care dispun de unități de cercetare științifică;
- la categoria II – instituțiile de învățământ superior cu un efectiv de studenți (ciclul I, ciclul II și ciclul III de studii), postdoctoranzi, rezidenți, medici secundari clinici, cursanți (auditori) de la 3000 până la 9000 de persoane, care au atins performanțe în domeniul cercetărilor științifice;
- la categoria III – celelalte instituții de învățământ superior cu un efectiv de studenți (ciclul I, ciclul II și ciclul III de studii), postdoctoranzi, rezidenți, medici secundari clinici, cursanți (auditori) de până la 3000 de persoane.

Reglementări specifice privind salarizarea conducătorilor instituțiilor publice de învățământ superior:

- funcțiilor de rector și prorector nu li se adaugă trepte de salarizare corespunzătoare perioadelor de vechime în muncă;
- sporul de performanță, sporurile cu caracter specific și premiile unice pentru rectori se stabilesc de către fondator, la inițiativa organelor de conducere ale instituțiilor (Senatul și Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională);
- cuantumul lunar total al salariului rectorului se limitează la mărimea încincită a salariului mediu lunar constituit în ansamblu pe unitatea condusă în perioada de la începutul anului până la luna gestionară. În cuantumul total al salariului rectorului, pasibil limitării la mărimea încincită a salariului mediu lunar pe unitatea condusă, nu se includ premiile unice și plata salarială pentru activitatea didactică și în proiecte finanțate din surse externe și cele de cercetare.

52 Hotărârea Guvernului nr. 1231/2018 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2018, nr. 480-485, art. 1310, https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=109594&lang=ro.



2.1.4.

Încetarea raporturilor de muncă ale personalului din instituțiile de învățământ superior

Contractul individual de muncă poate înceta:

- în circumstanțe ce nu depind de voința părților;
- prin acordul scris al părților;
- la inițiativa uneia dintre părți.

În toate cazurile menționate, ziua încetării contractului individual de muncă se consideră ultima zi de muncă.

Contractul individual de muncă încetează în temeiul ordinului angajatorului, care se aduce la cunoștința salariatului, contra semnătură, cel târziu la data eliberării din serviciu, cu excepția cazului în care salariatul nu lucrează până în ziua eliberării din serviciu (absență nemotivată de la serviciu, privațiune de libertate etc.). Ordinul angajatorului cu privire la încetarea contractului individual de muncă trebuie să conțină o referință la articolul, alineatul, punctul și litera corespunzătoare din lege.

Contractul individual de muncă încetează în circumstanțe ce nu depind de voința părților în caz de:

- a) deces al salariatului, declarare a acestuia decedat sau dispărut fără urmă prin hotărâre a instanței de judecată;
- b) constatare a nulității contractului prin hotărâre a instanței de judecată – de la data rămânerii definitive a hotărârii respective;
- c) retragere, de către autoritățile competente, a autorizației (licenței) de activitate a unității – de la data retragerii acesteia;
- d) retragere, de către autoritățile competente, a autorizației (licenței), permisului, care îi acordă salariatului dreptul de a activa într-o anumită profesie, meserie sau de a efectua o anumită lucrare – de la data retragerii actului respectiv;
- e) aplicare a pedepsei penale salariatului, prin hotărâre a instanței de judecată, care exclude posibilitatea de a continua munca la unitate – de la data rămânerii definitive a hotărârii judecătorești;
- f) expirare a termenului contractului individual de muncă pe durată determinată – de la data prevăzută în contract, cu excepția cazului când raporturile de muncă continuă de fapt și niciuna dintre părți nu a cerut încetarea lor;
- g) finalizare a lucrării prevăzute de contractul individual de muncă încheiat pentru perioada îndeplinirii unei anumite lucrări;
- h) încheiere a sezonului, în cazul contractului individual de muncă pentru îndeplinirea lucrărilor sezoniere;
- i) atingere a vârstei de 65 de ani de către conducătorul unității de stat, inclusiv municipale, sau al unității cu capital majoritar de stat;
- j) forță majoră, confirmată în modul stabilit, care exclude posibilitatea continuării raporturilor de muncă;
- k) restabilire la locul de muncă, conform hotărârii instanței de judecată, a persoanei care a îndeplinit anterior munca respectivă, dacă transferul salariatului la o altă muncă conform Codului muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 nu este posibil.



Contractul individual de muncă pe durată determinată încheiat pentru perioada îndeplinirii obligațiilor de muncă ale salariatului al cărui contract individual de muncă este suspendat sau care se află în concediu încetează în ziua reîntoarcerii acestui salariat la lucru.

Salariatul are dreptul la *demisie* – desfacere a contractului individual de muncă din proprie inițiativă, anunțând despre aceasta angajatorul, prin cerere scrisă, cu 14 zile calendaristice înainte. În cazul conducătorului unității, al adjuncților lui și al contabilului-șef, acest termen este de o lună.

În caz de demisie a salariatului în legătură cu pensionarea, cu stabilirea gradului de dizabilitate, cu concediul pentru îngrijirea copilului, cu înmatricularea într-o instituție de învățământ, cu trecerea cu traiul într-o altă localitate, cu îngrijirea copilului până la vârsta de 14 ani sau a copilului cu dizabilități, cu alegerea într-o funcție electivă, cu angajarea prin concurs la o altă unitate, cu încălcarea de către angajator a contractului individual și/sau colectiv de muncă, a legislației muncii în vigoare, angajatorul este obligat să accepte demisia în termenul redus indicat în cererea depusă și înregistrată, la care se anexează documentul ce confirmă acest drept.

Timp de 7 zile calendaristice de la data depunerii cererii de demisie, salariatul are dreptul să-și retragă cererea sau să depună o cerere nouă, prin care să o anuleze pe prima. În acest caz, angajatorul este în drept să-l elibereze pe salariat numai dacă, până la retragerea (anularea) cererii depuse, a fost încheiat un contract individual de muncă cu un alt salariat în condițiile Codului muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003.

Concedierea – desfacerea din inițiativa angajatorului a contractului individual de muncă pe durată nedeterminată, precum și a celui pe durată determinată – se admite pentru următoarele motive:

- a) rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă;
- b) lichidarea unității sau încetarea activității angajatorului persoană fizică;
- c) reducerea numărului sau a statelor de personal din unitate;
- d) constatarea faptului că salariatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza stării de sănătate, în conformitate cu certificatul medical;
- e) constatarea faptului că salariatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza calificării insuficiente, stabilită în urma atestării efectuate în modul prevăzut de Guvern;
- f) schimbarea proprietarului unității (în privința conducătorului unității, a adjuncților săi, a contabilului-șef);
- g) încălcarea repetată, pe parcursul unui an, a obligațiilor de muncă, dacă anterior salariatul a fost sancționat disciplinar;
- h) absența fără motive întemeiate de la lucru timp de 4 ore consecutive (fără a ține cont de pauza de masă) în timpul zilei de muncă;
- i) prezentarea la lucru în stare de ebrietate alcoolică, în stare cauzată de substanțe stupefiante sau toxice;
- j) săvârșirea unei contravenții sau infracțiuni contra patrimoniului unității, stabilită prin hotărârea instanței de judecată sau prin actul organului de competență căruia ține aplicarea sancțiunilor contravenționale;
- k) comiterea de către salariatul care gestionează nemijlocit mijloace bănești sau valori materiale ori care are acces la sistemele informaționale ale angajatorului (sisteme de colectare și gestiune a informației) sau la cele administrate de angajator a unor acțiuni culpabile, dacă aceste acțiuni pot servi drept temei pentru pierderea încrederii angajatorului față de salariatul respectiv;



- k¹⁾ încălcarea obligațiilor reglementate în Legea nr. 325/2013⁵³ privind evaluarea integrității instituționale;
- l) încălcarea gravă repetată, pe parcursul unui an, a statutului instituției de învățământ de către un cadru didactic;
- m) comiterea de către salariatul care îndeplinește funcții educative a unei fapte imorale incompatibile cu funcția deținută;
- n) aplicarea, chiar și o singură dată, de către un cadru didactic a violenței fizice sau psihice față de discipoli;
- o) semnarea de către conducătorul unității (filialei, subdiviziunii), de către adjuncții săi sau de către contabilul-șef a unui act juridic nefondat care a cauzat prejudicii materiale unității;
- p) încălcarea gravă, chiar și o singură dată, a obligațiilor de muncă⁵⁴;
- q) prezentarea de către salariat angajatorului, la încheierea contractului individual de muncă, a unor documente false, fapt confirmat în modul stabilit;
- r) încheierea, vizând salariații ce prestează munca prin cumul, a unui contract individual de muncă cu o altă persoană care va exercita profesia, specialitatea sau funcția respectivă ca profesie, specialitate sau funcție de bază;
- s) transferarea salariatului la o altă unitate cu acordul celui transferat și al ambilor angajatori;
- t) refuzul salariatului de a continua munca în legătură cu schimbarea proprietarului unității sau reorganizarea acesteia, precum și cu transferarea unității în subordinea unui alt organ;
- u) refuzul salariatului de a fi transferat la o altă muncă pentru motive de sănătate, conform certificatului medical;
- v) refuzul salariatului de a fi transferat în altă localitate în legătură cu mutarea unității în această localitate;
- y¹⁾ deținerea de către salariat a statutului de pensionar pentru limită de vârstă;
- w) alte motive, *inter alia*: pierderea concursului pentru ocuparea funcțiilor științifice și de conducere prevăzute de statutul organizației respective; neatestarea, în conformitate cu statutul organizației respective, a cercetătorilor științifici, lucrătorilor din întreprinderile, instituțiile și organizațiile auxiliare de deservire și de administrare a activității științifice.

Nu se admite concedierea salariatului în perioada aflării lui în concediu medical, în concediu de odihnă anual, în concediu de studii, în concediu de maternitate, în concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani, în concediu suplimentar neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 4 ani, în perioada îndeplinirii obligațiilor de stat sau obștești, precum și în perioada detașării, cu excepția cazurilor de lichidare a unității.

Concedierea salariaților membri de sindicat se admite cu consultarea prealabilă a organului sindical din unitate. Organele sindicale își vor comunica acordul sau dezacordul (opinia consultativă), argumentat în scris, privind concedierea salariatului în termen de 10 zile lucrătoare de la data solicitării acordului (opinie consultative) de către angajator. În cazul în care răspunsul nu a fost primit de angajator în acest termen, acordul (comunicarea opiniei consultative) organului respectiv se prezumă.

53 Art. 7 alin. (2) lit. a) din Legea nr. 325/2013 privind evaluarea integrității instituționale, https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=133183&lang=ro#.

54 Art. 2111 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137770&lang=ro#.



Totodată, în cazul concedierii salariaților în legătură cu lichidarea unității ori în legătură cu reducerea numărului sau a statelor de personal sau în legătură cu transferarea la o altă unitate, vor fi respectate procedurile specifice și vor fi oferite garanțiile și compensațiile prevăzute la art. 88, 88¹ și 183-186 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003.

Contractul încheiat cu salariatul care prestează muncă prin cumul poate înceta și în cazul încheierii unui contract individual de muncă cu o altă persoană care va exercita profesia, specialitatea sau funcția respectivă ca profesie, specialitate sau funcție de bază.

Salariatul care a încheiat un contract individual de muncă pe un termen de până la 2 luni are dreptul la desfacerea acestuia înainte de termen, prevenind în scris angajatorul despre aceasta cu cel puțin 3 zile calendaristice înainte. Angajatorul este obligat să preavizeze prin ordin, contra semnătură, salariatul despre încetarea contractului individual de muncă în legătură cu expirarea termenului, cu cel puțin 3 zile calendaristice înainte.

2.1.5.

Disciplina muncii în cadrul instituțiilor de învățământ superior.

Regulamentul intern al instituției de învățământ superior.

Valențele juridice ale Codului de etică și deontologie profesională

Disciplina muncii în cadrul instituțiilor de învățământ superior. Regulamentul intern al instituției de învățământ superior

Conform art. 201 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, „disciplina muncii reprezintă obligația tuturor salariaților de a se subordona unor reguli de comportare stabilite în conformitate cu prezentul cod, cu alte acte normative, cu convențiile colective, cu contractele colective și cu cele individuale de muncă, precum și cu actele normative la nivel de unitate, inclusiv cu regulamentul intern al unității”. În opinia autorului român I.Tr. Ștefănescu, „subordonarea constituie suportul dreptului de a da indicații angajatului, precum și al puterii disciplinare a celui ce angajează”⁵⁵. Nerespectarea acestei „puteri”, a disciplinei de muncă, prin încălcarea obligațiilor funcționale și comiterea unor abateri disciplinare, are drept consecință răspunderea disciplinară, materială, contravențională sau penală, după caz.

Totodată, art. 202 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 statuează că „disciplina de muncă se asigură în unitate prin crearea de către angajator a condițiilor economice, sociale, juridice și organizatorice necesare prestării unei munci de înaltă productivitate, prin formarea unei atitudini conștiente față de muncă, prin aplicarea de stimulări și recompense pentru munca conștiincioasă, precum și de sancțiuni în caz de comitere a unor abateri disciplinare”. Astfel, constatăm că există două căi de realizare a disciplinei muncii, și anume: 1) măsuri cu caracter organizatoric, preventiv și stimulat, care constau în motivarea morală a salariaților de a-și realiza conștiincios și eficient sarcinile de muncă și, ulterior, stimularea acestora pentru rezultate în muncă și 2) măsuri cu caracter de constrângere, care constau în aplicarea sancțiunilor disciplinare față de cei care încalcă disciplina muncii.

Pentru succese în muncă, în instituțiile de învățământ superior sunt aplicate stimulări sub formă de:

- mulțumiri;
- premii;

55 Ștefănescu, I.Tr. *Trăsăturile fundamentale ale raportului juridic de muncă în lumina noii reglementări privind organizarea și disciplina muncii*. În: Revista Română de Drept, 1970, nr. 12.



- diplome de merit.

Pentru succese deosebite în muncă, merite față de societate și față de stat, salariații pot fi înaintați la distincții de stat (ordine, medalii, titluri onorifice), lor li se pot decerna premii de stat.

Pentru încălcarea disciplinei de muncă, față de salariat pot fi aplicate următoarele sancțiuni disciplinare:

- avertismentul;
- mustrarea;
- mustrarea aspră;
- concedierea (în temeiurile prevăzute la art. 86 alin. (1) lit. g)-r) din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003⁵⁶).

Procedura aplicabilă în cazul răspunderii disciplinare pentru încălcarea disciplinei de muncă este descrisă în titlul VII capitolul II din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, precum și în regulamentul intern al instituției de învățământ superior. Potrivit art. 198 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, regulamentul intern este un act juridic care se întocmește în fiecare unitate, cu consultarea reprezentanților salariaților, se aprobă prin ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) angajatorului și conține următoarele prevederi:

- a) securitatea și sănătatea în muncă în cadrul instituției;
- b) respectarea principiului nediscriminării, eliminarea hărțuirii sexuale și a oricărei forme de lezare a demnității în muncă;
- c) drepturile, obligațiile și răspunderea angajatorului și ale salariaților;
- d) disciplina muncii în instituție;
- e) abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile potrivit legislației în vigoare;
- f) procedura disciplinară;
- g) regimul de muncă și de odihnă.

Regulamentul intern se aduce la cunoștința tuturor salariaților și nu înlocuiește Carta universitară și nici Codul de etică și deontologie profesională al instituției.

Valențele juridice ale Codului de etică și deontologie profesională

Codul de etică și deontologie profesională al instituțiilor de învățământ superior reprezintă un act normativ intern, care are drept scop ghidarea și reglementarea conduitei tuturor membrilor comunității universitare, în interiorul acesteia și în relația cu aceasta, și este elaborat în conformitate cu prevederile art. 107 și 109 din Codului educației al Republicii Moldova nr. 152/2014. Codul de etică și deontologie profesională reprezintă un instrument de modelare a comunității universitare în spiritul unor principii general aprobate și recunoscute inclusiv de către universitățile europene, în sensul prevenirii încălcării normelor eticii universitare. Acesta cuprinde misiunea, valorile, procedurile și standardele etice și profesionale ce definesc activitatea universitară. Privite drept linii directoare pentru comportamentele angajaților, studenților, acestea dau consistență și un context valoric misiunii și valorilor academice. Principiile pe baza cărora se pot stabili modele de comportament al membrilor unei comunități universitare sunt următoarele: libertate academică, competență și profesionalism, integritate, colegialitate, loialitate, dreptate și echitate, responsabilitate publică.

56 Motivele care servesc drept temei de concediere prevăzute la lit. l)-m) se referă în exclusivitate la abateri săvârșite de către cadrele didactice.



Încălcarea acestor valori, principii și norme reprezintă o justificare pentru finalizarea anumitor colaborări (demiteri, exmatriculări). Totodată, codul reprezintă o garanție că instituția de învățământ superior asigură un comportament etic al personalului, precum și a modului în care își realizează activitățile.

Nu există un model unic de cod de etică și deontologie profesională, acesta fiind o expresie proprie și specifică fiecărei instituții, însă acesta trebuie să fie suficient de cuprinzător, astfel încât să acopere întregul spectru de acțiune al instituției de învățământ superior. Codul de etică și deontologie profesională nu substituie legile și regulamentele în vigoare din domeniul învățământului superior și nici nu poate contraveni acestora.

Organul colectiv care monitorizează respectarea preceptelor Codului de etică și deontologie profesională este Comisia de etică, constituită conform procedurii proprii a fiecărei instituții de învățământ superior.

Sanționarea abaterilor de la normele de etică se realizează conform prevederilor Codului muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 și ale regulamentului intern al instituției de învățământ superior.



2.2. Cultura organizațională și sistemul de valori în instituțiile de învățământ superior

(5 activități de training + 1 studiu de caz în baza unui film/text = 12 ore)

Rezultatele învățării:

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- bazele teoretice și principiile de constituire și funcționare a culturii organizaționale;
- conceptele-cheie și modelele conduitei etice în sistemul învățământului superior;
- modalitățile de încurajare și promovare a conduitei etice în instituțiile de învățământ superior;
- strategiile de soluționare a dilemelor etice în instituțiile de învățământ superior;
- bazele teoretice de determinare a valorilor în sistemul învățământului superior;
- conceptele de schimbare și dezvoltare organizațională axată pe valorile învățământului superior.

Aplicare

va putea:

- să explice relația dintre etica profesională, valori și profesionalism în învățământul superior;
- să analizeze diversitatea rolurilor manageriale în promovarea conduitei etice în cadrul organizației;
- să stabilească o relație funcțională între cultura angajaților instituțiilor de învățământ superior și cultura studenților;
- să identifice strategii relevante de încurajare a corectitudinii, diversității și incluziunii în sistemul învățământului superior;
- să identifice modele de soluționare eficientă a dilemelor etice;
- să analizeze beneficiile culturii organizaționale în condițiile actuale de regândire a misiunii învățământului superior.

Integrare

va fi capabil:

- să argumenteze necesitatea aplicării principiilor de constituire a culturii organizaționale și a conduitei etice la nivel de instituție și sistem al învățământului superior;
- să evalueze beneficiile culturii și climatului organizațional la nivel de instituții de învățământ superior;
- să estimeze importanța respectării deontologiei profesionale pentru buna funcționare a universităților;
- să evalueze impactul respectării valorilor și a codului de etică și conduită profesională în sistemul învățământului superior;
- să identifice/să soluționeze principalele probleme/dileme din sfera culturii angajaților universităților și culturii studenților;
- să elaboreze strategii de promovare în instituțiile de învățământ superior a corectitudinii, a diversității și a incluziunii.



2.2.1.

Cultura organizațională și sistemul complex de subculturi

În toate timpurile, universitățile au reprezentat un factor de cultură și civilizație, un element de schimbare și progres, un laborator pentru formarea elitelor națiunii.

Cercetările dedicate culturii organizaționale prezintă o multitudine de variații ale culturii. Conceptul de cultură înglobează o serie variată de valori colective, idei și convingeri, simboluri și înțelegeri, ideologii, reguli și norme, emoții sau comportament, model de structuri și practici, care pot fi studiate și dezvoltate în mod individual. Definițiile date culturii organizaționale fac referire la valoarea istoriei, miturilor, simbolurilor, credințelor, normelor sau expectanțelor, cultura organizațională fiind compusă din patternurile transmise de valori și idei care determină comportamentul angajaților.

Cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, de a simți și de a acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia. Elementele culturii organizaționale se regăsesc în: *normele de grup derivate din misiunea și viziunea universității, modelele mintale și/sau paradigmele lingvistice, valorile și calitățile împărtășite, credințele, modelele comportamentale, tradițiile, ritualurile, ceremoniile, istoria, povestirile, simbolurile, organizarea unui climat deosebit.*

Cultura organizațională a instituțiilor de învățământ superior se referă mai degrabă la importanța simbolurilor, a ritualurilor, a miturilor și a poveștilor pentru oameni, la influența ideilor, a evenimentelor sau a experiențelor asupra grupului din care aceștia fac parte. La nivelul universității, cultura organizațională poate fi definită ca fiind valorile și credințele stakeholderilor universității (manageri academici și administrativi, membri ai Senatului și ai consiliilor la nivel de facultate, personal didactic, studenți și personal administrativ), bazate pe tradiție, comunicate verbal sau nonverbal. Cultura universității poate fi considerată ca fiind personalitatea instituției. Observarea arhitecturii clădirilor, a campusului, a modului de întreținere a infrastructurii, precum și a interacțiunii dintre studenți sau dintre studenți și personalul didactic, a modului în care aceștia se îmbracă etc. permite formarea unei imagini despre cultura universității.

Cultura organizațională reprezintă modul în care o anumită universitate *se deosebește* de altele prin *modelele* de activitate (acțiune) comune și împărtășite de membrii instituției, *bazate pe* valori acceptate și produse, *amplificate și protejate* de convingeri și de idei de bază, *materializate* în norme comportamentale, ținută profesională și strategii de realizare a sarcinilor și obiectivelor educaționale, *exteriorizate* prin maniere, limbă (limbaj), ceremonii, ritualuri, mituri, povești și povestiri, prin produsul material și intelectual, ambient arhitectural și însemne distinctive.

Formarea și evoluția unei culturi organizaționale este un proces complex și de durată, care se realizează în condițiile acțiunii unui complex de *factori*, identificați de C. Handy în lucrarea sa *Gods of Management*:

- *mărimea organizației*: în organizațiile mici cultura este axată pe personalitățile mai importante (cultura de club), în timp ce în organizațiile mari se tinde spre o cultură de roluri, specifică organizațiilor birocratice;
- *gradul de integrare a activității*: atunci când activitățile sunt succesive și interdependente sau când pot fi divizate în grupuri autonome de activități, cultura organizațională tinde să devină de tip birocratic;



- *caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu*: un mediu stabil și previzibil favorizează rutina organizațională și birocratizarea;
- *istoria organizației*: personalitatea fondatorului, reputația acestuia, evenimentele importante prin care a trecut organizația marchează trăsăturile culturii organizaționale, orice schimbare fiind dificil de realizat;
- *managerii și, în special, managerii superiori*: influențează cultura organizației prin personalitatea și carisma lor;
- *situația economico-financiară a organizației*: resursele de care dispune organizația și cele la care are acces influențează cultura organizațională.

Kim S. Cameron și Robert E. Quinn consideră că elementele din care se constituie cultura organizațională sunt determinate de unicitatea limbajului, simboluri, reguli și sentimente etnocentrice. Mai mult decât atât, cultura organizațională este reprezentată de valorile fundamentale acceptate, stilul de leadership practicat, limbaj și simboluri, procedurile standard și rutină și, nu în ultimul rând, de definiția succesului din perspectiva organizației, condiționând apariția mai multor *tipologii de culturi organizaționale*:

- cultura de tip ierarhic* se caracterizează prin control, formalism, structurare și predictibilitate, „procedurile guvernează ceea ce fac oamenii, iar liderii sunt buni coordonatori și organizatori”. Cultura organizațională respectivă este caracterizată de o structură formală, regulile dictează ce fac oamenii, liderii eficienți sunt cei care coordonează și organizează munca;
- cultura de tip piață* se bazează pe concurență, fiind orientată spre mediul extern și având ca trăsături esențiale competența, eficiența și productivitatea. În cazul acestui fel de cultură, preocupările pe termen lung ale organizației sunt acțiunile competitive și realizarea unor obiective flexibile;
- cultura de tip clan*, numită și cultura consensului, se definește prin colaborare, având ca elemente specifice munca în echipă, implicarea angajaților în luarea deciziei, loialitate, tradiție, participare și consens. Valorile dominante ale acestui tip de cultură sunt morală, respectul reciproc, integritatea, coeziunea între membrii grupului, participarea activă și un grad ridicat de orientare spre indivizi;
- cultura adhocratiei* se caracterizează prin inovație, asumarea riscurilor, creativitate, adaptabilitate, spirit antreprenorial și dinamism. Apariția culturii de tip ad-hoc s-a produs în contextul trecerii de la era industrială la cea a informației. Permanentă schimbare și dinamica mediului au determinat adoptarea unor asumții pentru care inovarea și ideile revoluționare determină succesul, asumții centrate pe dezvoltarea de produse și orientarea spre viitor a organizațiilor și creativitate.

Funcțiile culturii organizaționale:

- *integrarea salariaților în cadrul instituției*. Aceasta este o funcție continuă, care nu se rezumă la noii angajați; reprezintă o întreținere permanentă a integrării cultural-organizaționale a salariaților, pentru a evita manifestarea stărilor conflictuale majore;
- *direcționarea salariaților în vederea realizării obiectivelor instituției*. Este funcția cea mai dinamică, mai complexă și mai dificilă a culturii organizaționale. Menirea sa este de a contribui la declanșarea energiilor latente ale salariaților, în vederea realizării anumitor acțiuni, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile și politicile instituției să fie atinse. Esențială este adoptarea anumitor comportamente organizaționale;
- *protecția salariaților de amenințările potențiale ale mediului ambiant*. Contextul financiar, social, politic, științific determină evoluții care pot afecta atât pozitiv, cât și negativ comunitatea



salariaților din cadrul instituției. Cultura organizațională constituie suportul comportamentelor organizaționale de natură preventivă sau de combatere directă a consecințelor din cadrul instituției;

- *păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației.* Cultura organizațională este principala depozitară a valorilor și tradițiilor specifice fiecărei instituții conturate în decursul timpului. Este important, mai ales atunci când se schimbă generațiile în cadrul organizației, ca aceste valori și tradiții să se păstreze;
- *dependența performanțelor instituțiilor de capacitatea lor organizațională.* Această funcție constă în asigurarea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacității organizaționale. Instituția modernă se bazează primordial pe resurse, cunoștințe și apoi pe capital și echipamente.

Ca orice alt tip de organizație, universitatea prezintă o cultură organizațională și un sistem complex de subculturi organizaționale, derivate din grupurile specifice de angajați, departamentele organizației, presuposițiile de bază, nucleul valoric etc.

Cultura studenților se conturează și se manifestă pe fondul relațiilor instituționale din mediul universitar stabilite între aceștia și cadrele didactice. Deși are un caracter predominant informal și implicit, cultura studențească este supusă și unui set de norme formale. Acestea includ două tipuri de norme: 1) norme care își au sursa în reglementări instituționale referitoare la funcționarea organizației universitare și care au caracter absolut obligatoriu și 2) norme care își au sursa în specificul procesului didactic, din care cea mai mare parte are un caracter explicit și cvasiformalizat.

Putem identifica mai multe tipologii ale culturii studențești:

- cultura studențească (în general);
- cultura studenților dintr-o anumită universitate;
- cultura studenților dintr-o anumită facultate;
- cultura unui grup de studenți.

Ținând cont de abordările diverse cu referire la natura culturii organizaționale, rezumăm următoarele:

- cultura este o atmosferă ce se referă la „cum e să lucrezi în această organizație”;
- cultura reprezintă modele de comportament, acestea se referă la „cum se fac lucrurile la noi”;
- cultura este creată în mod activ de acțiunile oamenilor din organizație și nu este „dată” de cineva;
- cultura este întipărită în mintea membrilor organizației și există ca o percepție sau ca o definiție social-acceptată;
- cultura este împărtășită, se referă la standardele agreeate și acceptate de comportament, reprezintă valori și convingeri, este liantul social care consolidează organizația;
- cultura este transmisă noilor membri din organizație printr-un proces de integrare socială.

2.2.2.

Etică, valori și profesionalism în învățământul universitar.

Determinarea valorilor învățământului superior

Etica este definită ca știință care se ocupă de studiul teoretic al valorilor și condiției umane din perspectiva principiilor morale și a rolului lor în viața socială. Etica reprezintă și sistemul sau codul moral al unei anumite persoane, al unui grup profesional, al unei confesiuni religioase etc.



Etica facilitează găsirea răspunsului la întrebări de genul: cum ar trebui să acționeze individul în raport cu el însuși, cu grupul uman din care face parte și cu societatea?

În calitate de ramură a filosofiei, etica este știința care studiază normele, idealurile morale, valorile și principiile și poate fi considerată, pe drept cuvânt, un element substanțial al culturii organizaționale. Etica nu poate fi confundată cu morala, care reprezintă ansamblul normelor de conviețuire, de comportare a oamenilor unii față de alții și față de colectivitate, a căror încălcare nu este sancționată de lege, ci de opinia publică.

Sistemul învățământului superior trebuie să promoveze deontologia profesională a cadrelor didactice universitare, care reprezintă doctrina privitoare la normele de conduită și la obligațiile etice ale profesiei.

Asimilarea conținutului eticii în universități este foarte importantă, deoarece conținutul ei reflectă esența relațiilor instituționale/publice, caracteristice unei societăți civilizate. În sistemul învățământului superior, etica reprezintă modul de a interacționa ca reprezentanți legali ai universităților, angajatori, angajați, colegi, personal didactic, personal administrativ, personal auxiliar, studenți, formabili, parteneri sau membri ai comunității universitare. Etica presupune asumarea libertății de a aprecia coerența cadrului normativ universitar, desemnat de morală în funcție de valorile sistemului învățământului superior.

Cultura organizațională universitară reunește cele mai diverse valori care formează un sistem. Într-o primă aproximație, deosebim *valorile general-umane* (fundamentale), ce pot fi considerate *valori-scop* (adevărul, binele, dreptatea, frumosul), și *valorile democratice*, tratate ca *valori-mijloc* (libertatea, drepturile omului, solidaritatea, toleranța).

Valorile de bază universale care definesc instituțiile de învățământ superior au fost consacrate în Constituția Asociației Internaționale a Universităților, în declarația sa de politică mai recentă intitulată *Libertate academică, autonomie universitară și responsabilitate socială*, precum și în *Magna Charta Universitatum*. Aceste valori au fost în continuare asimilate de statele membre UNESCO în Recomandarea din 1997 privind statutul personalului didactic de învățământ superior. Documentele menționate recunosc libertatea academică, autonomia instituțională și responsabilitățile aferente societății ca fiind condiția *sine qua non* pentru urmărirea neîntreruptă a adevărului și diseminarea gratuită a cunoștințelor în cadrul instituțiilor de învățământ superior, precum și reafirmă fundamentarea responsabilității pentru supravegherea și respectarea acestor valori în cadrul sectorului de învățământ superior.

Fără a pretinde o prezentare exhaustivă a valorilor etice universitare, vom scoate în evidență un set de valori specifice mediului universitar, identificate frecvent în metodologiile de evaluare externă a universităților:

- *libertatea academică* proclamă faptul că universitatea este un spațiu liber de ingerințe, presiuni și constrângeri, altele decât cele de natură științifică, legală și etică;
- *autonomia personală* asigură exercitarea consimțământului propriu și posibilitatea opțiunii asupra programelor, concursurilor și oportunităților de studiu și cercetare;
- *transparența* se referă la asigurarea accesului public, în mod oportun, la toate categoriile de acțiuni, date și informații care interesează membrii comunității universitare și societatea din care aceasta face parte;
- *etica relațiilor între membrii comunității academice* solicită evitarea legăturilor și a pozițiilor care duc la conflicte de interese și incompatibilități de natură să afecteze judecățile, evaluările obiective și acțiunile membrilor comunității și să permită: favoritismul, nepotismul, aplicarea de standarde duble în apreciere/evaluare, acte de persecuție sau de răzbunare;



- *respectul, grija și toleranța* impun prețuirea demnității fiecărui membru al comunității academice într-un climat liber de orice discriminare, hărțuire, umilire, dispreț, amenințare, intimidare; rezolvarea disputelor prin argumente raționale, și nu prin utilizarea unui limbaj (cuvinte, etichetări, stil și ton) sau unor atitudini/acțiuni inadmisibile în mediul academic; încurajarea politeteții, curajului, respectului, solicitudinii, aprecierii, mândriei, altruismului, empatiei, înțelegerii, solidarității, promptitudinii, optimismului;
- *dreptatea și echitatea* determină atitudini corecte și de respingere a discriminării, inegalității de șanse și exploatării; promovarea culturii organizaționale bazate pe performanță și probitate; stimularea metodelor și tehnicilor de lucru consultative și flexibile; descurajarea și eliminarea oricăror forme de corupție;
- *profesionalismul* înseamnă competență în exercitarea profesiei; încredere în validitatea deciziilor profesionale și față de profesie; protejarea de amatorism, diletantism și impostură; identificarea cu specialitatea și cu cei din același domeniu; atașamentul față de cariera academică; obligația morală de a lucra în serviciul studenților, evitând arbitrariul și tratamentul preferențial nejustificat; menținerea standardelor profesionale; solidaritatea colegială și competiția loială;
- *primatul meritocrației* constă în recunoașterea, cultivarea, recompensarea realizărilor, a valorii și a calității personale/colective și în încurajarea: eficacității, eficienței și performanței; dedicării față de profesie și față de studiu; talentului și creativității; loialității față de instituție și membrii comunității academice;
- *responsabilitatea profesională și socială* reclamă implicare în problemele profesionale și publice, colegialitate și spirit cetățenesc responsabil; garantarea dreptului de a critica public – întemeiat și argumentat – încălcările standardelor profesionale și de calitate; interzicerea dezinformării, calomniei, denigrării publice a persoanelor din instituție și a programelor de studii; responsabilitatea manifestată față de studenți, față de subordonați, față de angajați.

În mediul academic, sunt considerate abateri de la sistemul de valori etice următoarele fapte:

- obstrucționarea activității didactice, de cercetare științifică, administrative sau a oricărei alte funcții a universității;
- fraudă sub orice formă în procesul de învățământ, de cercetare științifică, precum și în cadrul celorlalte activități din universitate;
- acceptarea/lipsa de reacție față de corupție, favorizarea acesteia, obținerea, pretinderea sau nerefuzarea unor avantaje necuvenite;
- inducerea în eroare a conducerii universității prin dezinformare;
- agresarea fizică sau morală săvârșită sub orice formă împotriva membrilor comunității universitare sau în legătură cu activitatea academică;
- discriminarea, în toate formele de manifestare a acesteia;
- favoritismul, sub orice aspect;
- participarea la activitățile din cadrul universității prin încălcarea prevederilor legale și a dispozițiilor Cartei universitare privind consumul de alcool, droguri, de alte substanțe interzise;
- practicarea unor atitudini și comportamente indecente, insultătoare sau obscene și folosirea unui limbaj neconform spiritului academic;
- denigrarea publică a personalului sau a instituției de către membrii comunității universitare;
- folosirea abuzivă a calității de membru al comunității academice;
- organizarea și desfășurarea de activități nepermise în universitate, folosirea numelui, a resurselor umane, financiare sau materiale ale acesteia în scopuri nelegale sau contrare acesteia;



- distrugerea, alterarea sau falsificarea documentelor și a bazelor de date ale universității, precum și utilizarea lor în scopuri ilicite;
- pătrunderea neautorizată în spațiile în care accesul este reglementat prin măsuri speciale;
- utilizarea neautorizată și provocarea cu vinovăție de prejudicii în dauna patrimoniului universității.

Instituțiile de învățământ superior trebuie să depășească declararea valorilor și principiilor pe care le protejează și le promovează, integrându-le pe deplin în strategiile instituționale, curricula, procesele de management și leadership, relațiile cu părțile interesate din exterior, inclusiv instituțiile partenere internaționale, în timp ce își elaborează și își actualizează încontinuu Codul de etică și deontologie instituțională și monitorizează aplicarea acestuia pentru a asigura relevanța și eficiența.

În conformitate cu valorile și principiile de bază menționate, punerea în aplicare a procedurilor instituționale de promovare a eticii, valorilor și normelor morale, monitorizarea conformității și pregătirea textelor conexe, inclusiv formarea/instruirea angajaților în materie de etică instituțională, este responsabilitatea conducerii universității, care este asistată, după caz, de o instituție sau un grup lărgit și trebuie să se consulte cu toate grupurile comunității academice și cu partenerii externi. Pentru a asigura transparența, responsabilitatea și dialogul constructiv în sprijinul construirii unei culturi a valorilor și principiilor, universitățile ar trebui să adopte o autoevaluare periodică a conformității vieții universitare cu Codul instituțional de Etică și deontologie profesională în vigoare, inclusiv raportarea publică și discuțiile privind constatările, recomandările și orice modificare a politicilor sau practicilor instituționale.

2.2.3.

Roluri manageriale

în promovarea conduitei etice în cadrul organizației

În timp ce principiile etice pot fi încorporate într-o perioadă, într-un context și într-o cultură istorică specifică sistemului de învățământ superior, există anumite valori și principii fundamentale și universale care ghidează educația universitară și munca academică. Aceste valori și principii etice trebuie să fie promovate prin proceduri de management eficient și leadership. Recunoscând această responsabilitate, se impune o înțelegere împărtășită de către managerii instituțiilor de învățământ superior a ceea ce constituie un comportament academic etic, inerent valorilor universale de bază, prin promovarea principiilor, valorilor și culturii instituționale.

Promovarea conduitei etice în instituțiile de învățământ superior presupune un set de responsabilități și roluri aferente managerului/liderului:

- *executiv* (rol axat pe coordonarea de vârf a activităților comunității universitare și pe supravegherea execuției politicilor de promovare a conduitei etice);
- *planificator* (atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, presupunând decizii asupra căilor și mijloacelor prin care grupul va atinge scopul);
- *creator de politici* (stabilirea de obiective și politici de dezvoltare a culturii organizaționale și de promovare a conduitei etice universitare);
- *expert* (liderul trebuie să constituie o sursă permanent disponibilă de cunoștințe și abilități profesionale, în materie de cultură organizațională, conduită instituțională etc.);



- *reprezentant al grupului* (purtător de cuvânt oficial al grupului și canal de comunicare cu exteriorul, model al promovării valorilor și conduitei etice organizaționale);
- *controlor al relațiilor interne* (rol ținând de determinarea aspectelor specifice structurii de grup);
- *motivator* (referitor la controlul asupra membrilor grupului, prin autoritatea de a oferi recompense și de a aplica pedepse în raport cu conduitele instituționale dezirabile/indezirabile);
- *arbitru și mediator* (controlul conflictelor interpersonale din interiorul grupului);
- *exemplu* (model de comportament pentru membrii grupului, oferind un exemplu pentru ceea ce se așteaptă de la ei);
- *simbol al grupului* (referitor la edificarea unității grupului prin oferirea unui anumit gen de concentrare cognitivă și dezvoltarea lui ca entitate distinctă);
- *înlocuitor al responsabilității individuale* (degrevează membrii grupului de responsabilitatea luării unor decizii personale);
- *ideolog* (sursă de convingeri, valori și standarde de comportament pentru membrii individuali ai grupului);
- *figură paternală* (obiect al concentrării emoționale pozitive a sentimentelor membrilor grupului universitar);
- „*țap ispășitor*” (țintă a ostilității grupului, trebuie să-și asume vina în cazul eșecurilor).

Promovarea conduitei etice în cadrul instituțiilor de învățământ superior reprezintă o provocare și o responsabilitate indispensabilă funcției manageriale. Asociația Internațională a Universităților și Observatorul Magna Charta au elaborat în comun un set de orientări pentru elaborarea Codului instituțional de etică/Codului de etică universitară/Codului deontologic sau a echivalențului acestuia în învățământul superior, pentru a încuraja elaborarea codurilor etice instituționale sau revizuirea celor existente.

Codurile instituțional de Etică și deontologie profesională în învățământul superior servesc la completarea codurilor de conduită definite de societățile profesionale naționale sau internaționale. Astfel de coduri nu înlocuiesc însă legislația națională și internațională referitoare la protecția drepturilor omului sau a altor drepturi și obligații.

Managerii instituțiilor de învățământ superior vor monitoriza procesul de elaborare/actualizare a Codului instituțional de Etică și deontologie profesională, asigurând procesul transparent și inclusiv de consultare a diverselor grupuri care formează comunitatea academică – membri ai facultăților, studenți, personal didactic, administrativ, cercetători, organe de conducere, respectând drepturile și notând responsabilitățile fiecăruia. Asociația Internațională a Universităților și Observatorul Magna Charta recomandă managerilor instituțiilor de învățământ superior să acorde atenție următoarelor aspecte⁵⁷:

- (a) promovarea integrității academice în predare și cercetare, prin:
- stabilirea, diseminarea și monitorizarea politicilor și a procedurilor legate de problemele de integritate;
 - furnizarea de informații, sprijin și recunoaștere suficientă tuturor membrilor comunității academice pentru susținerea practicilor etice;

57 Guidelines for an institutional code of ethics in higher education, final draft, July 2012, International Associations of Universities and Magna Charta Observatory (accesat online la https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/ethics_guidelines_finaldef_08.02.13.pdf).



- asigurarea faptului că politicile instituționale de cercetare subliniază, în cadrul libertății academice, responsabilitățile individuale și de grup pentru desfășurarea etică a cercetării;
 - sancționarea abaterilor academice;
- (b) dezvoltarea de programe educaționale pentru a susține valorile etice și integritatea academică, prin:
- integrarea discuțiilor privind integritatea academică ca parte a curriculumului;
 - încurajarea activităților de sensibilizare extracurriculare în legătură cu dilemele etice moderne;
 - promovarea importanței vitale a integrității academice și impactul acesteia în contextul rolului social larg al învățământului superior;
- (c) susținerea echității, justiției, egalității de șanse, corectitudinii și nediscriminării atât ca angajator, cât și ca instituție de învățământ superior, prin:
- aderarea completă și publică la aplicarea principiului corectitudinii în relațiile și interacțiunile cu membrii comunității academice;
 - stabilirea standardelor, practicilor și procedurilor de monitorizare clare privind angajarea, promovarea și concedierea personalului, precum și pentru admiterea studenților și activitățile conexe;
 - asigurarea că toate reclamațiile și apelurile sunt audiate și tratate în mod echitabil, transparent și în timp util;
- (d) obligația de responsabilitate și transparență în toate acțiunile atunci când se investighează cazuri de conduită academică, prin:
- punerea în aplicare a unor mecanisme interne clare și transparente pentru îmbunătățirea calității și diseminarea informațiilor în mod regulat cu privire la performanțe și realizări, atât pe plan intern, cât și pe plan extern, către comunitatea largă;
 - interpretarea principiului confidențialității, astfel încât să permită o cercetare detaliată și obiectivă a tuturor datelor în cazurile de posibile comportamente academice;
 - aplicarea acestor reguli de conduită în egală măsură instituției și membrilor individuali ai comunității academice;
- (e) urmărirea reputației și publicității individuale și/sau instituționale, bazată pe și îndrumată de:
- angajamentul pentru furnizarea de informații corecte și factuale;
 - misiunea instituțională și principiile libertății academice declarate;
 - sancțiunile pentru utilizarea mijloacelor necorespunzătoare, ilegale sau neadevărate pentru a spori prestigiul personal sau instituțional ori pentru a solicita recompense materiale;
- (f) evitarea abuzului de putere de către orice membru al comunității academice pentru câștig politic, economic sau personal, prin:
- dezvoltarea și diseminarea definițiilor și a regulilor clare ce reglementează conflictul de interese, abuzul de putere, inclusiv hărțuirea politică, economică, sexuală și/sau morală;
 - stabilirea unor mecanisme pe care toți membrii comunității academice le pot folosi cu încredere pentru a depune plângeri de astfel de abuzuri, având siguranța că vor urma investigațiile;
- (g) promovarea analizei critice, a libertății de exprimare și a dezbaterii motivate, prin:
- garantarea libertății academice în cadrul profesiei și permiterea tuturor membrilor comunității academice de a se exprima liber ca profesioniști;



- respectarea dreptului studenților la dialog motivat, argument și dezbateră;
- (h) încurajarea responsabilității sociale la nivel instituțional și individual, inclusiv a responsabilității pentru promovarea echității în accesul și succesul în învățământul superior, a dezvoltării durabile, a respectării drepturilor omului și a cetățeniei democratice, prin:
- asigurarea că aceste probleme fac parte integrantă din activitățile educaționale și de cercetare, precum și de guvernare instituțională;
 - creșterea gradului de conștientizare a publicului, inclusiv în cadrul instituției, cu privire la aceste subiecte;
 - sensibilizarea tuturor membrilor comunității academice cu privire la responsabilitatea lor individuală și colectivă de a conduce, inclusiv în domeniile critice;
- (i) manifestarea vigilenței cu privire la cererile și ofertele fondurilor externe și asigurarea independenței pe piață pentru a evita orice reducere a libertății academice sau a libertății diseminării rezultatelor cercetării, prin:
- stabilirea regulilor și a procedurilor clare care trebuie urmate de toate persoanele care solicită sprijin financiar extern pentru servicii de cercetare, predare și informare;
 - asigurarea unui mediu de deschidere și transparență pentru contractele încheiate între comunitatea academică și partenerii externi și asigurarea că aceste relații nu interferează sau nu influențează negativ integritatea academică a instituției;
 - prezentarea riscurilor și a potențialelor pericole de evitat în cazul acceptării fondurilor externe;
 - informarea tuturor membrilor comunității academice cu privire la responsabilitatea lor individuală de a se asigura, înainte de a accepta fonduri din surse externe, că acestea sunt în conformitate cu normele instituționale relevante;
- (j) gestionarea echitabilă a proprietății intelectuale și promovarea diseminării gratuite și deschise a cunoștințelor și informațiilor, prin:
- instituirea unui cadru legal clar, cuprinzător și echitabil pentru a reglementa proprietatea intelectuală și pentru a preveni abuzurile interne și externe;
 - facilitarea și satisfacerea implementării principiilor accesului deschis;
- (k) promovarea solidarității, a respectului pentru diversitate și a parteneriatelor internaționale echitabile și colaborării, prin:
- construirea legăturilor și a cooperării internaționale pe baza valorilor fundamentale ale libertății academice, ale autonomiei instituționale și ale responsabilităților locale și globale aferente societății;
 - asigurarea impactului pe termen scurt și pe termen lung asupra fiecărui participant și a societății mai largi;
 - plasarea intereselor comune, urmărirea beneficiilor reciproce și evitarea efectelor adverse în baza tuturor schimburilor internaționale.

Managerii/liderii universităților vor asigura desfășurarea proceselor instituționale astfel încât standardele etice de conduită prevăzute în Codul instituțional de Etică și deontologie profesională să se aplice tuturor membrilor comunității academice, inclusiv conducerii instituționale, membrilor subdiviziunilor universitare, personalului administrativ, studenților, formabililor, colaboratorilor instituțiilor de învățământ superior.



2.2.4.

Comportamentul în cadrul organizației: perspectiva individuală și perspectiva de grup. Cultura angajaților instituțiilor de învățământ superior și cultura studenților. Deontologia profesională

Normele culturii organizaționale universitare reprezintă un set de reglementări care exprimă cerințele ce trebuie respectate și, eventual, consecințele încălcării acestora. Normele pot fi dezvoltate la nivel formal (norme instituționale, cadrul legal) și la nivel informal (coduri nescrise de comportament și conduită morală). Astfel, comportamentul individual și de grup în cadrul instituțiilor de învățământ superior derivă din normele dezvoltate/promovate/tolerate de universități. Normele stabilesc nu numai expectațiile de comportament, dar și de vestimentație, limbaj, mod de relaționare în spațiul universitar și în afara acestuia.

Învățământul universitar depinde mult de oamenii care generează idei inovative și care, de cele mai multe ori, au viziuni diferite. În mare parte, universitățile sunt dependente de diversitate: oamenii de știință din diverse domenii lucrează împreună; studenții și profesorii cu formare diversă fac posibilă existența unor perspective diferite; diversitatea culturală și lingvistică facilitează procesul de învățare prin abordări comparative și distinctive.

Analiza comportamentului organizațional reprezintă unul dintre instrumentele cu ajutorul cărora conducătorul instituției de învățământ superior poate dezvolta cultura angajaților și cultura studenților.

O importanță deosebită o are comportamentul organizațional al managerului. Prin *comportament organizațional* se înțelege efectul obținut în funcție de satisfacția din propria muncă, de existența motivelor care contribuie la eficiență sau lipsa acestora.

Codul instituțional, care articulează *standardele etice de conduită*, ar trebui să descrie modul în care acestea se aplică fiecărui grup și fiecărui membru al comunității academice.

În acest context de schimbare, diversificare și extindere rapidă a ofertelor universitare, membrii comunității academice – lideri de învățământ superior, membri ai subdiviziunilor, personalul administrativ, auxiliar, studenții și formabilii – trebuie să fie pregătiți pentru a face față și a rezolva dilemele etice complexe.

Fiecare membru al comunității ar trebui să fie conștient de drepturile sale, dar și de responsabilitatea personală de a respecta Codul instituțional de Etică și deontologie profesională, în special în ceea ce privește:

- susținerea integrității și a independenței academice, bazată pe principiul căutării oneste și deschise și a diseminării cunoștințelor, fără cenzură instituțională internă și presiuni externe, fără lobby-uri industriale, ale guvernelor și ale grupurilor politice și/sau religioase care compromit sau amenință acest principiu;
- evitarea fraudei de orice fel, inclusiv a plagiatului, a fabricării sau a falsificării deliberate a datelor, a duplicării neautorizate și a autorizării nejustificate, a piratării tezei/proiectelor și a utilizării scriitorilor fantome și a coautoriei nejustificate;
- promovarea luării deciziilor bazate pe merite, capacitate și performanță drept criterii-cheie în standardele utilizate pentru selectarea, compensarea și promovarea membrilor facultății, a personalului didactic și administrativ și a studenților;



- evitarea conflictului de interese în toate domeniile politicii universitare și luarea deciziilor oneste privind, de exemplu, cercetarea, admiterea și evaluarea studenților, performanța subdiviziunilor, promovarea în carieră etc.;
- asigurarea unor politici și resurse care să garanteze calitatea înaltă a predării, monitorizarea adecvată a studenților și evaluarea corectă și transparentă a performanței studenților și angajaților, în conformitate cu criteriile disponibile în avans;
- promovarea și protejarea respectului reciproc în sistemul de relații „cadru didactic-student”, nediscriminarea, încrederea și evitarea tuturor abuzurilor de putere și hărțuire;
- prevenirea oricărei corupții, inclusiv a vânzării sau a primirii de favoruri pentru rezultate favorabile la examinare, acordarea calificărilor, angajare și promovare etc.;
- menținerea unui nivel ridicat de confidențialitate prin protejarea integrității și a securității sistemelor de informații universitare, inclusiv a registrelor studenților, a fișierelor angajaților, a evidenței datelor cu caracter personal și a documentelor de negociere a contractului;
- asigurarea utilizării resurselor universitare, a timpului personalului, a consumabilelor, a echipamentelor, a serviciilor și a bugetelor de călătorie exclusiv în scopuri legate de universitate;
- respectarea și protejarea proprietății universității;
- evitarea prezentării greșite a intereselor instituționale în cadrul stabilirii parteneriatelor de colaborare internațională sau al urmării proiectelor de cooperare internațională;
- oferirea accesului și dreptului la o audiere echitabilă tuturor membrilor comunității universitare, în toate cazurile de presupus abuz sau abuz de putere, discriminare sau hărțuire, precum și a dreptului la apel;
- promovarea unui nivel ridicat de angajament față de responsabilitatea socială, instituțională și individuală.

Codul instituțional de Etică și deontologie profesională și politicile instituțiilor de învățământ superior reglementează comportamentul în cadrul universității din perspectivă individuală și de grup. Politicile și documentele cu aplicabilitate internă ar trebui să se refere la un set specific de drepturi și responsabilități ale studenților, în calitate de novici ai comunității învățământului superior, modul în care aceștia trebuie să manifeste în comportament demnitatea și respectul față de personalul didactic, membrii personalului administrativ și colegii studenți, în timp ce sunt tratați în aceeași manieră, pentru a internaliza o cultură a onestității academice, a comportamentului etic și a responsabilității sociale și pentru a respecta proprietățile și facilitățile instituționale.

Este responsabilitatea indivizilor și a grupurilor să solicite îndrumări și, dacă este necesar, aprobarea pentru orice activitate care ar putea fi sensibilă din punct de vedere etic. Codul instituțional ar trebui să stabilească proceduri clare și specifice de revizuire și aprobare, pe care membrii comunității academice să le urmeze în această privință.

Codul instituțional de Etică și deontologie profesională, care reglementează comportamentul în cadrul universității din perspectivă individuală și de grup, trebuie diseminat pe scară largă în cadrul instituției pentru a fi înțeles și adoptat de întreaga comunitate academică. Referirea la cod și la principiile etice ar trebui să fie inclusă în statutul universității și prezentată pe pagina web a instituției.

Pentru consolidarea comportamentului instituțional axat pe etică, valori academice și promovarea culturii organizaționale la nivel individual și de grup, se recomandă organizarea seminarelor periodice pentru angajați și studenți, inclusiv studenții internaționali, pentru a promova și



a susține principiile Codul instituțional de Etică și deontologie profesională și pentru a furniza informații clare despre conduita preconizată pentru toți membrii comunității academice.

Responsabilitatea instituțională presupune ca toate tipurile de malpraxis și comportamente academice incorecte să fie identificate și investigate și ca sancțiunile să fie aplicate ori de câte ori este necesar. Informațiile despre ceea ce constituie o conduită academică incorectă și procedurile de investigare, inclusiv mecanismele de raportare „sigure” și acțiunile disciplinare, trebuie să fie disponibile pentru întreaga comunitate universitară.

Cultura comportamentului angajaților instituțiilor de învățământ superior și al studenților pornește de la valorile învățământului superior: libertatea academică, autonomia instituțională, responsabilitatea socială, solidaritatea și cooperarea, toleranța, echitatea în acces și accesul la cunoștințe, integritatea științifică și comportamentul etic, calitatea în învățare, cercetarea și informarea etc. Astfel, determinăm următoarele tipuri de comportament organizațional:

- satisfăcut și motivat;
- motivat, dar nesatisfăcut, sau opoziție constructivă;
- satisfăcut de muncă, dar nemotivat;
- nesatisfăcut și nemotivat.

Deontologia profesională a evoluat de la o deontologie generală, în care problemele erau abordate dintr-o perspectivă predominant teoretică (în afara contextului concret al profesiei), ca „teorie despre datorie, despre originea, caracterul și normele obligației morale în general”, spre deontologia de ramură sau profesională.

Conștiința morală, integrată în activitatea cadrului didactic universitar/cercetătorului, se manifestă sub formă de interdicții profesionale, menite să prevină acțiunile inadmisibile din punctul de vedere al intereselor profesiei. Astfel, în conținutul eticii, alături de noțiuni de valoare, precum: dreptate, responsabilitate, sinceritate, libertate, înțelepciune, solidaritate, respect, onoare, demnitate, modestie, plăcere, fericire, omenie etc. cu opușii lor, sunt integrate norme și principii care reflectă ceea ce trebuie să fie, reprezentând în felul acesta un ghid pentru buna acțiune. Or, etica are menirea de a forma reprezentările despre cum trebuie să fie conduita omului. Moralitatea exprimă ceea ce ar trebui să facem și ceea ce nu ar trebui să facem dacă am fi raționali, binevoitori, imparțiali și bine intenționați.

2.2.5.

Argument pentru încurajarea corectitudinii, diversității și incluziunii

Legitimitatea, credibilitatea, sprijinul și autonomia instituțiilor de învățământ superior se bazează pe calitatea activităților și a serviciilor lor legate de predare și învățare, cercetare și informare, precum și pe integritatea și transparența procedurilor lor.

Rolul formativ și socializant al învățământului superior rezidă în formarea unui număr din ce în ce mai mare de studenți, adesea mult mai diverși din punct de vedere cultural, iar consecințele îndelungate, uneori imprevizibile ale anchetei științifice și intelectuale, plasează responsabilitatea suplimentară asupra întregii comunități academice de a aprofunda conștiința de sine, de a acționa cu integritate și de a examina încontinuu bazele etice și implicațiile acțiunilor lor în comunitatea mai largă.

Universitățile trebuie să promoveze eficient valorile etice: integritatea morală și interdicția oricăror forme de corupție și coruptibilitate, libertatea academică, autonomia personală, merito-



crația, competența și profesionalismul, imparțialitatea, dreptatea și echitatea, onestitatea și corectitudinea intelectuală, transparența, respectul și toleranța, grija și bunăvoința, concurența loială etc.

Într-un stat democratic și de drept se impune ca orice funcție sau atribuție să fie exercitată corect și cinstit, iar pentru aceasta se cer doi factori cumulativi: *etica și încrederea*. Dacă etica cere imparțialitate în exercitarea sarcinilor și rezistență la corupție, apoi încrederea reprezintă sentimentul de siguranță față de cinstea, buna-credința și sinceritatea unei persoane concrete.

La baza sistemului de instruire universitară se află idealul etic, format de o anumită cultură. Idealul etic concentrează în sine toate reprezentările comunității de oameni despre fundamentele valorice ale existenței și posibilitățile de aplicare/respectare a acestora. Idealul etic cuprinde răspunsul culturii la întrebarea despre existența umană, are un conținut moral și reflectă reprezentările omului despre *Absolut*.

Demnitatea umană, libertatea, democrația, egalitatea, statul de drept și respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților, reprezintă niște valori comune tuturor universităților europene. Educația și formarea profesională incluzivă și de înaltă calitate la toate nivelurile constituie, alături de dimensiunea europeană a predării, un factor esențial în crearea și menținerea unei societăți europene solidare.

Consiliul Europei a adoptat Recomandarea privind promovarea valorilor comune, a educației favorabile incluziunii și a dimensiunii europene a predării. Prin această recomandare se urmărește promovarea unui sentiment de apartenență – transmiterea valorilor comune, practicarea educației incluzive și predarea unor cursuri despre Europa și statele ei membre pentru a contribui la creșterea sentimentului de apartenență la școala, localitatea și țara sa, precum și la familia europeană. Prin această recomandare se tinde spre consolidarea coeziunii sociale, combaterea xenofobiei, a radicalizării, a naționalismului care instigă la dezbinare și a răspândirii știrilor false. În acest sens, sunt propuse următoarele măsuri:

- promovarea valorilor comune la toate etapele educației;
- favorizarea educației incluzive;
- încurajarea unei dimensiuni europene în materie de predare, consolidând, în același timp, competențele administrațiilor naționale în domeniu;
- facilitarea accesului cadrelor didactice și al instituțiilor de învățământ la o gamă largă de sprijin.

Necesitatea de a promova integritatea academică pune asupra fiecărui partener din comunitatea educațională responsabilitatea de a echilibra standardele înalte de integritate cu interesul și compasiunea. Procesele de realizare și aplicare a unor programe de succes în ceea ce privește promovarea integrității academice pot fi dezvoltate pe baza recomandărilor propuse în continuare, care sunt compatibile cu orice instituție de învățământ superior. O instituție academică ar trebui [7, p. 42]:

- să dezvolte coduri, politici și proceduri de evaluare și asigurare a integrității academice;
- să implementeze în mod consecvent și consistent aceste politici și proceduri de integritate academică;
- să informeze și să educe întreaga comunitate cu privire la politicile și procedurile de integritate academică;
- să promulge și să aplice în mod riguros aceste politici și proceduri de sus în jos (top-down) în sistemul academic;



- să dezvolte un sistem clar, accesibil și echitabil de a „judeca” orice abatere și încălcare a politicilor de integritate academică;
- să dezvolte programe de promovare a integrității la toate nivelurile comunității academice.

Aceste programe trebuie să includă discuții despre importanța integrității academice, relația cu toate aspectele etice ale vieții universitare.

Toate instituțiile ar trebui să încurajeze acțiunile și politicile de promovare și susținere a valorilor integrității academice. Dialogul în campus, dialogul la nivel național și acțiunile instituționalizate reprezintă elemente-cheie în procesul de consolidare a integrității academice.

Deoarece mediile diverse sunt mai creative, diversitatea determină îmbunătățirea educației și a cercetării, după cum arată un raport al Asociației Universităților Europene bazat pe un sondaj realizat în 159 de instituții din 36 de sisteme europene. O abordare holistică este necesară pentru numeroasele inițiative în curs de desfășurare în universități, iar dezvoltarea capacității și formarea personalului sunt esențiale. „Diversitatea este o preocupare esențială pentru universități. Este o condiție pentru excelență și pentru a face față concurenței în diverse părți ale misiunilor universităților”, scrie profesorul Michael Murphy, președinte al Asociației Universităților Europene.

Universitățile care doresc să-și păstreze nivelul ridicat de excelență trebuie să poată atrage talente la toate nivelurile, iar într-o lume globalizată, aceasta înseamnă să fie deschise diversității. Mediile de cercetare diverse sunt în mod evident mai creative și produc rezultate mai bune; de asemenea, mediile de învățare diverse sunt mai stimulante decât cele omogene.

În consecință, promovarea diversității, echității și incluziunii în universitățile europene sprijină creșterea instituțională și consolidarea capacităților pentru a răspunde mai bine nevoilor societății europene.

Universitățile nu pot fi exclusive în situația în care societatea evoluează rapid și crește conștientizarea dimensiunilor diversității – orientare culturală, de gen sau sexuală. „Valorile universitare de deschidere și toleranță cer ca să sărbătorim diversitatea și să fim incluzivi”, afirmă Murphy.

În cadrul transformării societăților cu demografie în schimbare, cu dezvoltarea tehnologică și nevoia de noi competențe/abilități, diversitatea socială și inegalitatea sunt dezbătute frecvent, iar accesul la educație și învățare pe tot parcursul vieții a devenit o prioritate ridicată pentru a ne asigura că nimeni nu este lăsat în urmă.

Internaționalizarea învățământului superior și a cercetării, precum și a mobilității studenților și a personalului reprezintă un factor determinant pentru diversitate și este în creștere, prin urmare, este de așteptat să crească și diversitatea culturală din campus și să se creeze necesitatea de a adapta programele și metodologiile.

Studiul constată că incluziunea a devenit o problemă strategică pentru instituțiile de învățământ superior. Mulți au acționat pentru a identifica noi modalități de a permite persoanelor din medii mai puțin reprezentate să își găsească un loc în învățământul superior.



2.3.

Planificarea, recrutarea și selecția personalului în instituțiile de învățământ superior.

Autonomia universitară în domeniul resurselor umane

(5 activități de training + 1 masă rotundă = 12 ore)

Rezultatele învățării:

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- procedurile de recrutare a resurselor umane în instituțiile de învățământ superior;
- conceptele-cheie și modul de realizare a autonomiei universitare în domeniul resurselor umane;
- cerințele de normare a activităților din instituțiile de învățământ superior;
- metodele de diagnosticare a eficienței în gestiunea personalului din instituțiile de învățământ superior.

Aplicare

va putea:

- să elaboreze strategii de planificare și recrutare a personalului în învățământul superior;
- să identifice și să aloce corect sarcini personalului din subordine.

Integrare

va fi capabil:

- să inițieze elaborarea de documente, proceduri și acte normative interne referitoare la planificarea personalului și politici privind combaterea discriminării și asigurarea egalității la locul de muncă;
- să estimeze necesarul de personal și să eficientizeze activitățile acestuia.

2.3.1.

Managementul integrat al resurselor umane în cadrul instituțiilor de învățământ superior.

Strategia de dezvoltare și politici de personal.

Egalitatea la locul de muncă. Politici de combatere a discriminării

Managementul integrat al resurselor umane în instituțiile de învățământ superior

Acest concept presupune modernizarea continuă a învățământului superior cu un potențial uman competent, motivat, integru și competitiv. Strategia de bază în atragerea și menținerea unui personal academic competitiv o constituie condițiile adecvate de muncă, modalitățile de recrutare și selectare a cadrelor didactice transparente și echitabile, formarea profesională continuă, recunoașterea performanțelor în predare și cercetare printr-un sistem de remunerare și stimulare motivator.



Strategia de dezvoltare a personalului

Strategia de dezvoltare a personalului se bazează pe următoarele principii: autonomia universitară, competitivitatea studiilor, integritatea personalului, responsabilitatea universității față de angajați. Politicile de personal din cadrul instituțiilor de învățământ superior vizează formarea profesională a cadrelor de înaltă calificare pentru economia națională, realizarea cercetărilor științifice fundamentale și aplicative, orientate spre soluționarea problemelor actuale din societate, crearea oportunităților de formare profesională pe parcursul întregii vieți, promovarea și implementarea serviciilor de extensiune.

Obiectivele de realizare a politicilor de personal în instituțiile de învățământ superior sunt:

- promovarea învățământului universitar modern în concordanță cu cerințele unei societăți bazate pe cunoaștere și educație pe tot parcursul vieții;
- asigurarea unui standard ridicat de pregătire teoretică și practică a studenților, conform profilurilor și competențelor impuse de cerințele față de viitoarea profesie;
- formarea de specialiști înalt calificați în domeniile de pregătire a instituțiilor de învățământ superior, ținându-se cont de solicitarea lor pe piața muncii din țară și din afara ei;
- formarea la studenții de toate nivelurile a deprinderilor de cercetare în scopul educării unei atitudini de practicare a profesiilor specifice domeniilor de pregătire în instituțiile de învățământ superior;
- promovarea și desfășurarea studiilor de doctorat în cadrul școlii doctorale;
- valorificarea rezultatelor cercetărilor științifice prin publicarea acestora în reviste recunoscute pe plan național și internațional, prin participări la manifestări științifice, prin diverse colaborări pe plan științific etc.

Scopul personalului din instituțiile de învățământ superior este asigurarea unei dezvoltări dinamice profesionale de calitate proprii prin intermediul elaborării, consolidării, amplificării și promovării ideilor, teoriilor și concepțiilor științifice moderne.

Mecanismele de angajare a personalului constau în elaborarea și aprobarea unor proceduri unificate de recrutare și angajare a personalului științifico-didactic și didactic, încadrate în limitele stabilite de legislația și regulamentele în vigoare.

Mecanismele de monitorizare și evaluare a personalului constau în aplicarea controlului și a evaluărilor periodice și permanente, în asigurarea concurenței sănătoase, în responsabilizarea personalizată.

Mecanismele de motivare a personalului constau în aplicarea unor proceduri de încurajare a personalului, precum și a celor de sancționare în limitele stabilite de legislația în vigoare.

Mecanismele de optimizare a personalului constau în stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unități didactice și științifice.

Egalitatea la locul de muncă

Constă în prevenirea și combaterea discriminării, precum și în asigurarea egalității personalului la locul de muncă. Interzicerea discriminării în câmpul muncii presupune combaterea comportamentelor care au drept efect limitarea sau subminarea egalității de șanse la angajare sau concediere, în activitatea nemijlocită și în formarea profesională.



2.3.2.

Managementul previzional al necesarului de personal: analiza asigurării cu resurse umane a instituțiilor de învățământ superior. Cerințe de normare a activităților pentru determinarea necesarului de personal în instituțiile de învățământ superior. Calculul normei didactice în instituțiile de învățământ superior

Progresul universității este asigurat de managementul strategic al acesteia în susținerea și promovarea schimbărilor de natură să asigure o poziționare competitivă într-un câmp academic dinamic. Procesul de construcție a strategiei, în general, și cu privire la resursele umane, în particular, devine unul de proiectare pe baza analizei sistemice și a viziunii de leadership. Perspectivele universității iau forma unor poziții de deschidere, în care fiecare componentă a universității are propria contribuție la stabilitatea și avantajul competitiv al acesteia.

Particularitățile previzionării necesarului de personal în mediul universitar

Planificarea necesarului de personal este un proces managerial, care permite structurarea adecvată a resurselor umane din cadrul unei organizații în general, dar și al unei instituții de învățământ superior în particular. În baza unei analize a mediului în care își desfășoară activitatea, instituțiile stabilesc obiective pentru perioadele viitoare și formulează strategii de realizare a acestora. Strategiile iau în considerare capacitățile de personal, care presupun analiza probabilă a rezervei și a necesarului de angajați, în vederea realizării performanței universitare în condiții de eficiență maximă. Practic, prin planificarea personalului în cadrul universitar, se stabilește necesarul de posturi pentru anul următor. Managementul previzional al necesarului de personal permite asigurarea instituției cu personal atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ, localizând plasarea acestuia în conformitate cu organigrama instituției.

Pentru instituțiile de învățământ superior, planificarea resurselor umane poate fi abordată ca:

- activitate periodică de monitorizare, prin care rezervele și fluxurile de resurse umane și relația acestora cu necesitățile instituției pot fi mai bine înțelese, evaluate și controlate, problemele pot fi mai bine evidențiate și este posibilă previzionarea eventualei reacții în raport cu anumite evenimente neprevăzute;
- activitate de investigare, prin care pot fi studiate implicațiile de resurse umane ale anumitor probleme și situații de schimbare prin investigarea efectelor mai multor variante de politici și acțiuni instituționale.

Concepția clasică cu privire la previzionarea pe termen lung a necesarului de personal își pierde valabilitatea în cazul personalului universitar, deoarece capacitatea de a face față acestei estimări este limitată de dificultatea previzionării riguroase a evenimentelor din exteriorul instituției. În acest context, planificarea resurselor umane se concentrează mai degrabă pe desemnarea competențelor necesare în viitor personalului universitar. În contextul autonomiei universitare, fiecare instituție de învățământ superior are dreptul exercitării libertăților academice și își asumă un ansamblu de competențe și obligații în concordanță cu politicile și strategiile naționale ale dezvoltării învățământului superior. Acestea vizează, printre altele, domenii cu privire la structurarea și organizarea activității didactice și de cercetare științifică, realizată inclusiv prin:

- organizarea, desfășurarea și perfecționarea procesului de învățământ și de cercetare științifică;
- selectarea și promovarea personalului didactic, științifico-didactic și științific, precum și a celorlalte categorii de personal pentru instituția de învățământ.



Contexte de analiză a necesarului de personal universitar

Elementele ce determină managementul previzional al necesarului de personal își au originea atât în contextul extern, cât și în cel intern.

La nivelul *contextului extern*, realizarea previziunii necesarului de personal universitar este influențată de limitele cadrului legal, precum și tendințele (sub aspectul de cerere) pe piața serviciilor educaționale cu referire la învățământul superior. Astfel, toate categoriile de personal sunt angajate și gestionate în cadrul universității în baza prevederilor Codului muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 și Codului educației al Republicii Moldova nr. 152/2014. Normarea activității are loc în conformitate cu prevederile Regulamentului-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior.

Identificarea elementelor specifice contextului extern al universității este completată de *analiza structurilor interne* ale acesteia. Subdiviziunea organizatorică în a cărei responsabilitate sunt aceste activități o constituie compartimentul de resurse umane, regăsit în organigrama instituției ca serviciu, secție, departament (în continuare se va utiliza termenul generic de subdiviziune). În această privință se realizează o analiză a profilului actual al personalului universității sub aspectul:

- specificării componentelor academice (facultăți, departamente/catedre, centre de cercetare), identificând relațiile dintre ele sub forma diverselor fluxuri, în special umane;
- analiza resurselor de personal academic/de cercetare per componentă academică identificată, dar și total per universitate (raportate la programele de studii) în funcție de studii, vârstă, performanță științifică etc.;
- analiza nivelurilor manageriale în conformitate cu nevoile universității și ale componentelor sale;
- evaluarea angajabilității propriilor absolvenți ai instituției la diverse posturi din organigrama acesteia.

Informațiile obținute permit formarea unei imagini cu privire la posibilele avantaje competitive sau domenii de intervenție corectivă proprii universității. Aceasta include și o abordare comparativă sistematică a acestora în raport cu dinamica dezvoltării specifice mediului extern al universității.

Asigurarea cu resurse umane

Toate categoriile de personal menționate anterior sunt previzionate și gestionate de universitate pornind de la cadrul legal și evidența activității didactice. În această bază se elaborează statele de personal, acestea fiind aprobate la nivelul managementului superior al instituției.

În cadrul instituției de învățământ superior, activitățile cu privire la asigurarea cu personal sunt realizate pe două dimensiuni:

- subdiviziunea resurse umane are atribuții cu privire la elaborarea procedurilor de planificare a resurselor umane bazate pe legislația muncii și realizarea tuturor formalităților de angajare; planificarea elementelor de remunerare, în funcție de organigramă și poziționarea în cadrul acesteia, de numărul de posturi aprobat și funcțiile didactice conform normelor universitare;
- departamentul academic/catedra, pornind de la planurile de învățământ, formațiunile de studii și volumul de muncă, elaborează statele de personal în coordonare cu subdiviziunea responsabilă de organizarea studiilor, ulterior acestea fiind aprobate de conducerea instituției.

Normarea activităților pentru personalul universitar

Norma științifico-didactică se stabilește de către Senatul universității, în mod diferențiat, în conformitate cu planurile de învățământ și în baza propriei metodologii. Funcțiile didactice, ști-



ințifice și științifico-didactice se ocupă prin concurs, în conformitate cu cadrul normativ stabilit de către Ministerul Educației și Cercetării, iar numărul posturilor se stabilește prin propria metodologie a instituției, aceasta fiind aprobată de Senat. În determinarea normelor de muncă se identifică următoarele particularități:

- pentru personalul didactic și științifico-didactic din învățământul superior, volumul de muncă este stabilit prin cadrul normativ din domeniul învățământului superior;
- pentru alte categorii de personal din învățământul superior, norma de activitate se stabilește în conformitate cu Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003.

Schema de încadrare a personalului universitar, prin stabilirea numărului de norme didactice și științifico-didactice, se elaborează și se aprobă în cadrul instituției de învățământ superior până la începutul anului de studii. În statele de personal, posturile didactice, științifico-didactice și științifice ocupate sau vacante sunt înscrise în ordine ierarhică. În funcție de relațiile de muncă stabilite cu universitatea, personalul din învățământul superior poate fi angajat *de bază* sau *prin cumul*.

Prin metodologia aprobată de Senatul instituției de învățământ superior, în funcție de profil și specializare, activitățile specificate și incluse în norma științifico-didactică se cuantifică în ore convenționale, în cadrul unei unități de timp (de regulă săptămână, semestru, an de studii). O normă științifico-didactică realizată prin cumularea activităților constituie, însumat, 35 de ore (astronomice) de muncă pe săptămână.

Normarea activității științifico-didactice se face în funcție de următoarele tipuri:

I Activitatea didactică.

II Activitatea metodică, de cercetare științifică și de transfer tehnologic.

Activitatea didactică presupune activitățile didactice auditoriale și neauditoriale, aceasta putând fi majorată sau redusă în vederea realizării activităților de cercetare, de transfer tehnologic, de creație artistică, sportive sau metodice doar în baza metodologiei aprobate de Senat.

1.1. Normarea activității didactice auditoriale

Se realizează ținând cont de numărul de norme didactice efective stabilite la nivel de departament/catedră. Totodată, numărul de norme didactice se stabilește în funcție de efectivul de studenți și modul de grupare a acestora în formațiuni de studii. Numărul de ore pentru activitatea didactică auditorială anuală a fiecărui cadru didactic concret se stabilește de către departament/catedră în mod diferențiat, această diferențiere făcându-se în funcție de faptul dacă cadrul didactic are sau nu titlu științific/științifico-didactic. Activitatea didactică auditorială pe durata unui an de studii se concretizează în ore de curs, seminar, activități de laborator, lucrări practice, consultații pentru examen și alte forme aprobate de către Senat și se calculează exprimată în ore convenționale.

1.2. Normarea activității didactice neauditoriale

Reprezintă cea de-a doua componentă a normei didactice și include coordonarea stagiilor de practică, conducerea activităților didactico-artistice/sportive, coordonarea proiectelor/tezelor de an, de licență, de master, monitorizarea activității individuale a studenților, activități de evaluare, monitorizarea activităților educaționale extracurriculare ale studenților și alte activități prevăzute de regulamentele instituționale.

Activitatea metodică, de cercetare și de transfer tehnologic este o componentă obligatorie a normei științifico-didactice, fiecare dintre aceste tipuri de activitate având o semnificație distinctă, și anume:



2.1. Activitatea metodică

Include următoarele activități: pregătirea pentru predarea cursului, elaborarea suporturilor de curs, proiectarea didactică a activităților (inclusiv a celor individuale), elaborarea de curricula, elaborarea recomandărilor metodice pentru studenți, elaborarea metodologiilor și a testelor de evaluare a rezultatelor academice, conducerea seminarelor metodologice, alte activități prevăzute de regulamentele instituționale.

2.2. Activitățile de cercetare, de transfer tehnologic, de creație artistică, literară, jurnalistică, sportivă

Se efectuează în cadrul departamentelor/catedrelor, laboratoarelor și altor unități proprii și/sau în parteneriat cu alte instituții, agenți economici sau autorități publice. Aceste activități includ: brevetarea rezultatelor cercetării; elaborarea și editarea monografiilor, culegerilor științifice; realizarea tezelor de doctorat/postdoctorat; realizarea creațiilor componistice, literare, de arte plastice, decorative sau design; evoluarea în cadrul recitalurilor sau concertelor în calitate de solist, dirijor, membru al formației artistice; realizarea produselor jurnalistice; realizarea spectacolelor și filmelor; interpretarea rolurilor centrale în producții teatrale, cinematografice și/sau televizate; participarea la proiecte științifice și coordonarea de proiecte științifice; participarea la conferințe științifice, expoziții ale artiștilor plastici, festivaluri artistice și competiții sportive; alte activități prevăzute de regulamentele instituționale.

Activitatea metodică, de cercetare, de transfer tehnologic, de creație artistică, sportivă, incluse în norma științifico-didactică, se cuantifică în ore convenționale în baza metodologiei aprobate de Senatul instituției de învățământ superior, în funcție de profil și specializare.

În concluzie, putem sublinia că datele și informațiile privind previziunea necesarului de personal permit universităților luarea unor decizii manageriale raționale în legătură cu activitatea de recrutare și selecție, evitând desfășurarea acesteia la întâmplare sau pe baze subiective. Rezultatele obținute oferă numeroase informații pentru inventarele de aptitudini și creează, totodată, baza necesară pentru un sistem integrat al resurselor umane, precum și pentru realizarea unui diagnostic permanent al acestora la nivel de instituție. Un proces obiectiv de planificare a cadrelor universitare poate acționa ca o pârgă în atragerea în rândurile personalului a tinerilor absolvenți, cu aptitudini didactice și reale preocupări în domeniul științific.

Drept urmare, integrarea la nivelul instituției de învățământ superior a tuturor activităților aferente managementului resurselor umane necesită analiza și planificarea atentă prin configurarea unei strategii a valorificării resurselor umane în concordanță cu celelalte resurse pentru realizarea eficientă a misiunii instituției de învățământ superior.

2.3.3.

Recrutarea – activitatea de bază a procesului de asigurare cu personal. Selecția personalului în instituțiile de învățământ superior. Angajarea și integrarea personalului

Recrutarea personalului este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie selectați cei care corespund cel mai bine pentru ocuparea funcțiilor necesare organizației.

Pentru instituțiile de învățământ superior, acest proces este prevăzut în Regulamentul – cadru de organizare a concursului și de ocupare a funcțiilor didactice și științifico-didactice în învățământul superior, aprobat prin Ordinul Ministerului Educației și Cercetării nr. 126 din 10.02.2021 (în continuare – Regulament) și regulamentele interne instituționale.



Pentru ca instituția să obțină succes, ea trebuie să soluționeze o serie de probleme:

- identificarea calificărilor sau a aptitudinilor și alegerea sau selecția candidaților care corespund cel mai bine cerințelor posturilor noi sau vacante;
- identificarea și atragerea candidaților competitivi folosind cele mai adecvate metode, surse sau medii de recrutare;
- respectarea legislației în domeniu.

Recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la unele schimbări în situația angajării cu personal, precum și la acțiunile întreprinse pentru localizarea și identificarea solicitanților potențiali și pentru atragerea unor candidați competitivi, capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor. Recrutarea poate avea caracter *permanent* și *sistematic* sau se poate realiza numai atunci când apare o anumită necesitate. Dacă recrutarea se face *încontinuu și sistematic*, organizația are avantajul menținerii unui contact permanent cu piața muncii.

În instituțiile de învățământ superior, concursul de ocupare a posturilor științifico-didactice se organizează anual, în conformitate cu decizia Senatului universității, care anunță *concurs pentru ocuparea funcțiilor științifico-didactice* vacante.

Nevoile de recrutare ale instituțiilor de învățământ superior:

- *pot fi strategice*, deoarece răspund unor cerințe pe termen lung (crearea de posturi noi, restructurări, re tehnologizări etc.);
- *pot răspunde unor urgențe temporare* sau unor *cerințe conjuncturale* (părăsirea organizației din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea serviciului militar, îmbolnăviri etc.);
- *pot fi spontane*, când indivizii se orientează către o anumită organizație;
- *pot fi provocate*, atunci când organizația dorește să ocupe un anumit post.

Recrutarea personalului reprezintă, de asemenea, o etapă importantă a procesului de angajare. Un aspect important al procesului de recrutare îl reprezintă identificarea surselor de recrutare, care pot fi interne sau externe.

Recrutarea internă presupune oferirea posturilor libere angajaților din instituție, care percep promovarea ca pe un important element stimulativ. *Sursele interne de recrutare* a personalului sunt considerate: angajații actuali ai organizației, cunoștințele și rudele angajaților, personalul în formare, angajații disponibilizați, persoanele care au participat la recrutare în perioadele anterioare, dar care nu au fost angajate.

Recrutarea internă presupune următoarele *avantaje*:

- este cunoscută competența persoanei care ocupă postul;
- recrutarea este mai rapidă și are costuri mai mici;
- timpul necesar trainingului este mai redus, deoarece candidatul cunoaște organizația;
- crește motivația angajaților în vederea viitoarelor promovări;
- scad șansele de părăsire a organizației de către angajații competenți și serioși,

și *dezavantaje*:

- se creează un efect de „propagare” de posturi libere în momentul promovării sau transferării unui angajat;
- se pot manifesta favoritisme;
- în cazul unui ritm rapid de extindere a organizației, posibilitățile de completare a posturilor din personalul deja existent pot fi depășite;
- s-ar putea face promovări înainte ca cel promovat să fie pregătit pentru noul post;



- dacă toate recrutările se fac numai din surse interne, putem asista la o pierdere de flexibilitate din partea angajaților.

Recrutarea externă presupune apelarea la surse din afara organizației. *Sursele externe de recrutare* a personalului sunt: absolvenții instituțiilor de învățământ, firmele specializate de recrutare, oficiile forței de muncă, piața forței de muncă, târgurile locurilor de muncă.

Recrutarea externă implică, de asemenea, *avantaje*:

- se evită efectul „propagării” postului liber;
- se aduc noi idei și puncte de vedere;
- se realizează economii în costurile de pregătire, deoarece vin persoane gata pregătite;
- persoanele din afară pot fi mai obiective,

dar și *dezavantaje*:

- întrucât piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat, costurile sunt mai mari pentru organizație;
- evaluările celor recrutați sunt bazate pe surse mai puțin sigure;
- descurajează angajații permanenți, deoarece se reduc șansele de promovare.

Menționăm, de asemenea, că elaborarea și desfășurarea corectă a activității de recrutare se bazează pe câteva principii:

- competența* – realizarea sarcinilor de muncă, precum și dispunerea de inteligență, creativitate, ușurință a integrării în grupurile de muncă etc.;
- vechimea în muncă* – în funcție de acest criteriu, instituția poate recruta persoane tinere, care pot fi modelate mai ușor și sunt mai flexibile, sau persoane cu o anumită experiență, care nu au nevoie de o pregătire suplimentară;
- potențialul de dezvoltare* – reprezintă cheia evoluției prospere a instituției.

Prin urmare, este necesar ca în procesul de recrutare instituția să aplice criteriile și principiile obiective și să evite discriminarea potențialilor candidați pe criteriile de sex, vârstă etc., precum și formularea unor condiții false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare.

Selecția personalului în instituțiile de învățământ superior

Etapa ce urmează după recrutare este *selecția resurselor umane*, care are drept **scop** *identificarea celor mai potriviți candidați pentru posturile vacante*.

Selecția resurselor umane reprezintă procesul prin care se alege, conform unor criterii stabilite în prealabil, candidatul care corespunde cel mai bine după calitățile profesionale postului vacant.

Altfel spus, prin selecție se realizează o triere a candidaților pentru un anumit post, pe baza unei evaluări care ține seama de pregătirea profesională, aptitudinile și capacitatea de muncă a fiecărui candidat.

În instituțiile de învățământ superior, procesul de selecție presupune trierea dosarelor depuse de către cadrele didactice în perioada imediat următoare după publicarea și apariția anunțului cu privire la desfășurarea concursului, care durează 30 de zile.

Potrivit literaturii de specialitate, selecția resurselor umane se poate realiza prin două metode:

- 1) *metoda empirică* – este aplicată pentru posturile inferioare sau nonmanageriale și se realizează pe baza recomandărilor, a CV-urilor, a scrisorilor de prezentare, a modului de prezentare la discuții a candidaților etc.;



- 2) *metoda științifică* – este aplicată pentru selecția candidaților la posturile de conducere sau la posturile cu un grad înalt de specializare și presupune utilizarea unor criterii științifice, a unor mijloace sau metode și tehnici specifice de evaluare a candidaților.

Pentru cadrele didactice, selecția se organizează în conformitate cu prevederile Regulamentului-cadru și aceluși instituțional, potrivit cărora candidații, pe lângă cererea de înscriere, depun și alte acte și, în cazul în care comisia admite candidatura persoanei, cadrul didactic este obligat să susțină o prezentare publică, cu participarea membrilor colectivului catedrei, facultății, a membrilor Comisiei de concurs, unde candidatul își va prezenta cele mai semnificative rezultate profesionale obținute de-a lungul timpului, acordând o atenție activității din ultimii 5 ani.

Comisia de concurs examinează dosarele și prestația candidaților în cadrul prezentării publice. Evaluarea candidatului se face prin atribuirea de punctaje, în baza unei Fișe de evaluare, ce include criteriile și indicatorii de performanță stabiliți prin Regulamentul instituțional.

Comisia de concurs identifică pretendentul care a obținut cel mai mare punctaj în procesul evaluării și îi înaintează candidatura pentru validare și aprobare Senatului, prezentând, în paralel, atât rezultatele concursului, cât și lista ierarhică a tuturor candidaților, conform rezultatelor și performanțelor obținute.

Senatul validează rezultatele obținute de către fiecare candidat în cadrul concursului și adoptă, prin vot deschis, decizia de ocupare a funcției didactice sau științifico-didactice.

Obiectivul fiecărei etape este de a acumula cât mai multă informație relevantă și utilă. Fiecare etapă a procesului de selecție este eliminatorie, adică după fiecare etapă o parte din candidați sunt respinși pentru că nu corespund cerințelor postului vacant.

Cererea de angajare

Reprezintă un formular tipizat, elaborat de către instituție, care diferă de la instituție la instituție, în funcție de informațiile pe care angajatorul dorește să le afle despre candidat. Cererea de angajare trebuie să fie scurtă, concisă și redactată într-un stil direct și la obiect. Pentru a ușura comparația, se recomandă ca cererile de angajare să ofere același tip de informații în același loc. Este binevenit ca instituția să utilizeze mai multe tipuri de formulare de cerere.

Cererea de angajare este însoțită întotdeauna de curriculum vitae, care reprezintă punctul de plecare în procesul de selecție. Totodată, orice CV este prezentat împreună cu scrisoarea de prezentare sau de intenție.

Decizia de angajare

Este luată după finalizarea procesului de selecție a candidaților. În cazul în care numărul solicitanților coincide cu numărul posturilor vacante, sunt angajate toate persoanele. Dacă însă numărul candidaților este mai mic decât numărul posturilor vacante, atunci pentru organizație acest proces de recrutare și selecție se dovedește a fi un eșec, deoarece întreaga activitate a impus un consum mare de timp și resurse financiare.

Angajarea și integrarea personalului

Problema angajării în câmpul muncii este, în general, una de natură juridică. Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă în acord cu legislația în vigoare. În conformitate cu Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003, angajarea se face prin încheierea unui contract individual de muncă între instituție și angajat.



Integrarea socioprofesională

Reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adaptare a acesteia la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează, de adecvare a personalității sale la cea a grupului.

Scopul integrării

Constă în a ajuta noii angajați să se adapteze cât mai bine și cât mai rapid la condițiile și mediul de muncă și a spori acceptarea interpersonală, care presupune facilitarea intrării noului angajat în grupul de muncă în care urmează să activeze.

Acest obiectiv poate fi realizat prin diferite căi, cum ar fi:

- crearea unei impresii inițiale favorabile noului angajat despre instituția de învățământ în care urmează să activeze, pe baza unui program adecvat de integrare;
- crearea condițiilor optime pentru asigurarea acceptării interpersonale a noului angajat de către toți membrii colectivului (este important ca noul angajat să nu fie limitat doar la relațiile cu membrii catedrei de profil).

Pentru o integrare rapidă și eficace, noul angajat trebuie să primească atât informații cu privire la obiectul de activitate, modul de organizare, locul ocupat în contextul socioeconomic, facilitățile oferite personalului, cât și informații referitoare la postul ocupat și la subdiviziunea din care face parte, sarcinile, componentele, responsabilitățile, condițiile de lucru, criteriile de evaluare a rezultatelor, comportamentul așteptat, persoanele cu care va colabora etc.

Cunoașterea noilor angajați cere timp și integrarea lor depinde de o serie de factori care vizează motivația, comportamentul, relațiile interpersonale, performanța în muncă. Teoretic, procesul de integrare a noului angajat poate fi considerat finalizat atunci când acesta este capabil să-și îndeplinească corect sarcinile postului pe care îl ocupă.

Integrarea profesională

Este o fază ulterioară angajării. În perioada de integrare, noii angajați primesc informații despre atribuțiile noului post, despre locul lor de muncă, colegi, șefi, subalterni și organizație în general. Integrarea profesională are implicații de ordin psihologic, social, organizatoric și pedagogic. Aceasta vizează o serie de obiective, dintre care cel mai important este sprijinirea noilor candidați în familiarizarea cu noile condiții de muncă, facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă și crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și afiliație. Aspectele ce țin de confidențialitate și afiliație se pot materializa în cadrul unui program afectiv de integrare. Astfel, noul angajat va căpăta încredere în sine.

Integrarea profesională nu înseamnă numai ajutor angajatului, ci și observarea acestuia pe parcursul unei perioade mai îndelungate după angajare, identificând atitudinea, interesele, aspirațiile sale, ritmul de progresare, reacțiile la diferiți stimuli și participarea la realizarea obiectivelor instituției.

Pregătirea noilor angajați se realizează astfel încât aceștia să simtă că aparțin organizației și că sunt utili realizării obiectivelor. Acest lucru se poate realiza numai dacă noilor angajați li se încredințează sarcini concrete și dacă li se atribuie obiective precise. De aceea managerii și membrii grupurilor de muncă (pe departamente/catedre, subdiviziuni nondidactice) trebuie să fie pregătiți să primească noii angajați. Informațiile necesare noilor angajați se grupează în trei categorii:

- a) informații generale despre activitățile curente ale instituției și despre munca pe care angajatul urmează să o desfășoare;



- b) informații despre istoricul instituției de învățământ superior, obiectivele, misiunea, strategia, politica instituției etc.;
- c) informații generale, de preferință scrise, regulamentele de ordine interioară, facilități de orice fel de care beneficiază în cadrul instituției.

2.3.4.

Fișa postului și alocarea de sarcini. Elaborare și proceduri de aprobare

Fișa postului este un document operațional important, care prezintă în detaliu toate elementele necesare unui angajat pentru a-și putea exercita în condiții normale atribuțiile. Fișa postului este un ghid în care angajatului i se oferă o descriere detaliată a postului în termeni de responsabilități pe care trebuie să și le asume la nivelul organizației. Deși este o anexă a contractului individual de muncă, fișa postului este la fel de importantă. Elementele pe care trebuie să le cuprindă sunt: denumirea postului, obiectivele individuale, sarcinile, autoritatea, responsabilitățile, relațiile cu alte posturi, cerințele specifice privitoare la calitățile, cunoștințele, aptitudinile, deprinderile necesare pentru realizarea obiectivelor individuale prevăzute pentru postul respectiv.

La elaborarea fișei postului se vor avea în vedere următoarele reguli de bază:

- a) corelarea obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților postului cu calitățile psihosocioumane ale titularului postului;
- b) stabilirea de obiective și sarcini care să stimuleze pe titularul postului să-și perfecționeze pregătirea și, pe această cale, să-și sporească aportul la realizarea obiectivelor instituției;
- c) utilizarea unui limbaj clar la redactarea fișei postului, pe care să-l poată înțelege titularul postului;
- d) redactarea fișei postului de către șeful compartimentului implicat, pe baza principalelor elemente cuprinse în regulamentul de organizare și funcționare pentru respectiva subdiviziune organizatorică, și cu consultarea titularului postului.

Fișa postului reflectă situația la zi a elementelor de detaliu ale structurii organizatorice. Toate acestea pun în evidență cele două roluri majore ale fișei postului, și anume: a) document organizatoric indispensabil fiecărui angajat, căruia îi furnizează informațiile necesare pentru desfășurarea unei munci eficiente; b) suport pentru angajator în evaluarea muncii și a comportamentului angajatului.

De cele mai multe ori, de realizarea fișei postului se ocupă personalul din subdiviziunea resurse umane. El nu doar că o redactează și este la curent cu toate schimbările legislative, dar o și păstrează.

Totuși, nu este exclusă situația în care managerul este implicat în redactarea fișei postului, mai ales atunci când este vorba despre o poziție nouă. Managerul direct știe cel mai bine ce urmează să facă viitorul angajat și care îi vor fi activitățile.

Nu în ultimul rând, reprezentanții din top management aprobă fișa postului, dar au și decizia finală în ce privește recrutarea candidaților.

Se poate întâmpla și ca angajații actuali să fie implicați în redactarea fișei postului, de exemplu atunci când este cazul revizuirii sau completării acesteia cu noi sarcini sau chiar când fișa postului este redactată de la zero. De multe ori angajații care ocupă postul respectiv sunt cei care cunosc cel mai bine datele reale, concrete despre sarcinile și activitățile pe care le îndeplinesc.



2.3.5.

Diagnosticarea eficienței în gestiunea personalului. Eficientizarea activităților de personal în contextul autonomiei universitare

În procesul dezvoltării unei societăți bazate pe cunoaștere, universitățile parcurg schimbări profunde, confruntându-se cu o competiție intensă pentru resurse, studenți și prestigiu.

Coerența întregului sistem de învățământ superior și autonomia universitară sunt determinate de creșterea sinergiei elementelor care le formează, printre acestea fiind:

- descentralizarea accelerată a proceselor și activităților universitare specifice;
- responsabilizarea crescută a managementului universităților în procesul de luare a deciziilor cu privire la instituție;
- monitorizarea instituțiilor de învățământ superior într-o manieră flexibilă, dar exigentă.

Dat fiind faptul că performanțele universităților sunt decisiv condiționate de resursele umane, acestea devin o sursă esențială în asigurarea și creșterea calității. Acest context determină necesitatea utilizării unor instrumente care ar permite analiza minuțioasă a stării resurselor umane din cadrul universității. În acest scop poate fi utilizat diagnosticul (analiza-diagnostic).

Analiza-diagnostic reprezintă o modalitate sistemică de redare a unei imagini de ansamblu a organizației, analizată din punct de vedere managerial, fiind o modalitate de evaluare a activității realizate într-un anumit context. Prin diagnostic se investighează ansamblul aspectelor manageriale ale unei organizații (în cazul dat a unei instituții de învățământ superior), conținutul acestuia având o structură complexă, prin care se urmărește studierea sintetică a tuturor domeniilor de activitate ale instituției, precum și a interconexiunilor dintre aceste domenii.

Scopul diagnosticului este descrierea funcțională a evoluției și a eventualelor tendințe în activitățile instituției, putând fi realizat într-o manieră preventivă sau curativă. Obiectivele unui diagnostic se referă la:

- analiza corelației funcționării și a managementului cu obiectivele;
- identificarea neconformităților și a tuturor cauzelor;
- propunerea unui plan de acțiuni în vederea ameliorării situației.

În scopul desfășurării unui diagnostic riguros, universitatea poate utiliza atât criterii cantitative, cât și criterii calitative. Criteriile cantitative pot include: numărul de studenți înmatriculați, nivelul veniturilor obținute din activitățile de cercetare, nivelul fluctuației de personal etc. În criteriile calitative pot fi incluse: imaginea și reputația universității pe piața serviciilor educaționale, succesul absolvenților pe piața muncii etc.

Tipologia diagnosticului poate fi ilustrată în funcție de mai multe criterii, unele dintre acestea (relevante studiului în cauză) fiind sintetizate în tabelul de mai jos.

Tabelul 2.2. Tipologia analizei-diagnostic

CRITERII	TIPURI DE DIAGNOSTIC		
Arii de acoperire	ansamblul instituției		subdiviziune/resursă distinctă
Perioadă	termen scurt	termen mediu	termen lung
Finalitate	deficiențe		avantaje

În virtutea domeniului investigat, detalierea ulterioară se va referi la diagnosticul pentru o subdiviziune/resursă distinctă (se mai numește „diagnostic parțial”), în acest caz resursele umane, pentru o anumită perioadă în funcție de necesitățile instituției. Cât privește finalitatea, în vederea



formulării unor recomandări pertinente pentru activitatea universității, este recomandabil să se facă analiza atât a punctelor forte, cât și a vulnerabilităților acesteia. Mai mult decât atât, se poate constata faptul că prin soluționarea punctelor slabe, instituția ajunge să fructifice punctele forte.

Etapele analizei-diagnostic

În realizarea analizei-diagnostic se parcurg următoarele etape:

I. **Definirea obiectivelor și culegerea datelor**

Obiectivele formulate pot fi cu caracter operațional (în cazul în care se referă la perspective apropiate/imediate) sau cu caracter strategic (în cazul în care se referă la perspective îndelungate). Obiectivele diagnosticului pot fi unice sau multiple și vizează domenii precum structura personalului didactic și non-didactic, utilizarea timpului de muncă, participarea la diverse programe de formare și impactul acestora, etc. Sursele de informare se referă la fișele posturilor, rapoarte, chestionare, etc.

În etapa de acumulare a informației ar putea fi utilă abordarea comparativă (prin prisma obiectivelor urmărite) a situației reale a RU ale universității cu una sau câteva situații de referință (de exemplu alte universități). Pentru ca aceste comparații să fie relevante, ar trebui ca universitatea să se raporteze la universități de aceeași mărime (ca și număr de studenți sau de programe) cu ea. Măsurarea indicatorilor stabiliți trebuie să se facă la momentul potrivit, în caz contrar evaluarea este irelevantă.

II. **Analiza și interpretarea datelor**

Informațiile primare, culese în etapa precedentă sunt grupate în funcție de criteriile rezultate din obiectivele prestabilite. Interpretarea acestora se referă la evidențierea punctelor tari și/sau slabe, identificând cauzele/premisele care le-au generat. Pentru punctele slabe identificate se recomandă stabilirea efectelor nefavorabile pe care acestea le-au determinat. În cazul punctelor forte se recomandă evidențierea efectelor favorabile generate de acestea.

III. **Elaborarea unui plan de ameliorare presupune formularea unor acțiuni de viitor cu privire la:**

- identificarea modului de intervenție;
- stabilirea unui program al acțiunilor viitoare;
- estimarea bugetului previzional al acțiunii și a resurselor utilizate.

În baza unei analize minuțioase, pentru punctele slabe identificate trebuie să se stabilească acțiuni care să le corecteze. Acestea vor permite depășirea lacunelor și redresarea situației. În ceea ce privește punctele forte, se recomandă implementarea acțiunilor care ar permite intensificarea impactului favorabil al acestora, iar în unele cazuri chiar remedierea punctelor slabe.

Domenii specifice diagnosticului resurselor umane

Analiza-diagnostic cu privire la personalul universitar poate fi realizată pentru oricare dintre domeniile, considerate relevante pentru instituție, dar, pornind de la specificul sistemului instituțiilor de învățământ superior, vor fi specificate următoarele:

- *Domeniul de gestiune a tuturor resurselor umane* este, probabil, relevant pentru orice instituție, deoarece presupune o analiză per ansamblu a activităților cu privire la personalul universității și permite obținerea unei imagini globale asupra stării resurselor umane referitoare la:
 - 1) procesul de asigurare cu personal: planificarea, recrutarea și selectarea acestuia;
 - 2) activități cu privire la menținerea personalului: integrarea noilor angajați, sistemul de recompense, condițiile de muncă;
 - 3) dezvoltarea personalului: evaluarea performanțelor, programe de instruire, managementul carierei.



Scopul de bază al diagnosticului acestui domeniu este corelat în totalitate cu obiectivele subdiviziunii resurse umane. Are în vedere modul de structurare a resurselor umane în cadrul instituției, evidența corectă și la termen a personalului, analiza elementelor de stabilitate, prezența angajaților la lucru, învoirile aprobate de conducere, eventualele demisii sau concedieri.

- *Domeniul dezvoltării resurselor umane* este unul mai redus ca arie de cuprindere în raport cu precedentul. Dat fiind faptul că fiecare instituție de învățământ superior își desfășoară activitatea într-un mediu extrem de dinamic, pentru a face față tuturor provocărilor, aceasta are nevoie de personal adecvat. Eforturile instituției în acest sens trebuie monitorizate cu acuratețe și, în special, rezultatele eforturilor respective, pentru a putea identifica bunele practici cu privire la:
 - 1) reușita programelor de formare profesională continuă;
 - 2) dezvoltarea carierei individuale și organizaționale;
 - 3) evaluarea performanțelor și analiza gradului de motivare.

Diagnosticul acestui domeniu are ca scop analiza trainingului performant, a abilităților angajatului și a dezvoltării carierei acestuia, utilizând atât resurse interne, cât și resurse externe instituției. În această categorie se încadrează o serie de măsurători cu privire la acumularea de cunoștințe, la nevoile de instruire și la metodele de identificare a angajaților cu potențial crescut. Când privește beneficiile, se are în vedere aplicarea sistemelor specifice pentru acordarea corectă și transparentă a recompenselor. Tot aici se încadrează activități precum planificarea succesiunilor și dezvoltarea leadershipului.

- *Domeniul relațiilor de muncă* cuprinde respectarea prevederilor legislației muncii în următoarele domenii:
 - 1) politicile vizând sănătatea și securitatea în muncă;
 - 2) programele de protecție;
 - 3) analiza și soluționarea situațiilor de conflict;
 - 4) respectarea drepturilor și obligațiilor angajaților.

Diagnosticul relațiilor de muncă analizează politicile și procedurile referitoare la relațiile dintre angajați în cadrul unei instituții. Astfel, se pune accent pe îmbunătățirea comunicării și pe o bună interrelaționare, în vederea asigurării unui management funcțional și eficient de natură să contribuie la consolidarea echipelor de angajați. Un alt element al acestuia este stabilirea unei noi culturi organizaționale sau schimbarea celei existente, adaptabilitatea și reacțiile la schimbări. De asemenea, include asigurarea condițiilor legale și responsabilitățile unui tratament echitabil pentru toți angajații, precum și acțiunile premergătoare îndeplinirii acestor condiții. Se impune, așadar, asigurarea unui nivel optim de implicare și responsabilitate în aplicarea normelor de protecție a muncii. Securitatea presupune și protejarea documentelor cu referire la resursele umane, a informațiilor și a facilităților oferite angajaților.



2.4. Managementul performanței. Motivarea și stimularea personalului din instituțiile de învățământ superior

(2 activități de training + 1 masă rotundă = 6 ore)

Rezultatele învățării:

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- conceptele-cheie ale managementului performanței;
- criteriile de evaluare a performanței resurselor umane din instituțiile de învățământ superior;
- formele de exprimare a performanței;
- factorii care împiedică obținerea performanței;
- modalitățile de evaluare a personalului academic.

Aplicare

va putea:

- să determine criteriile de performanță a personalului academic;
- să analizeze diverse modalități de evaluare a personalului academic;
- să organizeze procesul de evaluare;
- să selecteze persoanele care vor efectua evaluarea;
- să determine formele de motivare a personalului academic pentru a stimula performanța.

Integrare

va fi capabil:

- să argumenteze necesitatea aplicării unui management al performanței eficient la nivel de instituție și sistem al învățământului superior;
- să evalueze criteriile de determinare a performanței;
- să elaboreze regulamente de evaluare a performanței personalului academic.

2.4.1. Determinarea indicatorilor (criteriilor) de performanță cantitativi și calitativi specifici pentru instituțiile de învățământ superior. Gestionarea performanței reduse

Managementul personalului presupune îmbunătățirea permanentă a activității resurselor umane cu scopul de a îndeplini în totalitate obiectivele instituției. Pentru a obține succes organizațional, importanța atribuită managementului personalului presupune nemijlocit existența unui sistem complex de activități, care include:

- evaluarea performanțelor la toate nivelurile ierarhice;
- stimularea și recompensarea în baza rezultatelor obținute de către angajați.



Unul dintre factorii de bază în obținerea succesului social și profesional în orice activitate este persoana (personalitatea). Fără îndoială, personalitatea, competența, inteligența și performanța individuală și organizațională vor propune modelări unanim recunoscute și instrumente eficiente, asigurând dezvoltarea instituției de învățământ superior.

„Performanța” este o componentă de bază a managementului performanței, care poate să joace un rol esențial în asigurarea condițiilor necesare pentru desfășurarea unei game integrate și coerente de procese ale managementului personalului, care să se susțină reciproc și să contribuie ca un tot întreg și unitar la îmbunătățirea eficacității organizaționale.

Nivelurile ierarhice ale managementului performanței (în cadrul organizației):

I Nivelul ierarhic individual.

II Nivelul ierarhic operațional.

III Nivelul ierarhic strategic.

Termenul de performanță poate fi folosit la diferite niveluri ierarhice ale instituției de învățământ superior: individual, operațional și strategic, pentru a atinge succesele și/sau rezultatele generale ale instituției de învățământ superior (cum ar fi, de exemplu, în sport) sau – de ce nu? – pentru a compara o referință științifică sau un rezultat față de un coleg, o echipă sau o organizație. În continuare vom sistematiza managementul performanței la toate nivelurile ierarhice ale unei organizații: individual, operațional și strategic.

Performanța individuală reprezintă nivelul rezultatelor obținute de către cadrul didactic (asistent universitar, lector universitar, conferențiar universitar, profesor universitar), atât în raport cantitativ, cât și calitativ, în baza îndeplinirii obiectivelor stabilite în planul individual anual de activitate al cadrului didactic. Evaluarea performanței individuale a cadrelor didactice reprezintă procesul de măsurare și apreciere a gradului atins de nivelul performanței în raport cu obligațiile înaintate conform planului individual și criteriilor de evaluare stabilite.

În ceea ce privește managementul performanței la nivelul ierarhic operațional, menționăm că această activitate este atribuită managementului operațional, deoarece are drept scop atingerea obiectivelor și țelurilor departamentului, secției sau ale echipei. În anul 1911, Frederick Taylor a publicat una dintre cele mai importante lucrări ale sale, cu titlul „Principiile managementului științific”, care a avut la bază conceptul privind metoda de îmbunătățire pe baze „științifice” a eficienței economice și a productivității muncii, propunând și un sistem de salarizare bazat pe performanță. Metoda concepută de către autor se întemeie pe analiza metodelor existente de lucru prin intermediul observației și al măsurării activității fiecărui angajat în parte.

Formele de exprimare a performanței și factorii care cauzează lipsa performanței în cadrul unei organizații sunt prezentate în figura 2.1.

La fel, o importanță majoră o are managementul performanței la nivelul ierarhic strategic, despre care vorbește autoarea Valentina Naeșcu din România, susținând că „managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor economice. Vorbim în fapt de un ansamblu de acțiuni gândite special pentru a îmbunătăți rezultatele angajaților, departamentelor și ale întregii companii”.

Profesorul emerit francez Michel Lebas, de asemenea, acordă o atenție sporită importanței managementului performanței la nivelul ierarhic strategic, afirmând că acesta „caracterizează performanța ca având un impact în viitor, o afacere de succes este cea care își atinge obiectivele definite. Astfel, performanța ține atât de capacitate, cât și de viitor”.



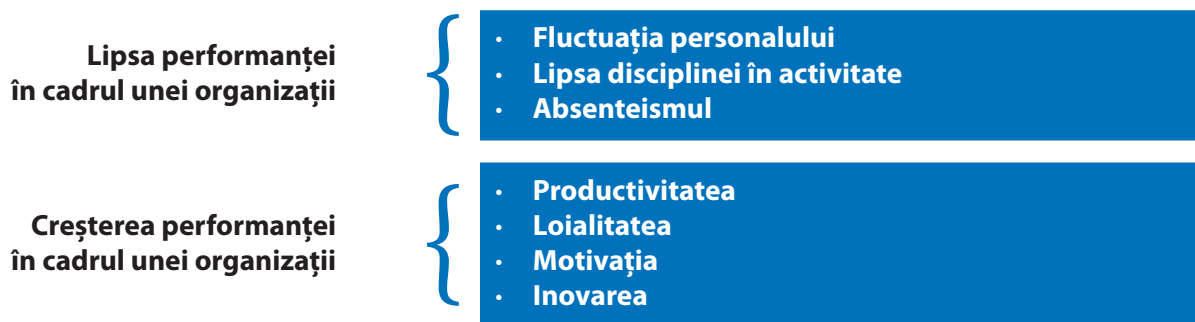


Figura 2.1. Factorii care determină creșterea/lipsa performanței în cadrul unei organizații

Elaborarea și publicarea unor clasamente (ratinguri) internaționale și naționale ale instituțiilor de învățământ superior și ale organizațiilor din diferite sfere, inclusiv de cercetare, constituie un fenomen destul de obișnuit. Apariția acestor clasamente este determinată direct de creșterea concurenței pe piața serviciilor academice și educaționale, fenomen impulsionat nemijlocit de necesitățile și solicitările consumatorilor acestor servicii de a efectua o comparație între calitatea educației și a cercetării din diferite instituții. Fenomenul nominalizat a fost facilitat de lansarea tehnologiilor capabile să obțină și să prelucreze un volum mare de informație scientometrică.

Răspunsul la întrebarea de ce ar fi oportună efectuarea unor clasamente, în special în sistemul de învățământ superior, este relevat într-un sondaj realizat de către Magenta Consulting în anul 2015. Sondajul a fost efectuat pe un eșantion de peste o mie de persoane, cu o marjă de eroare de 3%. Conform rezultatelor studiului respectiv, obținerea studiilor superioare este prioritatea numărul unu pentru majoritatea tinerilor moldoveni.

Respectiv, nouă din zece participanți la studiu au fost de părere că, mai întâi de toate, în viață trebuie să obții o specializare cel puțin de nivelul licență ciclul I, iar ulterior să te angajezi în câmpul muncii. Fiecare al treilea tânăr consideră că următorul pas ar fi acela de a-și dezvolta o carieră și de a obține performanțe profesionale cât mai avansate. Ponderele acestui indicator, în mare parte, este atribuit bărbaților.

În schimb, femeile consideră că după finalizarea studiilor și obținerea unui post de muncă cât mai acceptabil, următoarea necesitate și următorul obiectiv ar fi întemeierea unei familii, în timp ce bărbații plasează această prioritate tocmai pe locul patru. Următorul scop ar fi procurarea unei locuințe. Doar după atingerea tuturor acestor scopuri enumerate anterior, tânără generație ar opta pentru aducerea pe lume a unui copil. În linii generale, practic toate clasamentele sunt realizate în baza unui șir de criterii fundamentale, totuși fiecare instituție care efectuează o clasificare

Tabelul 2.3. Metodologia de stabilire a unui rating instituțional

CRITERIU	DESCRIERE SUCCINTĂ
Activitățile educaționale ale instituției	Evaluarea numărului de studenți de la toate ciclurile (licență, master). Estimarea numărului de cadre didactice care activează ca titulari pe o normă. Evaluarea nivelului de calificare a corpului profesoral-didactic. Evaluarea programelor de studii. Evaluarea calității candidaților. Evaluarea consumurilor per student. Evaluarea capacității instituției privind aprovizionarea cu resurse necesare pentru desfășurarea procesului educațional, inclusiv cu baza tehnico-materială. Evaluarea nivelului de organizare și desfășurare a procesului de învățământ. Opinia publică



CRITERIU	DESCRIERE SUCCINTĂ
Activitățile științifice și de cercetare ale instituției	Eficacitatea studiilor de doctorat și postdoctorat. Evaluarea programelor educaționale privind formarea specialiștilor pentru activitățile de cercetare și cele științifice. Evaluarea capacității de aprovizionare cu resurse, materiale și baza tehnico-materială necesară pentru desfășurarea unui proces complex privind formarea și cercetarea. Evaluarea nivelului de performanță și de organizare a procesului de cercetare. Estimările corpului profesoral-didactic privind realizările din domeniu. Opinia publică
Activitățile social-culturale ale instituției	Evaluarea programelor educaționale privind disciplinele cu caracter social și umanist. Evaluarea activităților privind aprovizionarea cu baza tehnico-materială necesară unui lanț logistic cu caracter sociocultural. Omniprezența instituției pe plan intern sau extern. Opinia publică
Activitățile privind relațiile internaționale ale instituției	Evaluarea performanței academice prin intermediul mobilității a studenților, profesorilor, cercetătorilor. Evaluarea programelor educaționale destinate nerezidenților. Evaluarea ratingului internațional al instituției. Evaluarea impactului educației și cercetării pe piețele externe, soft power. Estimările efective ale volumului de fonduri atrase din activitățile internaționale. Opinia publică cu privire la procesul de internaționalizare a instituției
Brandingul instituției	Vârsta instituției. Misiunea instituției, strategia de dezvoltare. Performanțele absolvenților, realizările instituționale privind procesul de selectare a elitelor la nivel local și internațional. Opinia publică
Opinia publică cu privire la activitățile instituționale	Opinia părților interesate cu privire la activitățile instituționale: <ul style="list-style-type: none"> - reprezentanți ai comunității academice; - reprezentanți ai organizațiilor din diferite domenii și potențiali angajatori; - reprezentanți ai mediului de afaceri

își determină în mod independent cota și mărimea atribuită pentru fiecare criteriu, țară, zonă, tipul instituțiilor, domeniile selectate, numărul de publicații, numărul angajaților și/sau studenților, aspectul economico-financiar etc. Clasamentele internaționale și naționale ale instituțiilor din diferite sfere, în special ale învățământului superior, au devenit un instrument în competiția pentru a atrage un număr cât mai mare de studenți, fonduri și parteneri de cooperare.

Clasamentul QS are unele asemănări cu clasamentul precedent, dar pune un accent mai mare pe citări, poziția universității în clasamentul național și reputația din sondaje (tabelul 2.4). Însă pe site-ul oficial nu există descrierea detaliată a modului de desfășurare a sondajelor respective.

Ca și clasificarea precedentă, QS nu include instituțiile care nu au studenți, deoarece scopul declarat al clasamentului este de a ajuta studenții să facă o comparație între opțiunile de studii la nivel internațional. Este publicată anual ierarhizarea a peste 800 de universități, pentru primele 400 fiind indicate poziții individuale, ulterior instituțiile fiind grupate a câte 10 până la 500, a câte 50 până la 700 și restul în grupul ce depășește poziția 700.

Clasamentul QS World University este lansat anual, de obicei în iunie. Ediția din 2023 a prezentat 1418 instituții din 100 de locații. Clasamentul se bazează pe o metodologie care ia în considerare o serie de factori, inclusiv reputația academică, reputația angajatorului, impactul cercetării și internaționalizarea. Metodologia este revizuită anual pentru a se asigura că rămâne relevantă și actualizată. Cea mai recentă metodologie utilizată de QS pentru a calcula clasamentele include următorii indicatori:



Tabelul 2.4. Indicatorii utilizați pentru clasamentele Times Higher Education World University Ranking și Quacquarelli Symonds World University Ranking

Indicatorii în THE	Ponderea, %	Indicatorii în QS	Ponderea, %
Predare: mediul de învățare, cu 5 indicatori	30	Reputația academică, măsurată printr-un sondaj global al profesorilor	40
Cercetare: volum, venituri și reputație, cu 3 indicatori	30	Reputația angajatorului, măsurată printr-un sondaj global al angajaților	15
Citare: influența cercetării, un indicator	30	Citări per profesor, conform Scopus	20
Venituri-industrie: inovare, un indicator	2,5	Raportul dintre studenți și profesori	15
Perspectivă internațională: personal, studenți, cercetare, 3 indicatori	7,5	Internaționalizarea	10

Începând din anul 2024, QS va implementa trei indicatori noi pentru a reflecta schimbările din învățământul superior. Fiecare dintre ele reprezintă 5% din ponderea totală.

- 1. Rețeaua internațională de cercetare:** se referă în primul rând la modul în care instituțiile sunt capabile să creeze și să susțină parteneriate de cercetare și rețele de colaborare la nivel mondial.
- 2. Rezultatele angajării:** reflectă în principal capacitatea instituțiilor de a asigura un nivel ridicat de angajare pentru absolvenții lor.
- 3. Sustenabilitate:** arată care instituții demonstrează un angajament pentru o existență mai durabilă.

Evaluarea cadrelor didactice și a personalului științific poate fi efectuată în baza următoarelor domenii de activitate de bază:

- activitatea didactico-metodică;
- cercetarea științifică;
- impactul cadrului didactic/personalului științific asupra dezvoltării instituției de învățământ superior în care își desfășoară activitatea de cercetare;
- activitatea academică;
- activitatea științifică.

Prin criteriile de evaluare se apreciază abilitățile profesionale și aptitudinile necesare/caracteristicile comportamentale ale angajatului pentru a îndeplini sarcinile de bază și cele suplimentare. Aprecierea aportului salariatului la obținerea rezultatelor se realizează în baza următoarelor criterii generale de evaluare:

- cunoștințe și experiență;
- complexitate, creativitate și diversitatea activităților;
- conceptualizare și responsabilitate, inclusiv decizională;
- conducere, coordonare și supervizare (suplimentar pentru funcțiile de conducere);
- comunicare;
- volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate.



Tabelul 2.5. Indicatorii utilizați pentru clasamentul The Center for World University Rankings

INDICATORII ÎN CWUR	Ponderea, %
1. Calitatea educației, măsurată prin numărul de absolvenți ai universității care au fost premiați, medaliați pe plan internațional cu multiple și superioare distincții, premii și medalii, în comparație cu mărimea universității	25
2. Ocuparea forței de muncă, măsurată prin numărul de absolvenți ai universității care au deținut funcții de conducere (director general) în cadrul companiilor de top din lume, față de mărimea universității	25
3. Calitatea facultății, măsurată prin numărul de cadre didactice care au fost premiate, medaliat pe plan internațional cu multiple și superioare distincții, premii și medalii	10
4. Cercetare:	
4.1. Rezultatul cercetării (publicații): măsurat prin numărul total de lucrări de cercetare	10
4.2. Publicații de înaltă calitate: măsurate prin numărul de lucrări de cercetare care apar în reviste de top	10
4.3. Influența, măsurată prin numărul de articole științifice care apar în reviste de mare influență	10
4.4. Citațiile, măsurate prin numărul de articole științifice extrem de citate	10

După caz, în funcție de specificul activității desfășurate și de atribuțiile caracteristice unor subdiviziuni/funcții, prin actul normativ cu caracter intern al instituției pot fi stabilite criterii suplimentare de evaluare sau substituite unele dintre criteriile enumerate care nu au relevanță pentru activitățile specifice desfășurate.

Instituția elaborează nivelurile de manifestare a fiecărui criteriu (câte 4 la fiecare criteriu), în raport cu categoria de personal din care face parte persoana evaluată (funcție de conducere, funcție de execuție, personal auxiliar etc.), orientându-se după indicatorii descriși.

În baza criteriilor menționate, evaluatorul acordă note de la 1 (reprezentând nivelul minim) la 4 (reprezentând nivelul maxim), fără zecimi, nota exprimând aprecierea nivelului de manifestare a fiecărui criteriu prevăzut în fișa de evaluare a angajatului. Nota finală a evaluării reprezintă media aritmetică a notelor acordate pentru fiecare criteriu.

Evaluatorul și persoana evaluată pot să anexeze la fișa de evaluare documente/materiale relevante procesului și rezultatelor evaluării.

2.4.2.

Determinarea formelor de motivare a resurselor umane din instituțiile de învățământ superior (materiale și morale)

Rolul instituțiilor de învățământ superior în formarea specialiștilor de înaltă calificare este incontestabil într-o societate modernă bine dezvoltată, cu o economie bazată pe cunoaștere.

Competitivitatea unei instituții de învățământ superior este accentuată de resursele umane competente ale acesteia, care își desfășoară activitatea într-un climat propice dezvoltării profesionale de valoare. Recomandarea UNESCO cu privire la statutul cadrelor didactice din instituțiile de învățământ superior (11.11.1997) recunoaște rolul decisiv al cadrelor didactice din aceste instituții în perfecționarea învățământului superior și contribuția lor la dezvoltarea umanității și a societății moderne, subliniind aspirația ca personalul didactic din instituțiile de învățământ superior să se bucure de un statut care să corespundă rolului său.



Pentru a menține resursele umane de valoare în instituție, universitățile elaborează politici și reglementări de motivare a personalului. Motivarea este procesul de stimulare a angajaților pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii instituției; este ceea ce determină resursele umane să fie mai performante și cointerestate în procesul de realizare a obiectivelor instituției, având o conotație dublă, după cum urmează:

- *motivarea spirituală, morală*, care se referă, în principiu, la satisfacerea unor nevoi și aspirații de natură spirituală, axându-se pe sistemul de valori, atitudinea și comportamentul salariaților;
- *motivarea economică*, care se realizează prin mijloace clasice, ce vizează satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de ordin economic ale salariaților.

Legislația națională specifică sistemului de învățământ superior nu conține norme exprese privind motivarea personalului. Art. 11 din Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 stabilește că nivelul minim al drepturilor și garanțiilor de muncă pentru salariați este reglementat de Codul muncii și de alte acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii, iar prin contractele individuale de muncă, contractele colective de muncă și convențiile colective pot fi stabilite pentru salariați drepturi și garanții de muncă suplimentare la cele prevăzute de Codul muncii și de alte acte normative. Totodată, aplicarea politicilor de personal nondiscriminatorii, orientate spre performanță, fortifică motivația și angajamentul salariaților.

Pentru motivarea morală a salariaților din instituțiile de învățământ superior, pot fi aplicate următoarele mecanisme:

- acordarea diplomelor de merit pentru activitate prodigioasă și cu ocazia datelor jubiliare și a sărbătorilor profesionale;
- acordarea titlurilor onorifice, instituite conform regulamentelor instituționale;
- asigurarea condițiilor de muncă adecvate;
- organizarea activităților de sporire a coeziunii echipei/teambuildingurilor în instituție;
- organizarea discuțiilor periodice despre activitatea desfășurată de instituție, precum și despre planurile de dezvoltare;
- crearea unor spații de odihnă/relaxare;
- oferirea de insigne, piese vestimentare, rechize de birou cu aplicarea simbolisticii corporative a instituției de învățământ superior;
- oportunități de instruire și dezvoltare profesională etc.

Motivarea economică a salariaților din instituțiile de învățământ superior este realizată prin aplicarea următoarelor mecanisme:

- motivarea performanței prin aplicarea unor adaosuri la salarii;
- indemnizații pentru respectarea clauzelor specifice ale contractului individual de muncă (pentru respectarea clauzei de confidențialitate, pentru compensarea cheltuielilor de transport, care se acordă salariaților a căror activitate implică deplasare pe parcursul zilei de muncă);
- asigurarea cu telefon de serviciu;
- asigurarea cu transport de serviciu;
- compensarea cheltuielilor ocazionate de delegarea salariaților.

Motivarea performanței prin aplicarea unor adaosuri la salarii este prevăzută în Hotărârea Guvernului nr. 1234/2018 privind condițiile de salarizare a personalului din instituțiile de învățământ care funcționează în regim de autogestiune financiar-economică și are loc sub următoarele forme:

(a) *sporul pentru performanță*:

- se alocă anual în limita a 10% din suma anuală a *salariilor de bază* la nivel de instituție și se achită în baza regulamentului intern, aprobat de către Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională și Senatul instituției de învățământ superior;



- limitarea sporului pentru performanță la nivel de angajat se reglementează prin actul normativ cu caracter intern (ordinul de stabilire a sporului de performanță);
- (b) *sporul cu caracter specific:*
- se acordă în raport cu condițiile specifice de activitate, pentru compensarea efortului depus sau a riscului asumat, pentru timpul lucrat în aceste condiții;
 - mecanismul de acordare a sporurilor cu caracter specific se reglementează prin act administrativ intern al instituției, aprobat în baza deciziilor Senatului și Consiliului pentru dezvoltare strategică instituțională al instituției de învățământ superior. Mijloacele necesare pentru acordarea sporurilor cu caracter specific se planifică anual de către instituții în funcție de resursele financiare disponibile;
- (c) *sporul la salariu pentru performanțe profesionale individuale în muncă:*
- poartă caracter stimulator, se bazează pe calitatea muncii, aportul și profesionalismul angajatului, obiectivitate și imparțialitate și se stabilește și se achită în funcție de nivelul de realizare a indicatorilor de performanță. Considerăm oportun ca instituțiile de învățământ superior să își stabilească propriii indicatori de performanță pentru salariați, ținând cont de indicatorii instituționali, care contribuie la creșterea calității ofertei academice. Asemenea indicatori ar putea fi, de exemplu, articole publicate în anul de referință în reviste ISI cotate în baza de date Thomson Reuters (Citation Journal Reports) cu factor de impact mai mare sau egal cu 0,5, lucrări științifice indexate în bazele de date Web of Science în surse fără IF sau Scopus (articole în reviste, lucrările conferințelor; cărți sau capitole în carte), citări în Google Scholar etc. Fiecare instituție este în drept să își identifice indicatorii pornind de la propriile politici de calitate și obiectivele trasate. Atingerea indicatorilor de performanță sporește vizibilitatea instituției și contribuie la poziționarea favorabilă în diverse clasamente naționale și internaționale.



2.5.

Dezvoltarea profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior

(4 activități de training + 1 masterclass = 10 ore)

Rezultatele învățării:

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- etapele și principiile procesului de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior.

Aplicare

va putea:

- să identifice nevoile de dezvoltare profesională la nivel organizațional, ocupațional și individual, prin aplicarea diverselor instrumente de evaluare;
- să planifice și să monitorizeze activitățile de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior.

Integrare

va fi capabil:

- să proiecteze strategia de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior.

2.5.1.

Factorii schimbării și dezvoltarea profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior. Principiile procesului de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior. Ciclul de dezvoltare a personalului din instituțiile de învățământ superior

Importanța formării și dezvoltării profesionale a crescut considerabil datorită ritmului în care are loc schimbarea în societatea contemporană, între cele două fenomene existând o relație de intercondiționare foarte puternică. Forțele care provoacă schimbarea și care fac presiuni asupra firmelor în direcția formării și dezvoltării profesionale sunt:

- globalizarea competiției;
- schimbările majore în tehnologie;
- uzura morală a cunoștințelor;
- schimbări majore ale forței de muncă.

Principiile procesului de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior

Procesul de dezvoltare profesională continuă în instituțiile de învățământ superior este organizat și desfășurat în baza următoarelor principii:



- respectarea dreptului angajatului la dezvoltarea profesională – fiecărui angajat trebuie să i se asigure posibilități egale la instruire, în țară și peste hotare, fără niciun fel de discriminare pe motive de sex, vârstă, naționalitate, opțiune politică, confesiune, sănătate etc.;
- obligativitatea dezvoltării profesionale – fiecare angajat trebuie să fie conștient de necesitatea actualizării cunoștințelor și abilităților proprii, menținerii prin instruire profesională continuă a experienței și calificării sale la nivelul necesar pentru realizarea eficientă a atribuțiilor de serviciu;
- orientarea spre necesitățile de instruire – programele de instruire trebuie să fie orientate, în mod obligatoriu, spre satisfacerea necesităților de dezvoltare individuale, de grup (la nivel de subdiviziune) și organizaționale (la nivel de instituție).

Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 193/2017⁵⁸, specifică următoarele principii pe care se bazează formarea continuă a adulților:

- asigurarea caracterului anticipativ și a continuității în activitatea de formare-dezvoltare a personalității umane;
- adaptarea programelor de formare profesională la cerințele unei societăți în continuă dezvoltare;
- pregătirea personalității în vederea adaptării optime la condițiile de schimbare rapidă a sistemului de învățământ;
- mobilizarea și valorificarea tuturor mijloacelor de informare disponibile în limitele instituționale și noninstituționale;
- profesionalismul.

Ciclul de dezvoltare a personalului în instituțiile de învățământ superior

Întrucât consecințele unui demers de formare și dezvoltare profesională sunt deosebit de importante, la fel ca și costurile și durata acestuia, se pune problema abordării sistematice a activității de formare și dezvoltare profesională. Este important a asigura un caracter continuu activităților de dezvoltare profesională a personalului instituțiilor de învățământ superior, iar acestea trebuie abordate structurat, conform ciclului de dezvoltare a personalului prezentat mai jos.

I Identificarea necesităților de dezvoltare

Pentru ca resursele financiare, umane și de timp investite în implementarea programelor de instruire profesională să aducă beneficii, este necesar ca să fie identificate foarte precis nevoile reale de instruire. În funcție de aceste nevoi vor fi definite obiectivele formării și vor fi construite conținuturile programelor de formare. Există mai multe modalități de a identifica nevoile reale de instruire pornind de la:

- obiectivele strategice* ale instituției, definite clar de echipa de conducere – sunt primele repere ale identificării nevoilor de formare/dezvoltare profesională;
- principalele probleme sau puncte slabe/disfuncțiuni ale instituției*, identificate de către angajați – deseori fac trimitere la nevoi urgente de formare/dezvoltare profesională. Folosind tehnica chestionarului, se poate realiza o analiză a climatului socioprofesional, care să evidențieze principalele probleme existente în instituție pornind de la opiniile angajaților aflați pe diferite paliere ierarhice. Analiza opiniilor colectate prin chestionar poate duce la identificarea unor soluții cu caracter formativ;

58 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112952&lang=ro.



- (c) *analiza solicitărilor profesionale specifice fiecărui post* – poate defini alte categorii de nevoi formative. În urma analizei de post, pot fi identificate competențele profesionale ignorate de către angajații actuali, dar identificate de analist ca fiind importante pentru realizarea unei activități performante. La fel, prin intermediul chestionarului nevoilor de formare, personalul instituției poate fi întrebat despre problemele cu care se confruntă în activitatea sa, despre schimbările pe care le-ar introduce în vederea creșterii eficienței, despre noile abilități/competențe profesionale pe care și-ar dori să le formeze etc.;
- (d) *analiza diferențelor de performanță existente* între diferite categorii de angajați – poate fi un alt punct de plecare pentru definirea nevoilor de dezvoltare profesională. Analizând performanțele unui grup mare de angajați și identificând aptitudinile sau competențele care diferențiază pe cei care realizează o înaltă performanță de cei care realizează o slabă performanță, pot fi identificate noi direcții de formare. Această procedură presupune evaluarea din punct de vedere profesional a personalului vizat (aptitudini, competențe, filieră de formare, experiență anterioară, motivații, atitudini etc.), în paralel cu ierarhizarea acelorași angajați în funcție de performanța profesională.

II Planificarea activităților de dezvoltare

În conformitate cu necesitățile identificate la etapa precedentă, subdiviziunea responsabilă de formarea profesională continuă a personalului instituțiilor de învățământ superior elaborează planul anual de dezvoltare profesională, care include denumirea activităților de dezvoltare profesională, tipul și formele de instruire, durata, termenele de realizare, categoriile de participanți, responsabilii și alte elemente aferente unui plan de instruire.

În ceea ce privește formatorii, aceștia pot fi atât interni, cât și externi. Apelând la formatori interni, se poate cădea în capcana elaborării unui program de formare pornind mai degrabă de la competențele și nivelul de expertiză ale formatorilor, decât de la obiectivele concrete, aceștia neputând avea o arie prea largă de competențe (formatorii externi pot fi aleși în funcție de expertiza lor pe un domeniu îngust). În plus, eficiența programului de formare poate fi discutată în alți termeni (contractuali, măsurabili) cu formatorii externi comparativ cu formatorii interni (retribuiți, de regulă, cu un salariu fix). Programul de formare care rezultă în final este un document oficial care reglementează modul de desfășurare a cursurilor teoretice și a aplicațiilor practice, durata și conținutul acestora, metodele folosite, materialele oferite cursanților, formele de evaluare și de verificare a măsurii în care obiectivele pregătirii profesionale au fost atinse.

În elaborarea programelor de formare se recomandă respectarea anumitor principii, după cum urmează:

- a) prioritate va avea formarea unor deprinderi, competențe practice;
- b) cunoștințele teoretice furnizate în cadrul instruirii trebuie să fie în strânsă legătură cu latura practică a programului;
- c) conținuturile cursurilor/aplicațiilor trebuie să fie compatibile cu cerințele tehnologiilor moderne, să nu fie depășite;
- d) conținuturile și metodele trebuie să țină cont de nivelul cursanților (în condițiile în care nu intră în contradicție cu obiectivele formării);
- e) în cadrul instruirii cursanții trebuie să facă aplicații, să producă, să experimenteze;
- f) pe lângă verificarea nivelului de asimilare a informațiilor, evaluarea formării deprinderilor, a competențelor practice se va realiza prin probe efective de lucru/realizare a sarcinilor.



III Implementarea programului de formare

Conducerea instituției trebuie să asigure toate condițiile necesare pentru implementarea programului de formare în condiții optime: săli de curs spațioase, luminoase, materiale didactice suficiente, orar de formare rezonabil etc. Este de preferat ca stagiile de formare să fie programate în cursul dimineții, în primele zile ale săptămânii, cu eliberarea temporară a cursanților de responsabilitățile profesionale. O altă opțiune ar fi cea a stagiilor de weekend (sâmbătă/duminică), dar nu mai mult de trei weekenduri pe lună. O idee bună este aceea ca, în paralel cu secvențele formative, angajații să fie încurajați să aplice în munca lor concretă ceea ce au învățat în cadrul stagiilor de formare.

Succesul unui program de formare poate fi condiționat și de feedbackul rapid pe care îl pot oferi cursanții, feedback posibil numai dacă aceștia verifică utilitatea informațiilor și deprinderilor sau problemele care pot apărea în activitatea profesională curentă.

IV Evaluarea rezultatului activităților de dezvoltare

Evaluarea impactului programelor de formare este unanim recunoscută ca fiind deosebit de importantă. Realitatea ne arată însă că impactul unui program formativ este greu de evaluat. Cea mai simplă schemă de evaluare a impactului unui program de formare/dezvoltare profesională este cea descrisă de M.D. Carolan (1993):

- (a) *evaluarea la nivelul reacțiilor* – vizează evaluarea modului în care cursanții apreciază experiența lor în ceea ce privește cursul de formare, părerea lor despre tematică, conținut, utilitatea aplicațiilor, ținuta și talentul lectorilor, condițiile de formare etc. Este vorba despre o evaluare imediată, fără să garanteze că informațiile sau deprinderile achiziționate în timpul stagiului de formare vor fi aplicate și vor duce la creșterea performanței profesionale;
- (b) *evaluarea la nivelul învățării* – se referă la testarea cursanților pentru a vedea în ce măsură obiectivele formative au fost atinse. Această evaluare se va realiza la finalul programului de formare cu ajutorul unor chestionare docimologice (de cunoștințe) și/sau cu ajutorul unor probe aplicative specifice domeniului și obiectivelor programului de formare. Se urmărește măsurarea gradului în care cursanții și-au însușit cunoștințele, abilitățile sau deprinderile preconizate în cadrul programului;
- (c) *evaluarea la nivelul comportamentelor* – constă în aprecierea măsurii în care cunoștințele și deprinderile achiziționate în cadrul programului sunt aplicate la locul de muncă. Obiectivul fiecărui program de formare este nu numai de a furniza informații și de a forma deprinderi, ci și de a forma atitudini și de a influența comportamente. Realitatea arată că rareori angajații aplică în mod concret în activitatea lor curentă informațiile achiziționate sau deprinderile nou-formate.

2.5.2.

Elaborarea strategiei de formare a personalului în instituțiile de învățământ superior. Instrumente de identificare a nevoilor de dezvoltare profesională a personalului instituțiilor de învățământ superior

Pornind de la modalitățile consacrate de analiză a resurselor umane, abordarea carierei universitare prin profilul profesional academic al cadrului didactic universitar se axează pe ideea de performanță, competitivitate și centrare pe student. Aceasta determină necesitatea redefinirii dimensiunilor statutului profesional, și anume a caracteristicilor, rolurilor și competențelor, care



reprezintă fundamentele sistemului de formare. Astfel, din perspectiva educației permanente (lifelong learning-ului), dezvoltarea profesională a personalului universitar poate fi abordată drept dezvoltare cu caracter evolutiv și motivant al carierei în vederea realizării în toată plenitudinea a cadrelor universitare, atât academice, cât și nonacademice. Acest fapt determină nu doar dezvoltarea instituției, ci și a întregii comunități. Prin dimensiunea instituțională, investiția în dezvoltarea continuă a universitarilor servește drept garanție pentru competitivitatea și performanța universităților.

Sistemul de formare a cadrelor universitare, în special a celor didactice, poate fi orientat, conform dimensiunilor strategice rezumate specificate, spre următoarele elemente:

- dezvoltarea competențelor specifice personalului didactic universitar printr-o abordare sistemică de formare inițială, având în vedere profesionalizarea carierei didactice universitare;
- adaptarea sistemului de certificare la modalitățile de recrutare și selecție și de promovare profesională, asigurând astfel o coerență la nivelul începutului carierei didactice universitare;
- echilibrarea rolurilor și a componentelor specifice carierei universitare prin restructurarea sistemului de evoluție în cariera didactică în diverse roluri: rol de expert, rol didactic, rol de cercetare, rol educațional, rol comunitar, rol de dezvoltare profesională;
- exploatarea valențelor formative și de recunoaștere ale competențelor, atât formale, cât și nonformale/informale, determinând eficientizarea mecanismelor specifice pentru progresul în cariera universitară.

Luând în considerare faptul că bugetul unei instituții de învățământ superior este, în general, limitat, iar nevoile de pregătire sunt multiple, apare necesitatea stabilirii anumitor priorități. În demersul strategic se recomandă identificarea răspunsului pentru o serie de întrebări:

UNDE se dorește a ajunge și care ar fi elementele pe care să fie concentrate eforturile? Răspunsul la această întrebare trebuie să identifice și necesitatea respectivelor eforturi;

CE competențe și resurse sunt disponibile pentru realizarea strategiei de dezvoltare a personalului? Acest răspuns va releva nu doar existența mijloacelor financiare, dar și a celor materiale (spații, mijloace necesare) și umane (existența formatorilor în cadrul instituției);

CUM capabilitățile disponibile ar permite a se ajunge acolo unde se dorește? Răspunsul va reliefa planificarea utilizării eficiente a resurselor disponibile, altfel zis: maxim efect cu minim efort.

Succesul în demersul de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile de învățământ superior poate fi exprimat prin identificarea specificului activității universitare în corelație cu funcțiile didactice, această corelație fiind determinată de nivelul de cunoștințe, abilități și competențe valorificate în realizarea atribuțiilor și a responsabilităților funcției. Pentru ca eforturile de pregătire să se soldeze cu rezultatele scontate, este necesară planificarea și coordonarea minuțioasă a procesului. Aceasta se realizează prin identificarea și aplicarea strategiei de dezvoltare a personalului universitar.

În definirea tipologiei de strategii aplicate în acest sens, pot fi identificate trei criterii de grupare a acestora, și anume:

I Strategii generice domeniului resurse umane – reprezintă strategiile care au ca punct de plecare strategia instituției. În funcție de aceasta, pot fi aplicate următoarele opțiuni:

(a) *strategia de personal orientată spre investiții* – pornește de la deciziile privind investițiile din cadrul instituției. În dezvoltarea viitoare a universității, personalul devine el însuși element de investiții. Componenta care ține de dezvoltarea personalului se regăsește în planurile strategice cu privire la resursele umane ale instituției;



- (b) *strategia de personal orientată valoric* – se axează preponderent pe respectarea intereselor, dorințelor sau aspirațiilor personalului instituției concomitent cu folosirea corespunzătoare a potențialului acestuia. Această strategie este determinată și de renumele universității. Programele de dezvoltare profesională sunt dependente de cultura managerială și de tradițiile instituției;
- (c) *strategia de personal orientată spre resurse* – se referă la influența considerabilă a procesului de asigurare cu personal asupra conținutului strategiei instituției în general, iar funcțiunea (compartimentul) de personal contribuie activ la dezvoltarea și realizarea acesteia. În așa fel, problemele privind resursele umane sunt deja incluse sau luate în considerare la elaborarea strategiei universității, iar aspectul de dezvoltare profesională se axează pe arhitectura relațională – modul în care se comunică, se interacționează, se iau decizii atât în interiorul universității, cât și în raport cu alte organizații și instituții.

II Strategii în funcție de efortul de dezvoltare al angajaților – se referă la strategiile care pornesc de la nivelul bugetului alocat de către instituție pentru activitățile de instruire ale personalului universitar. În funcție de aceasta, se identifică următoarele tipuri:

- (a) *strategia de conciliere* – presupune alocarea unui nivel redus de cheltuieli pentru activitățile de dezvoltare a personalului universitar, acestea având prioritar obiectivul prevenirii eventualelor conflicte sociale;
- (b) *strategia de supraviețuire* – se referă la constituirea la nivel de instituție a unui fond special pentru cheltuielile ce țin de activitățile de dezvoltare a personalului universitar;
- (c) *strategia în salturi* – include alocarea unor sume importante pentru dezvoltarea personalului, acestea având caracter ocazional;
- (d) *strategia investițională* – presupune alocarea continuă a unor sume importante pentru dezvoltarea potențialului uman al instituției.

III Strategii în funcție de etapa carierei individuale a angajaților – se referă la strategiile stabilite în funcție de parcursul și traseul profesional. Conform acestei abordări, pot fi aplicate următoarele opțiuni:

- (a) *strategia de socializare* – se referă la integrarea noilor angajați în cultura organizațională a universității;
- (b) *strategia de specializare* – presupune dezvoltarea acelor competențe ale angajaților universitari care sunt specifice postului în care sunt încadrați;
- (c) *strategia de dezvoltare* – se realizează în două maniere: *dezvoltarea pe orizontală* a angajaților prin rotația lor pe posturi (cazurile în care aceasta este posibil) sau extinderea sferei de responsabilități și atribuții care le revin acestora; *dezvoltarea pe verticală* – promovarea, care presupune trecerea la un nivel ierarhic mai înalt decât cel actual, implicând și un grad de responsabilitate mai mare;
- (d) *strategia de valorizare* – include realizarea dezvoltării personalului prin valorificarea competențelor și experienței unor angajați ai universității stabiliți în calitate de mentori pentru alți membri (utilitatea acestei strategii este evidentă, în special în cazul cadrelor didactice tinere, care încă nu au suficientă experiență în domeniu).

Strategii determinate de analiza SWOT

Pentru identificarea strategiilor optime, luând în considerare atât punctele forte și slabe ale universității, cât și oportunitățile și amenințările mediului în contextul căruia universitatea își desfășoară activitatea, poate fi elaborată matricea în care să fie evidențiate posibilele zone de interdependență dintre cele patru componente. Este modelul de analiză strategică cunoscut



prin acronimul SWOT. Având o largă aplicabilitate, acesta poate fi utilizat în identificarea soluțiilor strategice pentru o serie de probleme ce țin de dezvoltarea personalului universitar, și anume:

- măsura în care punctele forte ale universității permit fructificarea oportunităților (identificate în mediul extern) în stabilirea unor strategii atractive (de avantaj) pentru procesul de dezvoltare a personalului universitar. În demersul de dezvoltare profesională a angajaților, universitatea identifică oportunitățile pentru care dispune de resurse și le direcționează corespunzător. Este posibil ca să se identifice necesitatea de a transforma mai întâi punctele slabe în puncte forte și abia ulterior să se aplice strategiile de avantaj, ceea ce presupune soluționarea problemei dintr-o altă perspectivă, prezentată în enunțul următor;
- măsura în care punctele slabe ale universității pot genera vulnerabilități sau piedici în valorificarea oportunităților de dezvoltare a personalului. De fapt, este necesar să se identifice care anume dintre respectivele puncte slabe ar trebui remediate, precum și să se evalueze efortul în acest sens. Acestea se mai numesc strategii de depășire a slăbiciunilor;
- măsura în care folosirea punctelor forte ale universității este direcționată spre reducerea vulnerabilității în fața amenințărilor din mediul extern. Este necesar a remarca faptul că simpla existență a punctelor forte nu va genera avantaje competitive pentru dezvoltarea profesională a personalului universitar. Acestea vor depinde de capacitatea de a le fructifica, în special într-un mediu incert;
- măsura în care conducerea universității ar trebui să fie îngrijorată de amenințările din mediu și ce strategii (propulsive) sunt necesare pentru o protecție în fața respectivelor amenințări. În acest caz se realizează un plan de acțiuni defensive, cu scopul reducerii/eliminării posibilității ca punctele slabe să crească vulnerabilitatea procesului de dezvoltare profesională în raport cu amenințările.

Identificarea nevoilor de instruire

Strategia elaborată va urmări realizarea continuă a procesului de dezvoltare a resurselor umane, acesta fiind transparent și flexibil, și va determina asigurarea faptului că personalul din cadrul instituției își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor și abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate. În prima fază se determină nevoile de pregătire, se stabilesc obiectivele efortului de pregătire și criteriile corespunzătoare. Elaborarea strategiei se concentrează pe următoarele aspecte:

- analiza cadrului legislativ aplicabil în domeniul formării profesionale a personalului academic și a celui nonacademic angajat în universități;
- identificarea grupului-țintă din cadrul categoriilor de personal al instituției;
- evaluarea nevoilor de formare a personalului din cadrul grupului identificat.

Având în vedere cerințele referitoare la metodele de analiză și resursa de timp disponibilă pentru elaborarea strategiei, s-ar putea constata imposibilitatea analizei tuturor posturilor sau a nevoilor de formare pornind de la recomandările din cadrul rapoartelor de evaluare a performanțelor individuale. Acest aspect, însă, ar putea fi acoperit prin chestionarea unui număr suficient de mare de respondenți din fiecare categorie a grupului-țintă și, ulterior, concluzionarea în baza respectivelor chestionare. În vederea formulării concluziilor pertinente ca urmare a realizării chestionării, respondenții ar trebui să includă atât personal universitar managerial, cât și non-managerial. Astfel, achiziționarea cunoașterii profesionale nu se produce doar într-un singur context, dar identificarea acestora este un demers analitic necesar pentru fundamentarea oricărui program de formare.



2.5.3.

Forme/tipuri de instruire a adulților. Strategii/instrumente de evaluare a programelor de instruire (conținut, necesitate, impact)

Forme/tipuri de instruire a adulților. Procesul de învățare la vârsta adultă reflectă o situație de restructurare și reorganizare, motivația adulților fiind mult mai complexă decât cea a școlărilor. Acest proces duce spre o continuă transformare a ideilor, cumul de noi cunoștințe, independență în procesul de gândire structurată, bazată pe logică.

Adultul are bine formate procesele psihice și realizează asocieri mai complexe la nivel emoțional cu materialul factologic, își asumă responsabilitatea pentru calitatea însușirii cunoștințelor și știe exact ce dorește să învețe sau să cunoască. Acesta este motivat de nevoi intrinsece sau dorințe. În general, cursantul adult participă la programe de instruire deoarece el vrea sau are nevoie de conținut informațional pentru a-și exercita meseria sau a se dezvolta personal.

Învățarea la vârsta adultă se realizează atunci când procesul de învățare:

- este direcționat de către adult;
- răspunde unor nevoi recent identificate;
- este participativ;
- este experiențial;
- este reflectiv;
- furnizează feedback.

Cum învață adultul?

Educația la vârsta adultă a condus la conturarea modelului andragogic al educației, bazat pe următoarele principii:

- formabilul deține rolul principal în procesul formării sale;
- formabilul tinde spre autorealizare, independență, autogestiune și se consideră capabil de aceasta;
- experiența de viață a adultului poate fi o sursă importantă de învățare atât pentru el, cât și pentru colegii săi;
- adultul învață pentru a-și soluționa problemele și a-și atinge scopurile;
- adultul tinde să pună imediat în practică cunoștințele, deprinderile și competențele căpătate în procesul învățării;
- activitatea de învățare a adultului este determinată, în mare parte, de factori profesionali, sociali, de timp și de spațiu, care împiedică sau favorizează acest proces;
- formabilul adult participă împreună cu formatorul la toate etapele procesului de învățare: planificare, realizare și evaluare.

Bariere în calea învățării adultului

Pornind de la premisa că un eveniment de instruire este, în primul rând, o experiență prin care participanților le sunt oferite oportunități valoroase de dezvoltare, este important ca un trainer să fie conștient de barierele ce ar putea împiedica învățarea la adulți. Aceste bariere constituie deseori importante impedimente în dezvoltarea profesională și personală a participanților la procesul de instruire, dar, în același timp, în funcție de modul de manifestare a acestora, pot constitui valoroase oportunități pentru asigurarea schimbării dorite în atitudinea participantului (participanților) față de propria dezvoltare.



- (a) **Experiența anterioară** – orice experiență de învățare are drept obiectiv oferirea de noi cunoștințe și formarea de noi abilități, care, deseori, sunt în contradicție cu experiența anterioară a unuia sau a mai mulți participanți.
- (b) **Lipsa încrederii** – simțul critic, care este foarte dezvoltat la adulți, creează o anumită lipsă de încredere orientată către noua informație sau către persoana formatorului. În acest context, sarcina formatorului este de a crea încrederea pentru realizarea obiectivelor evenimentului de instruire.
- (c) **Lipsa motivației** – deseori, participanții la un eveniment de instruire nu manifestă nivelul de motivație necesar. Acest fapt se datorează atât multitudinii de preocupări personale și profesionale pe care le are un adult, cât și factorilor de ordin atitudinal și valoric.
- (d) **Frica de eșec** – deoarece pentru adulți este foarte important ca efortul pe care îl investesc în învățare să ducă la rezultate palpabile, frica de eșec reprezintă un impediment ce deseori afectează procesul de instruire, căci orice posibilă nereușită ar însemna irosire de timp și efort. La fel, frica de eșec este cauzată și de rolul individului în cadrul unui grup și de natura relațiilor deja stabilite.
- (e) **Lipsa de interes** – fiind în mare parte similară cu lipsa motivației, această barieră este generată de imposibilitatea și chiar incapacitatea de a vedea utilitatea învățării pentru performanța ulterioară.
- (f) **Frica de schimbare** – deoarece fiecare individ are un set de valori și atitudini personale bine format, este deseori dificilă provocarea unei schimbări, fie și minore, a acestora, schimbare care ulterior ar duce la modificarea performanței în sensul dorit. Oricărui individ îi este dificil să-și modifice deprinderile, iar nedorința, conștientizată sau nu, se transformă deseori în manifestări ce denotă frica de schimbare.
- (g) **Tehnici greșite de abordare** – fiind în mare parte determinate de experiența și măiestria formatorului, tehnicile utilizate în procesul de instruire influențează în mod direct implicarea participanților și determină gradul de realizare a obiectivelor instruirii.

Barierelor enumerate se manifestă în moduri diferite, de exemplu prin:

- ostilitate deschisă față de formator, ce se exteriorizează prin întrebări provocatoare, fraze și expresii verbale care denotă dezacord, instigarea altor participanți la neacceptarea elementelor de conținut sau proces ori, mai grav, a autorității formatorului;
- ostilitate ascunsă, ce se manifestă prin nedorința de a participa la activitățile din care este alcătuit evenimentul de instruire și prin refuzul de a exprima deschis preocupările și dezacordul;
- indiferență, manifestată prin încercări de a părăsi locul evenimentului de instruire, neimplikarea în activități etc.

Pentru a asigura succesul instruirii, formatorul trebuie să fie conștient de prezența tuturor acestor bariere în timpul unui eveniment de instruire, dar manifestate în mod diferit printre participanți. Toate aceste manifestări prezentate mai sus sunt urmărite și, dacă este cazul, abordate chiar în momentul în care au fost observate, căci altfel pot duce la consecințe negative.

Motivarea adulților pentru învățare

Un alt aspect esențial al instruirii adulților este motivația, care diferă mult de cea a copiilor, având în vedere că aceste două categorii de vârstă au surse de motivație diferite. Sursele motivaționale ale adulților:

- *relațiile sociale*: adulții vin la cursuri de perfecționare/recalificare sau la alte activități instructive pentru a-și face noi prieteni sau pentru a fi împreună cu prietenii/colegii/rudele;



- *expectațiile sociale*: adulții se angajează în activități instructive la insistența unei autorități, la recomandările soțului, la sugestiile prietenilor;
- *bunăstarea socială*: pentru a-și dezvolta disponibilitatea de a fi în serviciul comunității, de a fi util societății, adulții fac cursuri fără tangențe cu profesiunea de bază;
- *avansarea profesională*: adulții se angajează în procesul de instruire pentru a obține beneficii materiale, avansare profesională, prestigiu social, pentru a face față concurenței;
- *refugiu sau stimulare*: pentru a scăpa de plictiseală, pentru a evita rutina de acasă sau de la serviciu, adulții își găsesc salvarea în învățare;
- *interes cognitiv*: majoritatea adulților învață de dragul învățării, caută informații noi pentru a-și satisface curiozitatea.

Forme moderne de instruire a adulților:

- *cursuri cu frecvență la zi*, bazate pe conferințe;
- *programe de instruire axate pe muncă*: conținutul pregătirii are o mai mare relevanță, indivizii având ocazia să îmbine munca cu studiul;
- *programe deschise, flexibile, de învățare la distanță*: presupun situații de învățare individuală, prin mijloace concepute pentru studiu individual după un program ales de persoana vizată; instituția furnizează suport tutorial, consiliere;
- *învățare bazată pe resurse*: instituția oferă instruire, consiliere, acces la materiale și echipamente;
- *învățarea online*: asistată de calculator;
- *învățarea prin colaborare*: utilizată în grupuri de lucru;
- *studiu independent*: permite adaptarea curriculumului la nevoile individuale ale formabilului;
- *discuții ghidate prin întrebările formatorului*: au un caracter didactic și presupun orientarea întregii activități;
- *seminarul*: un grup de discuții, de obicei în jurul unei teme provocatoare sau controversate, în care fiecare participă cu idei;
- *simulări și jocuri de rol*: permit experimentarea unor trăiri specifice sau comportamente;
- *dezbateri*: prezentarea și susținerea unor puncte de vedere contrastante;
- *forumuri*: sisteme întemeiate pe principii asemănătoare grupurilor de pe internet, care discută pe o temă de interes comun – fiecare utilizator poate adăuga un mesaj sau se poate alătura discuției.

Roluri ale formatorului pentru adulți în grupul de predare-învățare

Formatorul este specialistul angajat în formarea continuă a adulților, care proiectează, realizează, evaluează și revizuieste activități teoretice/practice și/sau programe de formare și dezvoltare ale competențelor profesionale, desfășurate în instituții specializate sau la locul de muncă.

Profilul de personalitate al formatorului căutat azi pe piața serviciilor educaționale este definit de o serie de competențe:

- de a conduce în așa fel procesele de învățare destinate adulților încât aceștia nu doar să achiziționeze cunoștințe, ci și să-și formeze abilități, competențe cu caracter practic-aplicativ, demonstrabile imediat;
- de a identifica concepte și activități de învățare relevante pentru contextele reale din viața cotidiană a cursanților;
- de a se manifesta ca persoană dinamică, flexibilă, acceptând independența de manifestare a cursanților;
- de a se adapta la diversitatea cursanților, pentru a putea oferi fiecăruia ce așteaptă să obțină prin programul educațional la care participă (în funcție de: nevoi de învățare, caracteristici



- personale, interese de cunoaștere), prin selectarea unor strategii de instruire adecvate nevoilor de educație, pregătirii anterioare, valorilor culturale, vârstei și altor caracteristici personale;
- de a lucra în echipă cu alți formatori și de a promova munca în echipă și la nivelul activităților desfășurate de cursanți;
- de a comunica cu ușurință cu participanții la curs și de a facilita procesele de comunicare dintre aceștia;
- de a stabili cu ușurință contacte cu persoane, instituții și comunitatea interesată de realizarea anumitor programe educaționale destinate adulților;
- de a stimula motivația cursanților, evidențiind progresele și utilitatea practică a cunoștințelor predate;
- de a planifica un program educațional și de a evalua rezultatele acestuia.

Strategii/instrumente de evaluare a programelor de instruire (conținut, necesitate, impact)

Activitățile de dezvoltare profesională realizate sunt evaluate conform unor indicatori stabiliți în procesul de planificare a instruirii, inclusiv privind calitatea și rezultatele instruirii. Evaluarea activităților de dezvoltare profesională se efectuează, după caz, de către:

(a) beneficiarii programelor de instruire:

- participanții la activitățile de instruire;
- conducătorii care coordonează activitatea personalului instituției – participanți la activitățile de instruire;
- colaboratorii subdiviziunii resurse umane în procesul de monitorizare a dezvoltării profesionale;

(b) prestatorii serviciilor de instruire:

- ministerele, alte autorități publice care au organizat instruirea externă la subiecte din domeniul de specialitate.

Evaluarea activităților de dezvoltare profesională se realizează prin diferite metode și instrumente, printre care: rapoarte, chestionare, testări, interviuri. Procedura de evaluare se aplică, după caz:

- la sfârșitul activităților de instruire;
- după anumite intervale de timp.

Prin evaluarea la sfârșitul activităților de instruire se apreciază:

- nivelul de cunoștințe și abilitățile acumulate de către participanți pe parcursul instruirii, inclusiv în comparație cu cele avute;
- gradul în care au fost realizate obiectivele de dezvoltare profesională;
- activitatea formatorilor/instructorilor-practicieni.

Prin evaluarea după anumite intervale de timp se apreciază:

- gradul în care personalul instituției aplică în activitatea practică cotidiană cunoștințele și abilitățile obținute în urma participării la activitățile de instruire;
- performanțele personalului instituției obținute în urma participării la instruire.

În urma evaluării, se trag concluzii referitoare la:

- corectitudinea identificării necesităților de instruire și a stabilirii obiectivelor de instruire;
- corectitudinea selectării tipului, a formelor și a metodelor de instruire;
- corespunderea programelor de instruire realizate cu obiectivele stabilite;
- corectitudinea selectării prestatorului serviciilor de instruire (în cazul prestatorului extern);
- calitatea serviciilor oferite de prestatorul serviciilor de instruire;
- implicarea personalului instituției în activitățile de instruire;
- impactul instruirii asupra rezultatelor activității și a performanței personalului instituției.



Bibliografie recomandată:

1. Baieșu, M. *Prelegeri la disciplina „Managementul resurselor umane”*. Chișinău: Editura ASEM, 2003.
2. Bîrcă, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura ASEM, 2005.
3. Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, ediția a 3-a. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, 261 p., ISBN 978-1-118-00331-2.
4. Cotos, I., Cojocaru, V. *Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară*. Bălți: S.n. (Tipografia „Indigou Color”), 2018, 179 p. ISBN 978-9975-3267-3-5.
5. Dumitrescu, F. *Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale*, 2012.
6. Hudrea, A., Andrievici, L. Cultură organizațională în universități. În: *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1 (38) / 2016, p. 62-70.
7. Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*, ediția a III-a. București: Editura Economica, 2001.
8. Nica, P., Prodan, A., Duse, D., Duse, C., Lefter, V., Mălăescu, S., Moraru, C., Porumb, E.M., Puia, R. *Managementul resurselor umane*, ediție online, 2011, 198 p., ISBN 978-973-0-11686-1.
9. Sarpe, D., Popescu, D., Neagu, A., Ciucur, V. *Standarde de integritate în învățământul universitar*, ediție online, 2011, 198 p., ISBN 978-973-0-11740-0.



Modulul III

MANAGEMENTUL RESURSELOR ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Scop: formarea, la managerii universitari, a unei atitudini pozitive și deschise pentru sporirea competențelor teoretice și practice privind planificarea, alocarea și utilizarea cât mai eficientă a resurselor din cadrul instituțiilor de învățământ superior.

Obiective:

- identificarea și aprecierea particularităților strategiei și ale managementului financiar în cadrul instituțiilor de învățământ superior, în contextul autonomiei financiare a universităților din Republica Moldova;
- definirea metodelor de finanțare a instituțiilor de învățământ superior, prin evaluarea experienței internaționale și evidențierea potențialului și a oportunităților acestora în practica națională;
- cunoașterea metodelor de planificare și formare a bugetului de venituri și cheltuieli al instituțiilor de învățământ superior, ținând cont de diversitatea surselor financiare și de direcțiile principale de cheltuieli;
- aprecierea importanței implementării sistemului de control intern managerial în identificarea și prevenirea riscurilor, ca instrument intern pentru managerii de top și pentru managerii de diferite niveluri ale instituțiilor de învățământ superior;
- cunoașterea și respectarea proceselor și procedeeleor de management al resurselor materiale, în scopul optimizării utilizării lor în cadrul instituțiilor de învățământ superior;
- analiza și evaluarea abordărilor și principiilor de funcționare a sistemului informațional universitar.



3.1.

Managementul resurselor financiare în învățământul superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- *specificul formării surselor și al gestionării resurselor financiare în cadrul instituțiilor de învățământ superior prin prisma autonomiei universitare și a responsabilității utilizării banilor publici;*
- *principiile și metodele de formare a bugetelor de venituri și cheltuieli la diferite niveluri de management;*
- *direcțiile și metodele eficiente de utilizare rațională a resurselor financiare;*
- *importanța monitorizării cheltuielilor și a raportării financiare în cadrul instituției;*
- *principiile principale de aplicare a controlului intern managerial, în scopul evitării riscurilor financiare.*

Aplicare

va putea:

- *să dezvolte și să aplice instrumente și tehnici de evaluare a necesităților financiare;*
- *să determine rațional necesitățile de resurse financiare, prin elaborarea bugetelor pentru diferite domenii de activitate ale instituțiilor de învățământ superior;*
- *să selecteze și să utilizeze tehnici corespunzătoare pentru monitorizarea și evaluarea utilizării bugetelor pentru diferite activități universitare;*
- *să propună soluții privind alocarea optimă a cheltuielilor financiare pentru diferite activități universitare;*
- *să identifice riscurile în activitatea instituțiilor de învățământ superior și să elaboreze măsuri de prevenire a acestora.*

Integrare

va fi capabil:

- *să argumenteze realizarea sarcinilor planificate prin utilizarea rațională a resurselor financiare proprii și a celor bugetare;*
- *să sporească responsabilitatea socială de utilizare a banilor publici;*
- *să propună metode inovatoare de diminuare a cheltuielilor instituțiilor de învățământ superior, în baza analizei cost-beneficiu pentru soluțiile recomandate;*
- *să anticipeze situațiile de pierderi financiare, prin evaluarea permanentă a planurilor de utilizare a resurselor financiare.*



3.1.1.

Dezvoltarea strategiei financiare a instituțiilor de învățământ superior. Cadrul normativ național și instituțional ce reglementează activitatea financiară a instituțiilor de învățământ superior. Autonomia financiară ca parte componentă a autonomiei universitare. Incertitudine și risc în finanțarea învățământului superior

Pornind de la cerințele și exigențele succesului unei universități, se poate afirma că dezvoltarea și realizarea *strategiei universitare este unul dintre factorii de succes universitar, dar care depinde foarte mult de:*

- scopurile universității;
- obiectivele universității pe termen lung;
- mijloacele utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor;
- resursele necesare pentru desfășurarea activității și a modului lor de alocare;
- termenele de realizare a obiectivelor.

Strategia unei instituții de învățământ poate fi asigurată și protejată prin raportul corelat dintre nivelul de autonomie instituțională, nivelul de gestiune și nivelul de control al instituției. *Menirea principală a managementului strategic* rezidă în susținerea stabilității universității, precum și în promovarea unei schimbări strategice care ar asigura o poziționare competitivă într-un câmp academic în schimbare. Pentru a atinge acest deziderat, universitățile urmează să dezvolte instrumente de management strategic. Acestea trebuie să țină cont de punctele forte și slabe ale instituției, de eventualele oportunități și de contextul în care universitatea funcționează. Realitatea economică a instituțiilor de învățământ din țara noastră la capitolul gestiunea instituțională demonstrează că procesele trebuie revizuite și adaptate la procedurile moderne ale țărilor dezvoltate, care sunt bazate, în primul rând, pe un *management financiar* modern. *Strategia financiară* este guvernată de *strategia generală* a instituțiilor de învățământ superior și poate fi considerată cea mai importantă componentă a acesteia, deoarece o instituție nu poate funcționa fără resurse financiare.

Strategia financiară a instituției de învățământ superior, ca și a oricărei identități, are ca **obiectiv principal** implementarea unui sistem de metode și tehnici de gestiune financiară care să determine stabilitatea activității acesteia pe piața internă și externă a serviciilor educaționale, precum și un grad de independență în raport cu alte universități.

Strategia financiară este concepută în scopul rezolvării problemelor legate de realizarea viziunii, a misiunii și a obiectivelor stabilite, al obținerii mijloacelor necesare de dezvoltare, de optimizare a modelului de activitate și a resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse, printr-un management performant, capabil să folosească în mod eficient resursele financiare bugetare și extrabugetare.

În scopul realizării Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”, aprobată prin Legea nr. 758/2022, precum și în scopul asigurării modernizării continue a sistemului de educație de către Guvernul Republicii Moldova, prin Hotărârea Guvernului nr. 944/2014 a fost aprobată Strategia de dezvoltare a educației „Educația-2030”.

În atingerea obiectivelor trasate în actele legislative corespunzătoare un rol incontestabil îl are *finanțarea sistemului de educație și eficientizarea banului public alocat pentru educație*. În acest context, conform Programului de implementare a Strategiei de dezvoltare a educației „Educația-2030” pentru anii 2023-2025, precum și conform Hotărârii Guvernului nr. 983/2014 cu privire la stabi-



lirea volumului și repartizarea transferurilor de la bugetul de stat către bugetele unităților administrativ-teritoriale pentru anul 2015, instituțiile de învățământ superior au obligativitatea de a-și elabora și a-și aproba propriile strategii de dezvoltare pentru o perioadă de 5 ani, ținând cont de obiectivele strategice la nivel național.

Strategia financiară a instituției de învățământ superior, bazată pe finanțarea globală, asigură flexibilitate în plan administrativ și, totodată, determină într-o măsură considerabilă motivația economică în elaborarea strategiei generale, care reprezintă un instrument esențial al managementului universitar și o expresie a autonomiei universitare.

Caracteristicile de bază ale actualei strategii financiare ale statului sunt următoarele:

- realizarea unei finanțări diferențiate, cu susținerea specializărilor de învățământ și cercetare competitive;
- sprijinirea centrelor de excelență și a departamentelor care asigură o strânsă relație cu mediul socioeconomic și cultural;
- încurajarea inițiativei și a competiției.

În condițiile diminuării contribuției statului, apare necesitatea atragerii de resurse financiare suplimentare. Astfel, fiecare universitate trebuie să-și diversifice sursele de finanțare prin dezvoltarea unor activități generatoare de venituri. În acest sens, diversificarea resurselor proprii sau atragerea de resurse extrabugetare suplimentare trebuie să fie un obiectiv important al strategiei financiare a instituției de învățământ superior.

Conform legislației în vigoare, în calitate de activități generatoare de venit pentru instituțiile de învățământ superior se consideră toate veniturile acumulate în plus față de finanțarea asigurată de ministerele de resort (Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Sănătății, Ministerul Culturii) conform Planului (comenzii de stat) de pregătire a cadrelor de specialitate și activități de cercetare științifică: *venituri din programe de stat pentru cercetare, granturile externe, veniturile proprii și taxele de școlarizare etc.*

Totodată, managementul de top al universităților *trebuie să se asigure că toate activitățile de bază sunt administrate corespunzător și funcționează eficace și eficient.* Întrucât, în viziunea experților internaționali, cea mai simplă – dar nu singura – modalitate de a obține resurse este aceea de a *maximiza veniturile din activitatea de bază.*

Strategia financiară a instituției de învățământ superior se bazează pe autonomia universitară, pe libertatea universităților de a concepe, a aproba, a executa și a raporta un buget propriu în conformitate cu legislația și cu propriile obiective. Începând cu anul 2013, instituțiile de învățământ superior au trecut la activitatea în condiții de autonomie universitară, inclusiv financiară. Acest fapt a determinat aprobarea și punerea în aplicare la nivel național a unui șir de acte normative, după cum urmează:

- Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014⁵⁹;
- Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr. 181/2014⁶⁰;
- Legea contabilității și raportării financiare nr.287/2017⁶¹;
- Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern⁶²;

59 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=133296&lang=ro#.

60 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135212&lang=ro#.

61 <https://mf.gov.md/ro/content/legea-contabilit%C4%83%C8%9Bii-%C8%99i-raport%C4%83rii-financiare-nr-287>.

62 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110521&lang=ro.



- Hotărârea Guvernului nr. 983/2012 cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ de stat în condiții de autonomie financiară⁶³;
- Hotărârea Guvernului nr. 114 din 07-03-2023 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare „Educația 2030” și a „Programului de implementare a acesteia pentru anii 2023–2025”⁶⁴.

Conform prevederilor art. 101 din Codul educației al Republicii Moldova, managementul învățământului superior se axează pe următoarele principii:

- a) principiul autonomiei universitare și libertății academice;
- b) principiul responsabilității publice;
- c) principiul conducerii strategice;
- d) principiul gestionării eficiente și transparente.

Cadrul legal național a impus elaborarea, aprobarea, ajustarea și aplicarea de către instituția de învățământ superior a actelor normative interne care reglementează activitatea economico-financiară. Sub aspect financiar, principiul responsabilității publice constă în obligația de a asigura eficiența managerială, precum și eficiența și eficacitatea utilizării resurselor.

Conform prevederilor art. 102 din Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014, instituțiile de învățământ superior au constituit noi organe de conducere, care reprezintă managementul de top cu competențe și atribuții inclusiv pentru activități financiare. Potrivit art. 103, *Senatul instituției de învățământ superior*, reprezentând organul colectiv suprem de conducere, aprobă bugetul instituției, iar *Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională*, în baza art. 104, are următoarele competențe și atribuții privind managementul financiar al instituției de învățământ superior:

- a) monitorizează, evaluează eficiența utilizării resurselor financiare și prezintă Senatului pentru aprobare proiectul bugetului instituției de învățământ;
- b) aprobă contractul-tip de studii și cuantumul taxelor de studii;
- c) asigură managementul instituțional privind drepturile de proprietate intelectuală și de transfer tehnologic;
- d) ia decizii, cu avizul favorabil al Senatului, privind:
 - dezvoltarea și consolidarea patrimoniului instituției, cu cel puțin 2/3 din numărul voturilor membrilor;
 - metodologia de salarizare și stimulare a personalului;
 - activitățile de antreprenariat, parteneriatele public-private și cooperarea cu mediul de afaceri.

Ținând cont de cele menționate anterior, managementul financiar al instituției de învățământ superior, în totalitatea activităților pe care le realizează, trebuie să întrunească funcțiile financiare de bază, care presupun funcții de:

- previziune/bugetare;
- execuție;
- analiză;
- control și coordonare.

În virtutea autonomiei universitare, **autonomia financiară** reprezintă dreptul universității de a concepe, a aproba și a executa un buget propriu în conformitate cu prevederile legale și cu obiectivele proprii. Odată cu punerea în aplicare a Codului educației (2014), instituțiile de învățământ superior dispun de autonomie universitară. Autonomia universitară se referă la domeniile

63 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121883&lang=ro.

64 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=136600&lang=ro.



conducerii, structurării și funcționării instituției, al activității didactice și de cercetare științifică, al administrării și finanțării.

În plan financiar, autonomia universitară se realizează prin:

- a) administrarea resurselor financiare prin conturi bancare, inclusiv a mijloacelor alocate de la bugetul de stat;
- b) utilizarea resurselor disponibile pentru desfășurarea activității statutare, conform propriilor decizii;
- c) acumularea veniturilor proprii din taxe, servicii acordate, lucrări executate și din alte activități specifice, conform nomenclatorului serviciilor prestate, aprobat de Guvern;
- d) administrarea bunurilor proprietate a instituției și asigurarea condițiilor optime de dezvoltare a bazei materiale a instituției;
- e) utilizarea bunurilor proprietate a instituției și respectarea drepturilor aferente pentru realizarea scopurilor statutare ale instituției de învățământ superior.

În ceea ce privește administrarea resurselor financiare prin conturi bancare, instituția de învățământ superior este în drept să deschidă conturi bancare la diferite bănci comerciale și să constituie depozite bancare, obținând astfel venituri suplimentare. Decizia de utilizare a resurselor disponibile pentru desfășurarea activității statutare este aprobată de către Senatul universitar, cu avizul pozitiv al Consiliului pentru dezvoltare strategică instituțională.

Nomenclatorul serviciilor prestate contra plată de către instituțiile de învățământ superior, care se includ în categoria de venituri proprii, este aprobat de către Guvern, iar direcția de utilizare este aprobată prin decizia Senatului universitar, în conformitate cu strategia de dezvoltare. Instituțiile de învățământ superior au dreptul de a procura bunuri mobile și imobile din surse financiare proprii, în scopul extinderii spectrului de servicii, al asigurării condițiilor optime de activitate și al dezvoltării bazei tehnico-materiale a instituției. Totodată, ele are dreptul să transmită în locațiune spațiile neutilizate, pentru a genera venituri suplimentare proprii.

În același context, Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014 prevede că instituțiile de învățământ superior au dreptul să fondeze instituții care reprezintă noi domenii de activitate și, în consecință, surse suplimentare de venituri.

Ținând cont de faptul că instituțiile de învățământ superior sunt instituții publice nonprofit, veniturile proprii generate din prestarea serviciilor, executarea lucrărilor, din dobânzi, sponsorizări, donații sunt mijloace publice și pot fi utilizate exclusiv în scopuri statutare.

Autonomia financiară oferă instituției de învățământ superior libertatea de asigurare a veniturilor și de alocare a resurselor financiare, de stabilire a taxelor de studii, a taxelor de cazare în cămine, a taxelor pentru prestări servicii, de finanțare și cofinanțare a cercetărilor universitare, de utilizare și depozitare a resurselor financiare, aplicând proceduri proprii pentru gestiunea eficientă a acestora.

Strategiei de dezvoltare „Educația 2030” și a Programului de implementare a acesteia pentru anii 2023–2025 o atenție deosebită se acordă elaborării bugetului pe bază de program și performanță. Finanțarea bugetară a oricărei activități are ca fundament elaborarea programelor și subprogramelor bazate pe performanță, pe indicatorii de performanță, unul dintre care este obținerea rezultatelor planificate în urma cheltuirii eficiente a banului public. Totodată, în condițiile unei competiții pe piață, logica autonomiei financiare prevede implicit stimularea gestionării eficiente a banilor de către universități.

Actualmente, instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova se confruntă cu mari provocări legate de identificarea și obținerea resurselor financiare pentru realizarea activităților



caracteristice unei instituții de învățământ orientate spre activitate academică și cercetare. Democratizarea societății și trecerea la economia de piață provoacă schimbări atât în sistemul de activitate al instituțiilor de învățământ superior, cât și în sistemul de finanțare al acestora.

Următorii factori sunt printre cei care determină incertitudini și riscuri în finanțarea instituțiilor de învățământ superior:

- a) schimbările majore ale metodei de finanțare a acestora. Reformarea mecanismului de finanțare pune în pericol universitățile care, la etapa actuală, sunt dependente în proporție covârșitoare de resursele bugetare și care nu dispun de capacități suficiente de atragere a resurselor extrabugetare. Mai mult decât atât, situația se poate agrava în cazul universităților care oferă instruire la specialități similare;
- b) procesul de identificare și atragere a noilor resurse financiare;
- c) concurența sporită privind fondurile bugetare;
- d) concurența sporită privind atragerea studenților;
- e) competiția acerbă pentru cooptarea personalului academic și a celui de cercetare;
- f) costurile sporite, condiționate de noile tehnologii, noile sisteme de salarizare etc.;
- g) costurile crescute pentru achiziționarea de bunuri și servicii;
- h) taxele mari de studii;
- i) nemulțumirile potențialilor studenți și ale familiilor acestora privind creșterea taxei de studii;
- j) concurența dintre universități etc.

3.1.2.

Reconsiderarea finanțării instituțiilor de învățământ superior la nivel internațional

În ultimii ani, metodele de finanțare a instituțiilor de învățământ superior din întreaga lume au cunoscut transformări substanțiale, dezvoltând sisteme de finanțare tot mai complexe și mai exigente, bazate pe performanță și obiective strategice universitare. Implementarea unei formule de calcul al finanțării instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova sporește interesul față de practicile de finanțare ale altor state. Astfel, sunt sesizabile diferențele și asemănările dintre diferite sisteme de finanțare a educației, precum și dintre abordările proceselor de identificare a eventualelor exemple de bună practică în depășirea unor provocări comune.

Reformele economice permanente la nivel internațional și național au modificat abordarea în ceea ce privește finanțarea instituțiilor de învățământ superior. Diminuarea generală a alocațiilor bugetare pentru învățământul superior a determinat creșterea autonomiei universității atât în privința utilizării veniturilor atrase, cât și în privința responsabilității acesteia în utilizarea eficientă a resurselor alocate de la bugetul de stat. Lărgirea autonomiei financiare a impus instituțiilor o responsabilitate majoră privind utilizarea fondurilor publice, optimizarea cheltuielilor și asigurarea sustenabilității financiare, prin căutarea surselor adiționale de finanțare. Astfel, corelația dintre autonomia universitară și eficiența utilizării fondurilor publice, măsurată în baza indicatorilor de performanță corelați cu realizările obiectivelor de politică publică, devine un imperativ în viziunea noilor sisteme de finanțare.

Transformările au influențat indirect și modul de alocare a fondurilor bugetare pentru universități, înregistrându-se o tendință clară de alocare a fondurilor mai mult prin *block-grant* decât pe linie bugetară. Tradițional, instituțiile de învățământ superior erau finanțate pe *linie bugetară* – universitățile primeau fondurile pe bază de elemente de cost și/sau activități. Decizia de alocare pe elemente de cost și/sau activități o ia, de regulă, ministerul de resort. Așadar, universitățile



nu pot lua decizii privind realocarea acestor venituri sau pot realiza acest proces numai în anumite limite. Această metodă se mai întâlnește, în special, în unele țări din estul Europei.

În aproape toate țările din UE universitățile primesc finanțarea de bază sub formă de *block-grant*, pe care îl pot aloca pentru activitățile interne. **Block-grantul**, sau **subvenția bloc**, este destinat acoperirii cheltuielilor pentru activitate didactică (cursuri și seminare/lucrări practice), a cheltuielilor administrative și/sau a cheltuielilor pentru cercetare. Mărimea *block-grantului* se stabilește prin următoarele modalități: prin negociere, pe baza unei formule de calcul sau pe baza istoricului finanțării. Finanțarea prin *block-grant*, a cărei valoare este stabilită prin negociere, este folosită doar în câteva țări, cum ar fi Austria, Germania, Spania. Stabilirea valorii *block-grantului* pe bază de formulă reprezintă modalitatea principală de alocare a fondurilor publice instituțiilor din învățământul superior de stat și se întâlnește la majoritatea țărilor cuprinse în studiul EUA. În practică însă, modalitățile de stabilire a valorii grantului se folosesc combinat chiar și la nivelul unei țări⁶⁵.

Realizarea principiului de autonomie universitară deplină constă în faptul că doar universitatea decide modalitatea de folosire a subvenției, în funcție de necesitățile instituției. Deși adoptă principii de autonomie universitară, majoritatea țărilor impun restricții, mai dure sau mai relaxate, în structurarea grantului pentru necesități interne (cheltuieli de personal, cheltuieli materiale, infrastructură, cercetare, predare). Numai în opt țări (Austria, Belgia, Estonia, Norvegia, Polonia, Slovacia, Elveția și Regatul Unit) universitățile nu au restricții în cheltuirea resurselor alocate.

În prezent există mai multe abordări și formule de calcul, însă problema centrală rămâne încă nesoluționată: *măsura în care fondurile publice alocate unei instituții de învățământ superior trebuie corelate cu elemente de intrare sau cu elemente de ieșire*. Este clar doar că indicatorii trebuie raportați la performanța instituției în ceea ce privește activitățile de predare și cercetare.

Principalii indicatori de intrare se referă la resursele utilizate și/sau la activitățile desfășurate de instituțiile de învățământ superior, de regulă sunt *numărul de studenți și numărul de angajați*. Deseori, numărul de studenți este grupat pe cicluri, iar numărul de angajați – pe cadre academice și neacademice, cu titluri științifice și fără etc.

Într-un mecanism de finanțare universitară orientat spre performanță, exemple de indicatori de ieșire pot fi următorii: *numărul de credite acumulate de studenți, numărul de diplome acordate, numărul de publicații sau brevete acordate*. Acestea sunt rezultate pe care universitățile le pot controla. Alți indicatori de ieșire, care se află un pic mai departe de sfera de control a universităților, ar fi: succesul relativ al absolvenților pe piața muncii, numărul de absolvenți care lucrează în locuri de muncă ce corespunde formării lor, succesul universităților în generarea de finanțări suplimentare din activități contractuale.

Alegerea indicatorilor de ieșire este o problemă controversată. Motivul principal constă în faptul că serviciile unei universități nu sunt „vândute” pe o piață bazată pe legea în care oferta satisface cererea, iar prețurile se formează pe baza costurilor și a calității. Piața în care operează universitățile este una imperfectă. Prin urmare, se recurge la o măsură multidimensională, adică vor fi folosiți o serie de indicatori – atât cantitativi, cât și calitativi – pentru aproximarea mai multor dimensiuni instituționale. Cu toate acestea, în situații practice și în cele de prevenire a unor nedreptăți față de instituțiile de învățământ superior, guvernele folosesc adesea o serie de indicatori de intrare împreună cu indicatorii de ieșire.

65 <https://eua.eu/downloads/publications/financially%20sustainable%20universities%20ii%20-%20european%20universities%20diversifying%20income%20streams.pdf>.



O altă problemă legată de finanțarea învățământului este *costul relativ al educației*, pentru care nu există un calcul concret pe domenii, niveluri de educație etc. Costurile de finanțare a unui student pot fluctua, deoarece diferă de costurile generale la nivel de economie. De asemenea, există o abordare diferită în funcție de strategia economiei și a țării în întregime.

Studiile realizate la nivelul țărilor europene conturează metode de alocare a resurselor financiare pentru instituțiile de învățământ superior și metode de repartizare a acestora pe universități, oferind mai multe posibilități de aplicare a acestora la nivel național, folosite și ca instrumente de management în învățământul superior. Cel mai frecvent întâlnite modele de finanțare bugetară pe universități sunt: *finanțarea pe bază de formulă*, *finanțarea pe bază de performanță*, *finanțarea pe bază de obiective* (prin negociere sau competiție) sau *finanțarea pe bază de date istorice*. Practica europeană demonstrează că aceste modalități de repartizare a fondurilor publice se utilizează combinat (de exemplu: o parte din *block-grant* se determină prin formulă, o parte – prin negociere, iar o altă parte – pe baza istoricului finanțării)⁶⁶.

În țările din Europa, finanțarea prin *block-grant* determinată pe bază de formulă este cea mai utilizată modalitate de repartizare a fondurilor publice. Granturile alocate prin negociere rămân, de asemenea, o opțiune importantă în numeroase țări, majoritatea utilizând o combinație a diferitelor modalități și modele de finanțare.

Modelul de finanțare (repartizare) pe *bază de formulă* este definit ca un algoritm care calculează, pe baza unor criterii standard, mărimea grantului public alocat instituției de învățământ superior pentru procesul didactic și/sau pentru desfășurarea activităților operaționale, în unele cazuri și pentru cercetare științifică.

În practică există câțiva termeni folosiți pentru a descrie mecanismele de finanțare bazate pe formulă, cum ar fi: *finanțarea pe bază de număr de studenți*, *formula de finanțare pentru procesul didactic*, *modelul/formula pe bază de costuri unitare sau formula de finanțare pe bază de costuri normative*.

Multe studii menționează distinct trei tipuri generale de astfel de modele, în funcție de categoria indicatorilor sau a criteriilor utilizați/utilizate în formula de calcul.

Finanțarea orientată pe intrări

Acest tip de finanțare utilizează formule de calcul bazate pe criterii de tip *input*, cum ar fi: numărul angajaților sau salariile acestora, numărul angajaților cu titlul științific de doctor, numărul de studenți la ciclul de licență, de master etc., cel mai des fiind întâlnit la nivelul formulei de finanțare a procesului didactic. În prezent, utilizarea criteriului numărul personalului didactic a scăzut ca importanță, majoritatea țărilor folosind criteriul numărul de studenți.

Un exemplu de finanțare bazată pe indicatori de intrare ar fi finanțarea de stat a instituțiilor de învățământ superior din **Portugalia**⁶⁷. Pentru anul 2005, formula avea următoarea structură:

$$B_R = \{80\% B_{Pi} + 80\% B_{Pa} + 10\% (B_{Pi} + B_{Pa}) I_1 + 10\% (B_{Pi} + B_{Pa}) I_2\},$$

unde:

B_R – bugetul fiecărei instituții (numit acum „buget de referință”);

B_{Pi} – buget standard pentru pregătirea inițială;

B_{Pa} – buget standard pentru pregătire avansată;

66 <https://eua.eu/resources/publications/387:financially-sustainable-universities-towards-full-costing-progress-and-practice.html>.

67 Amaral, Alberto & Rosa, Maria & Dias, Diana. *From Equity to Efficiency: Changes in the Allocation Mechanisms in Portugal*, 2007.



$I_1 - 1,02 \times$ (număr de cadre didactice cu doctorat/personal academic total) + 1,00 (număr de cadre didactice cu masterat/personal academic total):

$$I_2 = \sum f_i(c,d),$$

unde:

f_i – numărul de unități de cercetare, clasificate pe unități și dimensiuni de cercetare;

f_c – factorul de coeziune utilizat pentru a acorda faptul că pentru fiecare instituție bugetul său pentru anul x nu este nici mai mult decât cu 4% mai mic sau cu peste 1,2% mai mare decât bugetul pentru anul $x-1$.

Finanțarea orientată pe ieșiri

În cazul acestei abordări se operează cu formule de calcul bazate pe criterii de tip *output*, cum ar fi: numărul de credite acumulate de studenți, numărul de absolvenți de licență și/sau master, gradul de integrare a absolvenților pe piața muncii, numărul/proporția absolvenților care lucrează în specializarea pentru care au fost pregătiți etc. Acest mod de finanțare este unul de tip inovativ. În contextul curentului actual al „noului management public”, acesta realizează o legătură directă și mult mai bună între finanțarea universităților și performanța care se așteaptă de la acestea. Totuși, dezbaterile ce au loc la nivelul UE evidențiază dificultățile universităților în măsurarea adecvată a indicatorilor de performanță, cu efecte în atingerea obiectivelor planificate pe termen lung.

În practică, formulele de finanțare a învățământului tind să fie de tip mixt, utilizând atât criterii de *input*, cât și de *output*. Criteriile cel mai des întâlnite sunt numărul de studenți înmatriculați și numărul de absolvenți.

Un exemplu de finanțare mixtă, bazată pe indicatori de intrare și ieșire, ar fi finanțarea de stat a instituțiilor de învățământ superior din **Suedia**⁶⁸:

$$B_\alpha = Ns_{ia} \times 0,4Cu + Ns_{ab} \times 0,6Cu,$$

unde:

B_α – bugetul anual universitar de referință;

Ns_{ia} – numărul de studenți la începutul anului de studii;

Ns_{ab} – numărul de absolvenți la sfârșit de an;

Cu – costul unitar pentru un student fizic.

Important! Costurile unitare sunt diferențiate pe domenii de studii, care încep cu 1 – pentru studiile umaniste și ajung până la 6 – pentru domeniul artă.

Un alt model mixt este folosit pentru finanțarea instituțiilor de învățământ superior din **Danemarca**⁶⁹. Mecanismul de finanțare este cunoscut ca modelul „taximetru”. Finanțarea se bazează pe numărul de credite obținute de studenți anual. Subvenția financiară este alocată în baza informației anului precedent. Numărul de studenți echivalenți (N_{se}) este calculat după relația de calcul:

$$N_{se} = \frac{\text{Numărul de credite anuale}}{60 \text{ de credite}}.$$

Costul per student echivalent variază în funcție de domeniul de studiu.

68 Rezultatele proiectului TEMPUS EUniAM <http://www.euniam.aau.dk/euniam/>.

69 Rezultatele proiectului EUniAM <http://www.euniam.aau.dk/euniam/>.



Există trei niveluri diferite ale taximetrului:

Nivelul 1 42.000 dkr (științe sociale, umaniste);

Nivelul 2 64.000 dkr (muzică, IT „soft”);

Nivelul 3 98.000 dkr (sănătate, inginerie).

Astfel, relația finală de calcul este următoarea:

$$B_{\alpha} = \sum N_{se_i} \times C_{use_i},$$

unde:

B_a – bugetul anual universitar;

i – nivelul de studiu 1, 2 sau 3;

N_{se_i} – numărul de studenți echivalenți pentru nivelul concret de studii i ;

C_{use_i} – costul per student echivalent pentru nivelul concret de studii i .

Un model asemănător este folosit pentru finanțarea universităților din **România**⁷⁰. Altfel, finanțarea instituțiilor de învățământ superior de stat se face pe bază de contract încheiat între Ministerul Educației Naționale și fiecare instituție în parte, pe trei direcții principale: finanțarea de bază, suplimentară și complementară. Din suma alocată în bugetul național pentru finanțarea instituțională a universităților, 1,5% se repartizează pentru finanțarea situațiilor speciale, care nu pot fi integrate în formula de finanțare. În scopul finanțării granturilor doctorale pentru studenții doctoranzi se alocă o sumă calculată în baza domeniului de finanțare.

Suma rămasă se distribuie după cum urmează:

a) finanțarea de bază: 72%;

b) finanțarea suplimentară: 26,50%;

c) fondul pentru dezvoltare instituțională: 1,50%.

Sumele atribuite fiecărei universități în scopul finanțării de bază, pentru studenții înmatriculați pe baza cifrelor de școlarizare primite de universitate, într-un program de studii universitare de licență și de master, se alocă proporțional cu numărul de studenți echivalenți unitari ai acestora. Numărul de studenți echivalenți unitari ai universității se determină prin ponderarea numărului fizic de studenți ai acesteia cu coeficienții de echivalare și de cost. Coeficienții de echivalare depind de nivelul studiilor (ciclul), forma de învățământ și de domeniul de formare.

Bugetul unei universități concrete se calculează după formula:

$$B_{\alpha} = \sum N_{se} \times C_u,$$

unde:

N_{se} – numărul de studenți echivalenți în universitate;

C_u – costul per student echivalent calculat, determinat în calitate de raport între bugetul total destinat pentru finanțarea de bază pe tot sistemul bugetar al instituțiilor de învățământ superior și numărul total de studenți echivalenți pe sistemul instituțiilor de învățământ superior bugetare.

Finanțarea suplimentară are scopul de a stimula indicatorii de calitate, precum: indicatorii de predare și învățare; cercetare științifică, creație artistică, performanță sportivă; orientare internațională, orientare regională și echitate socială.

Finanțarea complementară se realizează pentru subvenții pentru cazare și masă, fonduri alocate pe bază de priorități și norme specifice pentru dotări și alte cheltuieli de investiții și reparații capitale, precum și fonduri alocate pe bază competițională pentru cercetarea științifică universitară.

70 <https://www.edu.ro/finantare-universitar>.



Finanțarea bazată pe performanță

Această abordare în finanțarea universitară reprezintă o cale de a îmbunătăți finanțarea pe bază de formulă, prin luarea în considerare a unor performanțe specifice sistemului universitar. Modelul de finanțare respectiv constă în asigurarea de fonduri mai mari universităților performante, în comparație cu universitățile mai puțin performante. Astfel, includerea și creșterea rolului competitivității în educație și cercetare au scopul de a stimula universitățile mai puțin performante, din moment ce principiul competitivității promovează recompensarea rezultatelor bune obținute. În multe țări, mecanismul de finanțare a învățământului superior s-a schimbat în ultima perioadă, pentru a recompensa direct succesul, inclus în formula de finanțare de bază. În calitate de exemplu poate fi prezentat modelul de finanțare a instituțiilor de învățământ superior din **Finlanda** (tabelul 3.1.).

Tabelul 3.1. Modelul de finanțare a instituțiilor de învățământ superior în Finlanda⁷¹

	IMPACTUL	CALITATEA	INTERNAȚIONALIZAREA
EDUCAȚIE – 41%	Absolvenți ai studiilor de master – 14%		Studenti masteranzi internaționali – 1%
	Absolvenți ai studiilor de licență – 6%		
	Credite de studiu în alte programe de studii – 2%	Studenti care au acumulat mai mult de 55 de credite – 12%	Mobilități pentru studenți (incoming și outgoing) – 2%
		Rezultatele sondajului studenților – 3%	
	Numărul de absolvenți angajați în câmpul muncii – 1%		
CERCETARE – 34%	Studenti doctoranzi – 9%		Studenti doctoranzi internaționali – 1%
	Publicații științifice – 13%		Personal internațional angajat în predare și cercetare – 2%
	Proiecte de cercetare finalizate – 10%		
ALTE – 25%	Implementări privind dezvoltarea strategică – 10%		
	Cercetări la comanda mediului de afaceri – 8%		
	Atribuții naționale – 7%		

Acest model este orientat spre obiectivele și viziunea universităților finlandeze din anul 2020 în ceea ce privește sporirea performanțelor de calitate, internaționalizarea mai profundă, definirea profilurilor universitare mai clare, sporirea eficienței și a impactului în cercetare.

Finanțarea pe bază de obiective

Modelul de finanțare direct este destinat pentru anumite scopuri specifice, care, în general, corespund proiectelor prioritare la nivel național, susținute din punctul de vedere al direcțiilor de implementare prin obiectivele stabilite la nivel instituțional. Alocarea se face prin competiție sau în mod direct către unele instituții, în urma negocierilor sau fundamentării cheltuielilor necesare.

71 Rezultatele proiectului TEMPUS ATHENA, *Training seminar on financial management, University of Helsinki*, 30 April 2014.



Finanțarea pe bază de competiție se folosește ca modalitate de repartizare a fondurilor publice, pe baza îndeplinirii unor criterii prestabilite, de selecție și evaluare a capacității și necesității de realizare a unor activități specifice, în vederea finanțării acestora pentru atingerea obiectivelor specifice urmărite în cadrul competiției. Modalitatea de finanțare prin competiție este utilizată, în special, pentru finanțarea cercetării științifice sau a unor obiective de investiție sau dezvoltare instituțională. În plus, din cauza presiunilor politice puternice, determinate în principal de noile reforme ale managementului public și de diminuarea alocațiilor publice pentru învățământul superior, este din ce în ce mai evidentă tendința, la nivelul multor țări ale Uniunii Europene, de a distribui subvenții financiare pentru universități prin intermediul unor soluții inovatoare (CHEPS 2010).

Astfel, în țările europene se folosește o gamă variată de modele pentru finanțarea învățământului superior. Ca o trăsătură generală, se remarcă tendința de repartizare a fondurilor destinate finanțării utilizând o formulă care cuprinde atât indicatori de tip *input*, cât și indicatori de tip *output*. Granturile bazate pe formulă constituie modalitatea principală de finanțare. De asemenea, granturile negociate rămân un mecanism important de finanțare. În țările în care fondurile pentru învățământ pot fi separate de cele pentru cercetare, finanțarea bazată pe formulă se utilizează pentru învățământ, iar finanțarea cercetării științifice se determină prin formulă și competiție.

3.1.3.

Strategia finanțării instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova

În contextul reformei universitare, prin Hotărârea Guvernului nr. 343/2020, a fost aprobată Metodologia de finanțare bugetară a instituțiilor publice de învățământ superior⁷². Scopul acestui act normativ este de a spori utilizarea eficientă și de a asigura transparența alocării mijloacelor financiare de la bugetul de stat destinate activității universităților. Metodologia a fost pusă în aplicare din 1 ianuarie 2021 în instituțiile publice de învățământ superior ce activează în condiții de autonomie financiară.

Actul normativ stabilește modul de alocare pentru instituțiile publice de învățământ superior a finanțării-standard, în bază de cost standard per student și coeficienți de ajustare, asociați gradului de complexitate a programelor de studii pentru ciclurile de studii superioare de licență și master, a finanțării compensatorii pentru susținerea performanței și a finanțării complementare pentru modernizarea bazei materiale și didactice a instituției.

Conform metodologiei, alocațiile bugetare (cu excepția burselor, a sumelor destinate pentru întreținerea căminelor, a indemnizațiilor pentru membrii consiliilor de dezvoltare strategică instituțională, a plății mobilităților academice, a studiilor superioare de doctorat) se divizează pentru următoarele direcții de finanțare:

- finanțarea-standard – 75%;
- finanțarea compensatorie pentru susținerea performanței în instituțiile publice de învățământ superior – 20%;
- finanțarea complementară pentru modernizarea bazei materiale și didactice – 5%.

72 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121812&lang=ro.



Alocațiile bugetare pentru finanțarea-standard a instituțiilor de învățământ superior includ:

- 1) cheltuielile pentru salarizarea personalului științifico-didactic, științific, didactic și didactic auxiliar, a personalului de cercetare implicat în desfășurarea programelor de studii și a altor categorii de personal, precum și contribuțiile pentru asigurările sociale și medicale obligatorii;
- 2) cheltuielile de achiziționare a mărfurilor, a serviciilor și a lucrărilor necesare pentru asigurarea desfășurării procesului educațional/de cercetare științifică;
- 3) cheltuielile pentru procurări de mijloace fixe în scopuri educaționale și de cercetări științifice universitare.

Alocațiile bugetare pentru finanțarea-standard, atribuite fiecărei instituții publice de învățământ superior pentru studenții înmatriculați în conformitate cu comanda de stat pentru studii superioare de licență și de master, se transferă instituției în baza numărului de studenți echivalenți ai acestora. Numărul de studenți echivalenți ai universității se determină prin înmulțirea numărului real de studenți finanțați din bugetul de stat ai acestora cu coeficienții de ajustare corespunzători formelor de învățământ și grupurilor de finanțare a programelor de studii pe cicluri de studii. Numărul real de studenți finanțați din bugetul de stat va fi raportat la 1 octombrie a anului bugetar curent.

Alocațiile bugetare pentru finanțarea-standard începe cu determinarea numărului de studenți echivalenți, finanțați din bugetul de stat, pentru fiecare instituție publică de învățământ superior și fiecare ciclu de studii.

Procedura conține mai multe etape.

- 1) Pentru fiecare instituție publică de învățământ superior i și fiecare ciclu de studii c ($c=1$ – licență și $c=2$ – master) se determină numărul $NSE_{c,j}^i$ de studenți echivalenți din grupul de finanțare j de la toate formele de învățământ:

$$NSE_{c,j}^i = \sum_{t=1}^T f_t \times NS_{ft,j}^i,$$

unde:

$NS_{ft,j}^i$ – numărul de studenți de la ciclul de studii c , grupul de finanțare j cu forma de învățământ t , înmatriculați la instituția publică de învățământ superior i raportat la 1 octombrie a anului bugetar curent;

f_t – coeficientul de ajustare conform formei de învățământ și limbii de instruire t ;

T – numărul total de forme de învățământ finanțate din bugetul de stat în învățământul superior din Republica Moldova.

- 2) Pentru fiecare instituție publică de învățământ superior i , se determină numărul NSE_c^i de studenți echivalenți la fiecare ciclu de studii c ($c=1$ – licență și $c=2$ – master):

$$NSE_c^i = \sum_{j=1}^{Nd} d_{c,j} \times NSE_{c,j}^i,$$

unde:

Nd – numărul total de grupuri de finanțare a programelor de studii;

$d_{c,j}$ – coeficientul de ajustare a grupului de finanțare referitor la ciclul de studii c .



- 3) Se calculează numărul de studenți echivalenți în toate instituțiile publice de învățământ superior:

$$NSE = \sum_{i=1}^U \sum_{c=1}^2 NSE_c^i,$$

unde:

U – numărul de instituții publice de învățământ superior cu autonomie financiară.

- 4) Se determină alocația P_{se} pe student echivalent:

$$P_{se} = FD/NSE,$$

unde:

FD – alocația bugetară directă;

NSE – numărul total de studenți echivalenți.

- 5) Pentru fiecare instituție publică de învățământ superior i se determină alocația bugetară directă FD_c^i pentru fiecare ciclu de studii c :

$$FD_c^i = P_{se} \times NSE_c^i,$$

unde:

P_{se} – valoarea alocației pe student echivalent;

NSE_c^i – numărul de studenți echivalenți ai instituțiilor publice de învățământ superior i , înmatriculați la ciclu de studii c .

- 6) Se determină alocația bugetară directă FD^i pentru fiecare instituție publică de învățământ superior cu autonomie financiară:

$$FD^i = \sum_{c=1}^2 FD_c^i,$$

Alocațiile bugetare pentru *finanțarea compensatorie*⁷³ se stabilesc în baza indicatorilor de performanță conform următoarelor direcții distincte de activitate:

- procesul de predare-învățare (raportul numărului de studenți de la ciclul de master și numărul de studenți de la ciclul de licență, raportul dintre numărul cadrelor didactice titulare care au dreptul de a conduce doctorat și numărul total de cadre didactice titulare);
- cercetarea științifică universitară/performance artistică/performance sportivă (calitatea resursei umane și fondurile pentru cercetare științifică/performance artistică/performance sportivă);
- dimensiunea de internaționalizare (mobilități *outgoing*, mobilități *incoming*, fonduri atrase din proiecte internaționale (cu excepția celor de cercetare));
- orientarea socială (burse din fonduri universitare, altele decât cele din bugetul de stat, investiții în cămine, alte obiecte de infrastructură, asigurarea stagiilor de practică, locuri în cămine studențești).

*Finanțarea complementară*⁷³ include cheltuieli pentru îmbunătățirea condițiilor de cazare în cămine, modernizarea bazei materiale și didactice, dotarea cu calculatoare/software/utilaje, precum și acoperirea unor cheltuieli specifice universităților regionale. Aceste finanțări se vor realiza în baza unui regulament aprobat prin ordin al ministrului educației și cercetării.

73 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121812&lang=ro.



3.1.4.

Planificarea financiară a universității. Bugetul de venituri și cheltuieli. Modalitatea de bugetare pe instituții de învățământ superior și subdiviziuni

Planificarea financiară este un proces de elaborare a unor planuri în scopul realizării obiectivelor financiare ale unei instituții publice. Instituțiile publice evaluează probabilitatea de realizare a acestor proiecții și elaborează un plan financiar pentru a diminua consecințele financiare defavorabile.

Instrumentele și tehnicile de planificare financiară utilizate de instituțiile publice sunt:

- strategia financiară;
- prognoza financiară;
- planificarea bugetară.

Strategia financiară a învățământului superior, în condițiile autonomiei universitare, reprezintă unul dintre principalele instrumente de implementare a politicilor guvernamentale privind educația națională. Pentru a fi în pas cu sistemul educațional modern, sunt necesare eforturi considerabile în formarea și utilizarea rațională a resurselor financiare, corespunzătoare activităților din cadrul instituției. În acest context se înscriu și preocupările conducerii universitare, care sunt, în mare parte, orientate spre asigurarea cu mijloace financiare a necesităților instituției. Asigurarea instituțiilor de învățământ cu mijloace financiare rămâne încă o problemă majoră. În conformitate cu principiile de bază ale strategiei de finanțare a instituțiilor de învățământ superior, precum și cu drepturile și responsabilitățile universității, finanțarea trebuie să fie transparentă și publică. De regulă, strategia generală de dezvoltare universitară include un compartiment dedicat strategiei financiare.

Prognoza financiară este un proces în cadrul căruia instituția generează proiecții asupra cheltuielilor și a veniturilor din anii viitori pe baza unui set de presupuneri/ipoteze bine definite. Prognozele sunt instrumente de management financiar care pot prevedea impactul financiar viitor al politicilor curente, al tendințelor economice și al ipotezelor de lucru. Atunci când se aplică pe perioade mai lungi decât bugetul anual, prognozele leagă bugetul anual de alte eforturi de planificare și dezvoltare pe termen mai lung, cum ar fi strategiile de dezvoltare.

Instrumentul de bază pentru **planificarea bugetară universitară** este bugetul de venituri și cheltuieli. Instituțiile de învățământ superior finanțate de stat și din venituri proprii elaborează bugetul de venituri și cheltuieli. Bugetele de venituri și cheltuieli întocmite de către universități reprezintă instrumente eficiente de aplicare a planurilor strategice, precum și de asigurare a echilibrului financiar.

Sursa prioritară de finanțare a instituțiilor de învățământ superior și de formare a bugetului universitar o constituie alocațiile de la bugetul de stat pentru studiile superioare, pe toată durata acestora, în conformitate cu planul de admitere (comanda de stat), aprobat anual de Guvern. Atât fondurile alocate de la bugetul de stat, cât și cele extrabugetare sau din alte surse, conform legii, sunt venituri proprii ale universităților.

Specialiștii în managementul financiar universitar consideră **bugetul cu bază zero** unul mai eficient decât bugetul tradițional – care are ca punct de plecare sumele prevăzute în bugetul pe anul anterior, focalizându-se pe identificarea și controlul fiecărui element al bugetului. Avantajul folosirii acestui tip de buget este că obligă managerii să stabilească noile programe și costurile aferente acestora fără a ține seama de realizările trecute, în funcție de condițiile previzionate în care programele respective vor fi materializate.



Instituțiile de învățământ superior încearcă să diversifice sursele de finanțare. Ele pot beneficia de alte surse de venituri în afară de cele de la bugetul de stat, cum ar fi:

- a) fondurile obținute în baza competiției din programele de finanțare a cercetării;
- b) mijloacele obținute de la prestarea serviciilor de cercetare-inovare, efectuate la comandă în bază de contract;
- c) mijloacele obținute din cercetări științifice efectuate în baza proiectelor de cercetare- dezvoltare internaționale;
- d) mijloacele provenite din taxele de studii sau de instruire aplicate studenților de la studiile superioare de licență, studiile superioare de master, studiile integrate, rezidenților, medicilor secundari clinici, doctoranzilor, precum și din cursurile de formare continuă/de învățare pe tot parcursul vieții;
- e) dobânzile de la depozitele bancare ale mijloacelor financiare disponibile;
- f) donațiile și sponsorizările;
- g) contractele de arendă și de locațiune;
- h) alte fonduri primite în moduri legale.

Monitorizarea utilizării veniturilor obținute atât din surse bugetare, cât și din surse proprii se efectuează în conformitate cu direcțiile de utilizare prevăzute în strategia de dezvoltare a instituției și în conformitate cu legislația din domeniu.

Bugetul universității este documentul în care se *prevăd* și se *autorizează* sumele și destinația veniturilor și a cheltuielilor, fiind un instrument de decizie și de gestiune care servește politica instituției, aprobat de către Senat și pus în aplicare de către rector, în calitate sa de ordonator de credite. În partea referitoare la venituri se regăsesc toate veniturile, indiferent de proveniența lor. În partea de cheltuieli, se fundamentează un buget aferent veniturilor totale. Un model de buget este prezentat în tabelul 3.2.

Tabelul 3.2. Buget: Venituri și cheltuieli, anul xx

INDICATORI	Plan, mii lei		
	buget	venituri proprii	total
Venit			
Mijloace alocate de beneficiarul de servicii (Comanda de stat + cercetarea)	CS		
Taxa de studii (ciclu I, II, doctorat, colegiul)		TS	
Alte taxe de instruire (cursuri, perfecționarea cadrelor, catedra militară)		AT	
Cazare în cămine		CC	
Alte venituri proprii (locațiune, granturi, donații, sponsorizări etc.)		AI	
Locațiunea		LC	



INDICATORI	Plan, mii lei		
	buget	venituri proprii	total
Cheltuieli			
Remunerarea personalului	RP	RP	
Contribuții privind: - asigurările sociale de stat; - primele de asigurări medicale obligatorii	CAS CAM	CAS CM	
Servicii de utilități publice: - energie electrică; - energie termică; - apă și canalizare; - salubritate	SC EE ET AC SC	SC EE ET AC SC	
Mijloace fixe		MF	
Reparații capitale și curente	RCC	RCC	
Burse	BU		
Materiale didactice	MD	MD	
Ediții periodice, abonamente		EP	
Servicii de internet, telecomunicație și poștă, transporturi etc.		S	
Deplasări		DP	
Alte cheltuieli	AC	AC	
Rezerva (provizioane)		R	

Etapele elaborării bugetului de venituri și cheltuieli de către instituțiile de învățământ superior

- Elaborarea calendarului bugetar pentru anul n , cu estimări pentru anii $n+1$, $n+2$, și a activităților aferente procesului bugetar.
Calendarul bugetar cuprinde:
 - activitățile necesare;
 - subdiviziunea responsabilă;
 - termenul de realizare.
- Fundamentarea veniturilor se realizează în baza următorilor indicatori:
 - calcularea contingentului de beneficiari pentru toate tipurile de studii pentru anul X și estimarea pentru anii $(n+1)$ - $(n+2)$, în baza datelor statistice la finele anului de studii, a Planului de admitere pentru anul de studii următor și a estimărilor pentru anul $n+2$ pe fiecare treaptă de studii în parte, atât pentru Planul de studii (comanda de stat), cât și pentru studenții în bază de contract cu taxe;
 - calcularea contingentului de beneficiari pentru anul n și estimarea pentru anii $(n+1)$ - $(n+2)$ în baza Programului de educație continuă pentru anul de studii următor și a estimărilor pentru anul $n+2$;



- estimarea veniturilor în baza contingentului de beneficiari și a taxelor aprobate în modul stabilit de legislație;
- estimarea cheltuielilor pe compartimente de cheltuieli, ținând cont de:
 - numărul de unități de personal stabilite în statele de personal;
 - indicatorii anilor precedenți;
 - solicitările primite de la subdiviziunile universitare;
- întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli.

Etapale de analiză, avizare și aprobare a bugetului de venituri și cheltuieli

Bugetul universității, la această etapă, presupune:

- implicarea Consiliului de administrație – analiză și coordonare;
- implicarea Consiliului pentru dezvoltare strategică instituțională – analiză și avizare;
- implicarea Senatului universitar – aprobare;
- prezentarea către Fondator, în calitate de ordonator principal de credite.

Elaborarea proiectului bugetului de venituri și cheltuieli, urmărirea executării și raportarea execuției se realizează de către subdiviziunea financiar-contabilă din cadrul instituției de învățământ superior.

Asemenea procesului de elaborare a proiectului de buget, executarea acestuia se raportează organelor de conducere a instituției de învățământ superior la diferite etape ale anului bugetar, iar raportul final se prezintă de către rector în cadrul ședinței Senatului și se aprobă de către membrii Senatului.

Raportarea executării bugetului către Fondator, în calitate de ordonator principal de credite, se efectuează în baza calendarului bugetar, conform formularelor tipizate: trimestrial, semestrial și anual.

Ținând cont de principiile de bază ale strategiei de finanțare a instituțiilor de învățământ superior, raportul privind executarea bugetului consolidat de venituri și cheltuieli se publică pe pagina web oficială a universității.

Modalitatea de bugetare pe subdiviziuni

Bugetarea în cadrul instituției de învățământ superior poate fi realizată pe fiecare subdiviziune separat, care poate fi definită ca *centru de cost*. Scopul bugetării pe verticală, până la nivel de subdiviziune, constă în sporirea nivelului de responsabilitate privind eficiența și eficacitatea utilizării banilor publici.

Propunerile sunt formulate de către responsabilii de subdiviziunile/activitățile universitare. Procesul de elaborare este similar celui prezentat anterior. Estimarea veniturilor se bazează pe contingentul de beneficiari al subdiviziunii X, conform activităților realizate și tarifelor aprobate. Estimarea cheltuielilor se bazează pe necesitățile subdiviziunii X, pe compartimentele de cheltuieli care se încadrează în veniturile planificate.

Bugetele pe subdiviziuni/activități reprezintă niveluri estimate pentru veniturile și cheltuielile pe baza unor metode anumite:

- metoda majorării (diminuării);
- metoda evaluării directe;
- metoda automată.

Bugetele subdiviziunilor/activităților pot fi de mai multe tipuri:

- bugete flexibile sau variabile;
- bugete fixe.



Bugetul flexibil, sau **variabil**, prezintă nivelul resurselor care trebuie alocate pentru fiecare subdiviziune a universității, conform nivelului activității desfășurate. Bugetul variabil va semnala automat managementului universitar de top despre necesitatea alocării unor resurse suplimentare pentru diverse activități din cadrul universității în momentul în care nivelul activității va înregistra o creștere și micșorarea resurselor alocate atunci când nivelul activității va înregistra o scădere. În calitate de indicatori ar putea fi numărul de studenți, numărul de profesori etc. Pentru aceste bugete se folosește metoda majorării (diminuării) sau metoda evaluării directe.

Bugetul fix nu depinde de nivelul ori volumul activităților; de regulă acesta este constant pe tot anul bugetar. Mai mult decât atât, acesta este utilizat pentru departamentele funcționale universitare – bibliotecă, secție achiziții, contabilitate etc. Pentru aceste bugete, de obicei, este folosită metoda automată.

Un alt tip de buget care se înscrie în aceeași tendință de adaptare a sistemului bugetar universitar la condițiile schimbătoare interne și externe este **bugetul cu bază zero**. Acest tip este aplicabil în special în domeniul activităților de sprijin – cercetare și dezvoltare – ținând seama de marja mai largă disponibilă la stabilirea cheltuielilor necesare pentru aceste activități. Bugetul cu bază zero reprezintă un proces de planificare și de proiectare a bugetului, care determină managerii universităților să-și justifice detaliat întregul buget, nu doar să se raporteze la sumele din bugetul pe anii anteriori.

3.1.5.

Cheltuieli și costuri. Indicatori de performanță

Cheltuielile reprezintă o noțiune menită să evalueze valoarea resurselor utilizate de o instituție sau de o subdiviziune într-o anumită perioadă de timp.

Bugetele de venituri și cheltuieli ale instituțiilor de învățământ superior sunt fundamentate pe patru compartimente de cheltuieli de bază.

I. Cheltuieli de personal, inclusiv:

- cheltuieli de personal – justificate prin acte normative în domeniu;
- contribuții de asigurări sociale de stat obligatorii și prime de asigurare obligatorie de asistență medicală achitate de către angajator – planificate și transferate în mărimile stabilite de actele normative în vigoare.

II. Cheltuieli de bursă, inclusiv:

- burse și alte forme de ajutor social – conform normelor stabilite prin acte normative.

III. Cheltuieli pentru asigurarea materială curentă a procesului didactic, științific și de asistență medicală și alte cheltuieli, inclusiv:

- cheltuieli curente – pentru servicii de utilități publice (energia electrică, termică, gaz, apă și canalizarea, salubritatea), stabilite în funcție de cantitate, prețul la momentul estimării, evoluția prețurilor;
- dotarea cu tehnică informațională, echipament didactic și științific etc.;
- reparația curentă a clădirilor;
- întreținerea căminelor studențești;
- acoperirea cheltuielilor pentru servicii în bază de contract (internet, pază, telecomunicații, deratizare etc.);
- abonarea la ediții periodice, cărți – bugetul de cheltuieli este stabilit de către Bibliotecile Universitare, în funcție de solicitările facultăților;



- alte cheltuieli necesare (inventar moale și echipament, reparația utilajului, cheltuieli de transport, de protocol, seminare, conferințe, deplasări etc.).

IV. Cheltuieli de dezvoltare, inclusiv:

- reparații capitale ale clădirilor și investiții capitale;
- procurări de mijloace fixe și de fond de carte.

Un alt indicator financiar este **costul**. Costul reprezintă valoarea resurselor utilizate în vederea realizării unui serviciu public/program/activitate. Costurile pot fi clasificate pe baza mai multor criterii. În funcție de modul de formare, costurile sunt:

- *costuri directe* – cele legate direct de realizarea unui serviciu public/program/activitate și astfel direct identificabile atât per serviciu/program/activitate, cât și per structură organizatorică generatoare a acestuia;
- *costuri indirecte* – cele care nu sunt legate direct de realizarea unui serviciu/proiect/ activitate, dar au o legătură logică cu această realizare, de exemplu costurile administrative, chirii, salariile conducerii.

Clasificarea conturilor după comportamentul lor este direct dependentă de modificarea volumului de activitate:

- *costurile fixe* sunt constante pe tot parcursul anului și nu sunt afectate de modificarea activităților/programelor/serviciilor, de exemplu chiria pentru clădire sau salariul directorului etc.;
- *costurile semifixe* (se mai numesc *mixte*) sunt constante pentru un anumit volum al activităților, dar se schimbă atunci când nivelul activităților depășește sau este sub un anumit volum;
- *costurile variabile* se modifică direct proporțional cu volumul activităților/programelor/serviciilor.

O primă modalitate de structurare a costului serviciilor/programelor/activităților constă din formarea costului pe elemente primare:

- materiale:
 - materii prime;
 - materiale;
 - combustibili și energie;
 - apă;
 - altele;
- manoperă:
 - salarii;
 - contribuții de asigurări sociale, prime de asigurări medicale;
 - alte drepturi bănești (indemnizații, premii, sporuri);
 - altele.

Pentru a determina *costul total al unui serviciu/program/activitate*, la elementele de cost enumerate se va aduna o pondere anumită a cheltuielilor administrative universitare.

Este esențial ca informația relevantă despre costuri să fie raportată factorilor de decizie, în vederea fundamentării deciziilor acestora. Numai în acest mod factorii de decizie – care pot avea sau nu formație economică necesară pentru înțelegerea acestor fenomene – vor putea lua decizii corecte, care să conducă la creșterea eficienței activității organizației în condițiile menținerii sau creșterii satisfacției beneficiarilor de servicii.

Procesul de bugetare pe programe, pe lângă informația financiară, cuprinde informația nefinanciară – scopul, obiectivele și indicatorii de performanță.



Indicatorii de performanță

Performanța programelor/subprogramelor se exprimă prin indicatori, al căror scop este de a măsura progresul privind realizarea obiectivelor programului/subprogramului. Indicatorii de performanță reprezintă o valoare concretă sau o trăsătură specifică utilizată pentru a măsura activitățile, produsele și rezultatele obținute în raport cu obiectivele.

La formularea programelor/subprogramelor se utilizează trei categorii de indicatori:

- a) **indicatorii de produs** – arată cantitatea sau volumul bunurilor publice produse sau al serviciilor prestate în cadrul programului/subprogramului pentru atingerea obiectivelor. Indicatorii de produs rezultă direct din activitățile instituției în procesul de realizare a programului. Produsele sunt măsurabile atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Indicatorii de produs sunt utilizați la evaluarea necesităților de finanțare și la determinarea resurselor necesare pentru un program/subprogram;
- b) **indicatorii de eficiență** – caracterizează eficiența programului/subprogramului și exprimă relația dintre bunurile produse, serviciile prestate și resursele utilizate pentru producerea sau prestarea lor. De regulă, indicatorii de eficiență exprimă cantitatea medie a resurselor consumate (timp, cost) pentru obținerea unei unități de produs sau rezultat;
- c) **indicatorii de rezultat** – reflectă gradul de atingere a scopului și a obiectivelor programului/subprogramului și caracterizează calitatea implementării acestuia. Indicatorii de rezultat prezintă o importanță deosebită pentru analiza politicilor publice, deoarece evaluează impactul și evidențiază schimbările economice și sociale realizate prin intermediul programului/subprogramului. Rezultatele, uneori, sunt greu de măsurat și depind, în mare parte, de influența factorilor externi. La stabilirea indicatorilor de rezultat pot fi utilizate anumite criterii de evaluare, gradul de corespundere la diverse standarde de calitate naționale și internaționale sau rezultatele anumitor studii, sondaje etc.

Pentru fiecare subprogram se stabilește cel puțin câte un indicator de fiecare categorie.

Exemplu:

- program – învățământ superior profesional;
- subprogram – studii superioare de licență;
- scopul – studii superioare de licență de calitate;
- obiectiv – majorarea ratei de promovare a examenului de licență în expresie procentuală pentru anul X față de anul Y.

Indicatori de performanță:

- *indicatori de produs* – numărul de studenți înmatriculați la studii;
- *indicator de eficiență* – cheltuielile medii pentru instruirea unui student;
- *indicator de rezultat* – rata de promovare a examenelor de absolvire.

Setul indicatorilor de performanță, orientat corespunzător scopurilor și obiectivelor, trebuie să ofere o viziune completă și să acopere toate activitățile majore ale programului/subprogramului.

La formularea indicatorilor de performanță trebuie luate în considerare următoarele cerințe:

- a) să fie relevant pentru activitatea instituției și să ofere informație utilă pentru factorii de decizie și pentru public;
- b) să rezulte din obiectivele stabilite, fiind orientați pe produse sau rezultate;
- c) să fie clari și verificabili, fiind cunoscute modul de calcul și sursa de colectare a informației;
- d) să fie oportuni și comparabili în timp;
- e) să fie corelați cu costurile și resursele disponibile.



La stabilirea indicatorilor de performanță se va ține cont de posibilitățile și riscurile legate de colectarea datelor. Asigurarea unui management financiar performant în gestionarea costurilor este posibilă prin implementarea, în cadrul instituției de învățământ superior, a contabilității de gestiune. Aceasta presupune identificarea centrelor de generare a costurilor și serviciilor/programelor/activităților pentru care se impune calcularea costurilor. Această funcție îi revine subdiviziunii financiar-contabile, prin regândirea și reproiectarea sistemului informațional contabil astfel încât să satisfacă cerințele de identificare a centrelor generatoare de costuri și a serviciilor/programelor/activităților ce vor face obiectul calculației costurilor. În acest scop este necesară elaborarea unor instrucțiuni detaliate de lucru și formarea personalului implicat în proces, iar formularele interne trebuie să cuprindă informația necesară pentru identificarea centrelor de costuri și a serviciului/programului/activității.

3.1.6.

Controlul financiar în cadrul instituțiilor de învățământ superior. Auditul intern. Managementul riscurilor. Declarația de răspundere managerială

Managementul resurselor financiare este singurul care se referă la formarea și gestionarea resurselor și a fluxurilor financiare. Succesul unei instituții se înregistrează numai atunci când există un control riguros de ordine internă la care este supusă activitatea economică a acesteia. Trăsătura de bază a unui sistem de control financiar public intern eficient rezidă în separarea clară între responsabilitatea managerială pentru managementul financiar și control și auditul intern.

Controlul financiar public intern reprezintă un sistem general și consolidat, instituit în sectorul public, care este format din 3 subsisteme:

- controlul intern managerial;
- auditul intern;
- armonizarea centralizată a acestora.

Scopul controlului financiar public intern este de a promova gestionarea entităților publice conform principiilor bunei guvernări. **Buna guvernare** reprezintă un modul de guvernare prin care se asigură atingerea obiectivelor, cu respectarea principiilor de transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate.

Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să adauge valoare și să îmbunătățească activitatea unei entități publice. Auditul intern ajută entitatea publică la îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și metodică, evaluând și îmbunătățind eficacitatea proceselor de management al riscului, control și guvernare.

Răspunderea managerială pentru asigurarea principiilor bunei guvernări i se atribuie managerului entității publice.

Activitățile de control intern managerial sunt reglementate de:

- Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern⁷⁴;
- Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 189/2015⁷⁵;

74 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135891&lang=ro#.

75 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119965&lang=ro.



- Regulamentul privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială, aprobat prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 4/2019⁷⁶;
- Standardele Naționale de Audit Intern, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 153/2018⁷⁷.

Scopul Legii Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern este consolidarea răspunderii manageriale pentru gestionarea optimă a resurselor conform obiectivelor entității publice, pe baza principiilor bunei guvernări, prin implementarea sistemului de control intern managerial și a activității de audit intern în sectorul public.

Controlul intern managerial este o parte componentă a controlului financiar public intern și reprezintă un sistem organizat de managerul entității publice și personalul acesteia în scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, a procedurilor, a regulilor interne, a proceselor și activităților realizate în cadrul entității publice, pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate.

Managerul entității publice organizează sistemul de control intern managerial pentru a asigura atingerea obiectivelor entității publice prin:

- a) economicitatea, eficacitatea și eficiența operațiunilor;
- b) conformitatea cu cadrul normativ și cu reglementările interne;
- c) siguranța și optimizarea activelor și a pasivelor;
- d) fiabilitatea și integritatea informației financiare și operaționale.

Managerul entității publice implementează sistemul de control intern managerial conform Standardelor naționale de control intern în sectorul public, ținând cont de complexitatea și domeniul de activitate al entității publice, în baza următoarelor componente:

- a) mediul de control;
- b) managementul performanțelor și al riscurilor;
- c) activitățile de control;
- d) informația și comunicarea;
- e) monitorizarea și evaluarea.

Fiecare componentă a sistemului de control intern managerial este realizată prin aplicarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public, și anume:

- Mediul de control:
 - SNCI 1. Etica și integritatea;
 - SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini;
 - SNCI 3. Angajamentul față de competență;
 - SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii;
 - SNCI 5. Structura organizațională;
 - SNCI 6. Împuterniciri delegate.
- Managementul performanțelor și al riscurilor:
 - SNCI 7. Stabilirea obiectivelor;
 - SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele;
 - SNCI 9. Managementul riscurilor.

⁷⁶ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119967&lang=ro.

⁷⁷ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110376&lang=ro.



- Activitățile de control:
 - SNCI 10. Tipurile activităților de control;
 - SNCI 11. Documentarea proceselor;
 - SNCI 12. Divizarea obligațiilor și responsabilităților.
- Informația și comunicarea:
 - SNCI 13. Informația;
 - SNCI 14. Comunicarea.
- Monitorizarea și evaluarea:
 - SNCI 15. Monitorizarea continuă;
 - SNCI 16. Evaluarea separată.

Sistemul de **control intern managerial** reprezintă totalitatea instrumentelor manageriale, implementate în întreg sectorul public după principiul ierarhic, care permit asigurarea controlului asupra operațiunilor de orice natură. Acest sistem oferă conducerii instrumente de monitorizare și control asupra îndeplinirii adecvate a obligațiilor de serviciu ale fiecărui angajat din instituție.

Pentru a asigura procesul de control integral al operațiunilor, aceste instrumente sunt structurate conform ciclului de viață al unei operațiuni, prin urmare:

- control preventiv (ex-ante);
- control curent;
- control ulterior (ex-post).

Controlul preventiv are menirea să prevină abaterile de la cursul normal al unei operațiuni. Acesta este îndeplinit, de obicei, prin indicarea unor condiții de derulare a operațiunii prin intermediul cadrului normativ, metodologic, ordine, indicații etc., inclusiv prin elaborarea unui circuit de control înainte ca operațiunea să aibă loc.

Controlul curent reprezintă acele puncte de control care își au efectul în timpul derulării unei operațiuni.

Controlul ulterior reprezintă acele acțiuni de control care sunt desfășurate după ce a avut loc operațiunea, pentru a se asigura corectitudinea efectuării acesteia.

Auditul intern reprezintă o formă a controlului ulterior, care, utilizând instrumente specifice de evaluare, oferă conducătorului entității asigurarea că toate formele și procedurile de control intern instituite în cadrul proceselor și al sistemelor din instituția sa funcționează, precum și recomandări pentru îmbunătățirea acestora, unde este cazul.

Scopul **auditului intern** este acordarea consultanței și furnizarea de informații obiective privind eficacitatea sistemului de control intern managerial, oferind recomandări pentru perfecționarea acestuia și contribuind la îmbunătățirea activității entității publice.

- **Misiunile de consiliere** au un caracter de consultare și se desfășoară la solicitarea beneficiarului misiunii, cu acordul managerului entității publice.
- **Misiunile de asigurare** implică o analiză obiectivă a probelor de către auditorul intern, pentru a formula opinii și concluzii cu privire la un sistem, la o activitate sau la un proces din cadrul entității publice auditate.

Obiectul auditului intern cuprinde toate sistemele, activitățile și procesele entității publice și asigură evaluarea, cel puțin o dată la trei ani, a proceselor cu risc sporit din următoarele domenii:

- a) financiar-contabil;
- b) achiziții publice;



- c) administrare a activelor;
- d) tehnologii informaționale.

Pentru a putea face o evaluare obiectivă a proceselor și a procedurilor de control intern, **auditul intern** trebuie eliberat de implicații operaționale de orice natură.

În scopul atingerii obiectivelor stabilite, activitatea de audit intern trebuie să respecte următoarele principii fundamentale:

- independența;
- integritatea. Un auditor financiar trebuie să fie direct și onest în desfășurarea serviciilor profesionale;
- obiectivitatea. Un auditor financiar trebuie să fie corect și nu trebuie să îngăduie ca obiectivitatea să fie afectată de prejudecăți, conflicte de interese sau influențe externe;
- competența profesională;
- confidențialitatea;
- respectarea standardelor profesionale.

Un auditor financiar trebuie să desfășoare serviciile profesionale cu atenția, competența și conștiinciozitatea solicitată și are datoria permanentă de a menține cunoștințele și aptitudinile profesionale la nivelul necesar, pentru a se asigura că un client sau un angajator beneficiază de avantajele unui serviciu profesional competent, bazat pe cele mai noi aspecte de practică, legislație și tehnici.

Activitatea de audit intern ajută entitatea publică la îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și metodică, care evaluează și îmbunătățește eficacitatea proceselor de guvernare, management al riscului și control.

Activitatea de audit intern este asigurată în baza Standardelor naționale de audit intern (SNAI), care cuprind două categorii fundamentale:

- 1) **Standarde de calificare** – descriu calitățile pe care trebuie să le îndeplinească entitățile și persoanele care exercită activități de audit intern;
- 2) **Standarde de performanță** – descriu activitățile specifice auditului intern și asigură criteriile de calitate pentru evaluarea performanței acestuia.

Managementul riscului reprezintă procesul sistematic de identificare, înregistrare, evaluare, control, monitorizare și raportare a riscurilor, organizat și efectuat în scopul asigurării rezonabile privind atingerea obiectivelor entității publice.

Conducătorul activității de audit intern trebuie să stabilească **planul de audit intern bazat pe riscuri**, pentru a determina prioritățile activității de audit intern, care să fie în concordanță cu obiectivele entității publice.

Managementul riscurilor prevede că activitatea de audit intern trebuie să evalueze eficacitatea și să contribuie la îmbunătățirea proceselor de management al riscurilor. Procesul de management al riscurilor este monitorizat prin activități continue de management, evaluări separate sau prin ambele modalități.

În procesul de management al riscurilor, în calitate de misiune de asigurare:

- 1) **auditul intern trebuie să evalueze expunerile la riscurile asociate guvernării entității publice, precum și proceselor operaționale și sistemelor informaționale ale acesteia privind:**
 - a) îndeplinirea obiectivelor entității publice;
 - b) fiabilitatea și integritatea informațiilor financiare și operaționale;
 - c) eficacitatea și eficiența proceselor și programelor;



- d) siguranța activelor;
- e) conformitatea cu cadrul normativ și reglementările interne.

2) *auditul intern trebuie să evalueze riscul de apariție a fraudei și modul în care entitatea publică gestionează riscurile de fraudă și corupție:*

- a) în procesul de management al riscurilor, în calitate de misiune de consiliere, auditorii interni trebuie să abordeze riscurile în concordanță cu obiectivele misiunii și să fie vigilenți cu privire la existența altor riscuri semnificative;
- b) pentru evaluarea procesului de management al riscurilor din cadrul entității publice, auditorii interni trebuie să utilizeze inclusiv cunoștințele privind riscurile obținute în cadrul misiunilor de consiliere;
- c) în timpul acordării suportului la stabilirea sau îmbunătățirea procesului de management al riscurilor, auditorii interni trebuie să evite să-și asume orice responsabilitate managerială care presupune gestionarea riscurilor.

Modul de **autoevaluare și raportate a nivelului de implementare** a Sistemului de control intern managerial (CIM) este reglementat de prevederile Regulamentului privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială, aprobat prin Ordinul Ministrului finanțelor nr. 4/2019.

Procesul de autoevaluare, raportare a sistemului de control intern managerial și emitere a declarației de răspundere managerială este structurat în următoarele capitole:

- I. Obiective și aplicabilitate;
- II. Modul de autoevaluare a controlului intern managerial;
- III. Modul de raportate privind organizarea și funcționarea controlului intern managerial;
- IV. Modul de întocmire a declarației de răspundere managerială;
- V. Consilierea entităților publice.

Raportul de autoevaluare a sistemului de control intern managerial servește drept temei pentru managerul entității de a aprecia organizarea sistemului de control intern managerial și a emite anual o declarație de răspundere managerială pentru anul precedent.

Raportul de autoevaluare cuprinde șapte compartimente:

- 1) *informații generale* – include date cu caracter general privind controlul intern managerial;
- 2) *mediul de control* – cuprinde evaluarea integrității personale și profesionale, a eticii conducerii și a angajaților, a stilului de conducere, a structurii organizaționale, a delegării împuternicirilor, a politicilor și practicilor privind resursele umane, precum și a competențelor angajaților;
- 3) *managementul performanțelor și al riscurilor* – specifică dacă entitatea publică și-a stabilit în mod corect misiunea, obiectivele strategice și operaționale; dacă planurile de acțiuni includ acțiuni și indicatori de performanță măsurabili pentru activitatea entității publice și a subdiviziunilor organizaționale; dacă entitatea publică stabilește strategia de management al riscurilor, în baza căreia identifică, înregistrează, evaluează, controlează, monitorizează și raportează sistematic riscurile, inclusiv riscurile de corupție, ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor; dacă riscurile identificate sunt asociate obiectivelor;
- 4) *activitățile de control* – cuprinde evaluarea politicilor și a procedurilor ce ajută la asigurarea executării directivelor conducerii și a atingerii obiectivelor într-o manieră economică, eficientă și eficientă;
- 5) *informația și comunicarea* – înglobează evaluarea sistemelor de informare și comunicare internă și externă, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea și sursele informației;



- 6) *monitorizarea* – integrează evaluarea instrumentelor proprii de supraveghere a sistemului de control intern managerial;
- 7) *patrimoniul, finanțele și tehnologiile informaționale* – presupune evaluarea propriilor activități de control privind principalele procese patrimoniale, economico-financiare și tehnologiile informaționale, care include: planificarea și executarea bugetului; evidența contabilă a patrimoniului; achizițiile publice și executarea contractelor; salarizarea și tehnologiile informaționale.

Un standard național de control intern în sectorul public (SNCI)/compartiment se consideră implementat/respectat dacă răspunsul la fiecare întrebare aferentă este „Da”. Dacă cel puțin la o întrebare aferentă răspunsul este „Nu”, standardul/compartimentul se consideră parțial implementat/respectat. Standardul/compartimentul se consideră neimplementat/nerespectat dacă răspunsul la fiecare întrebare aferentă este „Nu”.

Modul de completare a *declarației de răspundere managerială*:

- managerul declară că entitatea dispune de un sistem de control intern managerial ale cărui organizare și funcționare **permit integral/permit parțial/nu permit** furnizarea unei asigurări rezonabile precum că fondurile publice alocate în scopul atingerii obiectivelor strategice și operaționale au fost utilizate în condiții de transparență, economicitate, eficiență, eficacitate, legalitate, etică și integritate;
- sistemul de control intern managerial și măsurile privind sporirea eficacității acestuia **au/nu au** la bază managementul riscurilor;
- pe baza rezultatelor autoevaluării, se apreciază că, la data de 31 decembrie _____, sistemul de control intern managerial al entității este **conform/parțial conform/neconform** cu Standardele naționale de control intern în sectorul public.

Aprecierea gradului de conformitate în declarația de răspundere managerială (a se vedea anexa nr. 3.1 la prezentul modul) se efectuează în raport cu numărul de standarde/compartimentelor implementate integral, după cum urmează:

- a) sistemul de control intern managerial este conform dacă sunt implementate integral toate cele 20 de standarde/compartimente;
- b) sistemul de control intern managerial este parțial conform dacă sunt implementate integral între 9 și 19 standarde/compartimente;
- c) sistemul de control intern managerial este neconform dacă sunt implementate integral între 1 și 8 standarde/compartimente.

Declarația de răspundere managerială se plasează pe pagina web oficială a entității publice anual, până la data de 1 martie.

Responsabilitatea publică pentru instituțiile de învățământ superior este reglementată de prevederile *art. 107* din Codul educației al Republicii Moldova.

Astfel, **responsabilitatea publică** a instituției de învățământ superior constă în:

- a) respectarea legislației din domeniu, a Cartei universitare și a politicilor naționale în domeniul învățământului superior;
- b) aplicarea reglementărilor în vigoare cu privire la asigurarea și evaluarea calității în învățământul superior;
- c) respectarea politicilor de echitate și etică universitară cuprinse în Carta universitară;
- d) asigurarea eficienței utilizării resurselor și a calității actului managerial, conform prezentului Codului educației;



- e) asigurarea transparenței proceselor decizionale și a activităților desfășurate, conform legislației în vigoare;
- f) respectarea libertății academice a personalului didactic și științific, precum și a drepturilor și libertăților studenților.

Rectorul și președintele Consiliului pentru dezvoltare strategică instituțională sunt responsabili de asigurarea respectării obligațiilor ce derivă din principiul de responsabilitate publică.



3.2.

Managementul resurselor materiale în învățământul superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- diversele tipuri de resurse materiale utilizate în cadrul instituțiilor de învățământ superior;
- aspectele legale privind achizițiile publice, pentru o mai bună organizare a procesului de gestiune a resurselor materiale.

Aplicare

va putea:

- să aplice principii durabile referitoare la achizițiile publice;
- să identifice/planifice necesarul de resurse materiale ținând cont de necesitățile instituției de învățământ superior și resursele financiare disponibile;
- să selecteze corect variantele optime de aprovizionare cu resurse materiale;
- să organizeze procesul de asigurare cu resurse materiale bazate pe necesitățile instituției de învățământ superior;
- să gestioneze eficient resursele materiale disponibile.

Integrare

va fi capabil:

- să comunice eficient, să lucreze în echipă și să negocieze în scopul raționalizării repartizării resurselor materiale pe subdiviziuni universitare;
- să înainteze recomandări privind utilizarea eficientă a resurselor materiale în cadrul instituției de învățământ superior.

3.2.1.

Resurse materiale utilizate în cadrul instituțiilor de învățământ superior

Nicio universitate nu poate atinge obiectivele trasate fără existența resurselor materiale în cantitatea și de calitate necesare. Acestea sunt resurse fizice utilizate pentru a facilita procesul de predare-învățare și cercetare în universitate. Calitatea și cantitatea resurselor materiale depind de utilizarea altor tipuri de resurse, în special a celor financiare și umane. Astfel, dacă universitatea dispune de resurse financiare suficiente, o parte din acestea pot fi alocate pentru modernizarea procesului de învățare și cercetare prin procurarea de echipament modern și îmbunătățirea condițiilor de studii etc.

Resursa materială în sistemul de învățământ reprezintă totalitatea elementelor materiale necesare pentru funcționarea și dezvoltarea instituțiilor de învățământ, constituind fundamentul material pentru educația și formarea specialiștilor calificați. Resursele materiale sunt resursele tangibile care pot fi ușor văzute și observate în orice instituție de învățământ: săli de curs, săli de seminar, spații de lucru, vehicule, centre de sănătate, bibliotecă, laboratoare etc., care contribuie, direct sau indirect, la realizarea obiectivelor educaționale. În literatura de specialitate, ca și



În practica economică, pentru definirea acestor resurse, sunt utilizați mai mulți termeni: *resurse materiale, resurse materiale și de învățare, resurse tehnico-materiale, baza tehnico-materială* etc.

În ceea ce privește conținutul economic al resurselor materiale, există două grupuri distincte: mijloace fixe și active circulante, sub formă de stocuri. Stocurile includ, în mare parte, materiale consumabile și obiecte de mică valoare și scurtă durată, precum: reactivi, substanțe chimice, combustibili, rechizite de birou și multe altele care funcționează o perioadă scurtă de timp. Mijloacele fixe servesc procesul educațional și de cercetare pentru o lungă perioadă de timp (tabelul 3.3) și își transferă valoarea în părți.

Tabelul 3.3. Duratele de utilizare a mijloacelor fixe⁷⁸

Categoria de mijloace fixe	Durata de funcționare utilă, ani
Clădiri administrative	35–55
Echipamente și instalații de producție	8–20
Autovehicule pentru transportul a 10 sau mai multe persoane, inclusiv șoferul	7–9
Ascensoare pentru persoane	7–12
Aparate fotografice digitale	3–6
Mobilier din lemn de tipul celui utilizat în birouri	4–6
Cărți, reviste din fondurile de bibliotecă	10–15

O caracteristică importantă a resurselor materiale ale universității este că acestea nu sunt consumate pentru a produce bunuri materiale, ci sunt folosite în vederea bunei desfășurări a tuturor activităților instituției de învățământ.

O altă caracteristică a resurselor materiale din cadrul instituțiilor de învățământ este determinată de faptul că sunt variate și sunt utilizate în mod divers la crearea condițiilor pentru desfășurarea procesului de învățământ. De exemplu, echipamentul și tehnica didactică (computerele, tablele SMART) sunt utilizate nemijlocit în procesul educațional, iar spațiul educațional creează doar condițiile preliminare pentru realizarea procesului instructiv.

Evaluând gradul de influență a resurselor materiale asupra procesului de învățământ, trebuie să se acorde prioritate mijloacelor fixe și fondului de bibliotecă modern, bine dezvoltat, care favorizează transferul de cunoștințe către utilizatorii bibliotecii. În plus, în epoca tehnologiilor informaționale, echipamentele IT și conectarea la internet au devenit indispensabile pentru universitățile moderne. Utilizarea IT în procesul de predare-învățare permite dezvoltarea unor programe de studii atractive și contribuie la creșterea eficienței activităților de învățare. În condițiile impuse de pandemia COVID-19, universitățile care au dispus de resurse IT, precum și de cadre didactice și de studenți cu competențe digitale au fost mai pregătite și au reușit mai repede să treacă la învățământul la distanță.

Conform *Ghidurilor de evaluare externă a programelor de studii în învățământul superior licență/masterat*, elaborate de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC), disponibilitatea resurselor materiale și de învățare reprezintă o condiție obligatorie pentru realizarea procesului de studii și de cercetare, având un rol important în asigurarea calității. Fiind

78 https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=124765&lang=ro.



unul dintre criteriile importante în evaluarea calității, *Resurse materiale și de învățare* includ următorii indicatori de performanță:

- existența și utilizarea spațiilor educaționale și de cercetare;
- dotarea și accesibilitatea spațiilor educaționale și de cercetare;
- dotarea, dezvoltarea și accesibilitatea fondului bibliotecii destinat programului de studii;
- asigurarea și accesul studenților la suportul curricular.

Este dificil de realizat procesul de obținere a cunoștințelor, de dezvoltare a abilităților, precum și de organizare și prestare a activităților educaționale și de cercetare fără existența spațiilor corespunzătoare. Pentru acest proces universitatea dispune de săli de curs, săli de seminar, laboratoare, săli de calculatoare, biblioteci, săli de lectură etc. Este important ca spațiile disponibile să corespundă cerințelor programului de studii și să fie utilizate eficient. În tabelul 3.4 sunt prezentate cerințele privind suprafața minimă ce trebuie să îi revină unui student pe categorii de săli.

Tabelul 3.4. Cerințele privind asigurarea suprafețelor minime per student⁷⁹

Categoriile de săli	Nivelul de realizare a cerințelor		
	minim acceptabil	mediu	înalt
Săli de curs	1,0 m ²	cel puțin 1,0 m ²	nu mai puțin de 2,0 m ²
Săli de seminar	1,4 m ²	cel puțin 1,4 m ²	nu mai puțin de 2,0 m ²
Laboratoare	2,0 m ²	cel puțin 2,0 m ²	nu mai puțin de 3,0 m ²

Universitatea are menirea nu numai să asigure condiții de învățare și cercetare, dar și condiții de muncă și trai studenților și cadrelor didactice, inclusiv condiții de trai în căminele studențești (tabelul 3.5).

Tabelul 3.5. Norme minime privind suprafața și dotarea încăperilor în căminele instituțiilor de învățământ superior⁸⁰

Suprafața de cazare (6 m ² per persoană)	Spații auxiliare de uz comun	
masă – 1/odaie	Bucătărie	Spații auxiliare de uz comun asigurate permanent cu apă caldă, dotate cu echipament și inventar necesar; menținute în stare igienico-sanitară corespunzătoare, potrivit normelor în vigoare
pat cu saltea – 1/persoană	Sală de lectură/bibliotecă	
poliță de cărți – 1/persoană	Sală de calculatoare, cu acces gratuit la internet, inclusiv prin conexiune wireless	
compartiment/dulap – 1/odaie	Baie cu apă caldă, spălătorie cu minimum 2 mașini de spălat și cu minimum o mașină de uscat hainele, în corespundere cu necesitățile locatarilor căminului	
noptieră – 1/persoană	Sală pentru activități de agrement	
scaun – 1/persoană	Telefon	

79 Ghidul de evaluare externă a programelor de studii de masterat, învățământul superior, Criteriul 6.2 Resurse materiale și de învățare, Indicatorul de performanță 6.2.1.

80 Regulamentul-cadru privind funcționarea căminelor din subordinea instituțiilor de învățământ de stat, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 74/2007. Publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr.14-17, art. 89, https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121334&lang=ro#.



Pe lângă existența și utilizarea spațiilor educaționale și de cercetare, un alt indicator important este dotarea cu echipamentul necesar: calculatoare, table, consumabile pentru lucrările de laborator, mijloace de învățare etc.

De asemenea, fondul bibliotecii influențează procesul de studii și cercetare. Acesta include publicații din domeniile de studiu și cercetare ale universității, precum și lucrări cu conținut enciclopedic și de cultură generală, cum ar fi:

- manuale, note de curs, teste, probleme, indicații metodice, programe;
- cărți, inclusiv în limba străină, în format tipărit și online;
- reviste;
- ediții de referință (dicționare, enciclopedii, îndrumare);
- documente tehnice speciale (brevete de invenții, standarde în format tipar și online);
- fond special (DVD-uri, microfise etc.);
- baze de date.

La dezvoltarea colecțiilor se ține cont de strategiile de dezvoltare universitare, planurile de învățământ și solicitările cadrelor didactice și ale departamentelor.

Managementul resurselor materiale în cadrul universității reprezintă activitatea prin care se asigură achiziționarea și utilizarea optimă a resurselor materiale pentru realizarea obiectivelor universității.

Deoarece resursele materiale sunt limitate, managementul lor în cadrul universității implică o serie de activități:

- planificarea necesarului de resurse materiale;
- achiziționarea propriu-zisă;
- recepția – depozitarea – distribuția resurselor;
- utilizarea eficientă a resurselor.

În cadrul universității, departamentul de aprovizionare tehnico-materială sau serviciul achiziții este responsabil de asigurarea completă și complexă cu resurse materiale, în concordanță cu cererile de consum și în conformitate cu legislația privind respectarea procedurilor de atribuire a contractelor de achiziții publice. Această unitate poate delega o parte din funcțiile sale către alte departamente ale universității.

Serviciul achiziții are următoarele atribuții de bază:

- întocmirea proiectului planului anual al achizițiilor publice în baza solicitărilor fundamentate ale subdiviziunilor universității, pe care îl supune aprobării rectorului;
- elaborarea studiilor de piață și întocmirea unei baze de date cu privire la furnizorii și prestatorii de bunuri, la serviciile și lucrările ce fac obiectul programului de achiziții;
- efectuarea achizițiilor de bunuri, a serviciilor și lucrărilor prevăzute în programul anual al achizițiilor publice;
- întocmirea contractelor de achiziții publice și monitorizarea executării acestora, sesizând partenerii contractuali cu privire la nerespectarea termenelor sau a altor obligații contractuale;
- elaborarea documentației și îndeplinirea formalităților corespunzătoare achizițiilor publice, conform legislației (caietele de sarcini, anunțul de inițiere a achiziției, dosarul achiziției, procesele-verbale etc.);



- primirea, înregistrarea și arhivarea ofertelor pentru procedurile organizate;
- înregistrarea și soluționarea contestațiilor înaintate de către agenții economici;
- comunicarea rezultatelor agenților economici și participanților la procedurile de achiziții publice.

Obiectivele generale ale serviciului de achiziții sunt:

- stabilirea necesarului de aprovizionare cu materiale, combustibil, utilaje, instalații, piese de schimb, rechizite de birou, mobilier etc.;
- asigurarea la timp cu bunuri și servicii, în cantitatea și de calitate cerută;
- asigurarea de bunuri și servicii la cel mai scăzut cost;
- dezvoltarea și menținerea unor relații favorabile cu furnizorii organizației, precum și identificarea și dezvoltarea de relații noi;
- depozitarea, gestionarea și controlul stocurilor.

3.2.2.

Planificarea necesarului de resurse materiale

Responsabilitatea privind planificarea necesarului de resurse materiale din cadrul universității îi revine serviciului achiziții care, la finele anului calendaristic, întocmește planul de achiziții pentru anul următor.

Planul de achiziții include ansamblul necesităților de bunuri, lucrări și servicii pentru întreg anul bugetar, care urmează a fi realizate prin încheierea unuia sau a mai multe contracte de achiziții publice, în funcție de modul de planificare a acestora.

Etapele întocmirii planului de achiziție

1) Determinarea necesităților de bunuri, lucrări sau servicii pentru aprovizionare. Serviciul achiziții este responsabil de identificarea necesităților de achiziționare, acumulând solicitările de la subdiviziunile universității. De exemplu, biblioteca universitară prezintă informația despre necesarul de aprovizionare cu manuale și literatură de specialitate în funcție de planul de învățământ, planurile de cercetare științifică și cererea utilizatorilor etc.

În cererea/demersul înaintat sunt specificate: denumirea subdiviziunii, denumirea bunului, necesitatea/oportunitatea achiziției, criteriile și specificațiile tehnice în detaliu, cantitatea.

În baza demersurilor se stabilește necesarul centralizat de aprovizionat, ținând cont de resursele materiale existente în depozit, precum și de mijloacele financiare necesare pentru acoperirea acestora.

2) Punerea în corespundere cu Vocabularul comun privind achizițiile publice (CVP) a bunurilor, a lucrărilor sau a serviciilor care fac obiectul unui contract de achiziții.

Vocabularul comun privind achizițiile publice (Common Procurement Vocabulary) reprezintă un nomenclator structurat ierarhic, împărțit în diviziuni, grupuri, clase, categorii și subcategorii pentru a identifica obiectul contractelor de achiziții publice de bunuri, lucrări și servicii, prin care este identificat orice obiect al achiziției. Pentru a evita incertitudinea juridică, referințele vor fi stabilite în mod explicit prin menționarea tuturor pozițiilor relevante ca o serie de coduri.

Codurile CPV sunt plasate pe pagina web a Agenției Achiziții Publice, rubrica CPV (figura 3.1).



Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova
Agencia Achiziții Publice

AGENTIA INSTRUIRI TRANSPARENTA CPV E-ACHIZITII LEGISLAȚIE DOCUMENTE COMUNICATE OPEN CONTRACTING ACHIZITII DURABILE ÎNTREBĂRI FRECVENTE CONTACTE

Pentru consultații privind modul de utilizare a funcționalităților noului SIA „RSAP” (MTender) apelați: 022 822 038
Pentru consultații privind aplicarea legislației din domeniul achizițiilor publice apelați: 067201080 sau 068963277
Pentru informații privind statutul documentelor în examinare apelați: 022 820 724

CPV

Cod CPV	Descrierea obiectului contractului de achiziții
3010000-0	Mașini, echipament și accesorii de birou, cu excepția computerelor, a imprimantelor și a mobilierului
3011000-3	Mașini de procesare de text
3011100-0	Procesoare de text
3020000-6	Echipament de fotocopiere și de tipărire offset
3021000-3	Fotocopiatore și termocopiatore
3021100-4	Fotocopiatore
3021200-5	Echipament de fotocopiere
3021300-6	Echipament de reproducere

CĂUTARE

Obiectul achiziției

Cod CPV

Termen

- 030 - Produse agricole, de ferma, de pescuit, de silvicultură și produse conexe
- 090 - Produse petroliere, combustibil, electricitate și alte surse de energie
- 140 - Produse de minerit, metale de baza și produse conexe
- 150 - Alimente, băuturi, tutun și produse conexe

Figura 3.1. CPV pe pagina web a Agenției Achiziții Publice⁸¹

3) **Estimarea valorilor tuturor contractelor de achiziții publice** care se planifică a fi încheiate pe parcursul anului bugetar.

Valoarea estimativă a contractelor de achiziție publică exprimă prețul cel mai probabil, fără TVA, care se intenționează a fi plătit pentru achiziționarea acestora.

Pentru a determina valorile estimative, angajații serviciului achiziții realizează o cercetare de piață, utilizând resursele internet, cataloage, pliante cu oferte etc.

Alegerea procedurii de achiziție publică

La etapa planificării, în funcție de complexitatea și valoarea contractului de achiziții publice, nivelul de dezvoltare și concurența pe piața corespunzătoare achiziției etc., trebuie stabilită procedura de achiziție: licitație deschisă sau restrânsă; negociere cu sau fără publicitate, cererea ofertelor de prețuri, achiziții publice de valoare mică etc.

Identificarea surselor financiare

Împreună cu serviciul economico-financiar se identifică sursele de finanțare din care vor fi asigurate resursele financiare necesare pentru îndeplinirea contractelor de achiziții publice.

În cazul instituțiilor de învățământ superior, sursele de finanțare sunt următoarele: bugetul de stat/comanda de stat; veniturile din taxe; proiectele de cercetare, granturile și sponsorizările, proiectele internaționale etc.

81 <https://tender.gov.md/ro>.

Informații incluse în planul de achiziție anual:

- obiectul, scopul contractului;
- codul corespunzător obiectului contractului din Vocabularul comun privind achizițiile publice (codul CPV aferent produselor, serviciilor sau lucrărilor);
- valoarea estimată (lei) a contractelor, fără TVA;
- modalitatea de achiziție, respectiv procedura de atribuire;
- data estimată pentru începerea și finalizarea procedurii.

Tabelul 3.6. Exemplu: Plan de achiziție anual⁸²

Nr. crt.	Expunerea obiectului de achiziție	Codul CPV	Valoarea estimată fără TVA, mii lei	Procedura de achiziție aplicabilă	Perioada desfășurării procedurii de achiziție publică
Bunuri					
1.	Abonament pentru reviste științifice electronice EBSCO	22200000-2	40,0	Contract de valoare mică	ianuarie
2.	Mobilă	39000000-2	545,0	Cererea ofertelor de prețuri	iulie-octombrie
3.	Tehnică de calcul (imprimante, copiatoare, proiectoare)	30200000-1	500,0	Licitație	mai-decembrie
4.				
Servicii					
1.	Repararea curentă a calculatoarelor și a imprimantelor DTI	50323000-5	40,0	Contract de valoare mică	ianuarie
2.				
Lucrări					
1.	Schimbarea ușilor și a ferestrelor	45421100-5	1172,6	Licitație publică	iunie
2.				

Planul de achiziții publice este corelat cu bugetul instituției de învățământ și trebuie să corespundă cu strategia de dezvoltare a universității. Primă variantă a planului se elaborează înainte de elaborarea propunerii de buget, urmând să se definitiveze după aprobarea bugetului instituției. Dacă pe parcursul anului bugetar apar modificări în buget și sunt identificate noi resurse financiare, planul poate fi modificat ori completat.

Planul de achiziții este aprobat de rectorul universității, cu avizarea prealabilă a serviciului economic sau financiar-contabil și, în mod obligatoriu, se publică pe pagina web a instituției în termen de 15 zile de la aprobare sau în 5 zile de la modificare.

⁸² Regulamentul cu privire la modul de planificare a contractelor de achiziții publice, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 1419/2016. Publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2017, nr. 1, art. 4, https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=96902&lang=ro.



3.2.3.

Organizarea procesului de asigurare cu resurse materiale

Achiziționarea resurselor

Achiziționarea resurselor este un element central în procesul de asigurare cu resurse și necesită o examinare atentă. Achizițiile de bunuri, lucrări și servicii sunt realizate prin intermediul unui contract de achiziții publice semnat de conducerea universității cu agenții economici selectați în conformitate cu legislația privind achizițiile publice.

Inițierea și desfășurarea procedurilor de achiziție publică în cadrul universității se realizează de către grupul de lucru constituit prin ordin al rectorului. În componența grupului de lucru sunt incluși specialiști din cadrul universității cu experiență profesională în domeniul achizițiilor publice. Pe parcursul activității grupului de lucru, în calitate de membri pot fi antrenați consultanți/experti în domeniul în care se efectuează achiziția, aceștia având drept de vot în cazurile expres prevăzute în decizia/dispoziția de constituire a grupului de lucru. De asemenea, în grupul de lucru pot fi incluși și reprezentanți ai societății civile, la cererea acestora, în condițiile prevăzute de legislație, cu drept de vot consultativ sau cu drept la opinie separată.

Grupul de lucru sau, după caz, specialistul certificat are următoarele atribuții în domeniul achizițiilor publice:

- elaborarea planurilor anuale și trimestriale de efectuare a achizițiilor publice;
- întocmirea anunțurilor și/sau a invitațiilor în cadrul procedurilor de achiziție publică;
- elaborarea documentației de atribuire și a documentelor aplicabile în cadrul procedurilor de achiziție publică;
- inițierea și desfășurarea procedurii de achiziții publice;
- asigurarea participării agenților economici la procedurile de achiziție publică;
- examinarea, evaluarea și compararea ofertelor prezentate în cadrul procedurilor de achiziție publică;
- atribuirea contractelor de achiziții publice care sunt încheiate de autoritatea contractantă cu operatorii economici;
- întocmirea dărilor de seamă privind rezultatul procedurilor de achiziție publică și prezentarea acestora Agenției Achiziții Publice;
- monitorizarea contractelor de achiziții publice;
- păstrarea și evidența tuturor documentelor întocmite și aplicate în cadrul procedurilor de achiziție publică.

În exercitarea atribuțiilor, membrii grupului de lucru, precum și specialiștii certificați în domeniul achizițiilor publice sunt autonomi, imparțiali și se supun numai legii. Se interzice exercitarea oricărei influențe asupra membrului grupului de lucru în scopul de a-și îndeplini atribuțiile contractar prevederilor legale.

Procedurile de bază de atribuire a contractului de achiziții publice în cadrul universității sunt: *licitația deschisă* și *licitația restrânsă*, negocierea fără publicitate, cererea ofertă de prețuri și contract de valoare mică.



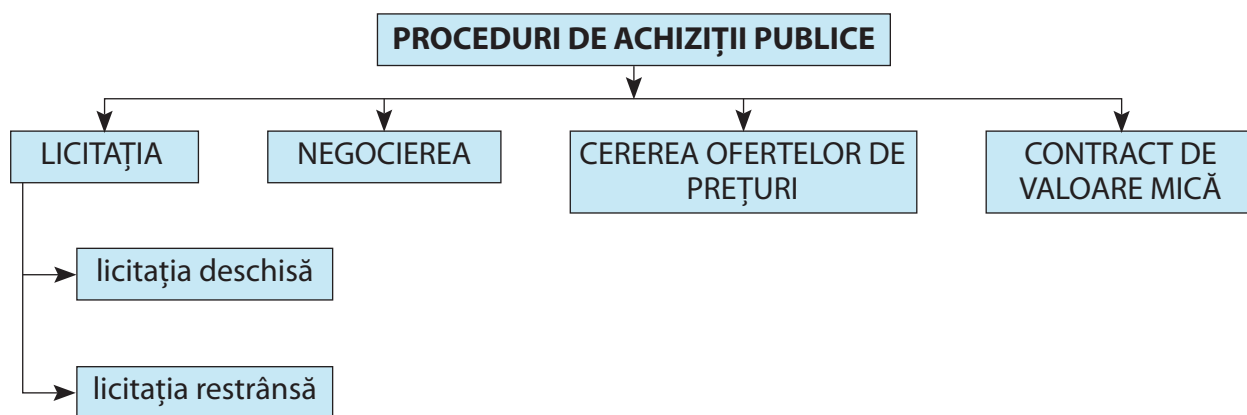


Figura 3.2. Modalități de achiziționare în instituțiile de învățământ superior

Licitația deschisă cuprinde ofertele tuturor operatorilor economici care doresc să participe la licitație. Se organizează pentru contractele a căror valoare estimată a achiziției, fără TVA, este de la 800.000 lei pentru bunuri și servicii și de la 2.000.000 lei pentru lucrări.

Instituția de învățământ superior publică, în prealabil, în Buletinul achizițiilor publice și pe pagina web oficială a Agenției Achiziții Publice, un anunț de participare la licitația deschisă, pentru informarea potențialilor participanți, astfel încât aceștia să întocmească ofertele.

Licitația restrânsă se desfășoară potrivit regulilor prevăzute pentru licitația deschisă, cu condiția aplicării unei proceduri de preselecție precedate de publicarea unui anunț de participare la preselecție. Licitația restrânsă se inițiază prin publicarea unui anunț de participare la preselecție, prin care se solicită operatorilor economici interesați depunerea candidaturilor.

Negocierea reprezintă procedura prin care autoritatea contractată derulează consultări cu candidații selectați și negociază clauzele contractuale, detaliile tehnice, inclusiv prețul, cu unul sau mai mulți dintre aceștia.

Procedurile de negociere pot fi:

- cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare.

Procedura de **negociere cu publicarea prealabilă** a unui anunț de participare poate fi realizată în cazul bunurilor, al lucrărilor sau al serviciilor și îndeplinește cel puțin unul dintre următoarele criterii:

- a) necesitățile autorității contractante nu pot fi îndeplinite fără adaptarea soluțiilor disponibile;
- b) necesitățile autorității includ soluții de proiectare sau soluții inovatoare;
- c) contractul nu poate fi atribuit fără negocieri prealabile din cauza unor circumstanțe specifice legate de natura, complexitatea sau structura juridică și financiară ori din cauza riscurilor legate de acestea;
- d) specificațiile tehnice nu pot fi definite cu suficientă precizie de către autoritatea contractantă prin trimitere la un standard, o evaluare tehnică europeană, o specificație tehnică comună sau o referință tehnică;
- e) pentru care, în urma unei licitații deschise sau restrânse, sunt depuse numai oferte neconforme sau inacceptabile.

Procedura de **negociere cu publicare prealabilă** a unui anunț de participare se inițiază prin transmiterea spre publicare a unui anunț de participare în Buletinul achizițiilor publice și pe pagina web oficială a Agenției Achiziții Publice, prin care operatorii economici sunt invitați să participe la procedura de negociere.



Negocierea fără publicarea prealabilă se realizează dacă:

- a) nicio ofertă sau nicio ofertă adecvată ori nicio candidatură nu a fost depusă ca răspuns la o procedură de licitație deschisă sau de licitație restrânsă atâta timp cât condițiile inițiale ale contractului nu sunt modificate în mod substanțial, iar absența concurenței nu este rezultatul unei restrângeri artificiale a parametrilor achiziției;
- b) din motive de maximă urgență ca urmare a unor evenimente imprevizibile, nu se pot respecta termenele pentru procedura de licitație deschisă sau de negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- c) din motive tehnice, de creație sau referitoare la protecția drepturilor exclusive, un singur operator economic dispune de bunurile, lucrările și serviciile necesare și nu există o altă alternativă.

În cazul aplicării proceduri de *negociere fără publicare* prealabilă a unui anunț de participare, operatori economici sunt invitați să depună oferte preliminare, direct, prin intermediul unei invitații la negociere, fără a se publica un anunț de participare.

Cererea ofertelor de prețuri constituie o procedură simplificată, prin care autoritatea contractantă solicită oferte de la mai mulți operatori economici, în vederea achiziționării de bunuri, lucrări sau servicii, care se prezintă conform unor specificații concrete. Procedura de cerere de oferte de prețuri este aplicabilă cu condiția ca valoarea estimată a achiziției, fără TVA, este între 300.000 – 800.000 lei pentru bunuri și servicii și 375.000 – 2.000.000 de lei pentru lucrări.

Instituția de învățământ poate stabili, pe lângă preț, și alte cerințe ce vor fi luate în considerare la evaluarea ofertelor de prețuri. În acest caz, în cererea ofertelor de prețuri se indică fiecare cerință de acest fel și valoarea relativă a acesteia. Termenul-limită de prezentare a ofertelor este de cel puțin 7 zile pentru bunuri și 12 zile pentru servicii.

Procedura de achiziție prin cererea ofertei de prețuri pentru bunuri și servicii se desfășoară prin licitație electronică. Prezintă un proces repetitiv cu utilizarea mijloacelor electronice de prezentare, în ordine descrescătoare, a noilor prețuri și/sau a noilor valori referitoare la anumite elemente ale ofertelor care intervin după o primă evaluare completă, plasându-le în baza unor metode automate de evaluare. În cazul în care a fost depusă o sigură ofertă, licitația electronică nu are loc, iar grupul de lucru urmează să decidă atribuirea contractului de achiziții ofertantului sau repetarea procedurii de achiziție.

Este declarată câștigătoare oferta care corespunde cerințelor conform criteriului de atribuire prevăzut în anunțul/invitația de participare.

Achizițiile publice de valoare mică reprezintă o modalitate simplă de a achiziționa produse, servicii sau lucrări, ale căror valoare estimativă, fără TVA, nu depășește 150.000 lei pentru bunuri și servicii și 200.000 lei pentru lucrări. Pentru valori de până la 50.000 de lei, universitatea poate efectua achiziții directe în baza facturii de plată, iar pentru valori între 50.000 – 150.000 de lei pentru bunuri și servicii și 50.000 – 200.000 de lei pentru lucrări, poate încheia un contract direct cu un furnizor.

Achizițiile publice de valoare mică se realizează în baza planurilor anuale de efectuare a achizițiilor publice sau din motive de urgență, ca urmare a apariției unor necesități neplanificate sau evenimente imprevizibile. Motivele de urgență vor fi stabilite de grupul de lucru printr-un proces-verbal. Dacă achiziția de valoare mică nu se regăsește în planul de achiziții anual obligatoriu se raportează trimestrial pe platforma MTender.

Toate informațiile legate de obiectul contractului de achiziții publice și de procedura de atribuire a acestuia sunt incluse în **Documentația de atribuire**, care include cel puțin:

- condițiile administrative;



- caietul de sarcini;
- criteriile de calificare și selecție;
- criteriul de atribuire;
- clauze contractuale.

Caietul de sarcini conține ansamblul cerințelor, prescripțiilor, caracteristicilor de natură tehnică, care permit fiecărui produs să fie descris obiectiv, în corespundere cu necesitățile universității. Caietul de sarcini conține, în mod obligatoriu, specificațiile tehnice care definesc caracteristici referitoare la nivelul calitativ, tehnic, de performanță etc., astfel încât potențialii ofertanți să elaboreze propunerea tehnică în corespundere cu solicitările autorității contractante. Cerințele impuse prin caietul de sarcini sunt minimale.

Ofertele prezentate care se abat de la prevederile caietului de sarcini vor fi luate în considerare doar în cazul în care propunerea tehnică include asigurarea unui nivel calitativ superior cerințelor minimale din caietul de sarcini.

Conform Legii nr. 131/2015 privind achizițiile publice, universitatea, în calitate de autoritate contractantă, va aplica în procesul de achiziții publice **criterii și cerințe de calificare** cu privire la:

- eligibilitatea ofertantului sau a candidatului;
- capacitatea de exercitare a activității profesionale;
- capacitatea economică și financiară;
- capacitatea tehnică și/sau profesională;
- standardele de asigurare a calității;
- standardele de protecție a mediului.

Criteriile de calificare și selecție stabilite sunt specificate în anunțul și/sau în invitația de participare la concursul de achiziții.

La stabilirea **criteriului de atribuire** a contractului de achiziții publice se ține cont fie de prețul cel mai scăzut sau de oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere tehnico-economic (tabelul 3.7).

Tabelul 3.7. Criterii de atribuire

Criteriul de atribuire	Factorii de evaluare	Ponderea elementului preț în cadrul criteriului
Prețul cel mai scăzut	cel mai mic preț	100%
Costul cel mai scăzut	costurile pe ciclul de viață: legate de achiziții, de utilizare, consum de energie și de alte resurse, costuri de întreținere, costuri de colectare și reciclare	100 %
Cel mai bun raport calitate-preț	avantajele tehnice caracteristicile estetice și funcționale accesibilitatea	60% – achiziții publice de bunuri
Cel mai bun raport calitate-cost	caracteristicile sociale, de mediu și inovatoare calificarea și experiența personalului desemnat pentru executarea contractului serviciile post-vânzare asistența tehnică și condițiile de livrare etc.	80% – achiziții publice de lucrări 40% – achiziții publice de servicii



În cazul achiziției publice, operatorul economic va depune, odată cu oferta, și garanția pentru ofertă, prin una dintre următoarele forme: scrisoare de garanție bancară; transfer pe contul autorității contractante; alte forme care nu contravin legii.

În scopul asigurării transparenței procesului și procedurilor de achiziții publice, instituțiile din sectorul public din Republica Moldova sunt obligate să planifice achiziții, să selecteze furnizori, să semneze și să execute contracte electronice folosind procedurile online de pe *Sistemul informațional automatizat „Registrul de stat al achizițiilor publice” (MTender)*⁸³.

MTender este un sistem electronic online de achiziții electronice cu multiple platforme, alcătuit dintr-un portal web, o Unitate Centrală de Date de tip deschis (Open Data) și o rețea cu mai multe platforme din sectorul privat, acreditate pentru a sprijini licitațiile desfășurate electronic pentru clienții din sectorul public și sectorul privat.

Procedura de achiziții publice se finalizează prin desemnarea agentului economic a cărui ofertă a fost declarată câștigătoare și semnarea contractului de achiziție. Dacă resursele financiare pentru contractul de achiziții publice sunt alocate din bugetul de stat, acesta se înregistrează obligatoriu la una dintre trezoreriile regionale ale Ministerului Finanțelor și intră în vigoare la data înregistrării sau la o altă dată ulterioară prevăzută de acesta, după înregistrare la una dintre trezoreriile regionale ale Ministerului Finanțelor.

În cazul în care contractul de achiziții publice/acordul-cadru pentru care gestionarea surselor financiare nu se efectuează prin intermediul sistemului trezorerial, contractul intră în vigoare la data semnării sau la o altă dată ulterioară indicată în acesta.

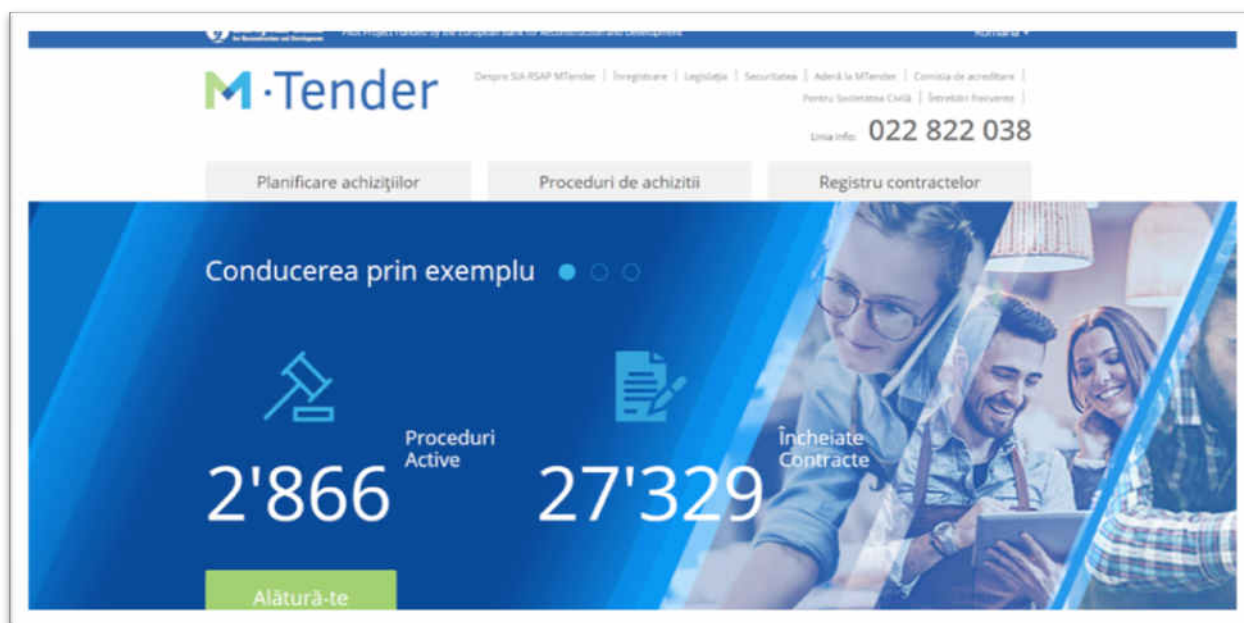


Figura 3.3. Sistemul electronic MTender

Conștientizând existența problemelor sociale și cele de mediu, tot mai multe universități se orientează, în procesul de achiziții publice, spre realizarea unor **achiziții durabile** sau **achiziții ecologice**. Astfel, criteriul esențial în acordarea contractelor de achiziții publice este nu prețul de cumpărare, ci impactul redus asupra mediului, pe întreaga durată de viață a produselor. De exemplu, Consiliul Executiv al Universității Gloucestershire a aprobat în 2008 *Strategia de achiziții durabile*,

83 <https://mtender.gov.md/>.

aceasta fiind inclusă în procesele de achiziții pe parcursul anilor. În *Ghidul pentru achiziții durabile*⁸⁴ de la Universitatea din Gloucestershire se menționează că „achizițiile durabile iau în considerare impactul financiar, de mediu și social pe parcursul procesului de aprovizionare și cumpărare de bunuri, servicii și lucrări”. Ghidul include oportunități de sensibilizare și demonstrare de bune practici.

Un exercițiu de achiziții poate fi considerat „durabil” atunci când:

- sunt evaluate nevoile de cumpărare, obținându-se cel mai bun raport dintre calitate și cost;
- sunt conștientizate impactele sociale și de mediu, precum și, pe cât posibil, este redusă influența negativă a acestora;
- sunt luate în considerare oportunitățile de a spori reputația pozitivă și de a promova educația.

În procesul de achiziții durabile ar trebui să se ia în considerare următoarele principii-cheie:

- personalul implicat să *reducă la minimum consumul* general, dacă este posibil;
- furnizorii să *îndeplinească cerințele legale*;
- personalul implicat să *reducă impactul asupra mediului* rezultat din utilizarea resurselor, generarea deșeurilor, utilizarea energiei și poluarea;
- personalul implicat să *respecte standardele internaționale de muncă* pentru drepturile lucrătorilor în lanțul de aprovizionare și să țină cont de aspectele etice mai larg;
- deciziile privind achizițiile publice să *țină cont de efectele reputaționale* și să prezinte un exemplu pozitiv pentru studenți, angajați și parteneri.

În cazul universităților, se recomandă a fi procurate prin intermediul achizițiilor publice următoarele produse și servicii care să contribuie la reducerea impactului nociv asupra mediului: mobilier; transport; produse și servicii de curățenie; echipamente IT și de birou; electricitate; alimente și servicii de catering, construcții; hârtie de copiat și hârtie grafică; iluminat de interior; echipamente de scanare și imprimare.

Recepția – depozitarea – distribuția resurselor

Livrarea bunurilor achiziționate se realizează de agentul economic ofertant conform clauzelor contractului de achiziții publice încheiat. Toate bunurile livrate vor fi inspectate de către responsabili din cadrul universității, pentru a se asigura că ele corespund cerințelor specificate în contract/specificațiilor din caietul de sarcini și ofertei tehnice.

Recepția cantitativă și calitativă a bunurilor aprovizionate se face prin verificarea actelor care însoțesc produsul (certificat de conformitate și calitate), verificarea vizuală, verificarea stării de funcționalitate în cazul echipamentelor și utilajelor și verificarea cantitativă.

Recepția bunurilor este indicată în fișa de înregistrare a bunurilor, care include următoarea informație:

- bunurile achiziționate;
- caracteristicile bunului (parametrii de identificare);
- vânzătorul bunului;
- starea bunului la momentul recepționării.

Eliberarea/distribuția bunurilor se face în funcție de necesitățile subdiviziunilor universității, pe baza cererii. Iar cel puțin o dată pe an, în scopul verificării existenței efective resurselor materiale (clădiri, mijloace fixe, combustibil, rechizite de birou, cărți etc.), se realizează inventarierea acestora prin constatarea faptică și cantitativă.

84 University of Gloucestershire – Sustainable Procurement Guidance. March 2017, https://sustainability.glos.ac.uk/wp-content/uploads/2017/09/University-of-Gloucestershire-Sustainable-Procurement-Guidance_30.3.17.pdf.



3.2.4.

Utilizarea eficientă a resurselor materiale

Eficiența utilizării resurselor materiale presupune optimizarea performanțelor proceselor de afaceri, care ar permite crearea valorii mai mari cu mai puține resurse, totodată reducând și generarea de deșeuri.

Eficiența este bazată pe relația dintre intrări și ieșiri, iar posibilitățile de eficientizare sunt concretizate în orice îmbunătățire care crește beneficiile obținute pe unitatea de resursă utilizată.

Utilizarea eficientă a resurselor materiale constituie o prioritate pentru managementul universitar și se referă atât la aspectul economic, prin reducerea cheltuielilor, cât și la aspectul social și de mediu, prin crearea unei **universități sustenabile**, care se preocupă de utilizarea eficientă a resurselor.

Universitatea sustenabilă este instituția de învățământ care educă cetățenii pentru dezvoltarea durabilă, oferă informații relevante cu privire la provocările societale urgente și reduce amprentele sociale și de mediu ale operațiunilor sale din campus, împuternicește studenții și personalul să acționeze și face din sustenabilitate o prioritate centrală. Mai multe informații privind universitatea sustenabilă pot fi găsite pe site-ul Universității Gloucestershire ⁸⁵.

Utilizarea eficientă a resurselor materiale într-o universitate poate fi realizată prin:

- **economisirea resurselor** – majorarea gradului de utilizare a spațiilor universitare, reducerea consumului de energie electrică, apă și alte resurse;
- **reciclarea resurselor** – reciclarea materialelor și/sau reutilizarea acestora (utilizarea rațională a hârtiei etc.);
- **substituirea unor resurse cu altele** – înlocuirea unui produs cu altul, mai ecologic (reducând impactul negativ asupra mediului printr-o abordare mai responsabilă în procesul de achiziții a bunurilor, serviciilor etc.).

Reducerea consumului de electricitate

Cheltuielile pentru energia electrică constituie circa 4-8% din totalul cheltuielilor anuale ale universităților din Republica Moldova. Modul de utilizare a resursei respective necesită o examinare atentă și constantă, iar reducerea consumului de energie electrică este posibilă prin implicarea tuturor membrilor comunității academice.

Experiența universităților din străinătate evidențiază următoarele acțiuni de reducere a consumului de energie:

- *eficiența energetică a clădirilor* – proiectarea și construcția clădirilor folosind materiale ecologice, implementarea rețelelor inteligente;
- *utilizarea energiei regenerabile* – instalarea panourilor solare, a pompelor de căldură, a sistemelor de recuperare a căldurii etc.;
- *achiziționarea echipamentelor IT de birou* care îndeplinesc cerințele minime în materie de eficiență energetică, stabilite în regulamentul UE „Energy Star” (Regulamentul (CE) nr. 106/2008 privind un program comunitar de etichetare referitoare la eficiența energetică a echipamentelor de birou);
- *încurajarea angajaților și studenților universității* să reducă consumul de energie electrică;
- *utilizarea becurilor ecologice;*

85 <https://sustainability.glos.ac.uk/>.



- instruirea personalului și studenților privind *întrerupea iluminatului în sălile de curs și seminar după încetarea activităților didactice sau ori de câte ori nu este nevoie* de lumină artificială.

Renovarea sistemului de iluminare

În scopul micșorării consumului de energie electrică pentru iluminat, trebuie înlocuite corpurile de iluminat, becurile și lămpile vechi fluorescente cu sisteme de iluminare economice. Cu toate că prețul unui bec eficient este mai mare decât cel al unui bec obișnuit, variind între 4 și 6 euro, acesta consumă de circa 5 ori mai puțină energie decât becurile tradiționale, oferind același nivel de iluminare.⁸⁶ Investiția inițială este recuperată în mai puțin de un an.

De asemenea, acolo unde este fezabil, se recomandă implementarea sistemelor automatizate de control al iluminării. Sensorii de prezență și senzorii de spațiu gol sunt două sisteme utile de control și reducere a utilizării luminii și de prelungire a duratei de utilizare a lămpilor.

Deconectarea echipamentului și a luminii

O măsură simplă, care nu necesită mari cheltuieli, este deconectarea echipamentului și a luminii. Dacă echipamentul nu este utilizat o perioadă de timp, acesta trebuie deconectat de la rețeaua de alimentare cu energie electrică. Chiar dacă calculatorul sau imprimanta este conectat(ă) „în regim de așteptare”, oricum consumă energie electrică în cantități mici. Ținând cont de faptul că în universitate numărul dispozitivelor electrice este mare, se acumulează o cheltuială suplimentară substanțială. Conform datelor Departamentului American de Energie, închiderea computerelor angajaților pe timpul nopții poate aduce economii de 21\$ de computer/an și cu 416 kilograme de CO₂ emis mai puțin.

Trebuie să devină regulă pentru toți studenții și angajații că, dacă în încăpere nu se află nimeni mai mult de 10 minute, este obligatorie stingerea luminii. Sunt binevenite plasarea de anunțuri care ar reaminti și ar îndemna angajații și studenții să economisească energia electrică.

Folosirea la maximum a luminii naturale de zi

Este important ca geamurile să fie curate ca să poată pătrundă cât mai multă lumină, aceasta ar reduce cheltuielile pentru lumină cu 10–40%. Conform unui raport World Green Building Council, angajații care muncesc în preajma geamurilor cu lumină naturală înregistrează o productivitate cu 15% mai mare.

De exemplu, Universitatea din Gloucestershire⁸⁷, în ultimii 10 ani, a reușit să reducă consumul de energie electrică cu 19% și de gaze cu 37% în urma:

- *instalării panourilor fotovoltaice solare* care furnizează 45.000 kWh de energie electrică în fiecare an;
- *extinderii iluminatului LED în săli și clădiri operaționale și instalării unui control eficient al iluminării prin programul anual de întreținere;*
- *utilizării unor combustibili mai curați* – trecerea de la utilizarea uleiului pentru încălzire la cazanele cu gaz de înaltă eficiență a redus cu aproximativ 200 de tone emisiile CO₂ în urma arderii uleiului;
- *implementarea unui sistem de monitorizare și de management energetic* – contorizarea îmbunătățită a contribuit la ghidarea inițiativelor de recondiționare și eficiență, asigurând controlul nivelului de temperatură și umiditate;

86 Ghidul consumatorului de energie electrică - SIDA Moldova. Chișinău: „Elan INC” SRL, 2010, <http://www.amac.md/Biblioteca/data/16/01/20/01.2.pdf>.

87 University of Gloucestershire. Energy and carbon, <https://sustainability.glos.ac.uk/our-sustainable-university/energy-carbon/>.



- *creșterea eficienței universității* – evaluarea consumului de energie în conformitate cu capacitatea de utilizare a clădirilor și a sălilor optimizează eficiența universității în gestionarea spațiilor.

Utilizarea eficientă a apei

Economisirea apei poate fi obținută prin instalarea apometrelor, automatizarea procesului de udare a teritoriului instituției, utilizarea instalațiilor sanitare etc., care reduc pierderile de apă și asigură 50% de economii.

Reducerea consumului de hârtie

În universitate, fluxul de documente tipărite este mare, dar majoritatea își pierd rapid valoarea și sunt trimise la coșul de gunoi după primire. În același timp, instituțiile de învățământ cheltuiesc resurse financiare semnificative pentru a oferi angajaților hârtie, imprimante și consumabile.

Astfel, pentru universitate o rezervă de economii este și reducerea consumului de hârtie, care are un efect pozitiv și asupra mediului. Conform Asociației pentru Managementul Informațiilor și Imaginei (AIIM), economisirea sau reciclarea unei tone de hârtie poate economisi 17 copaci, 26.000 de litri de apă, 3 metri cubi de pământ, 240 de litri de combustibil și 4.000 kWh de energie electrică. Potrivit AIIM, 45% din documentele de hârtie sunt aruncate în 24 de ore de la crearea lor, hârtia reprezentând 25% din totalul deșeurilor și 33% din deșeurile municipale.

Reducerea cantității de hârtie consumată poate fi realizată fără mari dificultăți, în special prin **trecerea de la documente pe suport hârtie la documente electronice**. La nivel global, anual se sărbătorește Ziua internațională fără hârtie, în această zi, organizațiile și oamenii sunt încurajați să renunțe la utilizarea hârtiei pentru o zi, cu scopul de a reduce dependența de hârtie.

Documentul electronic reprezintă informația în formă electronică, creată, structurată, prelucrată, păstrată și/sau transmisă prin intermediul computerului sau al altor dispozitive electronice, semnată cu semnătură electronică în conformitate cu prevederile legale.

Cu toate că documentele importante (borderouri, registre, fișe personale etc.) trebuie să fie încă prezentate pe suport hârtie, multe dintre documentele interne pot fi transformate în formă electronică.

Folosirea e-mailului pentru transmiterea documentelor

Folosirea e-mailului pentru transmiterea documentelor nu numai că reduce cantitatea de hârtie utilizată, dar face ca documentul să ajungă la destinație mult mai repede. În situația creată de pandemia de COVID-19, când instituțiile de învățământ din țară au trecut la instruirea la distanță, s-a constatat o reducere a utilizării hârtiei ca urmare a transmiterii informației prin e-mail.

Imprimarea pe ambele fețe ale hârtiei (imprimare duplex)

Cu toate că în prezent, în mare parte, documentele sunt imprimate pe o singură parte a foii, prin folosirea foilor față-verso și prin modificarea marginilor paginilor de la 1.25 la 1, cantitatea de hârtie folosită se reduce cu 50%. Majoritatea imprimantelor oferă opțiunea de imprimare pe ambele părți ale unei foi de hârtie. Este important ca angajații să fie încurajați să reducă cantitățile de hârtie în activitățile curente și să economisească această resursă. Restricțiile de hârtie impuse de superiori deranjează și enervează angajații, de aceea este foarte importantă sensibilizarea și explicarea raționamentelor de economisire a hârtiei.



Gestionarea deșeurilor

În scopul reciclării resurselor, universitățile pot aplica practici de colectare separată a deșeurilor pentru cel puțin trei categorii: hârtie, plastic și sticlă. Universitatea poate încheia un acord cu o companie specializată angajată în procesarea deșeurilor colectate separat.

Hârtia de scris, ziarele, corespondența, broșurile și pliantele publicitare, plicurile, calendarele, caietele etc. pot fi colectate și predate ca maculatură. Un pachet de hârtie cântărește aproximativ 2,5 kg, dacă se cheltuiesc aproximativ 10–12 pachete pe lună, se utilizează aproximativ 25–30 kg de hârtie reziduală. Hârtia colectată poate fi ulterior reciclată în hârtie igienică, șervețele de hârtie și hârtie pentru scris. Se recomandă rezervarea unui birou pentru colectarea deșeurilor de hârtie și informarea tuturor angajaților despre această acțiune. De asemenea, în holuri pot fi plasate containere pentru colectarea separată a deșeurilor.

Utilizarea eficientă a resurselor materiale în cadrul universității este importantă pentru reducerea costurilor, însă are și un „efect educațional” pentru angajați și studenți. Astfel aceștia încep să adopte o atitudine responsabilă față de economisirea și utilizarea rezonabilă a resurselor.



3.3.

Managementul informației în instituțiile de învățământ superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- semnificația sistemelor informatice de management pentru sistemul managerial general;
- specificul sistemelor informatice de management în instituțiile de învățământ superior;
- nevoile informaționale ale actorilor strategici ai instituțiilor de învățământ superior;
- necesitatea măsurării proceselor, fenomenelor și obiectivelor.

Aplicare

va putea:

- să determine fluxul informațional și componentele sale în cadrul instituțiilor de învățământ superior;
- să identifice nevoile informaționale în funcție de post;
- să măsoare procesele și fenomenele din cadrul instituției, departamentului, subdiviziunilor;
- să identifice legăturile cauză-efect dintre rezultate și activitățile instituției de învățământ superior;
- să transforme obiectivele în indicatori calitativi și cantitativi.

Integrare

va fi capabil:

- să identifice procesele și fenomenele care necesită monitorizare;
- să propună obiective strategice pentru activitățile-cheie;
- să evalueze sistemele informatice de management de la instituția de învățământ superior sau postul pe care îl ocupă;
- să propună soluții pentru perfecționarea sistemelor informatice de management din cadrul instituției și al postului pe care îl ocupă.

3.3.1.

Sistemului informațional

de management în instituțiile de învățământ superior.

Locul sistemelor informaționale de management în sistemul

managerial al instituțiilor de învățământ superior.

Nevoile informaționale ale actorilor strategici

ai instituțiilor de învățământ superior

Oricât de independent ar fi un sistem, în realitate nu poate fi vorba decât despre o independență relativă, deoarece el este integrat, împreună cu celelalte sisteme cu care se află în interacțiune, într-un sistem mai mare (Zadeh, 1973).

Sistemul de management al firmei este un ansamblu de elemente cu caracter decizional, informațional, operațional și metodologic, între care există relații de cauzalitate și care acționează interdependent în scopul asigurării proceselor și relațiilor de conducere la nivelul unei organizații. Acesta se constituie ca un ansamblu de componente care facilitează exercitarea proceselor



manageriale, în scopul eficientizării muncii factorilor de decizie⁸⁸. În analiza structurii organizatorice și funcționale a unui sistem economic complex se disting trei subsisteme (figura 3.4): de conducere (decizional); operațional (executiv); informațional.

Subsistemul de conducere (decizional) este format din ansamblul de specialiști care, cu ajutorul unor metode și tehnici specifice, urmăresc și controlează funcționarea sistemului executiv, a întregului sistem, în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Subsistemul de conducere reprezintă ansamblul intercorelat al deciziilor adoptate și aplicate într-o organizație, structurate corespunzător sistemului de obiective și configurației ierarhiei manageriale, în scopul desfășurării proceselor de management.

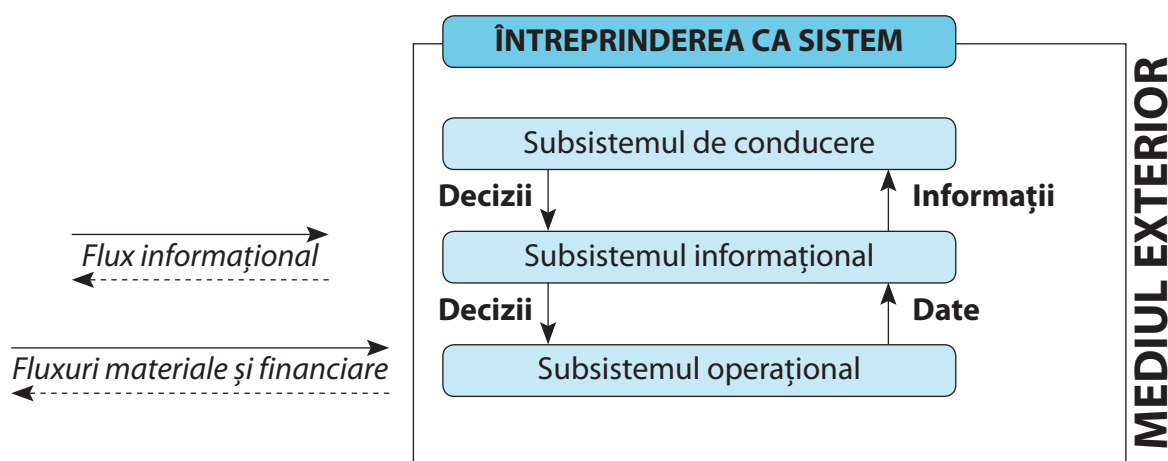


Figura 3.4. Subsistemele întreprinderii (Mihăiescu, 2009)

Subsistemul operațional (executiv) reprezintă ansamblul de resurse umane, materiale și financiare, precum și întregul ansamblu organizatoric, tehnic și funcțional, care acționează intercorelat și asigură realizarea efectivă a obiectivelor stabilite prin deciziile transmise de sistemul de conducere pentru a realiza obiectivele stabilite de către organizație. Astfel, „cei care vor să coopereze vor lucra mai eficient dacă vor cunoaște **ce** trebuie să facă, **ce activități** le revin și care este **rolul** lor în raport cu ceilalți”. La nivelul subsistemului operațional are loc operațiunea de culegere a datelor, care apoi sunt transmise subsistemului informațional (flux ascendent) în vederea stocării și a prelucrării datelor necesare pentru obținerea informațiilor utile la fundamentarea deciziilor la nivelul subsistemului decizional (de conducere).

Subsistemul informațional joacă un dublu rol: pe de o parte, asigură toate informațiile necesare luării deciziilor pe toate nivelurile de responsabilitate, conducere și control, iar pe de altă parte, asigură căile de comunicare între celelalte subsisteme, deoarece deciziile formulate de subsistemul de conducere sunt transmise factorilor de execuție prin subsistemul informațional (flux descendent). **Subsistemul informațional** cuprinde ansamblul informațiilor, al fluxurilor și al circuitelor informaționale, precum și totalitatea mijloacelor sistemului de conducere și decizie. Prin sistemul informațional se asigură legătura permanentă și necesară dintre sistemul de conducere și sistemul condus în dublu sens: prin prelucrarea și transmiterea deciziilor de la sistemul de conducere către sistemul condus; prin înregistrarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor privind starea și dinamica sistemului condus de la acesta către sistemul de conducere.

88 Mihăiescu, L. *Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, 2009.

Subsistemul informațional este considerat acea parte a realității care este constituită din **date** și **informații** organizate și structurate, din **evenimente** care au un efect asupra acestora și din **actori** care acționează în baza lor sau pornind de la ele – utilizând tehnologia informației, în scopul atingerii unor obiective.

Astfel, *sistemul informațional* este mijlocul de comandă și control prin care sistemul de conducere își exercită funcțiile asupra sistemului executiv. În cadrul sistemului economic, fluxurile și circuitele informaționale se integrează organic cu celelalte fluxuri și circuite ale resurselor, astfel că informațiile constituie un adevărat „liant” informațional, care întreține aceste fluxuri și circuite informaționale și permite celorlalte sisteme ale resurselor să funcționeze ca un sistem integrat. Sistemul informațional își îndeplinește acest rol prin:

- asigurarea informațiilor necesare fiecăruia dintre sistemele de resurse, precum și sistemului integrat al resurselor;
- stabilirea modalităților de achiziționare a datelor necesare sistemelor de resurse;
- menținerea colecțiilor (fișierele și bazele de date) centralizate la nivelul cerințelor impuse de luarea deciziilor în sistemele de resurse;
- generarea informațiilor de ieșire prin reflectarea funcționării tuturor sistemelor de resurse, inclusiv a sistemului informațional însuși.

Deciziile, la rândul lor, pot viza perioade de timp mai lungi (decizii strategice) sau mai scurte (decizii tactice). De aici putem concluziona faptul că subsistemul decizional necesită informații specifice necesare fundamentării, pe de o parte, a deciziilor strategice, iar pe de altă parte, a deciziilor tactice. Subsistemul informațional reprezintă, în același timp, un mijloc de comunicare între celelalte două subsisteme și un element de legătură a mediului intern al întreprinderii cu cel exterior acesteia (economic, financiar, bancar).

Majoritatea metodelor de concepere a sistemelor informatice pornesc de la definirea nevoilor informaționale ale viitorilor utilizatori. Dificultățile identificării complete a acestor cerințe informaționale și necesitatea anticipării unor cerințe informaționale având un orizont de timp mai îndepărtat determină culegerea, stocarea și prelucrarea ansamblului datelor, reflectând starea și evoluția sistemului condus.

Mediul de afaceri se află într-o continuă schimbare. Astăzi, companiile trebuie să facă față unor noi provocări. Succesul lor depinde de abilitatea de a opera la nivel global. Sistemele informaționale furnizează potențialul analitic și cel de comunicare de care au nevoie firmele pentru a-și administra afacerile la scară globală. Desfășurarea și controlul operațiunilor în formă multinațională necesită comunicarea cu furnizorii și distribuitorii 24 de ore din 24, 7 zile pe săptămână, indiferent de localitățile/zonile în care se află. Globalizarea economiei și tehnologia informațiilor au determinat o intensificare a competiției pe piețele internaționale. În acest cadru nou, firmele nu mai sunt avantajate de existența piețelor protejate, ci trebuie să facă față concurenței deschise. Informația, în acest caz, joacă un rol strategic pentru succesul afacerilor.

Informația este „materia primă” a managementului. Productivitatea managementului trebuie să fie compatibilă cu cea a tehnologiilor de transformare fizică. Noua abordare a organizării și conducerii firmelor de afaceri se caracterizează prin aplatizarea ierarhiei sistemului de conducere, prin descentralizarea și creșterea flexibilității organizației de a se adapta la schimbările care apar în mediul de afaceri. Pentru a putea implementa într-o organizație această abordare inovativă, este necesar să se utilizeze pe scară largă tehnologia informațiilor (TI).

Studiul sistemelor informatice de management are un caracter multidisciplinar și cuprinde două modalități de abordare:



1) Tehnică – bazată pe managementul științific (dezvoltarea de modele pentru adoptarea deciziilor manageriale și de alte practici specifice managementului organizației), știința calculatoarelor (teoria calculatoarelor, metode de calcul și metode de stocare și de accesare a datelor) și cercetări operaționale (tehnicile matematice destinate optimizării parametrilor selectați și sporirii valorii adăugate organizației, prin utilizarea cât mai eficientă a resurselor disponibile (optimizarea stocurilor, activelor, cheltuielilor etc.);

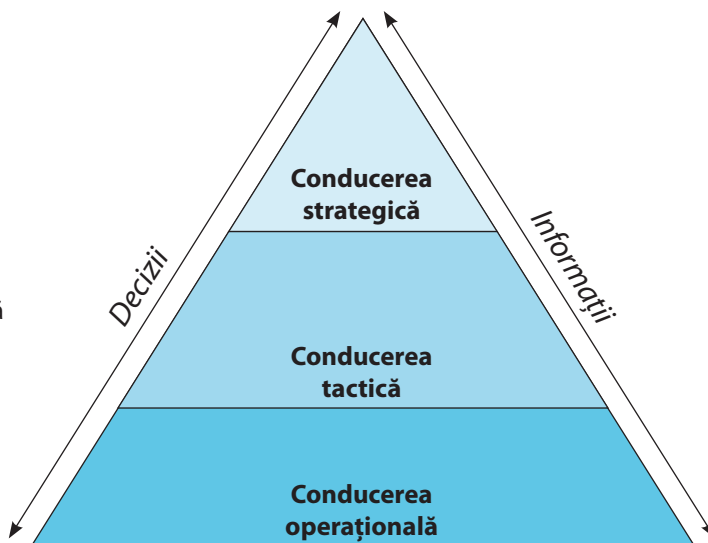
2) Comportamentală – bazată pe psihologie, sociologie și științele politice.

Cunoașterea exactă și oportună a tot ceea ce se întâmplă în organizație și în afara acesteia (respectiv în macromediu și micromediu) reprezintă o necesitate pentru organizațiile care vor să supraviețuiască în condițiile concurenței acerbe cu care se confruntă pe piață. Pentru a planifica, a organiza, a coordona, a controla și a adopta decizii, managerii, indiferent de nivelul ierarhic, au nevoie de informații. Totodată, managerii trebuie să conștientizeze modul în care infrastructura informațională a firmei se intersectează cu infrastructurile publice și cu infrastructura noii industrii – cea a internetului și a comerțului electronic.

Informațiile necesare pentru conducere sunt în funcție de nivelul conducerii (figura 3.5) și de posibilitatea de structurare a situațiilor decizionale la care managerii trebuie să facă față. De exemplu, nivelul strategic cere rapoarte mai sumare, ad-hoc, neprogramate și previzionale, ca date externe, pentru susținerea planificării nestructurate și a responsabilităților de conducere generală a activității. Nivelul operațional necesită rapoarte interne regulate, care conțin date detaliate, actuale sau istorice, pentru susținerea controlului structurat al operațiilor cotidiene.

Structura deciziei:

- nestructurată
- semistructurată
- structurată



Caracteristicile informației:

- ad hoc
- excepțională
- recapitulativă
- frecvență neregulară
- previzională
- externă
- anvergură mare
- prestabilită
- periodică
- detaliată
- frecventă
- istorică
- internă
- anvergură mică

Figura 3.5. Caracteristicile informației pe niveluri de conducere (O’Brien, 1995)

Sistemul informațional cuprinde:

- ansamblul informațiilor interne și externe, formale sau informale, utilizate în cadrul firmei, precum și datele care au stat la baza obținerii lor;
- procedurile și tehnicile de obținere (pe baza datelor primare) și de difuzare a informațiilor;
- platforma hardware necesară prelucrării datelor și disipării informațiilor;
- personalul specializat în culegerea, transmiterea, stocarea și prelucrarea datelor.

De asemenea, sistemul informațional al organizațiilor este alcătuit din mai multe componente interdependente, precum:



- **Datele** – ansamblul de informații prelucrate despre un fenomen sau un proces;
- **Informațiile** – date care aduc un spor de cunoaștere receptorului (uman sau mașină);
- **Fluxurile informaționale** – ansamblul informațiilor și deciziilor (caracterizate prin conținut, frecvență, calitate, volum, formă, suport) necesare pentru desfășurarea unei anumite activități sau operații și care se transmit între două posturi de lucru. Pe de altă parte, fluxurile informaționale pot fi tratate ca totalitatea informațiilor care parcurg circuitele informaționale existente și se împart în trei categorii:
 - *fluxuri informaționale ascendente* – totalitatea informațiilor care circulă între două niveluri ierarhice aflate în relație de subordonare;
 - *fluxuri informaționale orizontale* – informațiile care circulă între subdiviziuni organizatorice aflate pe același nivel ierarhic;
 - *fluxuri informaționale oblice* – se nasc aleatoriu și reprezintă totalitatea datelor vehiculate între subdiviziuni organizatorice aflate pe niveluri ierarhice diferite, dar nu în relație de subordonare.
- **Circuitele informaționale** – ansamblul legăturilor existente între diferite verigi organizatorice.
- **Procedurile informaționale** – totalitatea metodelor și tehnicilor de prezentare a informațiilor primare pentru asigurarea interfeței om – calculator. Evoluția procedurilor este strâns legată, în timp, de evoluția performanțelor sistemelor de calcul.
- **Mijloace de tratare a informațiilor** – ansamblul echipamentelor constructive (hardware) și al suporturilor logice (software) care asigură prelucrarea informațiilor și obținerea rezultatelor finale.

Societatea se confruntă acut cu problema asigurării atractivității învățământului superior local în competiția globală a învățământului superior. În acest sens, este necesar să se utilizeze toate oportunitățile pe care tehnologia modernă le oferă, în special tehnologiile informaționale. Potrivit unor experți, într-o economie de piață, managementul unei instituții de învățământ superior are o importanță primordială. Complexitatea și relevanța acestor probleme este dictată de natura activităților universităților, de diversitatea surselor de finanțare pentru activitățile universitare, de numeroasele forme și tipuri de activități educaționale, științifice și economice, de nevoia de a se adapta la infrastructura în continuă schimbare a economiei naționale, de nevoia de a analiza piața serviciilor educaționale și piața muncii, inclusiv angajarea absolvenților.

Acești factori indică faptul că soluția problemei managementului universității ar trebui să fie pusă în aplicare la un nivel calitativ nou, ținând cont și de creșterea gradului de independență economică a universităților. Problema organizării și utilizării raționale a resurselor la dispoziția universităților trebuie să fie rezolvată corect. Astfel, conducerea universităților se confruntă cu sarcina de a alege modelul managerial adecvat care să îndeplinească cerințele și condițiile moderne pentru activitățile instituțiilor de învățământ superior. Disponibilitatea universității de a răspunde acestor așteptări, dorința sa de a-și menține brandul sunt, de asemenea, importante în luarea anumitor decizii de management. Evident, în condiții moderne, nu numai conducerea, ci și lucrătorii universitari de rând trebuie să opereze cu cantități semnificative de informații. De fapt, informațiile care au devenit resursa strategică a societății în ultimii ani reprezintă una dintre condițiile pentru dezvoltarea cu succes a unei anumite instituții de învățământ. Precizarea fluxului de solicitanți, organizarea clară a activității comisiilor de admitere, planificarea activităților educaționale, științifice, financiare și economice ale universității – aceste și alte aspecte ale funcționării unei instituții de învățământ superior se bazează pe colectarea, analiza și prelucrarea



fluxurilor de informații semnificative, pe baza cărora se iau decizii manageriale, organizaționale și de altă natură. Pentru a optimiza activitatea ce ține de gestionarea acestor fluxuri de informații, de-a lungul mai anilor, multe universități și-au creat și au implementat așa-numitele sisteme informaționale, care sunt adesea numite sisteme informaționale de management (SIM) universitar.

Pentru multe universități, funcția principală a sistemelor informaționale este de a optimiza munca cu cantități semnificative de resurse informaționale, a automatiza anumite procese organizatorice interne. Există o serie de deficiențe legate de operarea sistemelor informaționale în universități, printre care experții evidențiază în special:

- natura fragmentată (segmentată) a acestor sisteme;
- lipsa unui sprijin cuprinzător pentru formarea și adoptarea deciziilor de conducere;
- capacitățile tehnologice insuficiente pentru a se adapta la schimbarea condițiilor de operare;
- orientarea slabă către nevoile solicitanților și studenților;
- lipsa interconectării și integrării cu sistemele informaționale ale autorităților de stat și ale autorităților locale și cu structurile regionale de management.

Prin urmare, apare justificată necesitatea creării unor structuri la un nou nivel, pe baza sistemelor informaționale existente în universități. În cadrul acestor construcții, se reliefează necesitatea nu doar a automatizării a numeroase procese interne ale activităților universităților, ci și a creării condițiilor pentru o tranziție la un nivel calitativ diferit de management al instituțiilor de învățământ superior, bazat pe tehnologii informaționale moderne. Drept consecință, trebuie să se înregistreze o creștere a eficienței luării deciziilor manageriale, a conformității deciziilor luate în raport cu realitățile existente și cu factorii prevăzuți, precum și o reducere a costurilor manageriale, inclusiv a celor financiare.

Pentru a putea face față acestor cerințe de informații, instituțiile de învățământ superior au început să creeze sisteme informaționale integrate bazate pe date. Acestea se bazează pe abordările economice existente pentru strategiile de afaceri și pe conceptele de management. Utilizarea de date și tehnologii informaționale actualizate în cadrul instituțiilor de învățământ superior ar trebui să contribuie la implementarea unor procese eficiente și eficiente din cadrul organizației. În acest context, datele sunt rezultatul măsurărilor și pot fi definite ca un set de variabile calitative și/sau cantitative, care devin informații prin interpretare și pot fi vizualizate folosind tabele, grafice sau imagini.

Gestionarea metodică a informațiilor sporește nivelul de responsabilitate și raportare în contextul intern și extern al învățământului superior, creează performanță, asigură transparența costurilor și, prin urmare, contribuie la asigurarea calității serviciilor de cercetare, predare și sprijin. Un sistem informațional bine pus la punct formulează obiective instituționale și, prin urmare, facilitează și optimizează procesele de luare a deciziilor pentru o planificare a strategiei durabile în învățământul superior (Saupe, 1981; Küpper, Friedl, Hofmann, Hofmann & Pedell, 2013).

„Un sistem informațional poate fi înțeles ca un aranjament coordonat de personal, elemente organizatorice și tehnice care oferă factorilor de decizie cunoștințe adecvate pentru îndeplinirea sarcinilor lor.”

(Eberhardt, 1992)

Principalele scopuri ale managementului informațiilor includ o legătură strânsă cu procesele de contabilitate managerială ale instituției de învățământ superior. Ca o sarcină primordială a contabilității manageriale poate fi considerată coordonarea generală a sistemului informațional de management al instituției de învățământ superior.



*„Managementul trebuie să se ocupe de dinamica schimbării și să asigure coordonarea sistemului general.”
(Kast & Rosenzweig, 1974, în Horváth, 2011)*

Potrivit Horváth, sistemul de management este format din cinci subsisteme:

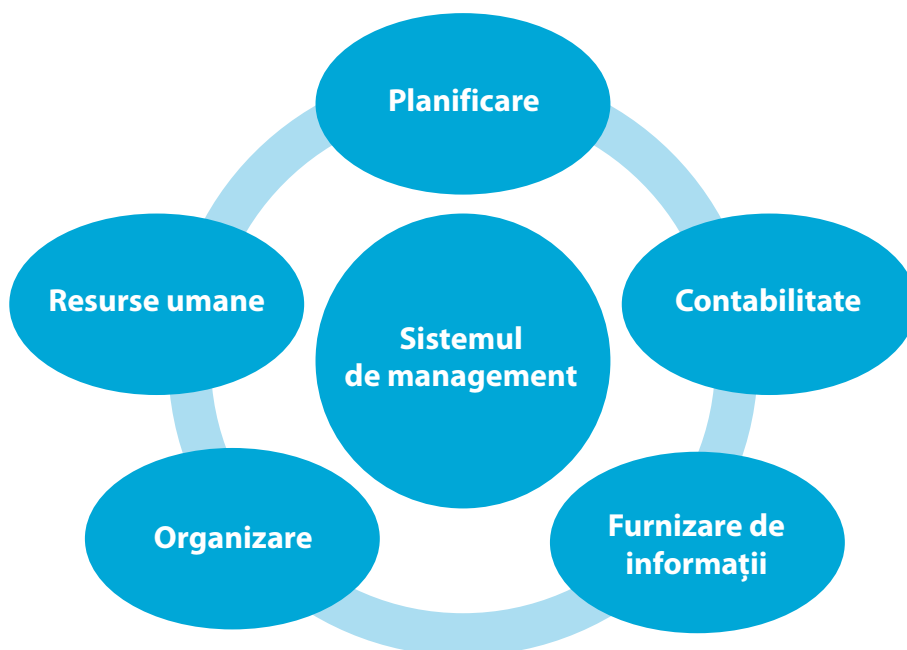


Figura 3.6. Componentele sistemului de management (Hórvath, 2011; Küpper și colab., 2013)

Referitor la furnizarea de informații, contabilitatea managerială trebuie să coordoneze și să alinieze subsistemele menționate mai sus în ceea ce privește nevoile informaționale ale factorilor de decizie. Pe de o parte, aceasta include coordonarea în cadrul sistemelor informaționale – colectarea datelor necesare, sistematizarea, stocarea și, în final, alocarea acestora. Pe de altă parte, aceasta include transmiterea datelor către subsistemele menționate anterior ale sistemului de management prin sisteme de raportare adecvate.

Proiectarea sistemelor informaționale de management este orientată spre două niveluri de referință.

Nivelul vertical se referă la nivelurile instituțiilor de învățământ superior unde se iau decizii și se îndeplinesc sarcini, adică conducerea de vârf, facultățile, institutele și catedrele.

Nivelul orizontal se referă la procesele de bază ale instituțiilor de învățământ superior, adică cercetare, predare și servicii. Acestea includ diferite nevoi de informații, care corespund unor cerințe diferite privind modul de sistematizare și alocare a informațiilor. În funcție de nivelul proceselor de luare a deciziilor centralizate și descentralizate între managementul de vârf, facultăți, departamente și centre specializate, sunt necesare sisteme informatice multidimensionale (Küpper și colab., 2013).

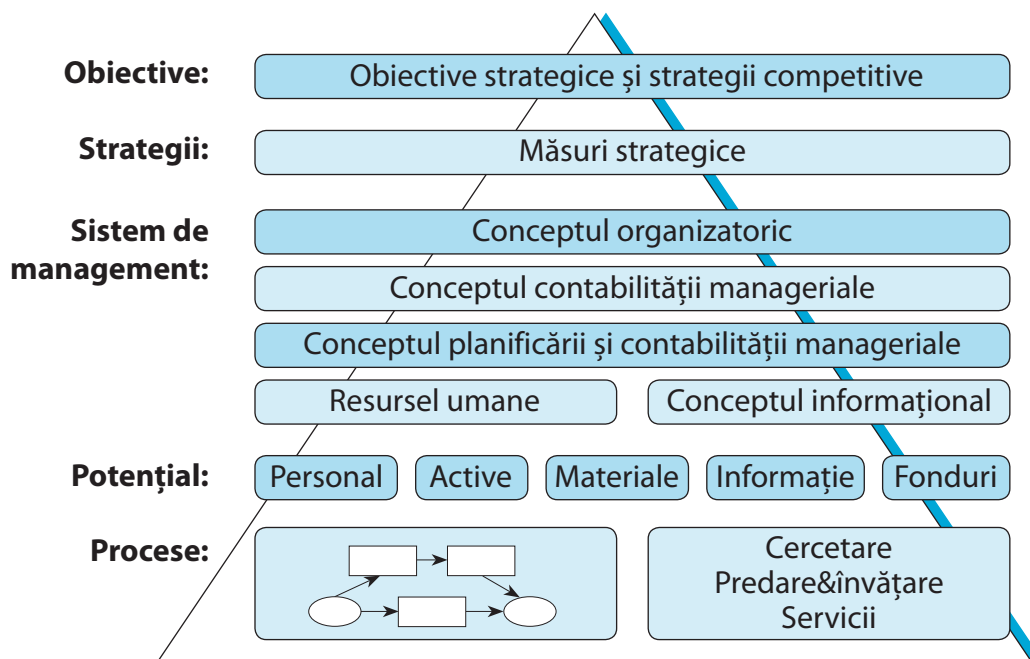


Figura 3.7. Modelul stratificat al instituțiilor de învățământ superior (Tropp, 2002)

Complexitatea și diversitatea crescândă a informațiilor determină scopurile și performanța diferită a sistemelor informaționale de management ale instituțiilor de învățământ superior.

Procesele de bază ale așa-numitului „ciclu de viață al studentului” sunt:



Acestea sunt gestionate prin tehnologiile informaționale profesionale⁸⁹:

- procesele de aplicare, evaluare și admitere;
- administrația studenților;
- planificarea și gestionarea prelegerilor (programul de curs pe toată universitatea, schemele de cursuri generale și individuale, înregistrarea și anularea studenților de la cursuri/examene);
- gestionarea rezervării sălii de lecturi;
- gestionarea examinării (de exemplu: înregistrarea și anularea examenului, transcrierea înregistrărilor, recunoașterea, stocarea arhivistică a examinării finale);
- gestionarea datelor organizaționale (planuri de clădire și săli de conferințe, e-mail, telefon).

Instituțiile de învățământ superior au început să integreze date în sisteme complexe de depozite de date.

„Un depozit de date este o copie a datelor de tranzacție structurate special pentru interogare și raportare.”

(Kimball, 2002)

89 Randhahn, S. (Author, Editor), Niedermeier, F. (Editor). *Information Management in Higher Education Institutions*. Paperback, 2017.



Potrivit Horváth (2011), procesul de gestionare a informațiilor este structurat în trei etape:

- 1) Identificarea nevoilor de informații și colectarea materiei prime;
- 2) Colectarea, prelucrarea și analiza datelor;
- 3) Diseminarea datelor (fluxuri de lucru între diseminator și receptor).

În general, sistemele informaționale sunt destinate gestionării eficiente a resurselor universitare (materiale, tehnice, financiare, tehnologice și intelectuale). Însă considerarea acestora doar ca seturi de baze de date diverse, programe de flux de lucru, contabilitate de gestiune a materialelor și tehnicii este greșită. În acest caz, sistemele informaționale sunt privite considerate numai din punctul de vedere al creării, stocării și reproducerii informațiilor, dar nu și din punctul de vedere al analizei, prognozei și, mai mult, al modelării situaționale a opțiunilor de gestionare a proceselor și resurselor universitare. Sistemele informaționale care nu includ aceste componente sunt sisteme convenționale de contabilitate managerială, dar nu sisteme pentru gestionarea proceselor și resurselor și luarea deciziilor manageriale.

Scopurile utilizării sistemelor informaționale

Sporirea capacității competitive a universității. Criteriul de evaluare a activității universitare este capacitatea sa competitivă în raport cu alte universități, determinată de producția pedagogică și academică universitară, care este determinată de absolvenți, profesori, oameni de știință, rezultate academice, publicații, aranjamente, sortiment, calitate etc. În acest sens, consiliul universitar (rectorii) trebuie să obțină informații fiabile despre producția pedagogică și academică universitară și modul în care aceasta este evaluată în afara universității.

Asigurarea calității înalte a pregătirii profesionale a specialiștilor prin organizarea procesului didactic la un nivel superior, cu susținerea informațională a activității independente a studenților și oferirea de informații și suport tehnic pentru cercetarea și instruirea personalului.

Îmbunătățirea managementului universității. Sistemele informaționale necesită sistematizarea proceselor computerizate, stabilirea părților generale ale proceselor și integrarea proceselor separate. Un astfel de sistem ajută conducerea universității să ia decizii și le crește fiabilitatea, deoarece permite obținerea de rapoarte despre mai multe procese. Având astfel de procese universitare descrise, înainte de a lua decizia, apare capacitatea de modelare și corectare a influenței decizionale.

Reducerea cheltuielilor de administrare. Sistemele informaționale permit simplificarea unora dintre procedurile de administrare și, uneori, respingerea acestora. De exemplu, după introducerea noului sistem de gestionare a burselor, responsabilul trebuie doar să introducă datele primare, iar sistemul informațional calculează mărimea burselor și transmite rezultatele băncilor prin linii de comunicare. Astfel, dispăre necesitatea introducerii de numeroase documente în bazele de date, verificării lor etc., în plus, scade riscul erorilor.

Prezentarea eficientă și precisă a informațiilor. Sistemele informaționale permit formarea eficientă și precisă a rapoartelor pentru autoritățile statului, în special Ministerul Finanțelor, Ministerul Educației și Cercetării și pentru Biroul Național de Statistică.

Transparența activităților financiare și economice (responsabilitate). Sistemele informaționale oferă ministerelor și altor instituții posibilitatea de a observa procesele din cadrul universităților, prin creșterea transparenței și responsabilității. Difuzarea informațiilor corecte întărește prestigiul universității. Iată motivul pentru care sistemele informaționale trebuie să fie mai deschise pentru societate, pentru a fi accesate nu numai de utilizatori din comunitatea universitară, ci și de anumite societate în general (accesibilitate în rețeaua internet).



Soluții tehnologice și organizaționale. Sistemele informaționale universitare sunt privite ca un sistem integrat, care urmărește computerizarea tuturor proceselor universitare. Procesele folosesc registre universitare generale, clasificări generale. Aceasta permite utilizatorilor individuali să evite interpretarea diferită a acelorași date. Toate datele sunt stocate într-o bază de date centralizată, evitându-se astfel duplicarea datelor. Informațiile sunt colectate, introduse în baza de date și gestionate la sursă, adică în subdiviziunile universității. Acesta este motivul pentru care timpul de circulație al documentelor scade, se fac mai puține greșeli logice, iar căutarea și eliminarea erorilor se pot face în mod eficient. Sistemele informaționale se bazează pe rețeaua de calculatoare a instituției de învățământ superior. Liniile de fibră optică conectează cele mai multe subdiviziuni universitare. Acesta asigură transmiterea rapidă și fiabilă a informațiilor. Sistemele informaționale funcționează folosind sistemul de gestionare a bazelor de date Oracle. Arhitectura client – server, care este utilizată pentru sistemul informațional, îmbunătățește fiabilitatea și securitatea datelor, în conexiune cu tehnologiile de internet.



Figura 3.8. Procesele de bază ale sistemului de informații al instituțiilor de învățământ superior

Pentru a putea colecta, clasifica, prelucra și raporta date și informații într-un sistem informațional, în primul rând, trebuie identificate necesitățile de informații. Factorii de decizie din instituțiile de învățământ superior au nevoie de informații diferite, în funcție de scopul și obiectivele strategice. Aceste informații trebuie definite în mod clar și fără ambiguitate, pentru a putea realiza colectarea și distribuția sistematică și eficientă a datelor. **Necesitățile (cererea) de informații** pot fi definite ca „tipul, cantitatea și calitatea informațiilor în baza cărora un decident trebuie să își îndeplinească țințele” (Koreimann, 1976; Gladen, 2003).

O cerere concretă de informații include nevoi de informații obiective și subiective.

Informațiile obiective se referă la cantitatea de informații care este setată într-un context faptic pentru a rezolva o problemă.



Informațiile subiective sunt informațiile pe care un factor de decizie le consideră relevante pentru țintele sale (Küpfer 2013). Foarte des factorii de decizie nu sunt suficient de conștienți de nevoile lor de informații subiective sau nu le pot formula corespunzător.

Conform datelor prezentate în tabelul 3.8, prioritățile cerințelor de informații diferă în funcție de grupul-țintă, referindu-se la condiții structurale, resurse sau procese de predare și învățare, care pot apărea la stabilirea obiectivelor de asigurare a calității la o instituție de învățământ superior (Randhahn, 2017). Concentrându-se pe cadrul strategic în cercetare și predare, de exemplu, un prorector are nevoie de alte informații decât un decan sau un prodecan. Primul este interesat, în special, de planificarea strategică a întregii activități a instituției și are nevoie de informații despre planificarea strategică la nivel de facultate. Pe de altă parte, un prodecan este responsabil de predare și învățare, punând accentul mai ales pe reglementările privind examinarea și programul. Cu toate acestea, pentru un decan, informațiile despre reglementările doctoratului sau ale calificărilor postdoctorale ar putea fi mai relevante.

Informațiile care se referă la resursele financiare și fluxurile de numerar sunt, în special, relevante pentru directorul financiar, care este responsabil de bugetul instituției de învățământ superior. Cu toate acestea, cerințele de informații ale prorectorului sau Senatului se pot concentra pe date despre personal sau fonduri terțe pentru fiecare profesor, care pot fi utilizate ca indicatori cantitativi pentru performanța cercetării. Printre altele, actanții au nevoie de aceste informații pentru procedurile de personal. O facultate are nevoie de indicatori mai detaliați, precum personalul disponibil sau resursele financiare ale facultății.

Concentrându-se pe procesul de predare și învățare, conducerea de vârf este, de obicei, interesată de datele de intrare/ieșire la nivel de program (de exemplu, numărul de aplicații, studenți, absolvenți, raport de abandonare pe program). Mai mult decât atât, datele privind internaționalizarea și calitatea absolvenților sunt relevante pentru a analiza și a interpreta succesul unui program de studiu. Prodecanii au nevoie de informații care să diferențieze mai detaliat între procesele de studiu complete (de exemplu, date despre organizarea evaluării, cursurile și procedurile de recunoaștere). În cele din urmă, un prorector are nevoie de date pentru a putea determina resursele (capacitățile) necesare pentru procesul de predare și învățare.

Managerii de calitate ar trebui să cunoască toate aceste perspective și cerințele de informații respective. Pe baza acestora, ei pot contribui la distribuirea informațiilor către cei care au nevoie de informații în mod eficient, dar și să susțină procesele de luare a deciziilor pe diferite niveluri instituționale.

Există diferite modalități de colectare a cererilor de informații, care pot fi separate în (Küpfer, 2001):

Metode inductive – care se concentrează asupra condițiilor unei organizații ca bază pentru necesitățile informaționale. În temeiul acestora se identifică, în special, furnizarea de informații, precum și nevoile subiective de informații, cum ar fi analizele documentelor și datelor organizaționale, o analiză a organizației sau un sondaj bazat pe interviuri ori chestionare;

Metode deductive – care identifică informațiile într-un mod sistematic: pe baza obiectivelor strategice ale organizației se determină nevoile obiective de informații.



Tabelul 3.8. Exemple de surse de informații și cerere (adaptat după Nusselein, 2002)

Obiectul	Exemple de surse de informații	Exemple de cerințe de informații
Cadrul structural al cercetării și predării	<ul style="list-style-type: none"> • Legea (națională) privind învățământul superior • Planurile strategice ale instituției de învățământ • Planurile strategice ale facultăților • Constituția și reglementările HEI • Reglementările privind procesul de examinare • Reglementările pentru diplomele de doctorat și abilitare 	<ul style="list-style-type: none"> • Există o obligație normativă de a înființa o unitate de MAC*? Dacă da, ce cerințe trebuie îndeplinite? • Ce obiective trebuie atinse cu unitatea MAC? (de exemplu, evaluarea programelor de studiu; managementul calității în predare și învățare) • Ce informații trebuie documentate într-un regulament de examinare pentru a respecta standardele de calitate interne/externe?
Resurse ale instituției de învățământ superior (personal, facilități)	<ul style="list-style-type: none"> • Date despre resursele disponibile și fluxurile de numerar • Personal pentru profesor • Fonduri terțe pentru fiecare profesor • Prezentare generală a personalului disponibil și a resurselor la facultăți 	<ul style="list-style-type: none"> • Cine furnizează resursele financiare pentru înființarea unei unități de control și pentru ce perioadă? • În ce scopuri pot fi utilizate aceste resurse? (de exemplu: facilități, personal, TI) • Care este numărul de personal calificat disponibil pentru unitatea de control și pentru ce perioadă? • Ce activități suplimentare de asigurare a calității pot fi realizate pe baza fondurilor terților? (de exemplu: prelegeri suplimentare, tutoriale, programe de mentorat)
Managementul proceselor de predare și învățare	<ul style="list-style-type: none"> • Date de intrare/ieșire a procesului de predare și învățare (agregare la nivel de program) • Date despre internaționalizare • Date despre calitatea absolvenților • Date detaliate despre predare și învățare (de exemplu, schema de curs, evaluare, îndrumare) • Date despre capacitățile profesorului în procesul de predare-învățare 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce date sunt disponibile cu privire la solicitarea programului, numărul de studenți/absolvenți pe program, raportul abandonului școlar etc.? Datele sunt în concordanță cu cerințele de calitate internă/externă? Ce date suplimentare ar mai fi necesare? • Există informații disponibile despre absolvenți și traseele lor de carieră? • Ce cursuri interdisciplinare avem? • Care este domeniul de aplicare a cursurilor obișnuite oferite pe program? • Care este numărul de participanți la fiecare prelegere? • Care este numărul de profesori per program? Se realizează un raport de mentorat pe program?

Notă: MAC* - Managementul asigurării calității

Pentru a obține o imagine mai cuprinzătoare a nevoilor de informații – care sunt atât obiective, cât și subiective – este recomandată combinarea abordării inductive cu cea deductivă:



Analiza organizației se concentrează pe unitățile respective ale unei instituții de învățământ superior și nu determină țintele și competențele decizionale ale factorilor de decizie (cum ar fi (vice)rector, consiliu de învățământ superior, senat, decan, prodecan). Rezultatele analizelor organizaționale stau la baza interviurilor ulterioare cu factorii de decizie menționați mai sus. Interviurile au, îndeosebi, două scopuri: în primul rând, completează profilul nevoii obiective, adăugând ținte importante; în al doilea rând, oferă informații despre cerințele de informații considerate subiective pentru setul de ținte definite.

Analiza deductivă adună cerințe de informații obiective și, odată cu aceasta, completează nevoile de informații subiective obținute. Ulterior, rezultatele sunt testate prin intermediul unui alt sondaj de către factorii de decizie menționați mai sus. Pe baza unui chestionar, aceștia evaluează și restrâng cerințele de informații în funcție de priorități (Küpper, 1997). În proiectul CEUS, conturul chestionarului s-a bazat pe subiectele menționate: a) condiții structurale; b) resurse; c) planificare proces în predare și învățare; d) planificare proces în cercetare (Nusselein, 2002). Într-un workshop final, rezultatele sondajului sunt discutate din nou cu factorii de decizie. Dacă este necesar, sunt aplicate și alte metode de determinare a nevoilor de informații.

Modul descris de culegere a cerințelor de informații se aplică la diferite instituții de învățământ superior din Germania. Este important de reținut că, din cauza diverselor condiții structurale din diferite țări și instituții, metoda de analiză a cerințelor informaționale trebuie ajustată în raport cu particularitățile interne și externe ale unei instituții de învățământ superior. În funcție de scopurile informațiilor, colectarea datelor trebuie să fie mai agregată sau mai detaliată. Având în vedere exemplele de mai sus privind necesitatea de informare a unui prorector sau a unor reprezentanți ai facultăților, se poate concluziona că nivelul de detaliu al informațiilor furnizate crește odată cu scăderea nivelului ierarhic și invers, nivelul informațiilor de agregare crește de la cel mai mic la cel mai înalt nivel de ierarhie. Pentru a furniza date comparabile la toate nivelurile, agregarea informațiilor ar trebui să se refere mereu la o bază de date comună și standardizată (Eberhardt, 2003). Mai mult decât atât, se poate concluziona că, în general, nu este posibilă acoperirea tuturor nevoilor de informații. Instituirea și dezvoltarea unui sistem informațional structurat în cadrul instituțiilor de învățământ superior poate contribui la închiderea sau, cel puțin, la reducerea acestor lacune. Prin urmare, una dintre provocările-cheie este că nu știm cu exactitate ce unități ale unei instituții furnizează surse de informație promițătoare și cum să conectăm și să utilizăm aceste surse de informații pentru întreaga instituție. Uneori, acest lucru se datorează faptului că părțile implicate nu doresc astfel de „conexiuni”. Alteori, colectarea nevoilor de informații specifice nu este posibilă fie din lipsă de timp, fie din limitări tehnice, fie din cauza faptului că nu există suficient personal pentru procesare.

Având în vedere acest lucru, un control responsabil de colectarea informațiilor, în primul rând, trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- *Instituția mea furnizează informațiile necesare?*
- *Ce posibilități de colectare a informațiilor mai există?*
- *Cât timp și efort trebuie pentru furnizarea acestor informații? Cine poate face acest lucru?*
- *Ce criterii de calitate pot fi garantate pentru informații (complete, în timp util, comparabile etc.).*

Indicatorii joacă un rol important în sprijinirea proceselor de luare a deciziilor, în asigurarea transparenței proceselor structurale, creșterea eficacității și eficienței proceselor operaționale. Sarcina lor este să rezume o situație cantitativă măsurabilă și să identifice fapte și corelații relevante într-o formă simplă și comprimată (Küpper, 2013).

Concentrarea pe instituția de învățământ superior înseamnă transparentizarea activităților referitoare la procesele decizionale, organizatorice sau de planificare. Acestea ajută la realizarea



unei surse de informații adecvate pentru managementul învățământului superior: oferă o imagine de ansamblu cantitativă despre *statu-quo-ul* unei instituții, precum și evaluează rezultatele cursurilor specifice unor acțiuni. Indicatorii reduc complexitatea și informațiile agregate, ceea ce înseamnă că informează cât mai precis și mai pe scurt despre performanțe. Din perspectivă internă, acestea reprezintă fundamentul managementului și al proceselor de luare a deciziilor aferente. Dintr-o perspectivă externă, instituțiile de învățământ superior pot fi măsurate, comparate (de exemplu, pot fi realizate clasamente) și chiar gestionate (de exemplu, pot fi încheiate acorduri-țintă cu ministerul) pe baza indicatorilor de performanță. Astfel, indicatorii sunt strâns legați de sistemul de asigurare a calității unei instituții. Dacă indicatorii sunt folosiți pentru a descrie performanțele sau succesul obiectivelor definite, se folosesc deseori termenii „indicatori-cheie de performanță” sau „indicatori de performanță”. Potrivit *Glosarului de calitate analitică*, „indicatorii de performanță sunt date, de regulă, cantitative, care oferă o măsură anumitor aspecte ale performanțelor unei persoane sau ale unei organizații în raport cu care pot fi comparate modificări ale performanței acesteia sau ale performanței altora” (Harvey, 2004).

Deși „indicatorii de performanță” au o semnificație relativ precisă, există o tendință de a utiliza acest termen pentru orice date statistice legate de activitățile instituției de învățământ superior, indiferent dacă se referă sau nu la performanță sau la succes (Harvey, 2004). Având în vedere acest lucru, managerii de calitate trebuie să fie capabili să înțeleagă semnificația și funcția indicatorilor (de performanță), să-i folosească corect și să-i explice în mod corespunzător grupurilor-țintă. Potrivit lui Gladen (2003), funcțiile-cheie ale indicatorilor pot „descrie probleme complexe și operaționale, structuri și procese într-un mod destul de simplu, garantează o privire de ansamblu cuprinzătoare și rapidă, pot servi conducerii pentru analize specifice sau pentru planificarea curentă, luarea deciziilor și contabilitatea managerială, permit comunicarea informațiilor prin agregare și selecție, pot descrie factori critici de succes și deficiențe în sistemul de management”.

Indicatorii pot fi descriși cu trei parametri-cheie:

- 1) obiectul/ținta pe care îl/o descriu (Ce?);
- 2) orizontul de timp la care se referă (Când? (data sau perioada));
- 3) valoarea numerică definită pentru cuantificare (Cât?).

Indicatorii pot fi diferențiați în indicatori *cantitativi* și *calitativi*.

Indicatorii cantitativi descriu problemele și situațiile cu un număr clar definit. Pe baza reducerii la semnificația substanțială, informațiile individuale existente sunt condensate la o chestiune, de fapt, observabilă și măsurabilă (Gladen, 2003). Exemplele includ fondurile disponibile pentru terți ale unei facultăți, numărul de studenți dintr-un anumit program, numărul de doctoranzi per profesor, personalul academic disponibil al unei facultăți, ratele de abandon școlar etc.

„**Indicatorii calitativi** sunt parametri proxy, al căror caracter sau valoare diferită ajută la încheierea caracterului sau a valorii variabile a unui alt parametru important” (Gladen, 2003). Aceasta înseamnă că ei nu descriu variabile direct măsurabile, dar servesc ca un substitut care este mai ușor de măsurat. Pe baza acestora putem analiza performanțele care nu pot fi cuantificate sau măsurate direct. De exemplu, dacă o facultate sau o catedră dorește să descrie nivelul său de performanță în cercetare, aceasta ia în considerare diverși indicatori cantitativi, cum ar fi numărul de publicații, brevete, doctorate reușite sau suma fondurilor terțe colectate. Suma acestor indicatori ar trebui să ajute la evaluarea performanței cercetării.

Problema utilizării indicatorilor calitativi este că aceștia au o valabilitate limitată, deoarece relația cauză-efect dintre original și indicatorul de substituție se bazează numai pe presupuneri, dar nu și pe descrieri exacte. Aceasta înseamnă că relațiile cauză-efect pot fi pârinitoare sau mono-



cauzale și, prin urmare, incomplete (Küpper, 2013). Acest lucru poate provoca contradicții cu privire la analiza și interpretarea datelor respective, așa cum se arată în exemplul următor.

Conducerea superioară a unei instituții de învățământ superior dorește să știe care sunt cele mai de succes programe de studii ale facultăților lor. Prin urmare, managerii definesc indicatorul cantitativ „numărul de grade atinse”. Văzut izolat, acest indicator este, cu siguranță, valabil, deoarece descrie ceea ce este menit să descrie – succesul programelor de studiu, care se reflectă în numărul respectiv de grade. Cu toate acestea, dacă nu este utilizat în mod adecvat, acesta atrage stimulente greșite sau efecte secundare nedorite. De exemplu, o setare de țintă bazată pe acest indicator ar putea determina facultățile să neglijeze criteriile existente pentru susținerea examenelor finale în scopul de a obține cât mai multe diplome de succes. Exemplul arată că trebuie să fim atenți la definirea indicatorilor în scopuri manageriale.

Dacă un program de studiu de succes nu este definit doar de numărul absolvenților, ci și de îndeplinirea cerințelor minime în predare și învățare, acest lucru înseamnă diferențierea și concretizarea parametrilor considerați într-un mod mai calitativ. De exemplu, pentru a descrie un program de studiu reușit, putem lua în considerare și mai mulți indicatori cantitativi, care sunt rezumați la un indicator calitativ (de exemplu, raportul de îndrumare a studentului, rata abandonului, numărul de repetări ale examenelor finale sau timpul mediu necesar pentru finalizarea unui grad). În mod similar, ne putem referi la cercetări de succes: succesul unui experiment științific depinde de o multitudine de parametri cu impact, pe care un cercetător adesea nu îi poate controla. Aceasta înseamnă că avem nevoie de indicatori care să poată reduce asimetriile informaționale astfel încât destinatarul (de exemplu, conducerea superioară) să poată încheia activitățile de cercetare factuale ale cercetătorului. Prin urmare, datele nu pot fi analizate doar cantitativ; trebuie luate în considerare și caracteristicile lor calitative și posibilele efecte rezultate.

Aspecte-cheie care trebuie luate în considerare la utilizarea indicatorilor

(a) Fiecare indicator are nevoie de un scop concret:

- pentru a fi semnificativ, un indicator are nevoie de un scop concret și de unul sau mai mulți destinatari (care nu trebuie să fie arbitrari);
- pentru a utiliza indicatorii în mai multe scopuri, aceștia trebuie definiți și diferențiați exact;
- colectarea de date, care este necesară pentru a defini un indicator, trebuie să fie corelată în mod corespunzător cu scopul indicatorului;
- trebuie luate în considerare cerințele formale (de exemplu, cerințele legale/politice), relevante pentru definirea unui indicator;
- întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Care este semnificația indicatorului?, Ce valoare numerică traduce această semnificație?, Ce informații are în vedere această valoare numerică și care nu?, Ce cerințe formale trebuie luate în considerare?*

(b) **Valabilitatea** datelor: Nu există date cantitative fără informații calitative suplimentare:

- indicatorii trebuie să fie controlați în ceea ce privește validitatea acestora pentru a evita stimulentele greșite sau reacțiile adverse neașteptate/nedorite;
- întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Care sunt sursele de date continue și cine le colectează pentru a defini un indicator?, Care sunt valorile de referință adecvate (valori de referință) pentru a controla validitatea unui indicator?*

(c) **Compromis** între date și informații relevante și nerelevante:

- cu condiția validității de înaltă calitate, sfera datelor de definire a indicatorilor ar trebui redusă pe cât posibil. Un nivel de detalii supraîncărcat poate chiar împiedica managementul strategic;



- reducerea colecției de date care nu este relevantă pentru definirea indicatorilor;
 - întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Care date sunt necesare pentru a defini un anumit indicator și care nu?, Există date irelevante care sunt considerate inutile?*
- (d) Având în vedere **feedbackul**:
- datele numerice ar trebui să fie aliniate la realitatea părților interesate afectate și evaluate cu privire la contradicții;
 - în același timp, părților interesate afectate le pot fi furnizate datele evaluate și analizate pentru a fi luate în considerare pentru acțiuni și dezvoltări ulterioare;
 - întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Datele colectate reflectă realitatea? Există restricții? Indicatorii selecțiați oferă beneficii suplimentare pentru îmbunătățire?*
- (e) **Nu există măsurători izolate**:
- colectarea, analizarea și documentarea datelor nu trebuie efectuate în mod izolat, ci trebuie luați în considerare parametri comparabili (de exemplu, descrierea numerelor absolute, relative și acumulate);
 - datele care vor fi utilizate pentru a defini indicatorii trebuie colectate încontinuu și pentru o perioadă mai lungă, dar nu o singură dată și izolat. Pentru o perioadă mai lungă, semnificația indicatorilor crește și facilitează o apreciere mai exactă a nivelului mediu de performanță;
 - întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Care este data de referință și perioada de referință pentru indicatorul definit?, În ce interval trebuie priviți indicatorii?*
- (f) Cheltuieli în **cost și timp**:
- colectarea, analizarea și publicarea de date și informații necesită resurse financiare, personal și, de asemenea, materiale care trebuie calculate în timp;
 - timpul necesar pentru colectarea informațiilor trebuie calculat la timp și coordonat cu posibilele termene care trebuie luate în considerare;
 - întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Care sunt cheltuielile cu resursele (personal, finanțe, sistem IT, materiale)?, Care este intervalul de timp pentru a trimite datele și informațiile necesare?, Care este raportul cost/beneficiu în ceea ce privește cheltuielile cu resursele și timpul și beneficiul suplimentar al informațiilor furnizate?*
- (g) **Protecția datelor**:
- asigurarea unei atitudini responsabile și conform instrucțiunilor de protecție a datelor;
 - întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Datele și informațiile respectă regulile de protecție a datelor în vigoare?, Ce trebuie făcut pentru îndeplinirea drepturilor de protecție a datelor cu caracter personal și pentru a evita folosirea greșită?*
- (h) **Sensibilizarea** grupului-țintă la utilizarea rapoartelor de date editate:
- informarea grupului de destinatari cu privire la modul de interpretare și folosire a indicatorilor;
 - întrebările-cheie la care trebuie să răspundeți: *Informațiile indicatorului sunt transparente pentru grupul de destinatari?, Ce informații are nevoie grupul de destinatari pentru a putea folosi indicatorii corespunzător?*

Provocările utilizării indicatorilor cantitativi și calitativi în sistemul informațional de management al instituției de învățământ superior

În general, companiile au o țintă strategică comună, pe care toți angajații trebuie să o îndeplinească. În cadrul instituțiilor de învățământ superior putem găsi sisteme-țintă cuplate diferit, care nu sunt relevante pentru toți membrii instituției, ci doar pentru anumite grupuri. Unele facultăți



tăți, conducerea superioară a acestora, în raport cu managementul de top al instituției de învățământ superior, pot avea **ținte destul de diferite, uneori chiar opuse, cu priorități diferite.**

Așadar, o altă provocare este formularea corectă a obiectivelor. Deseori apare întrebarea ce **nivel de claritate trebuie să aibă** obiectivele pentru a putea fi măsurabile. Ce anvergură pot avea acestea pentru a fi flexibile în ceea ce privește proiectarea și implementarea lor în conformitate cu libertatea academică în procesul de cercetare și predare?

De aici un alt obstacol în definirea și utilizarea indicatorilor – aceștia **nu pot fi definiți pentru mai multe obiective în același timp, ci doar pentru un obiectiv concret.** Din cauza acestui **accent unilateral**, se poate întâmpla ca interdependența dintre diferite obiective să nu fie luată în considerare, iar în acest mod să intervină interpretări contradictorii sau chiar greșite în luarea măsurilor suplimentare. Utilizarea unui tablou de bord impune luarea în considerare a acestor cauzalități atunci când se combină indicatori diferiți pentru același obiectiv.

Problema **concluziilor contradictorii** poate fi, de asemenea, o consecință a înțelegerilor diferite ale indicatorilor și nivelurilor lor de prioritate. De exemplu, „predarea bună” la facultatea de matematică poate fi caracterizată diferit față de cea de la facultatea de științe sociale. De asemenea, publicațiile internaționale care trebuie utilizate ca indicator al calității cercetării pot fi destul de importante într-o facultate, în timp ce în alta nu sunt la fel de relevante.

Interpretările diferite trebuie analizate și clarificate la definirea indicatorilor. Numai atunci putem reuși să obținem o bază comună pentru examinarea și interpretarea lor.

O altă provocare este aceea că instituțiile de învățământ superior **au nevoie de o strategie generală** ca bază pentru definirea și utilizarea indicatorilor. Ceea ce putem observa este că strategiile există doar pe hârtie, fără însă a juca un rol semnificativ în ceea ce privește operaționalizarea proceselor și activităților. Dacă instituțiile doresc să se ocupe de indicatori, planificarea strategică este o cerință obligatorie – strategia se traduce în ținte concrete operaționalizate, care sunt măsurate pe baza unor indicatori adecvați. Astfel, condiția esențială pentru introducerea unui tablou de bord într-o instituție de învățământ superior care își determină orientarea strategică este să se documenteze și să facă acest lucru transparent pentru întreaga instituție: de exemplu prin elaborarea de planuri strategice la nivel instituțional sau de facultate, cu obiective clare, măsurabile și realizabile.

În plus, atunci când se utilizează indicatori, trebuie luate în considerare **diferite dimensiuni de comparație**: de exemplu, în scopuri interne, indicatorii sunt adesea folosiți pentru a compara datele într-un interval de timp istoric. Acest lucru înseamnă că aceștia monitorizează anumite evoluții într-o anumită perioadă de timp și servesc ca bază pentru viitoarele niveluri de performanță care trebuie atinse și care sunt negociate, de exemplu prin acorduri de performanță-țintă (Röbken, 2003). În scopuri externe, indicatorii facilitează compararea instituției cu altele de același nivel.

O altă provocare este concentrarea pe **validitatea indicatorilor** – de multe ori aceștia nu pot fi controlați în mod comparabil, ceea ce duce la mai multe cadre de interpretare diferite. De exemplu, instituțiile de învățământ superior pot influența cu greu parametrii de intrare, deoarece nu pot influența furnizarea de resurse. Acest lucru se schimbă atunci când analizăm parametrii procesului: pentru a asigura și a îmbunătăți calitatea predării și învățării nu trebuie să luăm în considerare doar resursele furnizate, ci să ne concentrăm pe aspecte precum proiectarea curriculei, activitatea didactică, managementul programelor și evaluărilor, planificarea infrastructurii, evaluarea departamentelor sau a altor unități didactice.



Provocările menționate indică faptul că abordarea indicatorilor implică un volum mare de muncă și cheltuieli de timp. Volumul ridicat de muncă în ceea ce privește colectarea datelor și următoarele fluxuri de documentare și comunicare pot genera atitudini negative ale personalului. De aceea este foarte important să fie explicate și comunicate beneficiul suplimentar și scopul introducerii unui sistem de indicatori pentru o instituție de învățământ. Aceste provocări nu trebuie să fie subestimate, deoarece ar putea deveni mai problematice și mai complicate dacă contradicțiile nu sunt clarificate, ci continuate. În acest caz, beneficiul indicatorilor ca instrument de sistematizare și gestionare a proceselor ar fi redus. Având în vedere acest lucru, la operaționalizarea indicatorilor trebuie să se verifice permanent contribuția și relevanța indicatorului pentru atingerea obiectivului strategic propus.

3.3.2.

Tabloul de bord echilibrat (Balanced Scorecard Concept – BSC) în instituțiile de învățământ superior. Componentele BSC în raport cu activitatea instituțiilor

Măsurarea performanței, care include măsuri nefinanciare (soft), a fost un subiect de mare interes în anii '90 ai secolului trecut. Aceasta se datorează faptului că măsurile nefinanciare depășesc limitele utilizării măsurilor de performanță financiară. Măsurile „soft”, cum ar fi satisfacția și implicarea angajaților, ies în prim-plan. O tehnică de măsurare din ce în ce mai populară pentru a rezolva aceste probleme este Conceptul scorului echilibrat (*Balanced Scorecard Concept (BSC)*), sau Tabloul de bord echilibrat (TBE), dezvoltat de Kaplan și Norton (1992, 1996a), recunoscuți de o mare parte a autorilor de specialitate ca părinți ai instrumentului de măsurare a performanței entităților economice. Acest concept a fost publicat pentru prima dată în revista *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, 1992). Conceptul acestui instrument se bazează pe un studiu realizat de Kaplan și Norton, care au analizat douăsprezece întreprinderi din SUA cu privire la proiectarea sistemelor lor de informații și control.

Balanced Scorecard: o nouă abordare a măsurării performanței

Abordarea echilibrată a scorurilor a fost inițial dezvoltată pentru ca toate companiile de afaceri să satisfacă nevoia managementului general, să știe cum funcționează organizația și cum este comparabilă cu alte organizații similare. Cheia succesului BSC este adecvarea și calitatea măsurilor. Identificarea măsurilor care pot urmări progresul spre atingerea obiectivelor este adesea la fel de grea ca atingerea obiectivelor în sine (Sanger, 1998). BSC s-a concentrat în mod special pe creșterea satisfacției clienților și a profitabilității. Majoritatea scorurilor din sectorul public au fost concentrate pe excelență și s-a urmărit să se lucreze mai eficient, de exemplu: reducerea costurilor, mai puține greșeli și utilizarea mai eficientă a resurselor. BSC original (generic) traduce strategia în obiective și măsuri și le echilibrează într-o formă generică în patru perspective diferite (Amaratunga și Baldry, 2000), care urmăresc crearea unui sistem de măsurare a performanței bine echilibrat (Jones & Hubic, 2006). Cele patru perspective sunt construite în jurul strategiei entităților economice, derivate din viziunea și misiunea lor. Noutatea adusă de BSC constă în faptul că include în decizia conducerii, alături de indicatorii financiari, indicatorii nefinancieri (soft), absolut necesari în contextul informațional actual.

Perspectiva financiară – *Cum vom privi actorii (stakeholders) implicați?* Măsoară **succesul financiar actual** al unei firme. Această perspectivă arată rezultatele alegerilor strategice făcute în celelalte perspective, stabilind în același timp mai multe dintre obiectivele pe termen lung și, astfel, o mare parte din regulile generale de bază și premisele pentru celelalte perspective.



Perspectiva clientului – *Cum trebuie să privim clienții?* Prezintă sursele acestui succes, care sunt poziția pe piață și satisfacția clienților. Această perspectivă include mai multe măsuri de bază sau generice ale rezultatelor reușite din strategia companiei, cum ar fi satisfacția clienților, păstrarea clienților și cota de piață pe segmente vizate.

Perspectiva proceselor de afaceri interne – *La ce procese interne trebuie să excelăm?* Se măsoară prin eficacitatea proceselor. Aceasta presupune descrierea tuturor proceselor companiei din analiza nevoilor clienților, prin livrarea produsului/serviciului și identificarea resurselor și a capacităților de care compania are nevoie pentru a se moderniza.

Perspectiva de învățare și creștere – *Cum poate învăța și cum se poate îmbunătăți organizația?* Prezintă abilitățile de schimbare și dezvoltare ulterioară ale unei firme. Perspectiva de învățare și creștere permite organizației să-și asigure capacitatea de reînnoire pe termen lung, o condiție prealabilă pentru supraviețuire pe termen lung.

Obiectivele, măsurile corespunzătoare și obiectivele de performanță ale perspectivelor provin din strategia și viziunea unei organizații. Prin urmare, performanța unităților organizaționale și a lucrătorilor poate fi direct legată de strategie (Olve, Roy și Wetter, 1999). Perspectivele unui scor echilibrat pot fi utilizate cu ușurință în evaluarea strategiilor în locul criteriilor tradiționale de adecvare, fezabilitate și acceptabilitate (Kettunen, 2004).

BSC este destinat să lege controlul operațional pe termen scurt de viziunea și strategia pe termen lung ale afacerii. Cu alte cuvinte, compania este obligată să controleze și să monitorizeze operațiunile cotidiene, care afectează dezvoltarea de mâine. Prin urmare, conceptul BSC se bazează pe trei dimensiuni în timp: ieri, azi și mâine (figura 3.9) (Olve, Roy și Wetter, 1999).

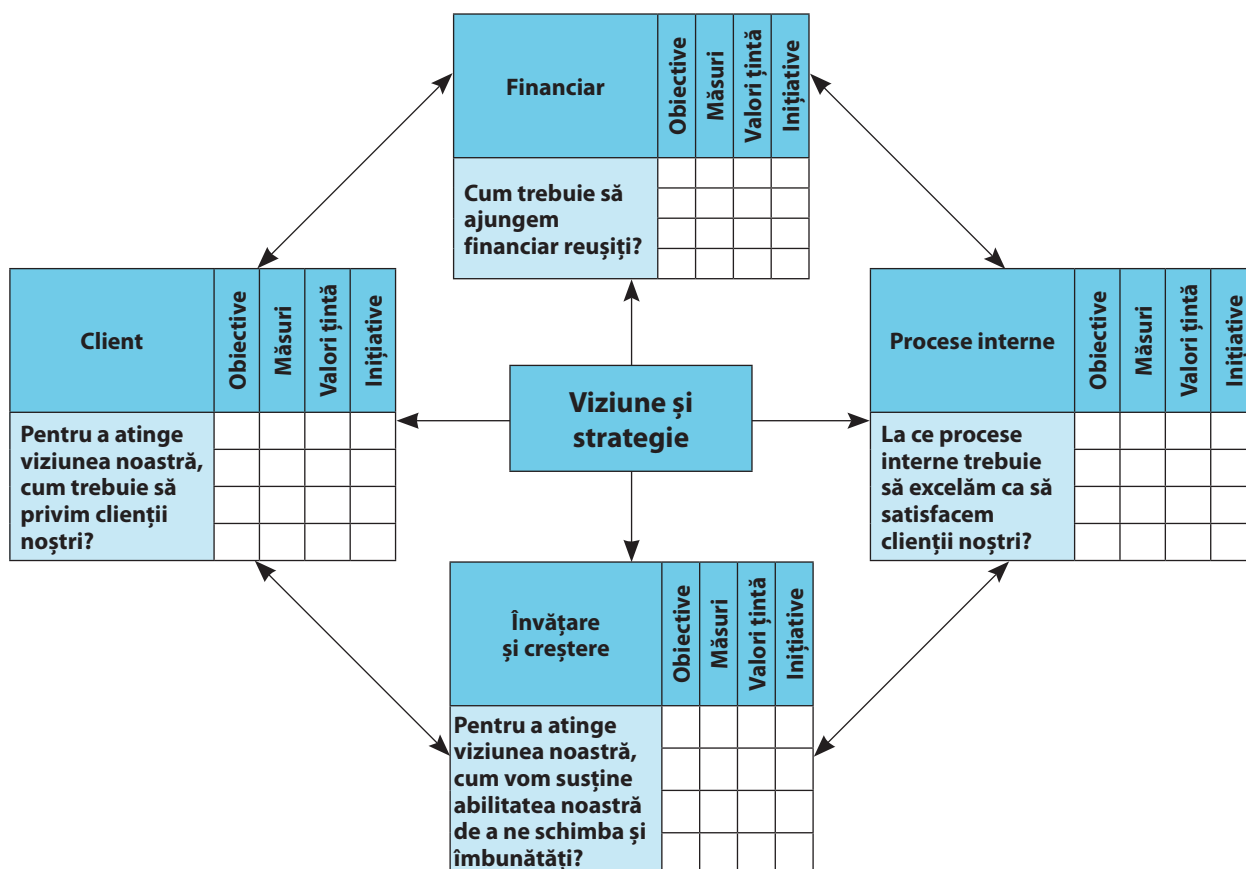


Figura 3.9. Tabloul de bord echilibrat/Balanced Scorecard Concept (Scheytt, 2007)



În contextul acestor obiective, instituția trebuie să decidă ce va analiza și ce performanță va măsura. BSC urmărește elementele strategice cheie printr-o serie echilibrată de indicatori de performanță, pentru a se asigura că acțiunea îndeplinește obiectivele strategice, demonstrând în același timp că instituția respectă așteptările de responsabilitate și cerințele legale. Procesul BSC permite instituțiilor să poată testa validitatea strategiilor lor. Rezultatele obținute din patru perspective sunt frecvent revizuite, fiind comparate cu previziunile. Dacă primele ipoteze sunt corecte, rezultatele se deplasează spre obiectivele BSC. Dacă ipotezele nu sunt corecte, strategia (relațiile cauză-efect în BSC) trebuie reevaluată în funcție de eficacitatea instituțională, iar obiectivele – revizuite (Ensari, 2005).

BSC este influențat de trei tipuri majore de cultură – cultura națională, cultura ocupațională și, poate cel mai important tip, cultura organizației. Cultura națională afectează BSC, în primul rând, în ceea ce privește abordarea performanței financiare. De exemplu, organizațiile din Statele Unite ale Americii consideră că este datoria și obiectivul lor major de a spori averea acționarilor (adică de a optimiza rata de rentabilitate a investițiilor). Pe de altă parte, organizațiile europene au fost mult timp preocupate de o abordare a părților interesate, prin care toți cei cu contribuții în organizație sunt răsplătiți. Aceste paradigme culturale diferite vor influența nu numai dezvoltarea BSC, dar și acceptarea acesteia.

Kaplan și Norton (2001) sugerează că BSC a fost adoptat pe scară largă de către organizațiile non-profit și organizațiile guvernamentale. BSC reflectă obiectivul principal al organizației. Rezultatul financiar nu este obiectivul principal pentru majoritatea organizațiilor non-profit din sectorul public, fiind rezonabil ca destinatarul să fie plasat în vârful ierarhiei.

Deoarece cele patru perspective sunt legate într-o relație cauză-efect, acestea nu pot fi examinate separat. Fiecare variabilă care este selectată pentru scor trebuie să se potrivească unei secvențe de relație cauză-efect; în plus, variabilele se consolidează reciproc (efecte de sinergie). Numărul de variabile utilizate ar trebui să fie limitat pe cât posibil (Veen-Dirks și Wijn, 2002). Pe lângă aceste perspective, procesul BSC implică patru etape: traducerea viziunii, comunicarea și legarea, planificarea afacerilor și feedbackul și învățarea (Fleisher și Mahaffy, 1997).

În primul rând, presupunând că misiunea și viziunea grupului organizațional au fost definite (lucru necesar), acestea trebuie transpuse în acțiuni. Al doilea pas presupune crearea nivelurilor inferioare ale managementului. Având procesele-cheie determinate și obiectivele stabilite, urmează elaborarea unui plan bugetar care să corespundă obiectivelor strategice pe termen lung. În esență, acest pas leagă strategia de tactică. Adesea organizațiile nu conectează planificarea pe termen lung și planificarea afacerilor. Ultimul pas în cercul exterior este obținerea feedbackului în urma procesului. (Fleisher și Mahaffy, 1997).

Organizațiile care adoptă abordarea BSC respectă următorul algoritm (Kaplan și Norton, 1996; McAdam și Walker, 2003):

- clarificați și obțineți consensul privind viziunea și direcția strategică;
- comunicați și conectați obiectivele și măsurile strategice în întreaga organizație;
- aliniați obiectivele departamentale și personale la viziunea și strategia organizației;
- planificați, stabiliți ținte și aliniați inițiativele strategice;
- efectuați analize strategice periodice și sistematice;
- obțineți feedback pentru a afla și a îmbunătăți strategia.

Problemele cu care se confruntă astăzi instituțiile de învățământ superior nu sunt simple. În majoritatea cazurilor, acestea sunt multidimensionale, au un domeniu larg de aplicare și necesită o analiză complexă, planificare, implementare și evaluare. Deși multe dintre problemele enu-



merate nu sunt noi pentru învățământul superior, factorii sociali, tehnologici, economici și politici modifică modul în care trebuie privite acestea.

Unele dintre problemele liderilor educaționali sunt schimbarea demografiei populațiilor de studenți și facultăți, construirea de alianțe cu organizațiile comunitare și globale, schimbarea și diminuarea bazelor de resurse financiare, strângerea de fonduri și activitățile de dezvoltare, avansarea tehnologică rapidă, diversitatea, continuarea activităților de dezvoltare profesională și de conducere pentru toate circumscripțiile din campus, construirea comunității atât în campus, cât și cu comunitatea din jur, echitate de gen, reforma curriculară și considerațiile etice în raport cu toate serviciile și programele oferite (Hoff, 1999).

Planificarea strategică și BSC pot fi tratate ca instrumente ale managementului universității pentru dezvoltarea strategiilor competitive:

- 1) Cine vor fi studenții noștri?
- 2) Ce ar trebui să învățăm?
- 3) Cum ar trebui să-i învățăm?
- 4) Cum va învăța studentul?
- 5) Care sunt nevoile societății?
- 6) Cum așteaptă societatea ca noi să răspundem nevoilor?
- 7) Ce rol va juca învățarea?
- 8) Cum vom plăti pentru asta?

Dacă la aceste întrebări nu se poate oferi un răspuns direct sau ușor, atunci instituția de învățământ superior are lacune și trebuie să ia în considerare ca formă de planificare planificarea strategică, care va pregăti mai bine instituția pentru integrare în realitățile actuale (Rowley, Lujan și Dolence, 1997).

După cum am menționat, un BSC facilitează legătura dintre planificarea strategică și procesele operaționale în cazul evaluării performanței. Tabloul oferă un cadru general pentru comunicarea și implementarea strategiei și pentru înțelegerea „teoriei” organizației. Perspectivele pot fi, de asemenea, utilizate pentru a evalua politica educațională, care oferă schițe generale pentru strategiile instituționale. Majoritatea instituțiilor de învățământ superior au o misiune sau o declarație de viziune care stabilește în linii mari obiectivele acesteia.

Un BSC nu se bazează pe un set predefinit de indicatori, însă permite o alegere mai precisă a indicatorilor pentru obiectivele care urmează să fie operaționalizate. Prin urmare, BSC este foarte util în monitorizarea particularităților organizatorice ale unei instituții, cum ar fi tehnologii neclare de evaluare a performanței, structuri-țintă ambigue și complexe, membri diferiți, experiența personalului, ierarhii sau organizație bazată pe cunoștințe (Scheytt, 2007).

Un BSC poate contribui în mod semnificativ la obținerea transparenței și a clarității cu privire la obiectivele strategice. Pe baza acestui lucru pot fi dezvoltate procese organizaționale adecvate pentru a atinge obiective definite (Röbken, 2003).

Având în vedere cele patru perspective: financiar, client, procese interne, învățare și creștere (resurse umane și dezvoltare organizațională), se pot defini indicatori pentru obiectivele strategice și determina valorile-țintă care să ajute la evaluarea progresului acestor obiective. BSC încearcă să facă față sarcinii provocatoare de a cuprinde contexte diferite, de a influența factorii subiecților, de a analiza și a interpreta rezultatele mai transparent și mai clar (Scheytt, 2007).

Deducerea indicatorilor pentru „ierarhia obiectivă” totală a unei instituții de învățământ superior are drept scop garantarea congruenței dintre diferitele obiective și planificarea strategică cu



procesele organizatorice de evaluare a performanței zilnice. Pe baza acestui lucru, BSC poate sprijini procesele de comunicare dintre toate departamentele și personal, prin dezvoltarea unui cadru care să permită un proces continuu de autoevaluare și învățare organizațională (Röbken, 2003). Aceasta include îmbunătățirea continuă a calității, prin stabilirea și sistematizarea structurilor interne de asigurare a calității.

Cele patru perspective ale BSC în strategia universității sunt (Dorweiler și Yakhou, 2005):

- 1) **Perspectiva clienților:** studenți, angajatori, facultăți, absolvenți, părinți; inovații, imagine publică; reputația facultății, calitatea serviciilor; îmbunătățire continuă.
- 2) **Perspectiva activității interne:** excelența didactică, calitatea facultății; excelența și inovația curriculară; eficiența și eficiența serviciilor; problemele strategice.
- 3) **Perspectiva inovării și învățării:** predarea și învățarea excelenței și inovării; dezvoltarea facultății, conducerea tehnologiei; inovația de predare/învățare; inovații și îmbunătățiri ale programului și curricula; perfecționarea predării, învățarea la distanță; învățare cu valoare adăugată, învățare pe tot parcursul vieții; calitatea facilităților, sistemul de recompense; proces condus de misiune.
- 4) **Perspectiva financiară:** strângerea de fonduri, venituri din operațiuni; investiții de capital uman, management financiar; relații externe, imagine publică.

Etapele aplicării BSC

Potrivit Kaplan și Norton (1996), punerea în aplicare a unui BSC se bazează pe cinci etape-cheie (Scheytt, 2007):

- I. Identificarea perspectivelor care sunt de o importanță fundamentală pentru instituția de învățământ superior. Acestea pot fi diferite de modelul BSC economic menționat mai sus.
- II. Deducerea obiectivelor deosebit de importante pentru a urma planul strategic (operationalizarea obiectivelor).
- III. Definirea indicatorilor, care informează despre conținut, amploare și interval de timp pentru atingerea obiectivelor și astfel ajută la gestionarea proceselor de evaluare a performanței.
- IV. Definirea valorilor-țintă, bazate pe parametrii influențatori care trebuie atinși într-o anumită perioadă (de exemplu, un an).
- V. Definirea inițiativelor/activităților care trebuie realizate pentru a atinge obiectivele într-o perioadă determinată.

Exemplificarea parcurgerii etapelor de implementare a unui BSC sunt reflectate în studiul de caz *Planificarea și implementarea unui sistem informațional de management care utilizează un BSC la Turku Polytechnic, Finlandia*⁹⁰ (anexa nr. 3.2). Analiza a relevat următoarele concluzii:

- BSC asigură o conștientizare strategică în rândul membrilor organizației și aliniază strategiile diferitelor subdiviziuni. Ajută la crearea unei înțelegeri partajate despre eforturile și etapele necesare pentru schimbare. BSC traduce strategia în obiective și măsuri concrete. Experiențele acestui studiu demonstrează aplicabilitatea unui BSC ca bază pentru un sistem informațional de management la nivel de universitate. Managementul în organizații intensificate de cunoștințe necesită o arhitectură IT organizată și controlată. Abordarea de depozitare a datelor oferă o bază de date integrată, pentru a facilita infrastructura tehnică de management.

90 Kettunen, J., Kantola, I. *Management information system based on the balanced scorecard, 2005*, <https://www.researchgate.net/publication/243983722>.



Depozitarea de date oferă o bază de date centralizată, care integrează date derivate din surse de date diverse. Aceasta permite gestionarea unor cantități mari de date necesare în procesul de analiză.

- A fost dezvoltat un portal pentru sistemul de informații de gestionare. Noul sistem informațional citește datele din sursele de date de bază și le combină în depozitul de date, unde sunt disponibile pentru portal. Portalul poate fi folosit de un browser web și poate fi utilizat de toți membrii personalului. Un avantaj al sistemului descentralizat este că profesorii și alt personal pot vedea direct cum contribuie, cu planurile lor de lucru, la strategia subdiviziunii și a întregii instituții.
- Sistemul acceptă reutilizarea datelor, astfel încât să poată fi evitată colectarea suplimentară a datelor. Datele pot fi colectate de la diferite niveluri ale organizației și agregate la nivel instituțional. Un răspuns rapid este deseori necesar pentru factorii de decizie în cererile lor de informații ad-hoc. Informațiile pot fi preluate ori de câte ori este nevoie. Introducerea strategiei poate fi continuu monitorizată în mod deschis de către toți cei din organizație. Tendințele și dezvoltarea operațiunilor pot fi monitorizate și evaluate pentru a face modificările necesare în scopul atingerii obiectivelor strategice dorite.

3.3.3.

Sistemul informațional de management în activitatea academică

Sistemul informațional de management al facultăților

Cercetarea (reviste și cărți, conferințe, brevete, granturi și contracte, lucrări de creație etc.), **predarea** (evidența și evaluarea studenților, credite student-ore, elaborarea curricula, inovații în predare etc.) și **serviciile** (comitete, premii și onoruri, conferințe, apariții media, prezentări etc.) pe care le oferă facultățile reprezintă elementele de bază ale contribuțiilor academice. Acest lucru stimulează dezvoltarea economică și determină creșterea cererii de educație. O mai bună gestionare și guvernare a resurselor academice universitare este strâns legată de performanța instituțiilor de învățământ superior.

Deși contribuțiile facultății sunt esențiale pentru performanța academică, administrația instituțiilor de învățământ superior nu dispune de totalitatea informațiilor produse de facultăți. Datele sunt foarte nestructurate și există, în principal, în dosarul facultății. Aceasta este o evidență a activităților lor, organizată în mod independent. Universitățile colectează aceste informații la nivel de departament prin CV-uri, rapoarte anuale, dosare de promovare etc.

Sistemele de informații ale facultăților cuprind date referitoare la publicațiile facultăților, predare, cercetare, demografie, educație, granturi, premii, experiență profesională, consultanță, mass-media și alte prezentări, brevete, lucrări creative și antreprenariat etc. Portofoliul CV-urilor a devenit un document stilizat pentru uz personal și departamental. Informațiile stocate aici, dacă sunt utilizate în mod eficient de universități, pot promova diseminarea contribuțiilor facultăților, facilitând transferul cunoștințelor necesare atât pentru societate, cât și pentru dezvoltarea economică. Unele transferuri de cunoștințe sunt realizate prin intermediul programelor și studenților. Cu toate acestea, există un decalaj în transferul de cunoștințe directe de la universități atunci când vine vorba de industrie, guvern și alte organizații. Un mecanism îmbunătățit al acestui transfer de cunoștințe ar putea avea loc prin schimburi de informații. Pentru a ajunge acolo, universitățile trebuie să valorifice aceste informații printr-o transformare de la date nestructurate la structurate, care sunt încorporate în activitățile facultăților.



În mod tradițional, atunci când instituțiile de învățământ superior doresc să adune toate informațiile facultăților pentru elaborarea rapoartelor, administratorii contactează fiecare membru al facultății prin e-mail, apel telefonic sau personal și solicită evidența activității. Raportarea ar putea fi solicitată de mai multe ori pe an.

Administratorii academici, de obicei, nu au resurse bugetare pentru a digitaliza informațiile facultăților și nu pot lua decizia de a face acest lucru, chiar dacă doresc. Resursele tehnologiei informației sunt disponibile în special pentru ofițerul informațional principal (CIO) la nivelul instituției. Alte nevoi administrative de informare, cum ar fi finanțele, resursele umane, înregistrarea studenților și facturarea, sunt activități realizate și urmărite într-un sistem de date universitare de către CIO și au, de regulă, prioritate bugetară față de raportarea activității facultăților.

Cererile de informații ale facultății provin de la diverse unități și servesc obiective academice foarte importante. Potrivit lui Tarun și colab. (2017), principalii utilizatori primari ai informațiilor de la facultăți sunt: **administrația instituției** (rectoratul, subdiviziunile universitare, cercetarea sponsorizată, departamentul financiar, departamentul resurse umane etc.), **facultatea și relațiile sale externe** (necesitățile interne ale facultății, cercetătorii, studenții, bazele de date științifice, relațiile externe și cu publicul etc.) și **liceele, colegiile și școlile profesionale**.

Informațiile actualizate sunt utilizate pentru a compila rapoarte anuale ale facultății, documente de promovare și de administrare, rapoarte de activitate și de cercetare, profiluri web actualizate și rapoarte de conformitate pentru acreditare. Incapacitatea de a colecta informații ale facultăților poate duce la pierderea oportunităților legate de atragerea de studenți, obținerea de subvenții și contracte, strângerea de fonduri pentru dotarea universităților și incapacitatea de a furniza date privind productivitatea facultăților părților interesate și agențiilor de clasare.

Atunci când facultăților li se solicită să furnizeze informații, acestea își actualizează CV-urile ca răspuns la cerere. CV-urile acționează ca un depozit central al contribuțiilor facultăților. Trecerea de la actualizarea unui CV la actualizarea unei baze de date poate fi o modificare comportamentală provocatoare. Introducerea datelor nu este un punct forte al facultăților. Scopul unui CV în alte discipline profesionale este utilizarea lui ca instrument de marketing, pentru a prezenta abilități, creativitate și premii, întrucât CV-urile facultăților includ informații pentru raportarea și promovarea anuală. Atunci când toate realizările sunt înregistrate într-o bază de date, CV-ul facultății poate deveni un raport generat de un sistem informatic.

Devine tot mai important și necesar de urmărit centralizat contribuțiile intelectuale ale facultăților într-o manieră structurată. Este importantă cunoașterea stadiului dezvoltării și implementării software în acest sens, modul în care sistemele informaționale ale facultăților pot fi dezvoltate, provocările continue cu care se vor confrunta instituțiile de învățământ superior în această tranziție, motivele succeselor și eșecurilor în implementare.

Un model de construire și implementare a unui sistem informatic de management al facultății este prezentat în *anexa nr. 3.3 – Studiu de caz: Cazul Lyterati*⁹¹.

Monitorizarea progresului în procesul de studii

Procesul de studii este unul dintre principalele activități ale universității. Acesta este structurat în următoarele etape: înscrierea la studii, modulele studiilor, formarea programului de studii, administrarea procesului de studii, contabilizarea progresivității, contabilizarea volumului de muncă pedagogică, managementul școlarizării etc.

91 Tarun K. Sen, Parviz Ghandforoush, Nicholas Brown. *Enterprise Systems for Faculty Information in Universities: Implementation Challenges*, 2017.



Înscrierea de noi studenți la primul și al doilea nivel este, de asemenea, computerizată în procesul de studiu. Înscrierea pentru primul nivel de studiu se execută împreună cu alte universități. Pretendentul participă la o competiție a unor programe de studii din diferite universități în același timp. Aceasta creează mai multe posibilități pentru pretendent să realizeze propriile dorințe și permite universităților să accepte studenți cu un nivel de cunoștințe mai ridicat. Întrucât calitatea pregătirii universității depinde de calitatea candidaților, sunt colectate informațiile despre instituțiile furnizoare de învățământ secundar și nivelul de cunoștințe dobândite.

Studierea modulului și studiarea programelor la universitate variază în timp. Sarcina sistemului informațional este de a salva programul de studii terminat și evaluările primite de fiecare subiect în parte. Acestea sunt utilizate și pentru contabilizarea progresului studenților, pentru furnizarea și înregistrarea diplomelor, pentru calcularea timpului de muncă al profesorilor. Computerizarea permite controlul procesului de studii al studenților, oferind informații precise și operative despre studenți în fiecare program de studii. Administrația universitară poate controla modificarea numărului de studenți și tendințele de schimbare, formulând concluzii referitor la cererea aferentă fiecărui program și corectând numărul studenților admiși. Sistemul informațional permite pregătirea operativă a rapoartelor pentru autoritățile publice (din domeniile educației și cercetării, finanțelor și statisticii).

Contabilizarea progresului studenților permite evaluarea cantitativă a procesului de studii. Baza de date stochează informațiile despre evaluarea modulului studiilor primite, data examenului și examinatorul. Acestea permite evaluarea modului în care studentul îndeplinește planurile de studii ale programului ales. Informațiile acumulate scad cheltuielile pentru activitatea de pregătire a documentației de absolvire.

Planificarea și contabilitatea postului pedagogic pentru profesori. În conformitate cu programul și modulul de studii, se calculează numărul planificat de studenți per modul și tip de studii, numărul de personal per fiecare departament. Aceasta permite utilizarea fondurilor salariale într-un mod optim și distribuirea corectă a acestora între departamentele universitare.

Monitorizarea progresului activității de predare și învățare

Calitatea predării și învățării a devenit un domeniu important de îngrijorare în politica de învățământ superior din multe țări. În ultimii ani au fost create sisteme naționale de asigurare a calității, pentru a rezolva deficiențele de supraveghere și evaluare a predării. Ca răspuns la cerințele încadrate și impuse de către agențiile externe de evaluare, instituțiile de învățământ superior au consolidat mecanisme de monitorizare, precum și de creștere a calității serviciilor didactice, după caz. Principalele componente ale unui sistem de management al calității pentru predare și învățare se referă la îmbunătățirea programelor academice; monitorizarea evaluărilor studenților, a personalului academic și a structurilor de susținere a studenților; îmbunătățirea studiilor doctorale, a programelor de învățare la distanță și a serviciilor de asistență academică.

Îmbunătățirea programelor academice este o componentă importantă a sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ superior. Unul dintre cele mai utilizate instrumente în acest sens este evaluarea cursurilor, prin care studenții evaluează anumite dimensiuni de calitate ale predării și învățării. De-a lungul anilor, au apărut noi instrumente de management al calității, precum sondajele de satisfacție ale studenților și evaluarea volumului de muncă. Studiile de satisfacție ale studenților evaluează experiența mai largă a studenților și includ măsurarea satisfacției față de serviciile de asistență și activitățile extracurriculare.



Prezintă interes analiza rezultatelor unui studiu internațional „Quality management in higher Education: Developments and drivers”⁹² (QMHEDD), inițiat de UNESCO’s International Institute for Educational Planning (IIEP), în asociație cu International Association of Universities (IAU), și publicat în 2017, referitor la monitorizarea progresului activității de predare și învățare, ale cărui rezultate sunt reflectate în *anexa nr. 3.4*.

Monitorizarea progresului în activitatea de cercetare. Scientometria

Informația prezentată în acest paragraf reflectă studiul sistematizat al cercetătorului Gheorghe Cuciureanu⁹³.

Scientometria reprezintă studierea cantitativă a științei, privită ca un proces informațional. În literatura științifică, noțiunile de *scientometrie* și *bibliometrie* se folosesc uneori cu sensuri similare, alături bibliometria este privită ca o ramură a scientometriei, care se axează doar pe analiza bibliografică, pe când scientometria include în analiză mai multe aspecte, legate de generarea, propagarea și utilizarea informației științifice. Indiferent de abordare, **scientometria** este una dintre cele mai importante discipline ale științei (știința despre știință), cercetările scientometrice având drept scop de a oferi o imagine obiectivă a dezvoltării științei, de a evalua actualitatea, posibilitățile, legitățile fluxurilor informaționale, precum și de a propune o organizare optimă a sistemului și a activităților de cercetare, a celor mai eficiente metode de management, de creștere a productivității cercetătorilor etc.

Scientometria cercetează următoarele subiecte (Ivancheva, 2008):

- **știința în sens epistemologic** – dezvoltarea generală a sistemului, structura disciplinară și interrelațiile, dinamica cercetării etc., principale instrumentele de cercetare fiind cartografierea domeniilor de cercetare prin analiza cuplărilor bibliometrice și cocitărilor, precum și diferite tipuri de modele matematice;
- **procesul de producere a cunoștințelor științifice** – caracteristicile cantitative ale potențialului de cercetare, comunicarea în știință, productivitatea în cercetare, evaluarea oamenilor de știință și a instituțiilor de cercetare, colaborarea științifică, structura comunităților și a rețelelor de cercetare etc., principalele instrumente de cercetare fiind analiza statistică (inclusiv multidimensională) a numărului de oameni de știință, publicații, citări, coautori, granturi, proiecte etc.;
- **mediul de efectuare a cercetării științifice** – politica științei, procesele de inovare, globalizarea etc., principale instrumente de cercetare fiind analizele statistice pe baza indicatorilor financiari, a brevetelor și a publicațiilor.

În sens mai larg, tematica cercetărilor scientometrice include aspecte precum: studii cantitative ale oamenilor de știință, ale proiectelor, ale finanțării cercetării, ale infrastructurii de cercetare etc.; studii cantitative ale publicațiilor, ale brevetelor și citărilor după instituții, țări, limbi, coautori, domenii tematice etc.; analiza și monitorizarea producției științifice la nivel de persoană, instituție, stat; identificarea relațiilor dintre diferite specialități științifice; studii ale structurii cognitive a științei sau ale diferitor domenii științifice; studii ale structurii comunităților de cercetare; studii privind internaționalizarea științei; studii ale dinamicii științei, urmărirea dezvoltării unui domeniu științific, a unei instituții sau comunități științifice etc.; dezvăluirea problemelor emergente de cercetare; evaluarea producției științifice și a contribuțiilor în cercetare (a oamenilor de știință, instituțiilor, regiunilor, țărilor etc.); determinarea elitelor din știință; evaluarea factorului de

92 Martin M., Parikh, Sh. *Quality management in higher education: Developments and drivers Results from an international survey*, 2017.

93 Cuciureanu, G., *Scientometria și utilitatea ei*, 2019., <https://idsi.md/scientometria-si-utilitatea-ei>.



impact al revistelor științifice; modelarea proceselor și fenomenelor științifice, bazate pe metode matematice; studii ale relațiilor dintre știință și industrie și ale proceselor de inovare; prognoza științifică și foresightul (Ivancheva, 2008).

Obiectele de studiu în cercetarea scientometrică sunt de două tipuri principale: de **intrare**, conectate cu procesul de cercetare – oamenii de știință, fluxurile financiare, entitățile de infrastructură și organizare, programele de cercetare etc., și de **ieșire**, legate de produsele cercetării – proiecte realizate, rezultate înregistrate, brevete, publicații, precum și citări (Ivancheva, 2008).

Scientometria și metodele ei pot fi divizate în patru entități structurale (Glänzel, 2003):

- 1) **scientometria dinamică** – care este axată pe elaborarea modelelor de creștere a cunoștințelor științifice, îmbătrânirea informației științifice, dezvoltarea proceselor de citare etc.;
- 2) **scientometria structurală** – care se referă, în principal, la cartografierea structurii cognitive a cunoștințelor științifice prin analiza cuplărilor bibliometrice, cocitărilor și alte asemenea metode;
- 3) **scientometria de evaluare** – care are drept subiect evaluarea domeniului cercetării științifice pentru scopurile politicii științei;
- 4) **scientometria de prognoză** – care se referă la viziunile dezvoltării proceselor științifice în viitor.

Rolul în creștere a scientometriei este determinat de aspectele enumerate mai jos (Repanovici, 2014):

- **nevoia de „metrici” pentru cercetarea științifică**, datorată: creșterii volumului literaturii științifice; provocărilor „științei mari”; utilizării economice și societale a științei; internaționalizării comunității științifice;
- **necesitatea abordării statistice a științei**, pentru: a gestiona fluxul tot mai mare de informații științifice; a analiza și a înțelege procesul cognitiv subiacent comunicării în știință; măsurarea aspectelor cantitative ale acestor procese; oferirea rezultatelor cercetărilor oamenilor de știință și utilizatorilor din afara comunității științifice;
- **necesitatea abordării sociometrice**, pentru: a măsura legăturile sociale; a înțelege semnificația și caracteristicile comunităților științifice; a trage concluzii privind organizația instituțională a sistemelor științifice.

Din informațiile privind structura și aspectele abordate de către scientometrie este clar că are utilități multiple, inclusiv pentru a face față volumului mare de informație științifică, pentru descoperirea legităților/tendențelor în cercetare-dezvoltare și pentru evaluarea și organizarea potrivită a activităților științifice. Astfel, gestionarea inteligentă a informației științifice în vederea luării deciziilor este posibilă prin intermediul instrumentelor de măsurare (*metrii*), utilizate pe scară largă la ora actuală în întreaga lume, practic în orice domeniu de activitate. În pofida opiniei răspândite precum că știința este greu cuantificabilă, mai cu seamă în ceea ce privește evaluarea calității producției științifice, măsurarea cantitativă nu numai că este un instrument decizional extrem de valoros, ci și unul care se utilizează ca instrument de analiză retrospectivă și prospectivă (foresight) a științei la nivel mondial. Odată cu apariția internetului, tehnologiile de vârf au generat și oferă progresiv instrumente, metodologii și indicatori noi de măsurare a științei. Datorită capacităților cu gabarit de stocare enorm în spații extrem de mici, informația științifică este depozitată în baze de date mari, cu „suprastructură”, care adună/generalizează datele din diferite surse științifice. Adunarea informației pe platforme cu volum de stocare atât de impresionant a făcut posibilă accesul, utilizarea și compararea producției științifice de pe cele mai diferite meridiane ale globului în timp record, cu grad sporit de exactitate și cu perspectiva de sporire a calității mult mai mare datorită accesibilității și vizibilității acesteia.



Beneficiarii studiilor scientometrice sunt la fel de variați ca și aspectele cercetate de către acestea. Astfel, un om de știință, în urma acestor cercetări, poate obține răspunsuri la următoarele întrebări (Repanovici, 2014): *Care sunt principalii jucători (autori, instituții, țări etc.) din domeniul meu de cercetare? Care sunt „temele principale” și „lucrările principale” din domeniul meu de cercetare (emergente)? Care sunt citările clasice din domeniul meu de cercetare (cunoștințe de bază)? Cât de actuale sunt referințele mele (ultimă generație)? Cât de vizibile sunt publicațiile mele? Cum pot crește vizibilitatea acestora (strategii de publicare)? Cât de mare este impactul publicațiilor mele (servicii de alertă)? De câte citări am nevoie pentru a mă afla printre cei mai buni (exelență)? Cine sunt potențialii mei competitori/colaboratori? Cum este evaluat rezultatul cercetării mele în comparație cu cel al competitorilor/colaboratorilor? Cine sunt potențialii finanțatori (agenții de finanțare)?*

Pentru ca scientometria să joace un rol important în evaluarea cercetării și în formulele cantitative folosite la alocarea fondurilor, este necesar ca rezultatele studiilor scientometrice să fie utilizate adecvat. Trebuie să recunoaștem că utilizarea unor statistici și indicatori scientometrici bazați pe analiza publicațiilor locale (deseori acceptate spre publicare fără niciun filtru de calitate) sau a unor informații neverificate, extrase din baze de date nerecunoscute, precum și aplicarea neuniformă și incorectă a scientometriei au dus în Republica Moldova la formalism în evaluare, la creșterea numărului publicațiilor plagiate sau fără noutate științifică și, într-o anumită măsură, la compromiterea scientometriei ca instrument de evaluare în cercetare-dezvoltare. Pentru a depăși acest moment, este foarte important să fie utilizate bunele practici internaționale în domeniu. Una dintre acestea este Manifestul de la Leiden (Hics și colab., 2015), care conține 10 principii pentru utilizarea scientometriei în evaluarea științei:

- 1) sprijinirea evaluării experte calitative prin evaluarea cantitativă;
- 2) măsurarea performanței în funcție de misiunea de cercetare a instituției, a grupului sau a cercetătorului;
- 3) protejarea excelenței în cercetarea relevantă locală;
- 4) menținerea bazelor de date și a proceselor analitice deschise, transparente și simple;
- 5) posibilitatea verificării datelor și analizei de către cei evaluați;
- 6) luarea în considerare a diferențelor între domenii privind practicile de publicare și citare;
- 7) fundamentarea evaluării fiecărui cercetător pe o judecată calitativă a portofoliului;
- 8) evitarea certitudinilor nefundamentate și a falsei precizii;
- 9) recunoașterea efectelor sistemice ale evaluării și a indicatorilor;
- 10) examinarea regulată a indicatorilor și actualizarea acestora.



Bibliografie recomandată:

1. *Ghid privind achizițiile publice durabile*, Agenția Achiziții Publice, Chișinău, 2017.
2. *Ghidul achizițiilor publice pentru autoritățile contractante*, IDIS „Viitorul”, Chișinău, 2017.
3. Stancu I., Bodea C., Comănicu C., Dobre E., Cocri V. *Managementul resurselor financiare în învățământul superior*. București, 2012.
4. Caprian, I., dr., conf. univ., Cojocaru, M., dr., conf. univ., Universitatea de Stat din Moldova. *Modele moderne de control financiar intern*. În: *Revista teoretico-științifică. Economie și sociologie*, nr. 4 din 2014, pp 123–132.
5. *Manual de implementare a Sistemului de control intern managerial*, elaborat în cadrul proiectului „Competența face diferența!” Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European (accesat 24.06.2020).
6. Păunescu, M. *Modelul COSO al controlului intern (II)*. În: *CECCAR Business Review*, No 2/2020, p. 40–46.
7. Nica, E. *Managementul achizițiilor publice*. București: Editura Economica, 2012, 355 p.
8. Randhahn, S. (Author, Editor), Niedermeier, F. (Editor). *Information Management in Higher Education Institutions Paperback*, 2017.
9. Tarun K. Sen, Parviz Ghandforoush, Nicholas Brown. *Enterprise Systems for Faculty Information in Universities: Implementation Challenges*, 2017.
10. Estermann, Th. & Bennetot Pruvot, E. *Financially Sustainable Universities II. European universities diversifying income streams*. Copyright © by the European University Association 2011 (accesat 24.06.2020).



la Regulamentul privind autoevaluarea,
raportarea sistemului de control intern managerial
și emiterea Declarației de răspundere managerială

DECLARAȚIA DE RĂSPUNDERE MANAGERIALĂ

În temeiul prevederilor art.16 alin.(1) din Legea nr.229/2010 privind controlul financiar public intern, subsemnatul, _____ ,

(numele, prenumele)

în calitate de _____ ,

(denumirea funcției)

declar că _____ , dispune de un sistem de

(denumirea entității publice / domeniile de competență)

control intern managerial a cărui organizare și funcționare _____

(permite integral / permite parțial / nu permite)

furnizarea unei asigurări rezonabile precum că fondurile publice alocate în scopul atingerii obiectivelor strategice și operaționale au fost utilizate în condiții de transparență, economicitate, eficiență, eficacitate, legalitate, etică și integritate.

Sistemul de control intern managerial și măsurile privind sporirea eficacității acestuia _____ la bază managementul riscurilor.

(au / nu au)

Pe baza rezultatelor autoevaluării, apreciez că la data de 31 decembrie _____ ,

(anul)

sistemul de control intern managerial al _____ este

(denumirea entității publice)

_____ cu Standardele naționale de control

(conform / parțial conform / neconform)

intern în sectorul public.

Această Declarație se întemeiază pe o apreciere realistă, corectă și completă a sistemului de control intern managerial al entității, emisă prin asumarea răspunderii manageriale.

Declarația are drept temei informații și constatări consemnate în documentele aferente autoevaluării sistemului de control intern managerial al entității publice, precum și în rapoartele de audit intern și extern.

** Din analiza rapoartelor prezentate de către entitățile publice subordonate, rezultă că sistemul CIM în:

- ___ (nr.) entități publice este conform,
- ___ (nr.) entități publice este parțial conform,
- ___ (nr.) entități publice este neconform.

Data _____

Semnătura _____

Notă: ** Se completează în cazul în care entitatea publică are în subordine alte entități publice.



Studiu de caz: Planificarea și implementarea unui sistem informațional de management care utilizează un BSC la Turku Polytechnic, Finlandia⁹⁴

Întregul proces de management a fost descris în timpul proiectului de dezvoltare a generării informațiilor pentru instrumentele TI. Abordarea BSC (Balanced Scorecard, tabloul de bord echilibrat) a fost introdusă în 2002 în cadrul Turku Polytechnic. Aceasta a fost urmată de descrierea detaliată a sistemului informațional de management de la începutul anului 2004. Abordarea depozitului de date s-a dovedit utilă în captarea datelor din sistemul-sursă și stocarea lor în baza de date integrată. În sfârșit, în perioada 2004–2005 a fost dezvoltat un sistem informațional cu un portal. Noul portal este deschis pentru managementul și personalul instituțiilor de învățământ superior. Astfel, va crește transparența modului în care vor fi atinse obiectivele. Sistemul informațional de management îmbunătățește dialogul strategic și susține angajamentul personalului în ceea ce privește direcțiile strategice alese.

Precondiții. Politica educațională a sporit autonomia politehnicii finlandeze. Această schimbare face parte dintr-o dezvoltare externă mai largă, care, potrivit lui Lampinen (2004), este caracterizată prin reducerea gestiunii directe a instituțiilor de învățământ de către administrația centrală. Politica referitoare la învățământul superior în Finlanda întruchipează doctrina orientată spre rezultate (Niemela, 2004). Retorica oficială subliniază autogestiunea instituțiilor de învățământ superior, care oferă autonomie instituțiilor de învățământ pentru modul în care își dislocă resursele. În același timp, instituțiilor li se acordă mai multe opțiuni și putere de a decide pe ce operații se concentrează și unde își orientează sursele. Reglementarea normativă și a resurselor de către stat s-a transformat în direcție informațională și orientată spre rezultate (Raivola, 2000). Este de așteptat ca instituțiile de învățământ să răspundă nevoilor societății și să acționeze ca furnizori de servicii sociale.

Este evident că autonomia sporită presupune un management mult mai puternic al instituțiilor de învățământ superior. Managementul strategic este un candidat puternic pentru cadrul de management, utilizat pe scară largă în instituțiile de învățământ finlandeze. Pentru a înțelege mai bine problema, trebuie evidențiat rolul managementului strategic în obținerea unui viitor mai bun în învățământul superior. Strategiile instituțiilor se concentrează pe domenii specifice ale educației sau pe alte activități, urmărind să răspundă nevoilor comunității locale și ale societății. O altă strategie tipică este tema excelenței operaționale, care poate fi, de asemenea, descrisă în termeni de eficiență a costurilor. Instituțiile de învățământ superior încearcă să-și îmbunătățească eficiența proceselor pentru a direcționa mai multe resurse către o calitate îmbunătățită a serviciilor oferite și un randament crescut. Aceste strategii sunt prezentate într-o formă generică de Porter (1990), dar pot presupune diferite tipuri de forme în funcție de nevoile organizației (Kettunen, 2002).

Temele strategice descriu ceea ce se consideră că trebuie făcut pentru a atinge rezultatele dorite și a reuși în viitor. Fiecare instituție de învățământ are un set unic de teme strategice, specifice mediului și potențialului său intern pentru a satisface nevoile studenților, angajatorilor și ale altor părți interesate. Tema strategică principală a Turku Polytechnic este „învățarea de înaltă calitate”, care este descrisă de cinci teme specifice după cum urmează: (1) impactul extern asupra zonelor de creștere din regiune; (2) calitatea din punctul de vedere al costului; (3) cercetare și dezvoltare

94 Kettunen, J., Kantola, I. *Management information system based on the balanced scorecard*, 2005. Disponibil: <https://www.researchgate.net/publication/243983722>.



pentru a servi educației și vieții profesionale; (4) educație pentru a răspunde nevoilor regiunii; (5) Turku Polytechnic pentru dezvoltarea antreprenoriatului în sud-vestul Finlandei.

Strategia ia în considerare planul de dezvoltare a regiunii, eficiența proceselor interne și principalele activități ale instituției de învățământ, inclusiv cercetare, educație și antreprenoriat. Procesul de strategie de la toate nivelurile organizației produce obiective care sunt conectate strâns și coerent. Aceasta include o direcție centrală puternică, un management strategic și o finanțare bazată pe stimulente. Gestionarea instituțiilor de învățământ superior presupune forme mai integrate, stricte, dar în același timp libere (Meyer, 2002).

Un scor echilibrat traduce strategia în acțiune

Evaluarea proceselor și rezultatelor interne este esențială în dezvoltarea instituțiilor de învățământ superior. Principalele instrumente de asigurare a calității sunt autoevaluările și auditurile externe. Managementul eficient al unei instituții necesită o evaluare continuă. Aceștia i se acordă o importanță deosebită în timpul evaluărilor generale și la auditurile calității activităților. O altă componentă importantă în evaluarea organizațiilor este planul strategic și modul în care acesta este integrat în procesele interne. Este evident că evaluarea strategiei și implementarea acesteia au nevoie de un cadru adecvat.

Impactul modest al evaluărilor asupra managementului este paradoxal. Hamalainen și Kantola (2002) subliniază că evaluările Consiliului de evaluare a învățământului superior finlandez vizează îndeosebi dezvoltarea performanțelor instituțiilor de învățământ, nu supravegherea sau controlul acestora. Instituțiile de învățământ superior au voie să participe la planificarea evaluărilor, ceea ce crește angajamentul lor față de evaluare și încurajează autoevaluările aprofundate și utilizarea rapoartelor de evaluare. Valoarea adevărată a evaluării nu poate fi percepută decât dacă este integrată în sistemele informatice de management.

BSC a devenit mecanismul de planificare care asigură conștientizarea strategică în rândul membrilor organizației și care transpune strategia în acțiune. Experiențele studiului de Kettunen (2004) atestă aplicabilitatea scorului echilibrat atât în evaluarea strategiilor, cât și într-o gamă largă de operații. Tabloul de bord echilibrat poate fi utilizat pentru activitatea de evaluare, deoarece a fost utilizat în planificarea, descrierea și implementarea strategiei.

Cele patru perspective ale BSC s-au dovedit a fi necesare și suficiente atât în instituțiile de învățământ superior private, cât și în cele publice. Prin urmare, patru perspective au fost utilizate în Turku Polytechnic. Când se aplică un BSC, este evident că **măsurarea nu înseamnă doar raportarea evenimentelor din trecut, ci și planificarea viitorului cu ajutorul unor măsuri**. Managementul poate comunica personalului care sunt obiectivele importante. Bugetul și procesele interne trebuie să fie aliniate la toate obiectivele dorite.

Atingerea obiectivelor în diferite perspective este evaluată în faza de raportare. Legăturile dintre obiective și celelalte caracteristici dinamice ale strategiei trebuie luate în considerare în mod explicit în cadrul sistemului informațional de management. Cardul de punctaj echilibrat comunică obiectivele strategice ale organizației și mijloacele de realizare a acestora. Membrii organizației din toate unitățile administrative sunt capabili să înțeleagă conținutul strategiei și propriile lor roluri în executarea acesteia. O descriere sistematică sprijină implementarea strategiei. Succesul strategiei poate fi evaluat prin respectarea rezultatelor obținute de la un scor echilibrat.

Conceptul de **hartă strategică** (figura 3.10) a fost introdus de Kaplan și Norton (2001, 2004). O hartă strategică este ca o hartă direcțională, care descrie doar principalele caracteristici ale strategiei pe „drumul” către un viitor mai bun. O hartă de strategie include o serie de obiective, interconectate în diferite perspective, și încorporează un set de relații cauză-efect între obiective. Definirea obiectivelor și conexiunilor se poate baza pe cercetare, experiență sau ipoteze.



Perspectiva clienților include două obiective, respectiv dezvoltarea regională și satisfacția clienților. Aceste obiective pot fi atinse ca urmare a proceselor de inovare, suport și învățare descrise în procesele interne.

Perspectiva financiară include finanțarea de la administrația centrală și finanțarea externă.

Perspectiva învățării include obiective care sunt premise pentru procese interne eficiente. Instituțiile de învățământ superior trebuie să aibă capacități de cercetare și dezvoltare. De asemenea, trebuie să aibă cunoștințe despre clienții și partenerii lor locali, naționali și internaționali pentru a planifica procesul educațional astfel încât să răspundă nevoilor lor. Instituțiile trebuie să dispună, de asemenea, de capacități de asigurare a calității și de efectuare a evaluării, însoțite de abilități pedagogice.

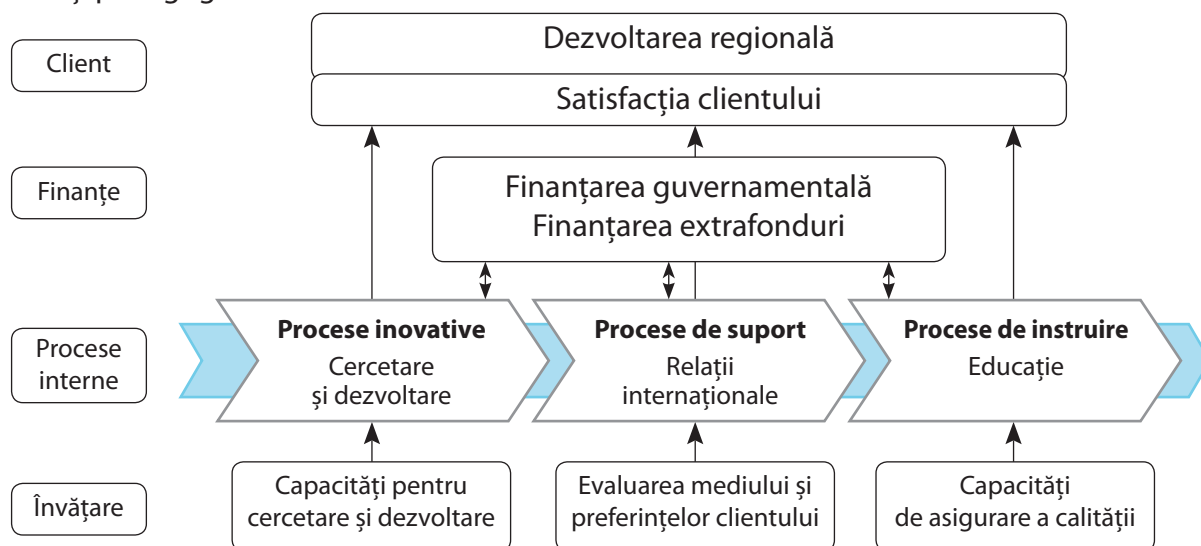


Figura 3.10. Harta strategiei Turku Polytechnic (Kettunen&Kantola, 2014)

Tabelul 3.9 descrie BSC al Turku Polytechnic, incluzând obiectivele, indicatorii și țintele pentru fiecare an. Indicatorii și țintele sunt actualizate anual ca urmare a negocierilor dintre echipa de conducere și unitățile administrative. Fiecare dintre aceste unități are propriul său scor echilibrat, care este agregat la BSC. Coloanele pentru 2003–2004 includ cifre reale. Obiectivele pentru perioada de planificare 2005–2007 au fost stabilite în 2004. Deja în 2002 a fost conștientizat faptul că folosirea corectă a unui BSC impune dezvoltarea unui sistem de suport informațional mai sofisticat:

(1) *ambiguitatea măsurilor*: conținutul și definițiile măsurilor au fost ambigue. Nivelul de interpretabilitate a fost prea mare, au apărut multe neînțelegeri și, astfel, fiabilitatea informațiilor a fost inadecvată. Acest lucru subminează dependența de un scor echilibrat și utilizarea acestuia în managementul strategic;

(2) *întreținere manuală*: menținerea bazei de date a sistemului de informații de gestiune care conține măsurile bilanțului echilibrat a fost manuală și, astfel, dificilă, deși rezultatele au fost obținute și țintele au fost stabilite o singură dată pe an. Datele nu au putut fi transferate în baza de date direct din sistemele de informații de bază, printre care administrația studenților, managementul personalului și sistemele de management financiar. Datele trebuiau înregistrate manual în baza de date. Utilizarea măsurilor care combină date din mai multe sisteme de bază a fost practic imposibilă.

Experiențele Turku Polytechnic arată că tabloul de bord echilibrat poate fi un instrument insuficient pentru a comunica și a implementa strategia din cauza măsurilor nesigure și a calculului supărător. Un sistem informațional corect de management presupune modelarea întregului

proces de gestionare și adaptarea tuturor componentelor necesare ale sistemului de asistență informațională pentru a răspunde nevoilor organizației.

Tabelul 3.9. BSC pentru Turku Polytechnic (Kettunen & Kantola, 2014)

Perspective și obiective	Indicatori	2003	2004	2005	2006	2007
Clienți						
Dezvoltarea regională	Rata angajării, %	63	60	75	75	75
	Absolvenți care rămân în regiune, %	75	75	75	75	75
Satisfacția clientului	Numărul de solicitanți per loc	5,2	5,1	4,6	4,7	4,8
	Satisfacția studenților de la 1-5, unde 5 reprezintă scorul maxim	3,3	3,3	3,3	3,4	3,5
	Satisfacția angajaților de la 1-5, unde 5 reprezintă scorul maxim	3,3	3,7	3,9	4,0	4,0
Finanțe						
Finanțare de la stat	Numărul de studenți	7357	7196	7400	7400	7400
	Numărul de studenți tineri	6119	6017	6150	6150	6150
	Numărul de studenți adulți	1238	1179	1250	1250	1250
Finanțare externă	Rata fondurilor externe din total cheltuieli, %	12	13	16	18	20
	Rata finanțării pentru C&D din total cheltuieli, %	4,3	5,0	8	9	9
Procese interne						
Cercetare și dezvoltare	Numărul de cercetători	24	32	40	50	50
	Numărul de proiecte C&D	54	94	136	149	159
	Numărul de publicații în culegeri proprii	31	30	62	72	84
	Numărul de articole publicate	88	85	97	118	146
Relații internaționale	Numărul de studenți plecați în mobilitate	284	256	323	353	380
	Numărul de studenți veniți în mobilitate	154	201	248	279	307
Studii	Acoperirea locurilor de studiu, %	105	107	105	105	105
	Renunțare la studii, %	7,6	9,5	5	5	5
	Numărul mediu de credite (ECTS)	39	51	51	51	51
	Durata medie a studiilor, ani	4,2	4,1	4	4	4
	Numărul de grade	1358	1483	1500	1500	1500
	Durata în zile a studiilor neîntrerupte (mii)	127	110	110	110	110
	Numărul de participanți a studiilor neîntrerupte	7204	5292	6000	6000	6000
Învățare						
Capacitatea de C&D	Numărul de programe de studii licență	49	49	76	84	84
	Numărul de programe de doctorat	27	36	46	61	66
	Numărul de angajați în studii postdoctorale	86	98	87	96	103
	Numărul de angajați în alte studii de lungă durată	184	163	180	180	180
Evaluarea mediului și preferințelor clientului	Numărul de profesori în perfecționarea profesională	21	34	29	31	33
Capacități de asigurare a calității	Numărul de audituri interne	20	19	40	40	40
	Numărul de revizuirii de management	1	1	2	2	2
	Numărul de evaluări externe	6	4	3	3	3



La începutul proiectului, o analiză a stării de fapt a arătat că legătura dintre planificarea strategică și cea operațională nu este clară. Direcția-țintă a Ministerului Educației, planificarea strategică, BSC, bugetul, planurile de acțiune și planurile de volum de muncă ale personalului au apărut prea des ca fenomene separate, care necesitau, de fapt, armonizare.

Procesul de management include o succesiune de activități de management, care presupun următoarele elemente:

- (a) **obiective** – planificarea strategică produce obiective bazate pe învățarea și capacitățile organizației;
- (b) **operațiuni** – operațiunile proceselor interne sunt planificate pentru a atinge obiective;
- (c) **resurse** – resursele financiare sunt alocate în procesul de bugetare a operațiunilor într-un mod care permite realizarea obiectivelor;
- (d) **rezultate** – operațiunile sunt efectuate și orientate pentru a atinge obiectivele dorite într-un timp și un buget convenit. Obținerea rezultatelor este monitorizată și asigurată.

Se poate observa că elementele procesului de management sunt în conformitate cu caracteristicile dinamice ale BSC. Conducerea executivă a politehnicii organizează anual negocieri interne-țintă cu fiecare unitate administrativă. Negocierile includ evaluarea rezultatelor obținute, dezvoltarea operațiunilor, alocarea resurselor și acordul cu privire la măsurile și valorile-țintă ale scorului echilibrat. Negocierile interne-țintă s-au simțit frustrante din cauza datelor nesigure.

Sume considerabile de sprijin financiar au fost alocate cercetării și dezvoltării educaționale cu decizii separate în afara negocierilor-țintă. Procedura nu a susținut managementul întregii organizații. Acest lucru a fost, de asemenea, considerat că reprezintă o problemă de planificare în unitățile administrative. Diferențele dintre ideal și realitate au indicat necesitatea redefinirii procesului de gestionare și a dezvoltării unui sistem informațional de gestionare mai bun.

Principalele faze ale procesului de management, cu omiterea detaliilor minore sunt:



În prima etapă a proiectului de dezvoltare, toate fazele detaliate ale procesului de management au fost descrise și dezvoltate folosind diagrame de flux și documente de instrucțiuni. S-au făcut modificări în calendarul și întrunirile incluse în procesul de management.

Prima fază a procesului principal are loc din ianuarie până în aprilie și include planificarea strategică și stabilirea obiectivelor. Faza include analiza rezultatelor din anul precedent, actualizarea strategiei bazate pe analiza mediului, negocierile-țintă cu Ministerul Educației și negocierile bugetare cu proprietarul politehnicii. Toate unitățile administrative ale proiectului politehnic își actualizează cadrul de dezvoltare strategică în cadrul sistemului informațional de management.

A doua fază a procesului de gestionare începe în luna mai și include planificarea operațională și bugetarea pentru cei trei ani următori, conform instrucțiunilor proprietarului. Până la sfârșitul lunii august, unitățile politehnice și administrative completează planurile, inclusiv bugetul, planurile de acțiune și planurile de personal. Consiliul Politehnicii propune bugetul general orașului Turku în septembrie. După aceea, conducerea executivă a Politehnicii desfășoară negocierile interne-țintă cu unitățile administrative – în octombrie și noiembrie. Consiliul municipal ratifică propunerea de buget în noiembrie, după care se fac ajustările necesare în bugetul și planurile de acțiune la diferite niveluri ale organizației.



A treia fază include implementarea și monitorizarea, care are loc în anul următor. Rapoartele Politehnicii cu privire la realizarea obiectivelor economice și operaționale către orașul Turku se prezintă de două ori pe an. Echipa de conducere ale Politehnicii și unitățile administrative urmăresc economia și operațiunile în ședințe, folosind raportarea în timp real.

A patra fază a procesului include raportul anual. Acesta este redactat în primul trimestru al anului, pentru a răspunde nevoilor conducerii executive, ale proprietarului și ale altor părți interesate. Ministerul Educației are nevoie, de asemenea, de raportul cu privire la modul în care obiectivele convenite au fost atinse. Raportul de autoevaluare este evaluat în martie-aprilie în cadrul negocierilor-țintă cu Ministerul Educației. Alte rapoarte, precum raportul dezvoltării durabile, sunt, de asemenea, elaborate anual.

Dezvoltarea sistemului informațional de management. La începutul proiectului de dezvoltare au existat mari deficiențe în arhitectura IT. Datele colectate pentru un BSC au fost fragmentare și nesigure. Datele au fost colectate în mare parte manual. Nu a existat nicio documentație a proceselor de colectare a datelor. Una dintre probleme a constat în colectarea și prelucrarea datelor legate de persoane. O parte semnificativă a datelor se găsea în fișiere Word și Excel, împrăștiate în directoarele de acasă ale diferitelor persoane. Este evident că acest tip de arhitectură IT risipită este inadecvat pentru sistemul informațional de management.

Obiectivul stabilit pentru proiectul de dezvoltare a fost crearea unui sistem informațional de management adecvat, uniform și deschis, care să sprijine procesul de gestionare, să creeze conexiuni ferme între obiective, operațiuni, resurse și rezultate. De asemenea, a fost important ca planificarea strategică și BSC, cu toate elementele necesare, să pătrundă la toate nivelurile organizației – de la nivelul instituțional la nivelul unităților administrative, la programele de licență și, de asemenea, la nivelul angajaților individuali.

Conexiunea dintre personal și procesul de management se poate realiza prin conectarea planurilor individuale de muncă cu planurile de activitate ale unităților administrative. În mod obișnuit, profesorii și întreg personalul au planurile lor de activitate, care sunt aprobate anual de către directorii de învățământ. Aceasta permite alinierea resurselor umane la obiectivele unităților administrative. În managementul proiectelor este foarte importantă conectarea planului de activitate cu obiectivele proiectului.

Descrierea procesului este o fază necesară, deoarece ajută administratorii să identifice și să evite operațiile care se suprapun. Dezvoltarea procesului facilitează organizarea în baza direcției-țintă și a statisticilor AMKOTA ale Ministerului Educației, precum și bugetarea și monitorizarea. Prin urmare, a fost necesar fie planificate negocierile interne țintă ale Turku Polytechnic pentru octombrie și noiembrie, făcând din negocierile-țintă un instrument autentic de management.

Proiectul a inclus definirea conceptelor și redactarea documentelor de proces, care sunt necesare pentru automatizarea procesării datelor și a suportului IT. Aproximativ 700 de concepte au fost identificate la diferite niveluri ale organizației și definite pentru sistemul informațional. Au fost stabilite reguli pentru agregarea și transformarea datelor-sursă create la nivelurile inferioare ale instituției. Depozitul de date a fost utilizat pentru eficientizarea a datelor existente. Depozitul de date include date din surse de date separate și le direcționează într-o bază de date integrată (Inmon, 1996; Guan și colab., 2002), care facilitează funcționarea sistemului informațional de management.

Un nou portal a fost dezvoltat pentru a exploata avantajele depozitării de date. Acesta a fost planificat să pună la dispoziția diferitor persoane informațiile disponibile. Membrii organizației au diferite drepturi și roluri ale utilizatorului în portal. Portalul are o bibliotecă de formulare



electronice, care permite diferitor unități organizaționale să-și redacteze planurile strategice, planurile de acțiune, bugetele, planurile de lucru și rapoartele. Portalul include, de asemenea, software pentru gestionarea proiectelor.

Programele de dezvoltare ale instituției au fost integrate în sistemul informațional. Gestionarea executivă a adoptat inițiative strategice de a sprijini cercetarea și dezvoltarea educațională, pentru a răspunde nevoilor comunității locale și ale societății. Pentru acesta, a fost organizat un concurs intern, având drept scop direcționarea finanțării centrale pentru cele mai bune proiecte de dezvoltare. Propunerile de proiect ale unităților administrative au fost evaluate și acceptate în cadrul negocierilor interne-țintă.

Un portal de dezvoltare strategică a fost încorporat în portalul instituției și al unităților sale administrative. A fost necesară planificarea detaliată a documentelor constitutive ale cadrului strategic pentru a permite automatizarea procesului de gestionare. Documentele au fost concepute pentru planificarea strategică și pentru un BSC, inclusiv obiectivele și măsurile strategice. Planurile de activitate coerente și concrete ale unităților administrative pot fi redactate folosind cadrul strategic de dezvoltare.

Noul sistem integrat de gestionare a informațiilor a îmbunătățit producția de informații, permițând generarea continuă a informațiilor fiabile și actualizate, care pot fi utilizate centralizat și descentralizat în toate unitățile administrative. Fiabilitatea producției de informații s-a îmbunătățit, deoarece au fost bine definite conceptele și procesele necesare. Noul sistem economisește, de asemenea, timpul managerilor, astfel încât accentul de gestionare cade acum nu pe colectarea datelor, ci pe analiza și interpretarea acestora.



Studiu de caz: Construirea și implementarea unui sistem informațional de management al facultății. Cazul Lyterati ⁹⁵

Lyterati este o soluție pentru întreprinderi, care a fost creată cu scopul de a satisface cererea de informații complete referitoare la facultăți. Este o aplicație SaaS (Software as a Service), bazată pe Cloud, unde administratorii pot gestiona mai multe aspecte ale activității lor academice, inclusiv facultățile, raportarea anuală, cererile de concediu și zilele de odihnă, promovarea și ocuparea, cererile de granturi, profilurile web și alte funcții. Sistemul automatizează și eficientizează procesele fluxurilor de lucru și găzduiește toate datele complete deținute de facultăți, de universități. Analiza datelor ajută la transformarea acestora în informații utile pentru luarea deciziilor academice.

Lyterati susține toate nivelurile proceselor de administrare a facultăților. Universitățile au foarte multe sectoare de activitate în care se poate utiliza sistemul Lyterati: **contribuțiile, progresul, administrarea, raportarea**, însă utilizatorii au nevoie de diferite funcții ale acestuia. Utilizatorii, având roluri diferite, au obiective, așteptări și priorități diferite. La construirea Lyterati s-a ținut cont de patru componente de punere în aplicare a acestuia:

- I. Impactul sistemului asupra persoanelor (facultate);
- II. Impactul organizatoric (administrare);
- III. Calitatea informațiilor;
- IV. Calitatea sistemului.

Impactul asupra facultății poate fi analizat prin evaluarea datelor cu privire la productivitate, creșterea eficacității deciziei, îmbunătățirea calității muncii individuale, sporirea înțelegerii activităților facultăților și a interrelațiilor acestora. Impactul organizațional poate fi evaluat prin îmbunătățirea serviciilor pentru utilizatori, a comunicării dintre departamente, creșterea productivității generale și reducerea costurilor. Și pentru calitatea informațiilor, exactitatea conținutului, relevanța conținutului și disponibilitatea informațiilor există criteriile de evaluare. Calitatea sistemului poate fi evaluată prin utilitate, gestionarea erorilor, facilitatea utilizării și capacitatea de integrare cu alte sisteme.

Managementul contribuțiilor: acest modul gestionează activitățile de cercetare, predare și informare/servicii ale facultății. Taxonomia pentru înregistrarea contribuțiilor este exhaustivă și este potrivită pentru toate disciplinele – medicină, drept, afaceri, inginerie, arte, științe și științe sociale. Facultatea poate adăuga, edita, șterge contribuțiile și poate importa contribuții din alte surse. Administratorii pot importa unele date despre contribuții din alte sisteme. Contribuțiile sunt clasificate pe scară largă în cercetare, informare/servicii și predare.

În cadrul cercetării există nouă subcategorii, al informării/serviciilor – opt subcategorii, iar al predării – cinci. Fiecare dintre aceste subcategorii are în medie 10 subtipuri, rezultând peste 200 de moduri diferite de clasificare a contribuțiilor facultăților. Însă nu toate trebuie utilizate. Subtipurile sunt configurabile, ceea ce oferă o flexibilitate largă universității.

Progresul. Membrii facultăților trec printr-un proces de evaluare anual și printr-un proces de promovare periodică. Lyterati gestionează toate informațiile și cerințele procesului pentru aceste

⁹⁵ Tarun K. Sen, Parviz Ghandforoush, Nicholas Brown. *Enterprise Systems for Faculty Information in Universities: Implementation Challenges*, 2017.



activități de progres, oferind un modul de promovare și de organizare bazat pe Tabloul de bord, în care sunt prezentate decanatele și șefii de departamente, informația de control și documentele care sunt configurate pentru comentariile și evaluările acestora. Modulul de progres acceptă nu numai procesele de promovare și de încadrare, ci și alte etape de evaluare, cum ar fi prima și a doua reînnoire și revizuirile postmandat. Comitetele pentru aceste procese sunt configurabile și sunt integrate cu fluxul de lucru. Modulul de progres are capacitatea de a înființa și a gestiona mai multe comitete și membri la diferite niveluri din universitate, de la departamente la consiliul de administrație, cu urmărirea voturilor. Oferă suport pentru evaluatorii externi în accesarea sistemului direct pentru a înregistra/încărca materiale de evaluare externe. Oferă un mediu sigur, construit pe o bază de lanțuri de supraveghere, care restricționează accesul, oferind acces doar persoanelor autorizate să gestioneze dosarul P&T al unui candidat.

Administrarea. Numirile academice, administrative, comune și onorifice, informațiile de fond despre facultate, colegiul/departamentele, procesul educațional și de instruire, istoricul certificării sunt gestionate prin intermediul modulului de administrare. Procesele privind resursele umane din cadrul unei facultății, de exemplu concediile, perioadele sabatice, recrutarea, sunt componente ale acestui modul. Sprijinirea acestor module se efectuează printr-o serie de reguli, bazate pe fluxuri de lucru care utilizează „lanțuri de supraveghere”. Securitatea se bazează pe două concepte: *autentificare* și *autorizare*. **Autentificarea** – cine poate intra în Lyterati – se realizează prin integrarea Lyterati cu sistemul de acreditare al universității (folosind autentificare și parolă). O matrice configurabilă guvernează autorizarea și stabilește cine poate vedea/modifica ceea ce se află în Lyterati. Utilizatorii pot fi autorizați de administratori să acționeze ca reprezentanți. Privilegiile și accesul pot fi configurate în sistem.

Raportarea. Lyterati are integrat un instrument de Business Intelligence pentru raportarea tuturor datelor incluse în sistem. Raportarea ad-hoc este o caracteristică-cheie a Lyterati și poate satisface aproape orice solicitare de raportare. Lyterati poate produce CV-uri configurabile și schițe bio pentru a susține diferite cerințe de profil biologic.

Instituțiile de învățământ superior nu au încă o viziune clară cu privire la motivul pentru care ar trebui construit un sistem informațional de management al facultăților. Unii construiesc sistemul ca unul de cercetare, alții îl construiesc ca un sistem de expertiză a facultăților; unii se concentrează pe raportarea anuală pentru managementul performanței facultăților, în timp ce alții îl consideră ca un sistem de gestionare a dosarelor pentru promovare și ocupare. În conceperea și dezvoltarea unui astfel de sistem, devine clar că la bază trebuie să stea un sistem de contribuție al facultăților care poate alimenta date în toate aceste domenii funcționale și poate răspunde tuturor acestor nevoi. Provocările de implementare legate de proiectarea și construirea unui astfel de sistem fac ca procesul de adaptare să fie lent și complicat, ceea ce creează frustrare în rândul facultăților și administratorilor. Aceste preocupări și provocări au fost luate în calcul în timpul dezvoltării Lyterati.



Studiu de caz:**Quality management in higher Education: Developments and drivers⁹⁶ (QMHEDD), inițiat de UNESCO's International Institute for Educational Planning (IIEP), împreună cu International Association of Universities (IAU), și publicat în anul 2017**

Potrivit studiului QMHEDD, majoritatea instituțiilor utilizează totalitatea proceselor și instrumentelor propuse în chestionar. Evaluarea cursurilor, realizată de studenți (90%), și sondajul privind satisfacția elevilor (85%) sunt instrumentele utilizate cel mai frecvent, urmate de monitorizarea programului, bazată pe indicatori statistici (80%), evaluarea programului de către personalul academic (79%) și evaluarea programului de către studenți (70%). O excepție în această tendință o reprezintă folosirea evaluării volumului de muncă al studenților (57%) și a studiilor de progresie a studenților (54%), care reflectă faptul că aceste instrumente sunt relativ recente și, de asemenea, mai exigente din punct de vedere tehnic. Evaluarea volumului de muncă al studenților necesită înregistrarea volumului de muncă aferent fiecărui curs al unui program de către studenți, pentru a informa, în cadrul unei evaluări, dacă creditele asociate acestuia sunt adecvate. Studiile de progresie a studenților necesită o monitorizare regulată a grupului de studenți preselectat. Utilizarea extensivă a resurselor umane și tehnice în aceste evaluări înseamnă că instituțiilor care se confruntă cu constrângeri de resurse le va fi mai greu să le implementeze.

Un alt aspect al predării și învățării este că monitorizarea evaluărilor studenților constituie parte integrantă a unui sistem pedagogic. Există diferite tradiții de evaluare a studenților. În tradiția anglo-saxonă există practica îndelungată a examinatorilor externi, care evaluează și critică procesele de evaluare, notare și examinare. Studenții din alte instituții de învățământ apreciază adecvarea, corectitudinea și coerența evaluării studenților. În majoritatea celorlalte părți ale lumii, monitorizarea practicilor de evaluare a instituțiilor de învățământ superior este, în mod tradițional, o responsabilitate internă a organismelor colective academice, cum ar fi comitetele departamentale, la nivel descentralizat. Având în vedere că evaluarea externă se concentrează tot mai mult pe alinierea obiectivelor de învățare ale programelor academice cu evaluarea studenților, instituțiile de învățământ tind să dezvolte instrumente de management al monitorizării evaluării studenților.

În sondajul studiului internațional QMHEDD au fost nominalizate trei instrumente: standardele la nivel universitar pentru procedurile de evaluare a studenților (cum ar putea fi stabilite în regulile și regulamentele interne sau în cadrul proceselor dintr-un manual de calitate); monitorizarea periodică a procedurilor de evaluare a studenților, prin examinatori externi și utilizarea indicatorilor. Studiul a arătat că monitorizarea periodică a evaluării studenților de către examinatorii externi nu a fost recunoscută ca fiind cel mai important instrument și a fost selectată de doar aproximativ jumătate dintre instituții (49%). Standardele la nivel universitar pentru procedurile de evaluare a studenților (83%) și monitorizarea periodică a succesului studenților cu ajutorul indicatorilor (77%) au fost utilizate mai frecvent pentru monitorizarea evaluării studenților. Ca răspuns la o întrebare deschisă au fost menționate și alte instrumente utilizate în monitorizarea evaluării studenților, acestea incluzând: cadre centralizate puse la dispoziție de ministerele educației și aranjamente suplimentare care implică evaluări externe. Una dintre instituții a ra-

96 Martin, M, Parikh, Sh. *Quality management in higher education: Developments and drivers Results from an international survey*, 2017.



portat că „examinatorii externi sunt folosiți pentru practici și pentru apărarea tezei de master”. Examinatorii au inclus profesioniști din domeniu și cadre didactice din alte instituții.

Monitorizarea și evaluarea calității performanței personalului academic este una dintre cele mai comune și importante componente ale unui SMC. Personalul academic poate fi evaluat pe baza performanței și productivității cercetării de către colegii lor, la nivel național sau instituțional, atunci când solicită promovare. Astfel de sisteme tradiționale pot fi completate de evaluări anuale de performanță efectuate de supraveghetori (șefi de departament), care iau în considerare o gamă mai largă de activități desfășurate pe parcursul unui an, inclusiv contribuții și performanțe în zona de predare.

Pentru a înțelege tiparele actuale în evaluarea personalului academic, instituțiile au fost solicitate să indice procesele și instrumentele utilizate în monitorizarea calității personalului academic. Conform studiului QMHEDD, evaluarea cadrelor didactice de către studenți (85%), urmată de evaluarea internă a performanței personalului pentru deciziile de promovare (76%) și evaluarea periodică a personalului (73%) sunt procese și instrumente populare utilizate pentru monitorizarea calității performanței personalului academic. Utilizarea frecventă a evaluării de către studenți a profesorilor confirmă frecvența înaltă a evaluării cursurilor, notată anterior, deoarece profesorii sunt, de obicei, evaluați de către studenți ca parte a evaluării cursului. Aranjamentele de mentorat (51%), evaluarea colegială a cadrelor didactice (41%) și supravegherea clasei profesorilor de către autoritățile universitare (40%) sunt mai puțin populare, mai puțin de jumătate din instituțiile respondente raportând utilizarea acestora. Aranjamentele de mentorat și revizuirea de la egal la egal sunt modalități relativ noi de susținere a cadrelor didactice și, prin urmare, sunt mai puțin populare. Supravegherea clasei de profesori în multe contexte poate fi considerată incompatibilă cu autonomia profesională a personalului academic și, prin urmare, se va folosi mai rar.

Printre celelalte forme de instrumente utilizate pentru monitorizarea calității personalului academic, ca răspuns la întrebarea deschisă, au fost prezentate auditul intern și discuțiile anuale de dezvoltare. O instituție a remarcat că „personalul lor de juniori [membri] este ghidat de personal superior și încurajat să-și continue studiile”, indicând dorința instituțională de a promova dezvoltarea carierei.

Evaluarea structurilor de susținere a studenților sau a serviciilor de asistență a studenților, cum ar fi consultanța academică sau de carieră, admiterea și înregistrarea, facilitățile tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC), resursele bibliotecare și documentare și laboratoarele didactice, este o componentă importantă a infrastructurii de predare și învățare. Structurile/serviciile oferă sprijinul necesar studenților, contribuind astfel la calitatea condițiilor de predare și învățare și, astfel, la experiența generală a studenților.

Instituțiile au fost întrebate dacă au evaluat anumite structuri de susținere a studenților. Studiul QMHEDD arată că majoritatea instituțiilor evaluează toate structurile de susținere a studenților propuse în sondaj. Resursele bibliotecare și documentare (84%), urmate de structurile de admitere și înregistrare (81%) sunt structurile cele mai frecvent evaluate. Printre alte structuri de susținere a studenților menționate ca răspuns la o întrebare deschisă au fost serviciile de consiliere a studenților. O instituție a raportat că, deși toate serviciile de sprijin pentru studenți raportau în mod regulat despre activitățile lor, acest lucru nu a condus neapărat la o evaluare formală. O altă instituție a raportat că are un serviciu privind satisfacția studenților ca mijloc de evaluare periodică a calității instructive.



Modulul IV

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Scop: Formarea, la managerii de toate nivelurile din instituțiile de învățământ superior, a unei atitudini pozitive și de deschidere pentru acceptarea și îmbrățișarea schimbărilor necesare în mediul în care profesază, astfel încât schimbarea să devină sustenabilă.

Obiective:

- evaluarea schimbărilor organizaționale în instituțiile de învățământ superior și identificarea factorilor care influențează schimbarea;
- analiza comparativă a modelelor schimbării organizaționale și evaluarea posibilității de implementare a acestora în condițiile instituțiilor de învățământ superior din Moldova;
- descrierea etapelor ciclului de viață al dezvoltării organizaționale;
- prevenirea/diminuarea riscului apariției unor conflicte în procesul de schimbare organizațională;
- identificarea și aplicarea metodelor de optimizare a proceselor în instituțiile de învățământ superior.



4.1.

Conceptele de schimbare și dezvoltare organizațională în învățământul superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- factorii care influențează schimbarea în învățământul superior;
- tipurile de schimbare;
- esența dezvoltării organizaționale.

Aplicare

va putea:

- să analizeze cauzele și factorii rezistenței la schimbare și modalitățile de diminuare a acesteia;
- să compare impactul diverșilor factori promotori ai schimbării.

Integrare

va fi capabil:

- să propună soluții pentru diminuarea rezistenței la schimbare;
- să evalueze tipurile de schimbări.

4.1.1.

Esența conceptului de dezvoltare organizațională

Învățământul superior are o mare responsabilitate socială prin faptul că experiența și activitatea unei universități nu vizează perpetuarea stării existente de lucruri, ci sunt factori importanți ai dezvoltării societății. Educația universitară joacă rolul de motor al noii economii, iar reorganizarea societății în care trăim transformă modul în care se învață, modalitățile de evaluare și de apreciere a rezultatelor învățării, relațiile dintre cadrul didactic/formator și student/formabil.

Organizațiile competitive privesc schimbarea ca pe un proces permanent, absolut necesar pentru supraviețuirea, dezvoltarea și perfecționarea lor. Schimbarea trebuie integrată în filozofia și în modelele de acțiune ale acesteia. Perceperea schimbării este importantă, dar nu suficientă, și de aceea trebuie susținută de acțiuni efective din partea managerilor. Așadar, unul dintre cele mai importante aspecte este înțelegerea de către personalul organizației, manageri și subordonați, a nevoii de schimbare.

Dezvoltarea organizațională, ca proces sau ca domeniu de cercetare, cuprinde o gamă largă de activități: de la constituirea echipei de conducere la nivelul managementului superior până la îmbunătățirea structurii organizatorice sau proiectarea unei fișe de post. Este un proces prin care o instituție de învățământ superior își dezvoltă capacitatea internă de a acționa în mod durabil, pe termen lung, mai eficace și cu o eficiență superioară.

„Dezvoltarea organizațională reprezintă un efort planificat, coordonat de managementul de nivel superior, care vizează întreaga organizație și care are drept scop creșterea eficienței, îmbunătățirea condițiilor de muncă, prin modelarea proceselor, folosind cunoștințele științei comportamentului.”

(R. Beckhard)



O definiție mai laborioasă a fost formulată de către M. Beer, care considera că „dezvoltarea organizațională ca un sistem cuprinzător de colectare a datelor, de diagnosticare, planificare, intervenție și evaluare, care are ca scop: 1) îmbunătățirea concordanței dintre structura organizatorică, organizarea procesuală, strategie, personal și cultura organizației, 2) dezvoltarea unor soluții organizaționale noi și creative și 3) dezvoltarea capacității organizației de reînnoire. Aceasta se poate realiza prin colaborarea dintre membrii organizației cu agenții schimbării, care se folosesc de știința comportamentului, de cercetare și de tehnologie”.

Definițiile prezentate au ca trăsături comune îmbunătățirea performanțelor organizației, în primul rând a eficienței cu care se desfășoară activitățile, prin folosirea științei comportamentului în perfecționarea nu atât a dotării tehnice, cât a managementului acesteia și a tuturor subsistemelor componente. Prin urmare, vom considera în continuare **dezvoltarea organizațională drept un ansamblu de acțiuni de proiectare și de implementare a unor măsuri de perfecționare a componentelor sistemului de management (strategie, structură, sistem informațional, sistem decizional, sistem metodologic), menite să conducă la creșterea performanțelor și la sporirea competitivității organizației.** Din această definiție rezultă mai multe *caracteristici* ale dezvoltării organizaționale, și anume:

- aplicarea măsurilor de perfecționare a întregului sistem de management sau doar a unei componente a acestuia, a întregii organizații sau doar a unei subdiviziuni organizatorice;
- folosirea unei game largi de metode și tehnici, aplicabile fie unei probleme specifice (strategie, leadership, decizii etc.), fie sistemului de management în ansamblu;
- măsurile aplicate urmăresc implementarea unor schimbări legate, în general, de comportamentul oamenilor;
- **dezvoltarea organizațională presupune atât implementarea schimbărilor, cât și menținerea și îmbunătățirea acestora;**
- dezvoltarea organizațională are ca scop creșterea eficienței, deci o utilizare rațională a resurselor și o creștere a calității produselor și serviciilor, sporirea productivității muncii și îmbunătățirea continuă a condițiilor de muncă în organizație.

Această abordare permite diferențierea dezvoltării organizaționale de managementul schimbărilor, care poate viza și alte domenii decât cel al managementului, între care inovarea tehnologică, spre exemplu. Schimbările organizaționale se referă la o diversitate de aplicații și abordări de natură economică, tehnică, politică și socială. Aceste schimbări organizaționale pot reprezenta răspunsuri la anumite forțe externe, cum ar fi schimburile din domeniul piețelor, diferite presiuni prin prisma competitivității etc., sau pot fi determinate de anumite variabile endogene, cum ar fi tendința managerilor de a aplica diferite metode sau tehnici specifice.

4.1.2.

Schimbarea planificată – parte esențială a dezvoltării organizaționale: definiție, elemente structurale, dimensiuni, necesitatea și rezultatele schimbării planificate

Schimbarea este procesul de trecere sau înlocuire a unei stări cu o altă stare. Schimbarea la nivel organizațional presupune realizarea unor modificări profunde și esențiale ale organizației. Este un proces complex și deliberat prin care sunt afectate/modificate principalele resurse și activități și/sau sisteme ale organizației, care permit adaptarea la schimbările și mutațiile calitative ce au loc în societate, pentru a asigura funcționalitatea și performanțele acesteia.

Schimbarea ia multe forme: la una dintre extreme, schimbarea poate privi modificarea rațiunilor de a exista ale unei organizații și strategia ei de bază; la cealaltă extremă, poate presupune mici



revizuirii ale unei activități minore. Schimbarea poate afecta întreaga instituție sau se poate concentra pe o parte a acesteia, cum ar fi o singură echipă. De regulă, organizațiile realizează în mod constant numeroase schimbări în paralel.

Schimbările planificate pot fi implementate cu succes în cazul respectării următoarelor etape:

- a) identificarea problemei și stabilirea obiectivelor schimbării;
- b) culegerea informațiilor despre problema respectivă;
- c) sintetizarea și analiza informațiilor;
- d) reformularea problemei ținând cont de informațiile obținute;
- e) realizarea planului de acțiune pentru implementarea schimbării;
- f) aplicarea planului sau desfășurarea propriu-zisă a acțiunii de schimbare;
- g) evaluarea acțiunii implementate.

În ultima perioadă se vehiculează și este frecvent aplicată ideea organizației universitare aflate într-o continuă schimbare, care să faciliteze dezvoltarea permanentă a universității.

Pentru implementarea unei schimbări eficiente se recomandă respectarea unor condiții:

- explicarea și precizarea clară a scopului schimbării;
- stabilirea unor obiective realiste care să fie în concordanță cu resursele și necesitățile membrilor organizației;
- stimularea motivației angajaților pentru schimbare;
- stimularea dorinței de perfecționare;
- valorificarea eficientă a resurselor în procesul de schimbare, accentul căzând pe resursa umană;
- evaluarea permanentă a proceselor de schimbare și chiar introducerea unor noi sisteme de monitorizare.

Oferirea unui model unic de realizare a schimbării organizaționale valabil pentru toate situațiile este, desigur, o sarcină imposibilă, dar putem evidenția, totuși, niște reguli utile.

În primul rând, *este nevoie să se armonizeze măsurile și procesele de schimbare cu activitățile și procesele de conducere obișnuite ale organizației*. S-ar putea să existe concurență pentru obținerea unor resurse mai puțin disponibile; unii oameni pot fi solicitați atât pentru planificarea sau pregătirea unei schimbări, cât și pentru rezolvarea unor probleme curente.

În al doilea rând, *conducerea trebuie să determine măsurile de schimbare concrete* pentru care este nevoie de îndrumarea sa și să decidă asupra gradului și formei în care se va implica direct în asemenea măsuri. Criteriul principal este gradul de dificultate al măsurilor și importanța lor pentru viitorul organizației. În organizațiile mai mari conducerea superioară nu se poate implica direct în toate schimbările, dar există unele schimbări pe care trebuie să le conducă direct sau pentru care trebuie să găsească o manieră adecvată, explicită sau simbolică, de a le sprijini. Aceste mesaje de consolidare care vin de la conducător constituie un stimul-cheie în efortul de schimbare.

În al treilea rând, *diversele procese de schimbare din organizație trebuie să fie armonizate între ele*. Dacă acest lucru poate fi ușor într-o organizație mică și simplă, el poate fi dificil într-una mare și complexă. Adesea diverse subdiviziuni lucrează la probleme similare (de exemplu, introducerea de noi tehnologii de prelucrare a informației). Ele pot formula propuneri care nu se încadrează în politica generală a conducerii și în procedurile standard sau care necesită resurse excesiv de mari. Sau, pentru a continua exemplul, o subdiviziune elaborează propuneri de schimbare mai bune, urmând ca celelalte subdiviziuni să fie convinse că trebuie să renunțe la sistemul lor actual sau la noile propuneri și să accepte propunerile mai bune ale altcuiva. Acestea sunt situații în care conducerea superioară trebuie să intervină cu tact.



În al patrulea rând, *a conduce schimbarea înseamnă a avea de-a face cu diversele ei aspecte – tehnologice, structurale, procedurale, umane, psihologice, politice, financiare* etc. Aceasta este, probabil, răspunderea fundamentală și cea mai dificilă a conducerii legată de schimbarea organizațională, deoarece procesul de schimbare implică specialiști care adesea încearcă să-și impună vederile lor limitate în privința unor probleme complexe și multidisciplinare.

În al cincilea rând, *a conduce schimbarea presupune a lua hotărâri cu privire la utilizarea diverselor metode și tehnici de abordare*, care să permită un bun început, lucrul sistematic, înfrângerea rezistenței, asigurarea colaborării din partea oamenilor și implementarea reală a schimbării.

4.1.3.

Factorii promotori ai schimbării în instituțiile de învățământ superior: clasificare, modele, teorii

Nevoia de schimbare apare permanent în organizațiile din zilele noastre și reprezintă consecința firească a necesității de adaptare la tendințe și de îmbunătățire a ceea ce oferă, fie că este vorba de servicii sau produse. Pe de o parte, orice organizație își dorește să fie cât mai competitivă, inovativă și să se diferențieze de concurență. Pe de altă parte, este nevoită să implementeze schimbările impuse de noile reglementări sau politici publice, cărora nu li se poate opune.

Schimbarea are la bază numeroși factori. Factori ai schimbării sunt anumite elemente ale unei situații, care, prin apariția, existența sau acțiunea lor, declanșează sau produc o schimbare organizațională. Acești factori pot proveni atât din exteriorul organizației, cât și din interiorul acesteia.

Există, așadar, două categorii de factori care influențează schimbarea în cadrul organizației:

Factorii externi

Acești factori pot fi controlați de către manageri într-o măsură mai mică (de exemplu: amplificarea publicității programelor de studii noi, apariția unor servicii mai ieftine și de o calitate mai bună, schimbările în tehnologie – introducerea computerelor și roboților industriali, care permit soluționarea rapidă a unor probleme complexe de management, contribuind la reducerea costurilor). Factorii externi provin din mediul în care instituția activează și evoluează. Pornind de la dinamismul mediului exterior, organizațiile depun eforturi să-și stabilizeze intrările și ieșirile (prin diversificarea activităților, colaborări cu mai mulți furnizori pentru a evita o eventuală criză de materie primă etc.). Însă un astfel de control asupra mediului are limitele sale. Dacă între-prinderea vrea să rămână competitivă, este necesar ca schimbările mediului să fie compensate cu schimbări organizaționale. Acest lucru demonstrează că organizațiile nu se dezvoltă de dragul schimbării, ci pentru că fac parte dintr-un mediu de dezvoltare mai amplu și trebuie să reacționeze la pericolele și oportunitățile care apar. Pentru a supraviețui, ele sunt forțate să se adapteze la noile condiții ale mediului în care activează. Totodată, organizațiile nu sunt pasive și, la rândul lor, generează schimbări în mediul exterior prin producerea și comercializarea unor bunuri, servicii, tehnologii noi, modificând astfel mediul extern.

Din rândul *factorilor externi* ce exercită presiuni pentru schimbare menționăm:

- *Factorii politici.* Printre factorii politici o importanță majoră o au legislația, reglementările internaționale, sistemul de impozite și taxe;
- *Factorii economici.* Pot fi menționați următorii factori: competiția, furnizorii, rata de schimb valutar, rata șomajului, politica economică a guvernului, gradul de autonomie etc.;
- *Factorii socioculturali.* Evidențiem atitudinea față de muncă, față de grupurile minoritare, grija față de mediu, etica de afaceri etc.;



- *Factorii tehnologici.* Printre aceștia merită amintiți nivelul de dezvoltarea a tehnologiilor informaționale, automatizarea proceselor, schimbări în tehnologii etc.

Factorii interni

Acești factori determină schimbările în cadrul organizației. Vorbim aici despre procesele de luare a deciziilor, modelele de comunicare, relațiile interpersonale, leadershipul, stilurile de conducere etc. De asemenea, din rândul factorilor interni cu presiune pentru schimbare fac parte fluctuația cadrelor, schimbarea strategiei, schimbarea proprietarilor etc.

Pentru implementarea unei schimbări este necesară cunoașterea *Câmpului de forțe al lui Lewin*. Acesta este un instrument de analiză în implementarea schimbării care definește presiunile pro și contra apărute în procesul de schimbare. Tehnica respectivă permite înțelegerea forțelor care favorizează schimbarea, precum și a celor care o împiedică, pentru a lua deciziile cele mai bune și, foarte important în cazul schimbărilor, pentru a le putea argumenta în fața celor implicați, conducând astfel organizația din starea prezentă către starea dorită.

Lewin susține că atunci când o organizație își propune implementarea schimbării, aceasta reprezintă trecerea de la starea prezentă către una nouă, dezirabilă. În timpul tranziției, asupra schimbării acționează atât forțe pozitive, care o susțin, cât și forțe negative, obstacole, care se pot opune ei. Identificarea acestora permite managerilor să ia măsurile necesare pentru a consolida factorii pozitivi și a-i diminua pe cei negativi.

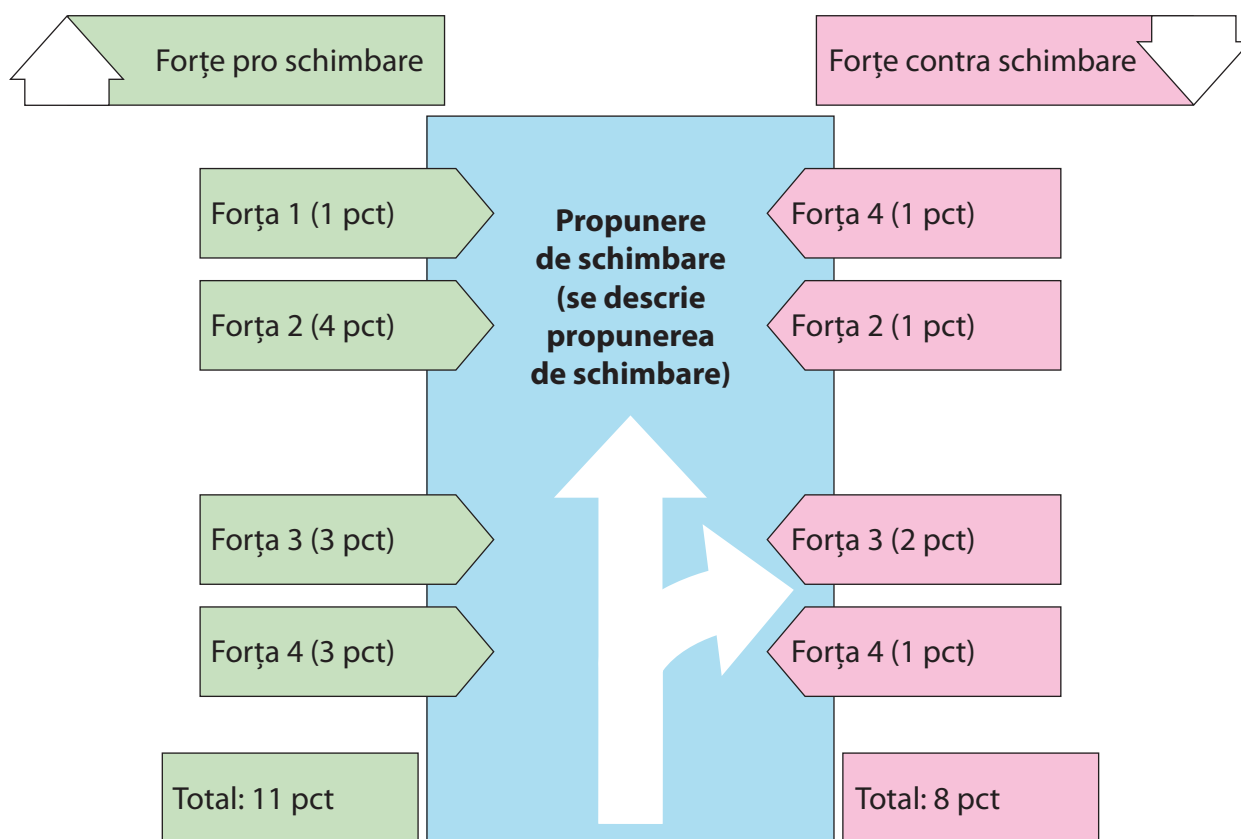


Figura 4.1. Exemplificarea analizei *Câmpului de forțe al lui Lewin*⁹⁷

97 <https://virtualboard.ro/implementarea-schimbării-campul-de-forțe-lewin-procesul-de-schimbare/>.

Ca și în fizică, atât în domeniul social, cât și în cel economic există forțe care acționează din direcții opuse și care contribuie la menținerea echilibrului.

În momentul în care organizația hotărăște implementarea unei schimbări, aceasta poate permite abandonarea vechiului mod de a face lucrurile sau a stării actuale, dar totodată poate favoriza crearea unei stări de dezechilibru. Pentru a ajunge în starea dorită de organizație (rezultată din procesul de schimbare), trebuie obținută o nouă stare de echilibru, ceea ce face necesară înțelegerea forțelor care acționează în acest proces. Prin starea de echilibru în mediul de afaceri înțelegem acea situație în care schimbarea conduce la îmbunătățirea activității, creșterea nivelului de satisfacție a oamenilor și, în cele din urmă, la rezultate mai bune.

Pentru analiza Câmpului de forțe al lui Lewin este necesară descrierea succintă a schimbării propuse (incluzând starea prezentă și cea dorită) în centrul diagramei, completată în partea stângă de forțele care susțin schimbarea, iar în partea dreaptă – de forțele contrare.

Pentru fiecare dintre forțe se stabilește un punctaj (de la 1 – slab, la 5 – puternic), în funcție de influența pe care se consideră că o exercită asupra obiectivului (schimbării). Punctele se însumează pe fiecare parte a chenarului central pentru a evalua influența totală a forțelor pro și contra schimbare.

Forțele pro schimbare: Sunt acei factori care afectează o situație, determinând-o să evolueze spre o anumită direcție. Acești factori au tendința să inițieze o schimbare și să mențină evoluția în acea direcție.

Forțele contra schimbare: Sunt acele forte care acționează în sensul scăderii intensității schimbării. Apatia, ostilitatea și slaba întreținere a echipamentelor pot fi exemple de astfel de factori.

Echilibrul este atins atunci când suma forțelor care conduc schimbarea este egală cu suma forțelor care se opun schimbării.

Evident, câștigătoare va fi considerată partea cu punctaj mai mare. Se continuă revizuirea forțelor aflate de fiecare parte și se urmărește în ce măsură punctajele pot fi ajustate (+ sau -) sau dacă există și alte forțe care inițial nu au fost luate în calcul. Acest lucru este aplicabil în special în situația punctajelor apropiate, dar nu numai.

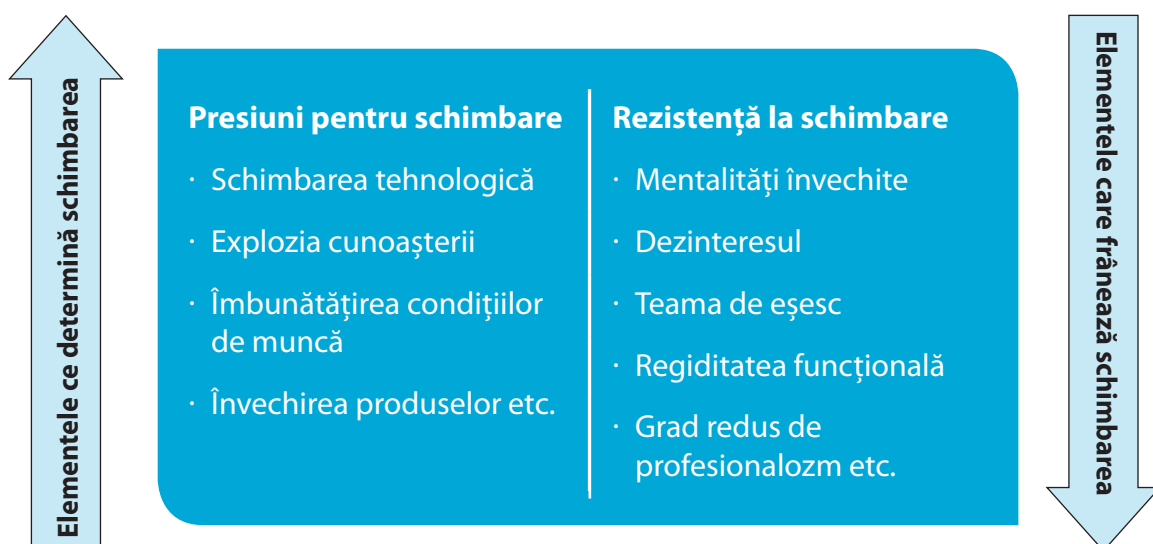


Figura 4.2. Echilibrul forțelor schimbării după K. Lewin

În așa mod, generalizând cele expuse mai sus, analiza Câmpului de forțe al lui Lewin necesită parcurgerea următorilor pași:

- 1) **Se definește schimbarea**, de la starea actuală la starea dorită. Ea va fi înscrisă în chenarul central, ca element asupra căruia operează forțele pozitive și negative.
- 2) **Se identifică forțele pozitive** ce acționează asupra obiectivului. Pot fi efectuate sesiuni de brainstorming pentru a identifica forțele pro-schimbare.
- 3) **Se identifică forțele negative** ce acționează asupra obiectivului. De asemenea se pot face sesiuni de brainstorming pentru a identifica, de data aceasta, forțele ce se opun schimbării.
- 4) **Se evaluează** forțele de ambele părți în funcție de impactul lor, pe o scală cu cinci trepte (de la 1 – slab, la 5 – puternic).
- 5) **Se determină rezultatul** și se analizează care dintre forțe pot fi reevaluate. Se recomandă concentrarea asupra potențialelor măsuri de întărire a celor pozitive și de diminuare a celor negative. Se evaluează posibilitatea existenței altor forțe pozitive care să reducă efectul celor negative deja identificate. Printre potențialele măsuri se remarcă: comunicarea avantajelor schimbării, motivarea extrinsecă a angajaților (recompensarea financiară și nonfinanciară), adaptarea forțelor pro-schimbare pentru soluționarea obstacolelor curente etc.

Deși este aplicată cu succes în multe situații, metoda analizei Câmpului de forțe a primit și critici negative din partea celor care afirmă că rezultatul aplicării sale este afectat de subiectivismul persoanelor care o folosesc. Totuși, fără a ignora opiniile acestora, considerăm că metoda se poate dovedi utilă și vă încurajăm să o utilizați cu obiectivitate.

4.1.4.

Tipuri și niveluri de schimbare organizațională

Schimbările organizaționale îmbracă diverse forme. Astfel, în funcție de metodele de abordare a schimbărilor în organizații, se disting:

- *schimbări planificate* (proactive/anticipate) – sunt schimbări inițiate și realizate intenționat. Ele reprezintă schimbări proactive pe care membrii unei organizații le inițiază și le implementează deliberat, pentru a anticipa sau a răspunde la schimbări din mediul exterior sau pentru a urmări oportunități noi;
- *schimbări neplanificate* (reactive/accidentale/spontane/emergente) – sunt schimbări întâmplătoare. Schimbarea are loc ca rezultat al activității permanente a membrilor organizației, pe măsură ce aceștia răspund la probleme și la oportunități. Prin intermediul acestui tip de schimbări, organizațiile încearcă să se adapteze la situații neașteptate ale mediului extern (de exemplu, reduceri de personal, scăderea prețului la bunurile produse sau serviciile prestate etc.);
- *schimbări impuse* – au loc în situații de urgență, când schimbarea este inevitabilă, iar discutarea ei îndelungată este imposibilă. Din lipsă de timp se recurge la forțare din partea conducerii. De foarte multe ori o astfel de schimbare generează nemulțumire și resentimente, îndeosebi dacă oamenii afectați cred că ar fi trebuit să fie consultați sau cel puțin informați în prealabil. Liderul schimbării trebuie să explice de ce a decis să impună o schimbare. Se consideră că schimbarea impusă este eficace în situații de criză, atunci când personalul este puternic dependent de conducere;
- *schimbări participative* – angajații sunt implicați pe larg în discuții și consultări prealabile, profitându-se de experiența, cunoștințele și creativitatea acestora. Un proces de schimbare



participativă este mai lent, cere mai mult timp și este mai costisitor decât schimbarea impusă, dar este considerat ca fiind unul mai durabil;

- *schimbări negociate* – au loc atunci când câteva persoane sau grupuri discută măsurile ce urmează a fi introduse, beneficiile obținute și costurile implicate din punctul de vedere al tuturor celor interesați.

Din altă perspectivă, pot fi evidențiate și următoarele tipuri de schimbări:

- *schimbare profundă* – de mare amploare la nivelul instituției (noi programe de studii, noi sisteme de calitate), fiind extrem de greu de implementat și de controlat;
- *schimbare rutinieră* – de mică amploare, care nu presupune activități dificil de gestionat (funcții noi).

După amploarea schimbării menționăm:

- *schimbări strategice*, care presupun transformări radicale, ce afectează întregul sistem. Acestea ar putea să se concretizeze în: schimbări în structura organizatorică, în direcția de activitate a instituției. Acest tip de schimbări are anumite particularități specifice: de regulă, sunt generate de factori din afara instituției (amenințări sau provocări din exterior); sunt deseori necesare pentru supraviețuire (însăși schimbarea nu garantează succesul, dar lipsa acesteia face imposibilă supraviețuirea);
- *schimbări incrementale*, care presupun modificări de o amploare moderată, materializându-se în ajustarea programului de activitate, modernizarea fișei de post, modernizarea fișei pe discipline etc.

În funcție de natura schimbării deosebim:

- *schimbări de mediu* – organizațiile din ziua de azi funcționează într-un mediu care se schimbă permanent, capacitatea de adaptare la schimbările de mediu devenind o condiție fundamentală pentru succesul organizației și, într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru simpla supraviețuire. Anvergura schimbărilor din mediu diferă de la o țară la alta și de la o regiune la alta, dar există și schimbări cu un caracter global, care afectează societățile din întreaga lume, precum criza resurselor energetice, poluarea mediului, pandemia etc.;
- *schimbări organizaționale* – organizațiile nu se schimbă de dragul schimbării, ci pentru că fac parte dintr-un proces de dezvoltare mai amplu și trebuie să reacționeze la noile schimbări din mediu, la restricțiile, cerințele și ocaziile care apar în acest domeniu. Ele sunt permanent forțate să se adapteze la mediul în care există și funcționează. Mai mult decât atât, organizațiile generează și ele schimbări în mediul exterior, de exemplu prin realizarea și comercializarea de produse și tehnologii noi care devin dominante și sunt apoi utilizate pe larg. Astfel se modifică mediul tehnologic național și internațional.

Schimbarea poate privi orice aspect sau factor al unei organizații. În afară de schimbările de ordin tehnic despre care am vorbit mai sus, distingem:

- *schimbări interne în baza de constituire a organizației* (natura și nivelul activității, statutul juridic, forma de proprietate, diversificarea, fuzionarea, societățile mixte);
- *schimbări ale sarcinilor și activităților* (gama de produse și servicii oferite, piețele pe care se lucrează, beneficiarii și furnizorii);
- *schimbări ale tehnologiei utilizate* (echipamentele, materialele și energia utilizate, procesele tehnologice, tehnologia de birou);
- *schimbări în structurile și procesele de conducere* (organizarea internă, fluxul lucrărilor, procedurile de luare a deciziilor și de control, sistemele informaționale);
- *schimbări în cultura organizațională* (valori, tradiții, relații neoficiale, influențe și procese, stiluri de conducere);



- *schimbări în ceea ce privește personalul* (conducerea și personalul angajat, competența, atitudinile, motivațiile, comportamentul și eficiența în muncă);
- *schimbări ale performanței organizaționale* (financiare, economice, sociale, arătând cum anume organizația se leagă de mediu, își îndeplinește misiunea și abordează posibilități noi);
- *schimbări ale imaginii* pe care și-a creat-o organizația în cadrul organizațiilor de aceeași natură și în societate.

Există patru niveluri de schimbare:

- 1) Schimbări de cunoștințe.
- 2) Schimbări de atitudine.
- 3) Schimbări de comportament individual.
- 4) Schimbări de comportament organizațional sau de grup.

Înaintând de la nivelul 1 spre nivelul 4, se trece prin grade tot mai mari de dificultate în efectuarea schimbării, crescând totodată și timpul necesar schimbării. Schimbările din mediu afectează schimbarea persoanelor dintr-o organizație, care dezvoltă uneori o tendință de rezistență la schimbare.

4.1.5.

Rezistența la schimbările organizaționale. Oportunități și provocări

Nicio schimbare nu este din start agreată de toți angajații. Acesta este un lucru considerat normal. Unii chiar fac o extrapolare a principiului acțiunii și reacțiunii al lui Newton la situația unei organizații, ca entitate finită, de sine stătătoare, și menționează că aplicarea unei forțe sau a unei presiuni asupra sa, cu scopul de a genera o schimbare în direcția unei noi stări dorite, va genera o forță opusă, denumită rezistența la schimbare.

Vorbim despre rezistența individuală și rezistența organizațională la schimbare.

Rezistența individuală la schimbare

Modalitățile de manifestare a rezistenței la schimbare sunt diverse:

- *exprimarea deschisă sau explicită*: greve, diminuarea productivității, certuri permanente între angajați, neglijența la locul de muncă, subminare, sabotaj etc.;
- *exprimarea implicită sau ascunsă*: diminuarea gradului de motivare a angajaților, întâzieri și demisii, scăderea moralului etc.

Eugen Burduș descrie, în lucrarea „Managementul schimbării organizaționale”, diversele **cauze ale rezistenței individuale la schimbare**, printre care:

- *Atenția și memoria selectivă*. Percepția oamenilor față de schimbarea propusă în organizație depinde de viziunea lor asupra lumii dată de educație, vârstă, preocupări, sursele de informații accesibile. În acest context, oamenii preiau doar parțial informațiile privind schimbarea, filtrând elementele care îi obligă să iasă din zona de confort și obținând astfel o imagine incompletă a procesului de schimbare.
- *Obiceiurile angajaților*. Schimbările organizaționale care necesită schimbarea obiceiurilor angajaților vor fi întâmpinate cu rezistență, deoarece orice modificare a obiceiurilor personale presupune efort și, prin urmare, ieșirea din zona de confort personală.
- *Dependența față de opiniile altor persoane*. Oamenii din organizație vor depinde, din punct de vedere psihologic, de opiniile, atitudinile și comportamentul altor persoane din organizație, lideri formali sau informali. Dependența față de opiniile altor persoane poate duce la întâzieri în implementarea procesului de schimbare și la rezistență.



- *Frica de necunoscut.* Neliniștea, mergând până la frică în fața necunoscutului, se poate manifesta atât în rândul angajaților – care nu știu sau nu înțeleg cum îi va afecta schimbarea în organizație –, cât și în rândul managerilor, care pot evita luarea anumitor decizii care să presupună un grad de responsabilitate ridicat.
- *Rațiunile economice.* Oamenii opun rezistență schimbărilor care pot provoca diminuarea veniturilor directe sau indirecte.
- *Lipsa de siguranță.* Orice schimbare presupune, la nivel individual, ieșirea din zona de confort (situații trecute, cunoscute, care evocă senzația de siguranță).
- *Amenințarea puterii și a influenței.* Anumiți oameni din organizație pot vedea schimbarea ca pe o amenințare la adresa puterii și a influenței pe care le au la un moment dat. Controlul asupra ceva de care au nevoie anumiți oameni, cum ar fi informațiile și resursele, este o sursă de putere în organizație. Odată ce poziția de putere a fost împământenită, indivizii sau grupurile rezistă adesea la schimbări, care sunt percepute ca o reducere a puterii și a influenței lor.

Rick Maurer, un cunoscut consultant american specializat în managementul schimbării, arată că două treimi dintre inițiativele de schimbare organizațională eșuează și că majoritatea managerilor din marile companii indică rezistența la schimbare drept cauză principală a eșecului. Aceste statistici sunt nuanțate de precizarea că problema reală nu este neapărat rezistența la schimbare, ci faptul că liderii concep și implementează planurile de schimbare în moduri care generează inerție, apatie și opoziție în rândul persoanelor din organizație. *Rezistența reprezintă o reacție la modul în care schimbarea este gestionată, iar oamenii care opun rezistență nu intenționează sau nu realizează acest lucru, ci caută să supraviețuiască.* În esență, Rick Maurer propune ca punct de plecare în depășirea rezistenței la schimbare întrebarea „Ce anume generează rezistență?” și identifică trei niveluri de **rezistență individuală la schimbare**.

I Nivelul I de rezistență

Nivelul I de rezistență, sau nivelul rațional „*Nu înțeleg*”, se referă la aspectele informaționale ale schimbării – argumente logice, prezentări, statistici etc. – și poate fi generat de:

- lipsa informațiilor referitoare la schimbarea propusă;
- dezacordul față de sau dezaprobarea interpretării informațiilor furnizate;
- comunicarea ineficientă sau insuficientă a informațiilor esențiale referitoare la schimbarea propusă;
- confuzia privind semnificația schimbării, ca urmare a lipsei de claritate în comunicare.

Printre strategiile de depășire a rezistenței de nivelul I la schimbare se numără:

- evidențierea necesității de schimbare: comunicarea clară și furnizarea de informații corecte și clare privind nevoia de schimbare pot fi suficiente pentru depășirea acestui tip de rezistență;
- utilizarea unui limbaj adecvat: prezentarea schimbării „*de ce?*” și „*cum?*” într-un limbaj clar și simplu, astfel încât să fie înțeleasă în totalitate de toți angajații;
- adaptarea mesajului referitor la schimbare: prezentarea informațiilor în mai multe variante, deoarece oamenii percep informația în moduri diferite, în funcție de interesele personale și capacitatea de înțelegere.

II Nivelul II de rezistență

Nivelul II de rezistență, sau nivelul emoțional „*Nu-mi place*”, reprezintă reacția emoțională la schimbare și își are rădăcinile în frică, generată, la rândul ei, de dorința de supraviețuire. La acest nivel comunicarea devine dificilă. De cele mai multe ori mediul profesional nu încurajează exprimarea emoțională, astfel încât majoritatea oamenilor lasă neexprimate aceste aspecte sau pur și simplu nu sunt conștienți de ele și se limitează la a exprima opoziția caracteristică nivelului I.



Chiar dacă emoțiile generate de schimbare nu sunt vizibile și nu sunt exprimate, ele nu trebuie ignorate în gestionarea procesului de schimbare. Depășirea acestui nivel de rezistență este posibilă prin recunoașterea existenței sale și asigurarea unui climat favorabil comunicării. De asemenea, trebuie avut în vedere că rezolvarea acestor aspecte se realizează într-un ritm mai lent și/sau imprevizibil față de celelalte aspecte ale schimbării. Printre strategiile de depășire a rezistenței de nivelul II la schimbare se numără:

- *accentuarea avantajelor schimbării*: la nivel organizațional (creșterea competitivității pe piață, creșterea vânzărilor etc.), dar mai ales la nivel individual (îmbunătățirea relațiilor de muncă, creșterea siguranței locurilor de muncă, îmbunătățirea oportunităților de carieră, creșterea salariilor etc.);
- *asigurarea implicării angajaților în procesul de schimbare*: oamenii tind să sprijine inițiativele în care sunt implicați direct și în care au o contribuție proprie;
- *comunicarea sinceră*: în cazul în care schimbarea afectează în mod negativ angajații, acest aspect trebuie comunicat clar și onest de la început, evitând astfel zvonurile și generând respect și încredere față de lideri.

III Nivelul III de rezistență

Nivelul III de rezistență, sau nivelul relațional „Nu-mi place”, se referă la încrederea personală a angajaților față de lideri. În acest caz, oamenii înțeleg ideea propusă (nivelul I), acceptă și privesc pozitiv schimbarea și rezultatele ei (nivelul II), însă opun rezistență față de persoana care a generat ideea, din lipsă de încredere. Printre strategiile de depășire a rezistenței de nivelul III la schimbare se numără:

- *asumarea responsabilității*: liderii își asumă personal responsabilitatea pentru acțiunile și situațiile care au dus la relații tensionate de muncă, câștigând astfel respectul angajaților;
- *respectarea angajamentelor luate*: liderii respectă personal angajamentele luate în ceea ce privește strategiile, acțiunile, termenele, rezultatele etc.;
- *cunoașterea reciprocă*: liderii responsabili pentru schimbare asigură crearea unor condiții, în termeni de timp și oportunități, de cunoaștere reciprocă între angajați și lideri;
- *comunicare și negociere*: liderii pot prelua din ideile și propunerile angajaților, asigurând astfel o comunicare constructivă și îmbunătățind relațiile de muncă.

Dincolo de abordările clasice legate de rezistența la schimbare, avem o trăsătură specifică a problemei, dată fiind mentalitatea caracteristică poporului nostru; este cunoscută supraîncrederea/supraaprecierea abilităților propriei persoane față de abilitățile celor din jur: „sunt mai capabil(ă)/pregătit(ă), mai..., decât restul”. În țara noastră aceasta este dublată, în mod periculos, de subaprecierea și lipsa de încredere în „restul” (ceilalți colegi, celelalte persoane, societate în general). Or acest aspect nu poate decât să îngreuneze acceptarea opiniilor diferite și să crească rezistența la schimbare.⁹⁸

Rezistența organizațiilor la schimbare

La un anumit nivel, prin însăși natura sa, organizația va rezista la schimbare. Organizațiile sunt, adesea, mai eficiente când fac lucruri de rutină și mai puțin eficiente când fac un lucru pentru prima oară. Pentru a se asigura de eficiența și eficacitatea operațiilor pe care le desfășoară, organizațiile pot crea un sistem defensiv puternic în fața schimbărilor. Mai mult decât atât, schimbările fac să fie încălcate anumite interese sau prerogative care au fost acceptate de-a lungul timpului.

98 Tudor, L. *Managementul schimbării. Rezistența angajaților față de schimbarea organizațională*. În: Revista Română de Statistică - Supliment nr. 9 / 2014, p. 27-35.



4.2.

Modelele schimbării organizaționale și implementarea acestora în învățământul superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- modelele schimbării organizaționale (de exemplu: Lewin, Kübler-Ross, ADKAR, Kotter, 7-S etc.);
- etapele de implementare a modelelor de schimbare organizațională și necesitatea acestora;
- categoriile de beneficiari/grupuri-țintă;
- modalitățile de implementare a schimbării organizaționale.

Aplicare

va putea:

- să compare diverse modele ale schimbării organizaționale și să aprecieze elementele pro și contra, precum și eventualele riscuri ale fiecărui model de schimbare organizațională prezentat;
- să aleagă modelul cel mai potrivit de schimbare organizațională pentru fiecare situație în parte, în funcție de rezultatele analizei situației organizaționale curente.

Integrare

va fi capabil:

- să argumenteze selectarea celui mai potrivit model al schimbării organizaționale în corespundere cu situația concretă;
- să propună soluții detaliate pentru implementarea eficientă a schimbării organizaționale;
- să adapteze, prin simulare, modelul selectat la provocările mediului organizațional propus spre rezolvare.

4.2.1.

Modelul de management al schimbării după Lewin (1940)

Kurt Lewin este unul dintre primii cercetători ai modelelor raționale de schimbare dezvoltate de el și de echipa sa în timpul celui de-al doilea război mondial. Lewin considera că starea sistemului, la orice moment de timp, depinde de interacțiunea dintre două seturi de forțe – cele care tind să mențină vechiul sistem (de rezistență) și cele care vor să-l modifice (de schimbare). Când ambele seturi de forțe sunt aproximativ egale, sistemul se află într-o stare de „echilibru cvasistaționar”. Pentru a modifica acest echilibru, trebuie să fortificăm un set sau altul de forțe. Lewin sugerează că alterarea/micșorarea forțelor de rezistență, favorabile menținerii sistemului vechi, generează mai puțină rezistență la schimbare decât întărirea forțelor pro-schimbare, de aceea consideră această strategie mai eficientă. Modelul Kurt Lewin presupune parcurgerea a trei pași decisivi:

Primul pas: Dezgheț – „unfreezing”.

Această primă fază a procesului de schimbare este, de obicei, cea mai dificilă și stresantă. Aici se creează motivația și angajamentul oamenilor de a se antrena într-un proces de schimbare. Etapa presupune, în primul rând, acțiuni de conștientizare a nevoii de schimbare, cu crearea premiselor de pregătire instituțională în vederea acceptării schimbării. Aceasta poate lua multiple forme, de aceea urmează a fi adaptată concret situației specifice. Astfel, sunt necesare:



- înțelegerea motivelor celor care se opun schimbării (ce au ei de pierdut în urma schimbării, ce îi deranjează în viitoarea schimbare, ce nu vor dori ei să facă pentru ca schimbarea să fie de succes etc.);
- eliminarea sau reducerea forțelor care tind să opună rezistență schimbării;
- transmiterea unui mesaj puternic, explicit și credibil că actuala structură nu mai poate funcționa etc.

Etapa se finalizează cu prezentarea unui plan de schimbare realist și atractiv (pentru a obține un sprijin cât mai ridicat al membrilor organizației) și convingerea tuturor angajaților de beneficiile schimbării pentru ei personal și pentru instituție în general.

Pasul doi: *Schimbare – „moving”.*

Schimbarea propriu-zisă nu poate avea loc peste noapte. Oamenii au nevoie de timp pentru a se asocia schimbării. Această perioadă este dedicată schimbării nemijlocite, cu înlocuirea vechilor atitudini, tradiții, structuri și modalități de activitate cu altele noi. Urmează activități de optimizare a proceselor organizaționale, pentru a facilita dobândirea de noi abilități, practici, atitudini comportamentale ale managementului și personalului, dezvoltarea abilităților de leadership, creșterea satisfacției beneficiarilor etc.

Se dezvoltă și se implementează noi elemente de structură instituțională, noi politici, noi regulamente, precum și noi modalități de activitate. Se dezvoltă competențele tuturor angajaților de a activa performant în noile structuri create.

Graba strică treaba și în schimbare. Frustrarea oamenilor față de schimbare crește exponențial atunci când se solicită conformarea imediată și precoce la noile reguli și structuri impuse. Uneori tacit și camuflat, alteori vădit, se va înregistra sporirea rezistenței la schimbare. De aceea susținerea angajaților care sunt motivați să se implice activ în implementarea schimbării și antrenarea tuturor angajaților în implementarea schimbărilor rămân precondiții obligatorii ale acestei etape. Motivația personalului de a achiziționa competențe și deprinderi noi este încurajată prin comunicarea activă și multidimensională. Se stimulează progresul și este continuu susținută inovația prin încurajarea comportamentului individual și colectiv. Tendințele de sabotaj al schimbării din partea persoanelor privilegiate în vechiul sistem urmează a fi sistate, iar zvonurile referitoare la eșecurile schimbării vor fi demontate conștient. Diseminarea activă a bunelor practici în implementarea schimbării, dar și a succeselor înregistrate este organizată prin canale accesibile de promovare și comunicare, existente în cadrul instituției supuse schimbării.

Pasul 3: *Stabilizare – „refreezing”.*

Este etapa de instituționalizare propriu-zisă, cu formalizarea tuturor modificărilor întreprinse. Acest lucru se realizează prin:

- analiza multidimensională a impactului schimbării produse și a lecțiilor învățate în procesul de implementare a schimbării;
- fixarea oficială a noilor elemente, structuri, proceduri, politici, obiceiuri etc.;
- consolidarea noilor modele de comportament individual și colectiv;
- eliminarea tendințelor de reversare a schimbării;
- stabilizarea încrederii beneficiarilor și a partenerilor în instituția reformată grație beneficiilor obținute ca urmare a implementării schimbării;
- aprobarea schimbărilor de către structurile ierarhic superioare și asimilarea instituțională, inclusiv prin perfecționarea continuă a personalului;
- dezvoltarea modalităților de susținere durabilă a schimbării (inclusiv durabilitatea financiară).



Menținerea confortului și a siguranței psihologice a personalului implicat în schimbare este crucială. Ideal vorbind, angajații trebuie să fie mândri de faptul că au reușit să implementeze schimbarea, care le-a adus beneficii personale lor și instituției în care activează. De aceea, etapa presupune și implementarea unor mecanisme de recompense, recunoaștere și consolidare a schimbării/comportamentelor dobândite, în baza cuantificării și monitorizării continue a performanței.

Modelul Lewin extins al lui Schein

Studiile lui Lewin au fost continuate de *Schein (1987)*, care dezvoltă modelul lui Lewin pornind de la premisa că procesul de schimbare este mult mai complex și mai complicat decât s-a presupus inițial.

Astfel, pentru *Pasul 1 – Dezgheț – „unfreezing”*, Schein diferențiază cel puțin trei modalități de realizare a motivației de schimbare prin:

- „lipsa confirmării” – argumentarea schimbării, de ce este nevoie de o schimbare?
- se prezintă situația financiară care ilustrează de facto problemele instituționale; se analizează gradul de competitivitate a instituției sau nivelul calității serviciilor prestate; se realizează studii de satisfacție a clienților și/sau angajaților, studii de piață sau analize ce prezintă semnale de alarmă și induc necesitatea stringentă a unor schimbări etc.
- „crearea neliniștii” – prezentarea datelor de performanță instituțională, mai frecvent lipsa acesteia.
- se creează/induce o stare de nesiguranță și „vinovăție” a angajaților, care generează necesitatea schimbării. Conștientizarea schimbării presupune și automotivarea angajaților de a se antrena în acțiuni ce ar face posibilă modificarea situației curente.
- „crearea securității” – sentimentul de neliniște și anxietate urmează a fi substituit/acompaniat de asigurarea siguranței angajaților.
- se abordează situația individuală a fiecăruia, oferind certitudinea de exprimare a nevoilor și temerilor, prezentarea modalităților de instituire a schimbării și repercusiunea acesteia asupra fiecărui angajat, inclusiv consecințele pe termen lung.
- Schein a demonstrat că oamenii se schimbă efectiv doar atunci când sunt siguri că nu vor fi afectați emoțional, umiliți sau marginalizați în timpul procesului de schimbare. Este de o importanță vitală ca membrii organizației să se simtă valoroși și utili pentru organizație, să se simtă în siguranță și să dețină dreptul liberei exprimări de opinie cu referire la schimbare.

Pentru *Pasul 2 – Schimbare – „changing”*, în care membrii organizației ar trebui să vadă și să acționeze diferit, ca urmare a procesului de schimbare, Schein consideră necesare două condiții obligatorii:

- Alinierea membrilor organizației la noul model și identificarea lor cu noul lider.
Managerii, în calitate de agenți de facto ai schimbării, dețin rolul important de aliniere a tuturor participanților la schimbare. Prin exemplu personal și instrumente manageriale se oferă cadrul de schimbare și direcția acesteia. Este mai ușor să accepți un nou mod de lucru, un nou proces etc. atunci când un coleg și/sau un superior aplică metode noi și înregistrează rezultate. Astfel se fortifică încrederea angajaților, ceea ce facilitează considerabil implementarea proceselor, tehnologiilor și a sistemelor noi de guvernare și funcționare a instituției.
- Încadrarea în mediul de afaceri/piața relevantă:
Această condiție presupune necesitatea adresării și formulării răspunsurilor la următoarele întrebări:



- Această schimbare a fost abordată și de alte instituții?
- Ce au învățat ele din aceasta?
- Ce putem învăța noi și cum o putem face mai bine? etc.

Pentru *Pasul 3 – „refreezing”*, când are loc reintegrarea/asimilarea schimbării de către organizație, Schein propune realizarea acesteia la **două niveluri**:

- *individual* – crearea unui mediu adecvat și sigur de experimentare și aplicare practică ulterioară a noilor comportamente. Importanța primordială revine feedback-ului înregistrat de la manager și recunoașterea meritelor și a succeselor obținute de fiecare individual;
- *interpersonal* – realizarea legăturii dintre comportamentele recent achiziționate și cele existente, deja utile pentru instituție. Este importantă aprecierea percepției angajaților asupra comportamentelor dobândite și cum acestea îi influențează.

4.2.2.

Fazele schimbării după Kübler-Ross – Modelul celor 5 faze

Numele dr. *Elizabeth Kübler-Ross* este bine cunoscut datorită lucrărilor pe tema morții, care au avut un impact semnificativ asupra medicinei moderne. În 1969, în cartea „Despre moarte și moarte”, Kübler-Ross a descris cinci etape/faze de acceptare a durerii. Aceste etape corespund sentimentelor firești ale unei persoane atunci când se confruntă cu schimbări, atât în viața personală, cât și la locul de muncă.

Toate schimbările presupun anumite pierderi. Prin urmare, modelul Kübler-Ross în cinci pași este foarte util pentru a determina și a înțelege modul în care oamenii fac față schimbării. Oamenii încep să înțeleagă mai bine semnificația acțiunilor lor și de ce colegii lor se comportă într-un fel sau altul. Când Kübler-Ross a descris aceste etape, ea a explicat foarte clar că toate acestea sunt reacții umane *normale* la știrile tragice, considerându-le un *mecanism de apărare*. Le experimentăm de fiecare dată când încercăm să facem față schimbărilor. Este ideală situația de atingere liniară a etapei de acceptare. Dar ar fi prea ușor să le experimentăm strict alternativ, exact, liniar, pas cu pas. Mai frecvent se înregistrează „plimbarea” de la o etapă la cealaltă și chiar întoarcerea la etapele experimentate deja. Conform Kübler-Ross, durata fiecărei etape variază, unele din ele pot să se înlocuiască reciproc sau să existe simultan. Oamenii rămân frecvent fixați pe una dintre etape, întâmpinând dificultăți majore de avansare la etapa următoare. Să analizăm comportamentul uman în fiecare dintre cele cinci faze:

I. Șoc sau negare

Persoana crede că schimbarea produsă este o greșeală, că acest lucru nu s-a întâmplat și, de fapt, totul nu este așa:

„Nu pot să cred”, „Acest lucru nu se întâmplă”, „Nu cu mine!”, „Doar nu din nou!”

Aceasta este adesea o protecție temporară, ce ne oferă timp pentru a aduna informații suplimentare despre schimbarea instalată, înainte de a trece la alte etape. Este etapa inițială a stupefacției și a șocului. Nu vrem să credem că au loc schimbări. Dacă ne prefacem că nu există nicio schimbare, dacă ne îndepărtăm de ea, atunci poate că va dispărea, ușor, ca un struț care își ascunde capul în nisip.

II. Furie

Când ne dăm seama că schimbarea este reală și ne va afecta, negarea noastră se transformă în furie. Gândurile de bază se reduc la blamare: asta se întâmplă din cauza ta, e vina ta; în timp ce tu te bucuri, eu sufăr:



„De ce eu? Este nedrept!”, „Nu, nu-l accept!”

Suntem furioși și dăm vina pe cineva sau ceva pentru ceea ce se întâmplă cu noi. Interesant este faptul că furia noastră poate fi îndreptată în direcții complet diferite. Oamenii se pot supăra pe șefi, pe ei înșiși, chiar pe Dumnezeu. În vremuri economice dificile, economia este acuzată de tot. Aceasta este vina guvernului sau a conducerii superioare: *„Era necesar să se prevadă și să se calculeze totul!”*. S-ar putea să fiți mai deranjați din cauza colegilor sau a membrilor familiei. Veți descoperi că oamenii încep să se agațe de lucruri mici și mărunte.

III. Negociere

Încercarea de a amâna inevitabilul este o reacție naturală a oamenilor în pragul „morții”/schimbării. Totul pornește de la premisa: *„dacă fac ceva, atunci situația se va îmbunătăți”, „trebuie doar să vrei”, „sunt de acord”*:

„Lasă-mă să trăiesc până când copiii absolv școala”;

„Voi face totul, aștepți puțin? Vreau mai mulți ani”.

Începem să negociem, doar să amânăm schimbările sau să găsim o cale de ieșire din situație. Cele mai multe dintre înțelegerile pe care încercăm să le negociem le facem cu Dumnezeu, cu alte persoane, cu viața etc. Spunem: *„Dacă vă promit să fac acest lucru, nu veți permite aceste schimbări în viața mea”*. În situațiile de la locul de muncă, unii încep să muncească mai greu și adesea fac ore suplimentare, încercând să evite reducerile.

IV. Depresie

Când înțelegem că negocierea nu produce rezultate, schimbările viitoare devin reale. Înțelegem toate pierderile pe care le va determina schimbarea și tot ce trebuie să plătim. Acest lucru împinge oamenii într-o stare de depresie, îi secătuiește de energie. Totul este teribil, totul este rău, situația este lipsită de speranță:

„Sunt atât de mizerabil, mă poate deranja ceva?”; „De ce să încerc?”

Depresia este ușor vizibilă în mediul de lucru. Persoanele care se confruntă cu schimbarea, ajung într-o stare în care se simt profund de nemotivați și extrem de nesiguri față de viitorul lor. În practică, această etapă se caracterizează prin absența frecventă de la locul de muncă. Oamenii iau mai frecvent concediu medical.

V. Acceptare

Când oamenii își dau seama că lupta împotriva schimbării nu produce rezultate, se îndreaptă spre etapa de acceptare: nu pot rezolva nimic și înțeleg că este așa, dar nu mă simt neajutorat și îngrozit de acest lucru. Este mai degrabă o acceptare submisivă a schimbării și sentimentul că ar trebui să ne înțelegem cu ea:

„Totul va fi bine”; „Nu-l pot bate, dar mă pot pregăti bine pentru asta”.

Pentru prima dată, oamenii încep să evalueze perspectivele. Este ca un tren care intră într-un tunel. *„Nu știu ce este la colț. Trebuie să mă mișc de-a lungul pistei, sunt speriat, dar nu există altă soluție, sper că există o lumină la sfârșit...”*

Acest lucru se poate transforma într-o stare creativă, deoarece forțează oamenii să exploreze și să caute noi oportunități. Oamenii descoperă lucruri noi în sine și este întotdeauna grozav să fii conștient de curajul necesar acceptării.

Kübler-Ross firma că oscilarea între etape este firească. Într-o zi, simți acceptarea, dar o veste proastă te aruncă înapoi în furia mâniei. Acest lucru este normal! Deși nu a inclus speranța în lista celor cinci etape, Kübler-Ross subliniază că speranța este un fir important care leagă toate eta-



pele. Această speranță dă credință că schimbarea are un sfârșit bun și că tot ceea ce se întâmplă are un sens special pe care îl vom înțelege cu timpul. Acest fapt constituie un indicator important al capacității noastre de a face față cu succes schimbărilor. Chiar și în cele mai dificile situații există o oportunitate de creștere și dezvoltare. Și fiecare schimbare are un scop. Sprijinirea acestei credințe creează acest tip de speranță sau înțeles. Folosind acest model, oamenii au de câștigat pacea minții – scutirea de ceea ce înțeleg, în ce etapă a adoptării schimbării sunt și unde au fost înainte. În plus, este o mare ușurare pentru a realiza că această reacție și sentimentele experimentate sunt normale și nu sunt semne de slăbiciune.

Nu toți sunt de acord totuși cu utilitatea acestui model. Majoritatea criticilor cred că cele cinci etape simplifică foarte mult gama largă de emoții pe care oamenii le pot experimenta în timpul unei schimbări. Modelul este de asemenea criticat pentru presupunerea că acesta poate fi aplicat pe scară largă. Criticii consideră că este departe faptul că toți oamenii de pe pământ vor resimți aceleași sentimente și emoții. Însă în mesajul din prefața cărții „Despre moarte și moarte” se menționează că acestea sunt reacții generalizate, iar oamenii pot să le dea nume diferite în funcție de experiența lor.

*„Să trăiți în așa fel încât, văzându-vă înapoi, să nu spuneți:
«Doamne, cum mi-am petrecut atât de mult viața?».”*

(Elizabeth Kübler-Ross)

4.2.3.

Modelul celor 7 obiceiuri după Stephen Covey

Paradigma deterministă posedă conștiința multor oameni contemporani. Conform acestei paradigme, moștenirea genetică determină modul în care se va acționa într-o situație sau alta, iar eșecurile părinților diminuează semnificativ șansele de a avea succes sau de a reuși în viață. Astfel, se consideră că libertatea de schimbare este alterată iremediabil de către mediu sau experiența nefastă din trecut. Stephen R. Covey consideră controversat acest mod de abordare a dezvoltării personale, poate chiar greșit. Dezvoltarea unei personalități sonore, remarcabile și, nu în ultimul rând, eficiente este mai importantă și mai productivă, consideră el. A te forța să afișezi o personalitate care nu este în concordanță cu caracterul tău este ca și cum ai purta o mască. Este înșelător, manipulator și în cele din urmă distructiv. Orice persoană este ghidată în comportament de anumite obiceiuri, iar un obicei este ceea ce faci în mod constant. Dacă acționezi însă constant într-un mod nou, vei forma obiceiuri noi și vei deveni o persoană nouă, îmbunătățită. Practica demonstrează că pentru a deveni o personalitate puternică, este necesar să abandonezi determinismul și să accepți paradigma libertății. Ea se bazează pe premisa că schimbarea este posibilă. Personalitatea se dezvoltă natural atunci când caracterul este format și dezvoltat pe principii și valori pozitive. Anumite principii și valori de bază, de exemplu echitate, integritate, onestitate, demnitate și valoare umană, excelență, spirit de echipă, răbdare, perseverență, îngrijorare, grijă, curaj etc., îi fac pe oameni mai eficienți. Persoana care posedă aceste caracteristici este un lider care, după stăpânirea sinelui, poate inspira și ajuta pe ceilalți. În ultima instanță, caracterul este un obicei. După cum spunea Aristotel, suntem ceea ce facem în mod obișnuit.

„Atunci când nu alegem să răspundem circumstanțelor, afectăm puternic circumstanța.”

Pentru a dezvolta obiceiul de a acționa pe aceste principii, este important:

- să cunoaștem, adică să înțelegem ce dorim să facem și de ce dorim să o facem;
- să dezvoltăm abilități, adică să devenim capabili să o facem;
- să avem dorință, adică să ne dorim și să facem acel lucru.



Astfel, cea mai importantă componentă a oricărui proces de transformare este munca interioară. Doar stăpânind sinele interior, devenim capabili de a stăpâni ceea ce este în afară. Mulți oameni se concentrează în mod greșit pe extern, pentru a face o diferență măsurabilă și vizibilă în lumea exterioară. Sunt ca acel coleg care aleargă câteva ore pe zi și se mândrește cu anii în plus pe care îi va trăi, dar neglijează să observe că își petrece tot timpul liber alergând. Poate câștiga ani în plus, însă timpul petrecut alergând ar putea fi mai bine petrecut dezvoltând relații mai profunde cu soția, familia și prietenii.

Covey reambalează această înțelepciune cunoscută deja, integrând-o cu psihologia modernă și știința secolului al XX-lea, și înfășoară amestecul într-un nou program american de dezvoltare personală, cu accent pe autodisciplină. Rezultatul acestei filosofii este un manual de autoperfecționare, ghidat spre fortificarea sinelui prin acțiuni concrete, de genul:

- Concentrare pe dezvoltarea caracterului, nu pe personalitate: „Ești ceea ce faci în mod obișnuit, deci adoptă obiceiuri productive”;
- Posezi deplină capacitate de a-ți îmbunătăți obiceiurile și viața. Excelența este un obicei, nu o aptitudine: „Ești liber, de aceea poți determina modul în care răspunzi circumstanțelor”;
- Alege principii solide și străduiește-te să trăiești conform acestor principii: *integritate, demnitate, calitate, răbdare, perseverență, grijă, curaj*;
- Clarifică-ți principiile, stabilește-ți obiectivele și încearcă să trăiești conform așteptărilor declarate;
- Creează încredere și respect în relațiile tale;
- Gândește-te la ce vrei să spună oamenii despre tine la „înmormântarea” ta;
- Echilibrează atenția acordată fiecăruia dintre rolurile tale: *alocă timp pentru a participa echitabil la fiecare dintre responsabilitățile și relațiile tale.*

Astfel, cele 7 obiceiuri ale oamenilor extrem de eficienți sunt:

- 1) Iau inițiativa: „Fii proactiv”.
- 2) Se concentrează pe obiective: „Începe cu sfârșitul în minte”.
- 3) Stabilesc priorități: „Începe cu cel mai important”.
- 4) Au încredere: „Gândește că câștigi și câștigă”.
- 5) Comunică: „Caută mai întâi să înțelegi, apoi să fii înțeles”.
- 6) Cooperează: „Acționează în sinergie”.
- 7) Reflectă și remediază deficiențele: „Ascute fierăstrăul”.

Obiceiul 1 – Fii proactiv

Oamenii extrem de eficienți iau inițiativa, sunt proactivi, nu-și impun limite, care să îi împiedică să acționeze. Ei știu că au libertatea de a determina tipul de personalitate pe care și-l doresc din simplu motiv că dispun de libertatea de a-și decide acțiunile. Este posibil să nu dețină controlul asupra circumstanțelor, dar pot decide dacă vor folosi aceste circumstanțe în favoarea lor sau vor alege să fie abuzate de ele. Ei trăiesc conform viziunii personale: „Centrându-ne viața pe principii care nu depind de timp și sunt stabile, creăm o paradigmă fundamentală a unei vieți eficiente.” Oamenii proactivi operează pe tărâmul posibilului. Ei văd ce pot face și fac. Prin preluarea responsabilității și acționarea promptă, ei extind domeniul realității și devin mai puternici, acumulând experiență. Pe măsură ce timpul trece, ei devin capabili să facă din ce în ce mai mult. Încep prin a se angaja să schimbe ceva din interior și, uneori, ajung să schimbe lumea din jurul lor. Devenim proactivi vorbind și acceptând limba inițiativei și a responsabilității:

- Nu, nu pot face nimic – dar să ne gândim la câteva posibilități;
- Nu, sunt doar eu – dar pot schimba modul în care sunt;



- Nu, el nu mă conduce corect/eficient, dar pot alege cum îl voi lăsa să mă afecteze;
- Nu, nu pot/nu trebuie – dar, voi decide și voi alege.

Obiceiul 2 – Începe cu sfârșitul/finalitatea în minte

Gândiți-vă cu atenție la obiectivele dumneavoastră. Eficiența nu este doar o problemă de a atinge un obiectiv, ci de a atinge un obiectiv corect. Mulți oameni își petrec toată viața urmărind un obiectiv care se dovedește lipsit de sens, nesatisfăcător sau distructiv. Îi vezi pe copertele revistelor tabloide, bogați, faimoși, agitați de droguri sau urmărindu-le căsătoriile. Puterea, banii și faima au fost obiectivele pe care și le doreau și le-au atins, dar cu ce preț?

Imaginați-vă că stați în spatele camerei la propria înmormântare. Ce ar putea spune sincer oamenii despre dumneavoastră, cel prezent? Vă place ce auziți? Așa doriți să rămâneți în amintirea oamenilor? Dacă nu, schimbați totul. Luați în stăpânire propria viață. Implementați „leadershipul personal”. Începeți prin a redacta o declarație personală de misiune care vă prezintă obiectivele și descrie tipul de persoană care doriți să fiți. Gândiți-vă cu atenție la această declarație a misiunii. Examinați-vă. Vedeți-vă așa cum sunteți cu adevărat. Egocentric? Obsedat de munca? Setos de bani? Decideți ce trebuie să schimbați și ce doriți să deveniți. Asumați-vă un angajament față de sine. Respectați-!!

Obiceiul 3 – Prioritizează/începe cu cel mai important

„Effective management is putting first things first.”

Managementul eficient înseamnă a prioritiza lucrurile esențiale. Puterea de a schimba sinele presupune schimbarea modului în care acționați. Nu lăsați niciodată prioritățile cele mai importante să cadă victime celor mai puțin importante. Mulți oameni își petrec timpul reacționând la circumstanțe și urgențe și nu investesc niciodată efortul necesar pentru a dezvolta capacitatea de a preveni situațiile de urgență, de a exercita „managementul personal”. Ei confundă importantul cu urgentul. Urgentul este ușor de văzut. Importantul este mai greu de discernut. Puneți accent pe planificare, evitarea capcanelor, dezvoltarea relațiilor, cultivarea de oportunități și obținerea de recreere adecvată. Nu vă grăbiți să integrați o mulțime de activități în programul dumneavoastră. Mai degrabă asigurați-vă că veți avea timpul necesar pentru lucrurile importante. Gândiți-vă la diversele roluri pe care le aveți: soț, părinte, manager sau voluntar al comunității. Oferiți fiecărui rol timp suficient în programul dumneavoastră; asigurați-vă că niciun rol nu este neglijat.

Obiceiul 4 – Gândește că câștigi și câștigă

În căsătorie, afaceri sau alte relații, exercitați „leadershipul interpersonal”. Astfel vor fi câștigătoare ambele părți. Două victorii îi face pe toți mai buni; două pierderi îi plasează pe toți într-o situație mai proastă. O relație câștig/pierdere creează un învingător și lasă pe cineva rănit. Oamenii extrem de eficienți se străduiesc să obțină tranzacții de tipul win/win, ceea ce face cooperarea să fie rentabilă pentru toată lumea, deoarece, în cele din urmă, toate părțile devin mai bune. Orice alt tip de tranzacție este distructivă, deoarece produce pierderi și, prin urmare, dușmănie și resentimente, cum ar fi animozitatea, înfrângerea și ostilitatea. Oamenii extrem de eficienți devin extrem de eficienți înmulțindu-și aliații, nu dușmanii. O alianță bună cea de genul este câștig/câștigă.

Obiceiul 5 – Caută mai întâi să înțelegi, apoi să fii înțeles

Comunicarea este o stradă cu două sensuri. Pentru a dezvolta relații câștig/câștigă, aflați ce doresc celelalte părți și ce înseamnă pentru ele să câștige. Nu presupuneți că știți. Ascultați mai întâi! Încercați întotdeauna să înțelegeți ce vor și de ce au nevoie ceilalți, înainte de a începe să vă



conturați propriile obiective. Nu obiectați, argumentați și nu vă opuneți celor auzite. Ascultați cu atenție și analizați cele auzite. Încercați să vă „puneți în pantofii celeilalte părți”.

„Gândeți eficacitatea cu oamenii și eficiența cu lucrurile.”

Avocații buni fac din asta o practică de a descrie cel mai puternic caz posibil din punctul de vedere al adversarului. Doar când înțeleg cele mai bune argumente posibile pentru opoziție, încep să redacteze cazul din punctul de vedere al clientului lor. Această tactică este la fel de valoroasă în relațiile personale sau în aranjamentele de afaceri. Înțelegeți întotdeauna ce are nevoie și ce dorește cealaltă parte și de ce. Apoi, când prezentați obiectivele proprii, puneți-le în termeni care să corespundă direct obiectivelor celeilalte părți. Astfel se acționează conform „principiului comunicării empatică”.

Obiceiul 6 – Acționează în sinergie

Cooperarea înmulțește puterea unuia. De fapt, „cooperarea creativă” poate produce o forță mai mare decât suma pieselor, la fel cum un arc poate susține o greutate mai mare decât pot ține doi stâlpi. Arcul înmulțește puterea ambilor stâlpi. Cuvântul-cheie pentru a descrie acest tip de relație este „sinergie”, ceea ce înseamnă reunirea unui întreg, care este mai mare decât suma părților.

„Respectul real de sine vine din stăpânirea asupra sinelui.”

Sinergia eficientă depinde de comunicare. Mulți oameni fac imposibilă sinergia reacționând la evenimente/acțiuni/vorbe. Ei nu ascultă, nu reflectă și nu răspund, ci aud și reacționează reflexiv. Reacțiile lor pot fi defensive, autoritare sau pasive. Aceștia se pot opune sau pot merge înainte, dar nu cooperează activ. Cooperarea și comunicarea sunt cele două picioare ale unei relații sinergice. Ascultați, reflectați, răspundeți și colaborați activ.

Obiceiul 7 – Ascute fierăstrăul!

Într-o fierărie veche, un bărbat tăia un buștean. Munca mergea încet și omul se epuiza. Cu cât mai mult dădea cu fierăstrăul, cu atât mai puțin tăia din buștean. Un trecător îi sugera bărbatului să ia o pauză pentru a ascuți fierăstrăul. Dar bărbatul spuse că nu se poate opri pentru a ascuți fierăstrăul, pentru că este prea ocupat să taie!

Un fierăstrău tocit face munca obositoare și neproductivă. Oamenii extrem de eficienți își fac timp pentru a-și ascuți instrumentele, care sunt, de fapt, trupurile, sufletele, mintea și inimile lor. Este timpul pentru „autoînnoire”. Oamenii eficienți au grijă de corpul lor cu un program de exerciții care combină rezistența, flexibilitatea și puterea. Este ușor să planificați un astfel de program și nu trebuie să vă alăturați unei săli de gimnastică pentru a-l pune în aplicare. Oamenii eficienți își îngrijesc sufletele cu rugăciune și meditație, dacă sunt înclinați către o spiritualitate bazată pe religie, sau poate citind literatură de calitate sau ascultând muzică excelentă. Nu neglijați niciodată această dimensiune spirituală; deoarece ea oferă energia pentru tot restul vieții.

„Majoritatea oamenilor nu ascultă cu intenția de a înțelege; ei ascultă cu intenția de a răspunde.”

Repararea mintală poate însemna schimbarea obiceiurilor inutile, precum obișnuința de a privi televizorul, de exemplu. Vizionarea acestuia încurajează absorbția pasivă a valorilor, atitudinilor și dispozițiilor care plictisesc mintea. Citiți, rezolvați puzzle-uri, faceți puțină matematică sau implicați-vă într-o activitate provocatoare pentru a menține mintea alertă, activă și implicată. Inima se referă la emoții, care depind foarte mult de ceilalți. Lucrați cu dedicație pentru a dezvolta inima, conexiunile emoționale și conexiunea cu ceilalți oameni. Comunicați, ascultați și nu vă faceți griji inutile. În tot ceea ce realizați, încercați să îi faceți pe alții mai buni și puneți-i pe primul loc. Făcând acest lucru, vă veți transforma neapărat într-o persoană extrem de eficientă.



4.2.4.

Modelul ADKAR

Modelul ADKAR® de schimbare este un răspuns practic la gestionarea eficientă a schimbărilor pentru persoane și organizații. Este un model simplu, puternic, orientat spre acțiune în favoarea schimbării. Bazat pe cercetări practice efectuate în peste 900 de organizații, modelul este ușor de învățat, are sens și se concentrează pe acțiunile și rezultatele necesare schimbării. Ceea ce conferă cu adevărat avantajul acestui model, este accentul său pe schimbarea individuală.

În timp ce multe proiecte de gestionare a schimbărilor se concentrează pe pașii necesari pentru schimbarea organizațională, ADKAR® subliniază că succesul schimbării organizaționale are loc numai atunci când fiecare persoană este capabilă să tranziteze cu succes schimbarea. Modelul a fost dezvoltat de Jeff Hiatt, CEO al Prosci® Change Management (www.prosci.com) și publicat pentru prima dată în anul 2003. Se concentrează pe 5 acțiuni, cu descrierea rezultatelor așteptate pentru schimbarea individuală de succes și, prin urmare, schimbarea organizațională de succes (figura 4.2).

Modelul ADKAR® constă din 5 pași sau acțiuni secvențiale:

I Conștientizarea necesității schimbării: AWARENESS

Înțelegerea motivului pentru care este necesară schimbarea reprezintă primul aspect-cheie al schimbării de succes. Acest pas explică raționamentul și gândirea care stă la baza unei schimbări necesare. Comunicarea planificată este esențială. Când acest pas este finalizat cu succes, individul (angajatul) va înțelege pe deplin de ce este necesară schimbarea.

II Dorința de a participa și de a susține schimbarea: DESIRE

În acest pas, individul este capabil să ajungă la un punct în care ia o decizie personală pentru a sprijini schimbarea și a participa la schimbare. Desigur, dorința de a sprijini și de a face parte din schimbare poate apărea numai după conștientizarea deplină a nevoii de schimbare. Dezvoltarea dorinței este parțial realizată prin abordarea stimulentei pentru individ și crearea dorinței de a face parte din schimbare.

III Cunoștințe despre modul de schimbare: KNOWLEDGE

Al treilea bloc de construcție al modelului, care oferă cunoștințe despre schimbare, poate fi obținut prin metode obișnuite de instruire și educare. Alte metode de transfer de cunoștințe, cum ar fi coaching, forumuri și îndrumare, sunt la fel de utile, astfel încât nu limitează acest proces la instruirea formală. Două tipuri de cunoștințe trebuie abordate: cunoștințe despre cum să schimbi (ce trebuie să faci în timpul tranziției) și cunoștințe despre cum să acționezi odată ce modificarea este implementată.

IV Capacitatea de a implementa abilitățile și comportamentele necesare: ABILITY

În modelul ADKAR, abilitatea este înțeleasă ca fiind diferența dintre teorie și practică. Odată ce cunoașterea modului de schimbare este în vigoare (teorie), practica sau performanța reală a individului trebuie să fie susținută. Acest lucru poate dura ceva timp și poate fi realizat prin practică, coaching și feedback.

V Consolidarea pentru a susține schimbarea: REINFORCEMENT

Această etapă finală a modelului este o componentă esențială în care sunt accentuate eforturile de susținere a schimbării. Asigurarea că schimbările rămân implementate și că indivizii nu revin la modalitățile vechi de acțiune poate fi obținută prin feedback pozitiv, recompense, recunoaștere,



măsurarea performanței și luarea de acțiuni corective. Pentru o schimbare de succes, consolidarea este esențială pentru a asigura menținerea schimbărilor și măsurarea rezultatelor noi.

A	CONȘTIENȚIZAREA necesității schimbării
D	DORINȚA de a participa și de a susține schimbarea
K	CUNOȘTINȚE despre modul de schimbare
A	CAPACITATEA de a implementa abilitățile și comportamentele necesare
R	CONSOLIDAREA pentru a susține schimbarea

Figura 4.3. Modelul ADKAR® de management al schimbării

Hiatt se referă la fiecare dintre aceste 5 acțiuni ca la blocuri esențiale pentru o schimbare individuală de succes și, ca urmare, o schimbare organizatorică de succes. După cum indică graficul, procesul este secvențial. Cu alte cuvinte, fiecare pas trebuie finalizat înainte de a trece la următorul. Hiatt subliniază că nu este posibilă obținerea succesului într-un domeniu decât dacă s-a abordat acțiunea anterioară.

Care sunt avantajele principale ale modelul de schimbare ADKAR®?

Avantajul principal al acestui model de gestionare a schimbărilor este concentrarea pe schimbarea individuală și asigurarea siguranței fiecărei persoane aflate în tranziție. Atunci când vă concentrați pe individ, puteți măsura unde se află el în procesul de schimbare și de ce este nevoie pentru a-l ajuta. Modelul este concentrat pe rezultate, nu pe sarcini care trebuie executate. Acest model descrie rezultatele (conștientizare, dorință, cunoaștere, abilitate, consolidare), ajutând suplimentar la măsurarea eficacității procesului de schimbare. Progresul poate fi măsurat până la nivelul individual, iar lacunele – diagnosticate la timp cu aplicarea țintită a acțiunilor corective. O persoană aflată în schimbare poate avea nevoie de cunoștințe despre cum să se schimbe sau poate să nu aibă abilitatea de a implementa abilitățile sau comportamentele necesare. Managerul sau persoana care ghidează schimbarea este capabil să discearnă între cele două situații și poate oferi instruire (cunoștințe și informații) sau poate lucra îndeaproape cu individul, antrenându-l pentru a-i oferi încrederea (și capacitatea) de a performa eficient. Astfel, modelul își demonstrează eficiența și ca model de schimbare individuală în afara cadrului organizațional.

4.2.5.

Modelul schimbării în 8 pași al lui Kotter

„Leadershipul este un proces de producere a schimbărilor, stabilind o direcție, aliniind și motivând oamenii.”

(John Kotter)

John Kotter (a.n. 1947) este profesor la Harvard Business School și unul dintre cei mai cunoscuți teoreticieni ai managementului schimbării în organizații. În cartea sa „Leading change” (1995) sunt descriși 8 pași de abordare a unui proces de schimbare:

I Crearea unui sens al urgenței

Crearea unei crize temporare, care destabilizează pentru moment organizația, inspiră oamenii să se schimbe. Sensul urgenței urmează a fi generat cu scopul de a asigura motivația necesară/

suficientă pentru schimbare. Astfel, criza își propune ca scop transformarea obiectivelor declarate în obiective reale și relevante.

Cum se creează acest sens al urgenței? Kotter sugerează câteva modalități prin care se pot „atenționa”, se poate trage un semnal de alarmă angajaților cu privire a crearea/generarea unei situații de schimbare:

- **crearea** unei „crize” instituționale care să alerteze angajații și managementul;
- **eliminarea** semnelor de lux ostentativ (de exemplu, anumite cheltuieli de categoria „nice to have”);
- **stabilirea** unor obiective imposibile de atins prin metodele „tradiționale”;
- **prezentarea** informației economice și de piață care să demonstreze lipsa de competitivitate a instituției;
- **facilitarea** comunicării directe a diverșilor beneficiari ai serviciilor prestate, acționari, furnizori nemulțumiți cu angajații instituției;
- **angajarea** unui serviciu de consultanță pentru a pune sub semnul întrebării performanța curentă. Acest lucru oferă și avantajul unei obiectivități sporite asupra situației care necesită schimbare;
- **intensificarea** comunicării cu referință la oportunitățile de viitor și scoaterea în evidență a incapacității instituționale de a valorifica în prezent aceste oportunități.

II Construirea unei coaliții puternice

Nici cel mai carismatic lider nu va putea schimba de unul singur o organizație. De aceea este necesară construirea unei alianțe la nivel de funcții decizionale. Schimbarea și incertitudinea impun necesitatea unei echipe consolidate și unite pentru:

- a sintetiza toate informațiile necesare în vederea luării celor mai bune decizii;
- a motiva organizația și a depăși obstacolele iminente perioadei de implementare.

Construirea unei coaliții puternice presupune câteva aspecte-cheie:

- alegerea celor mai potriviți angajați (cu competențele și abilitățile necesare, pentru a-i motiva și implica în procesul de schimbare);
- construirea respectului reciproc între membrii echipei;
- formularea și dezvoltarea unei viziuni comune.

III Crearea unei viziuni convingătoare

Cel mai adecvat mod de ghidare și coordonare a miilor de angajați care lucrează împreună pentru schimbarea unei organizații este prin intermediul viziunii de ansamblu, care trebuie să fie o imagine motivatoare și credibilă a viitorului organizației lor. Această viziune, pentru a fi credibilă, trebuie să fie: imaginabilă, dezirabilă, fezabilă, iluminatoare, flexibilă, ușor de comunicat. Pentru a eficientiza însă la maximum viziunea, trebuie să se ia în calcul și aspectele emoționale ale schimbării.

IV Comunicarea viziunii

Odată stabilite viziunea și strategia, urmează să fie decis modul de comunicare a acestora.

Kotter recomandă să facem acest lucru utilizând termeni simpli, cu evitarea jargonului tehnic, folosind metafore și analogii. Această activitate de comunicare și transmitere de informații trebuie să cuprindă cât mai mulți oameni, să fie adresată direct la obiect, să conțină esențialul, fără detalii inutile și să răspundă adecvat nevoilor oamenilor. „Descentralizarea comunicării” prin folosirea unor canale multiple, aplicate simultan în grupurile de lucru, mesaje și scrisori interne, discu-



ții informale, întâlniri față-n față, ședințe de lucru etc., sunt toate instrumente utile de comunicare corectă a viziunii. Alte modalități pot fi:

- repetarea aceluiași mesaj – pentru a asigura livrarea consistentă a informației și a avea convingerea că mesajul a fost înțeles de cât mai mulți oameni;
- exemplul personal – acțiunile noastre vorbesc mai tare decât vorbele;
- încurajarea dialogului și reducerea monologului – oamenii urmează a fi încurajați consecvent să își exprime opiniile, nevoile și chiar îngrijorările cu privire la procesul de schimbare.

V Depășirea obstacolelor în calea schimbării

Această etapă se bazează pe:

- adaptarea structurilor organizatorice la noul context;
- adaptarea sistemelor de management;
- implementarea unor programe de training adecvate pentru a facilita procesul de învățare de noi competențe, abilități etc.;
- confruntarea managerilor care se opun schimbării.

Rezistența la schimbare este unul dintre cele mai mari obstacole în calea unui proces de schimbare și acest aspect trebuie adresat direct.

VI Atingerea unor succese imediate

Comunicarea primelor succese obținute în procesul de schimbare este esențială. De aceea, managerii trebuie să comunice imediat posibil primele rezultate obținute. În mod obișnuit, există convingerea că este dificil să gestionezi simultan obiective pe termen lung și obiective pe termen scurt. Ca urmare, angajații se vor concentra pe obiectivele pe termen lung. Însă rămâne la fel de prioritară și „celebrarea” succeselor înregistrate pe termen scurt.

VII Accelerarea procesului de schimbare prin stabilirea primelor rezultate

Stabilirea unor scopuri/obiective care se pot obține încă din primele etape ale implementării planului de acțiune crește moralul și gradul de implicare al oamenilor. Cu toate acestea, trebuie menținut sensul urgenței prin accelerarea procesului de schimbare. Această accelerare se bazează pe noi inițiative, noi proiecte care se pot lansa pe măsură ce devin necesare.

VIII Instaurarea noilor practici

Cultura organizației reprezintă un set de valori, credințe și norme de comportament care caracterizează fiecare organizație, având un impact major în ceea ce privește „cele mai bune practici”. În noul context al schimbării, setul de valori, sistemele de management (stilul de management/leadership) trebuie reevaluate, pentru a determina în ce măsură se potrivesc și susțin schimbarea. Pornind de la acest nucleu, schimbarea vizează în ansamblu procesele, practicile și metodele de lucru.

Comunicarea adecvată a noilor valori, comportamente, practici de lucru și a legăturii dintre ele și noile rezultate (sau performanța obținută) este fundamentală. Uneori trebuie luate decizii importante și deloc ușoare privind comportamentul și angajamentul/implicarea unor angajați, care se opun încă schimbării. Este necesară evidențierea acelor angajați care demonstrează noile valori și comportamente, care devin ambasadori ai schimbării. În procesul de implementare a schimbărilor trebuie monitorizat felul în care sunt practicate noile valori, pentru a ne asigura că ele au fost asimilate și implementate în procesul de lucru, de exemplu utilizarea noilor competențe în procedurile de recrutare. Nu trebuie neglijată legătura dintre vechile valori, vechea cultură și noile valori, precum și menționarea succeselor obținute în trecut, și în ce mod acestea au contribuit la pregătirea schimbărilor curente. Astfel, comunicarea deschisă, bazată pe rezultate și



pe evidențierea beneficiilor atât pentru angajați, cât și pentru organizație, ajută la creșterea adeziunii la schimbare.

În concluzie, modelul propus de P. Kotter este simplu, intuitiv, ușor de implementat și utilizat. Trebuie însă menționat că el se referă la schimbări radicale și nu toate organizațiile doresc să facă astfel de schimbări.

4.2.6.

Modelul 7s de la McKinsey

Modelul lui McKinsey 7s este un instrument care analizează designul organizațional al companiei, și anume 7 elemente interne cheie: *strategia, structura, sistemele, valorile partajate, stilul, personalul și abilitățile*, pentru a identifica dacă acestea sunt aliniate eficient pentru a permite organizației să își atingă obiectivele.

Modelul McKinsey 7s, dezvoltat în anii '80 ai secolului trecut de către consultanții Tom Peters McKinsey, Robert Waterman și Julien Philips cu ajutorul lui Richard Pascale și Anthony G. Athos, a fost utilizat pe scară largă, chiar de la lansare, de către mediul academic și practicieni, rămânând unul dintre cele mai populare instrumente de planificare strategică. Acesta a căutat să pună accentul pe resursele umane (*soft S*), mai degrabă decât pe materialele tradiționale de producție în masă a capitalului, infrastructurii și echipamentelor, ca factor-cheie pentru o performanță organizațională mai mare.

Scopul modelului a fost să arate cum cele 7 elemente ale companiei: *structura, strategia, abilitățile, personalul, stilul, sistemele și valorile partajate* pot fi aliniate între ele pentru a obține eficacitatea într-o companie. Punctul-cheie al modelului este ca toate cele șapte zone să fie interconectate astfel încât o schimbare într-o zonă să necesite schimbarea în restul companiei, pentru ca aceasta să funcționeze eficient. Conexiunile dintre cele 7 zone ale modelului McKinsey, împărțite în **4 „Soft Ss”** (galbene) și **3 „Hard Ss”** (roșii) – subliniind interconectarea elementelor, este reprezentată grafic în figura 4.4.



Figura 4.4. Modelul McKinsey 7s

Modelul poate fi aplicat în multe situații și este un instrument valoros atunci când se dorește proiectarea organizațională. Cele mai frecvente utilizări ale modelului sunt:

- facilitarea schimbării organizaționale;
- implementarea unei noi strategii;
- identificarea modului în care fiecare zonă se poate schimba în viitor;
- facilitarea fuziunilor cu alte organizații.

Cele șapte domenii de organizare sunt împărțite în zone „moi” (soft) și „dure” (hard). *Strategia, structura și sistemele* sunt elemente **dure**, care sunt mult mai ușor de identificat și gestionat în comparație cu elementele **soft**. Pe de altă parte, zonele moi, deși sunt mai greu de gestionat, constituie fundamentul organizației și sunt mai susceptibile să creeze avantajul competitiv susținut.

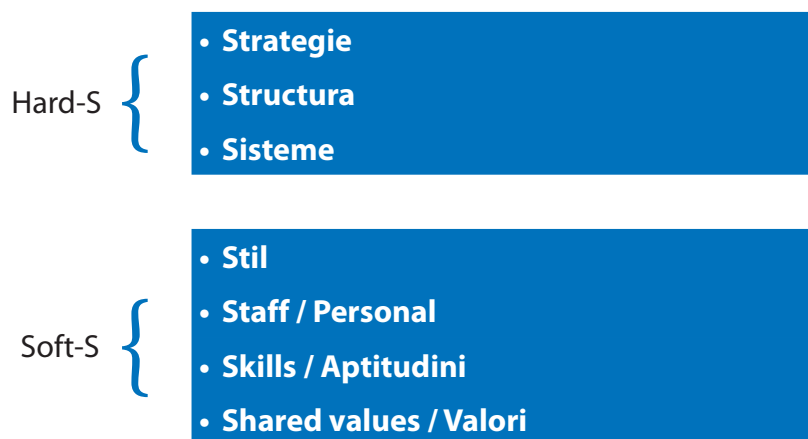


Figura 4.5. Factorii 7s

Strategia este un plan dezvoltat de o firmă pentru a obține un avantaj competitiv susținut și a concura cu succes pe piață. O strategie solidă și clar articulată pe termen lung ajută la obținerea unui avantaj competitiv și este consolidată de viziune, misiune și valori puternice. Cheia modelului 7s este evaluarea gradului de aliniere a strategiei la alte elemente supuse analizei. De exemplu, o strategie pe termen scurt, dar aliniată la celelalte 6 elemente, poate oferi rezultate semnificativ mai bune decât o strategie bine formulată pe termen lung, însă fără aliniere adecvată cu celelalte elemente.

Structura reprezintă modul în care se organizează diviziunile și unitățile de afaceri și include informații despre cine și de ce este responsabil. Cu alte cuvinte, structura este reprezentată de organigrama organizației. De asemenea, este unul dintre cele mai vizibile și mai ușor de modificat elemente ale modelului.

Sistemele sunt procesele și procedurile companiei, care dezvăluie activitățile zilnice ale afacerii și modul în care se iau deciziile. Sistemele constituie zona instituției, care determină modul în care se desfășoară activitatea și ar trebui să fie principala preocupare pentru manageri în timpul schimbării organizaționale.

Aptitudinile sunt abilitățile pe care angajații le execută foarte bine. Acestea includ, de asemenea, capacități și competențe. În timpul schimbării organizaționale, se identifică, se evaluează și se stabilesc abilitățile necesare companiei pentru a-și consolida noua strategie sau noua structură.

Elementul de personal are în vedere tipurile și numărul de angajați de care va avea nevoie organizația și cum vor fi recrutați, instruiți, motivați și recompensați aceștia.

Stilul reprezintă modul în care compania este gestionată de managerii de nivel superior, cum interacționează aceștia, ce acțiuni întreprind și care este valoarea lor simbolică. Cu alte cuvinte, este stilul de conducere al liderilor companiei.

Valorile partajate sunt nucleul modelului McKinsey 7s. Ele includ normele și standardele care ghidează comportamentul angajaților și acțiunile companiei și, astfel, constituie fundamentul oricărei organizații.

Cum folosim instrumentul McKinsey 7s?

După cum am arătat anterior, modelul McKinsey 7s este adesea folosit atunci când se aduce în discuție proiectarea organizațională și eficacitatea. Modelul este ușor de înțeles, dar mult mai greu de aplicat, în special din cauza lipsei unei înțelegeri comune despre cum ar trebui să fie bine aliniat un element sau altul. Următorii pași ar trebui să ajute în aplicarea instrumentului 7s:

Pasul 1

Se identifică zonele care nu sunt aliniate eficient. Obiectivul este să analizați elementele 7s și să stabiliți dacă ele sunt ajustate în mod eficace unele cu altele. Ar trebui să căutați lacunele, inconsecvențele și punctele slabe ale relațiilor dintre elemente. Un exemplu: strategia se bazează pe introducerea rapidă a produsului, dar structura matricială cu relații conflictuale împiedică acest lucru. Astfel, se relevă un conflict care necesită schimbarea fie a strategiei, fie a structurii.

Pasul 2

Se determină proiectarea optimă a organizației, designul organizațional eficient. Cunoscând alinierea dorită, se setează obiectivele și se planifică corespunzător. În primul rând, trebuie găsită alinierea optimă. În al doilea rând, nu există șabloane sau modele organizatorice prestabilite pe care le puteți utiliza. Va trebui să realizați o cercetare sau o analiză comparativă pentru a afla cum alte organizații similare au făcut față schimbărilor organizaționale sau ce moduri organizaționale folosesc.

Pasul 3

Se decide unde și ce schimbări trebuie făcute. Dacă structura și stilul de conducere al organizației nu sunt aliniate la valorile acesteia, ar trebui să se decidă cum de reorganizat relațiile de raportare pentru a schimba stilul de management, astfel încât compania să funcționeze mai eficient.

Pasul 4

Implementarea este cea mai importantă etapă în orice proces, schimbare sau analiză și numai modificările bine implementate au efecte pozitive. Prin urmare, ar trebui găsite persoanele cele mai potrivite pentru a implementa modificările decise.

Pasul 5

O schimbare într-un element are întotdeauna efecte asupra celorlalte elemente și necesită implementarea unui nou design organizațional. Astfel, revizuirea continuă a fiecărei zone este foarte importantă.

Abordarea McKinsey în rezolvarea problemelor:

- Problema nu este întotdeauna problemă.
- Nu reinventați roata.
- Fiecare situație examinată este unică.
- Nu faceți ca faptele să se potrivească soluției.



- Asigurați-vă că soluția se potrivește necesităților dumneavoastră.
- Uneori, lăsați soluția să vină la dumneavoastră.
- Nicio problemă nu este prea dificilă pentru a fi rezolvată.

4.2.7.

Modelul mentalității deschise

Institutul Arbinger, care lucrează la rezolvarea conflictelor și la îmbunătățirea culturilor organizaționale, a publicat în 2016 o carte inspirată despre modul în care mentalitatea/relația cu lumea și oamenii din ea poate deveni o forță pentru schimbare. Arbinger ilustrează lucrarea cu studii de caz excelente. Manualul explică modul în care asumarea unei gândiri exterioare, examinarea preocupărilor dincolo de propria perspectivă îngustă pot duce la rezultate satisfăcătoare pentru persoane și organizații.

Arbinger raportează că organizațiile ai căror lideri recunosc și se ocupă de mentalități profund înrădăcinate au o șansă mult mai mare de a implementa schimbări decât organizațiile ai căror lideri nu fac aceasta.

Percepția despre context determină acțiunile; acțiunile trădează mentalitatea. Când oamenii sunt considerați importanți și tratați ca atare, ei afișează o atitudine sau un tip de percepție numit „o mentalitate exterioară”. Când utilizați o mentalitate exterioară, căutați binele mai mare dincolo de dumneavoastră, dar atunci când utilizați o „mentalitate interioară”, acționați doar pentru a vă maximiza propriile avantaje. O mentalitate exterioară se referă la modul în care îți vezi locul în lume, la relațiile tale cu ceilalți și ce ar trebui să faci pentru ei. Această altă mentalitate poate fi o forță puternică pentru schimbare. Pentru a crea o mentalitate exterioară, trebuie să înveți să vezi dincolo de tine.

Organizațiile trebuie să abordeze problema mentalității dacă doresc să inițieze schimbarea. Liderii care intenționează să promoveze o orientare organizațională spre o mentalitate exterioară ar trebui să se axeze pe un obiectiv colectiv. Organizațiile cu mentalitate externă permit angajaților să decidă ce ar trebui să facă, cum să o facă și cum să își asume responsabilitatea colectivă. Dacă se dorește modificarea structurii și regulilor organizației, este necesară orientarea către exterior a gândirii acesteia. Modelul face referință la un set de instrumente care ar facilita crearea mentalității deschise:

- **instrumente de autoconștientizare** pentru a depăși mentalitatea închisă, orientată spre sine și a promova o colaborare mai eficientă axată pe impactul mentalității deschise;
- **menținerea instrumentelor de schimbare** pentru implementarea și susținerea unei mentalități deschise;
- **instrumente de responsabilizare** care ajută persoanele să-și clarifice rolurile și să devină răspunzătoare pentru impactul lor asupra celorlalți;
- **instrumente de colaborare** pentru a ajuta persoanele și echipele să planifice, să lucreze și să rezolve diferențele mai colaborativ și mai eficient.



4.3.

Procesul de schimbare în instituțiile de învățământ superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- configurațiile dezvoltării organizaționale;
- etapele ciclului de viață al dezvoltării organizaționale;
- etapele schimbării organizaționale;
- tipurile de diagnostic organizațional;
- particularitățile managementului strategic universitar;
- conceptele strategiilor de schimbare;
- tipurile de instrumente ale managementului schimbărilor.

Aplicare

va putea:

- să determine punctele critice ale dezvoltării organizaționale;
- să compare abordările schimbării organizaționale;
- să utilizeze conceptele asociate cu schimbările planificate în elaborarea unei strategii universitare;
- să compare diferitele modele organizaționale ale universităților;
- să realizeze analiza SWOT a managementului strategic universitar;
- să determine impactul schimbărilor în managementul strategic universitar asupra mediului intern și extern al universității;
- să utilizeze instrumentele manageriale în realizarea schimbărilor.

Integrare

va fi capabil:

- să evalueze necesitatea schimbării și problemele ce pot apărea la fiecare etapă a ciclului de viață al dezvoltării organizaționale;
- să elaboreze o strategie de dezvoltare în funcție de nivelurile de management universitar;
- să anticipeze riscurile proceselor de management strategic la diferite niveluri de organizare ale instituției de învățământ superior;
- să aprecieze implementarea unei strategii de schimbare în cadrul instituției de învățământ superior.

4.3.1.

Configurații ale dezvoltării organizaționale

Este cunoscut faptul că astăzi organizațiile au nevoie de schimbare în aproape toate domeniile de activitate și la nivelul fiecărui element material sau nematerial. În acest sens, nici instituțiile de învățământ superior nu fac excepție.

În sens larg, schimbarea reprezintă orice modificare, transformare în forma și/sau conținutul unui obiect sau proces, activitate, sistem etc. și are ca rezultat introducerea „noului”, sub toate aspectele.

Dezvoltarea organizațională poate contribui la democratizarea forței de muncă. Se elimină construcțiile redundante și ierarhice, se realizează un parteneriat cu accent pe încrederea reciprocă.



Dezvoltarea organizațională este un efort pe termen lung pentru a îmbunătăți capacitatea organizației de a se reînnoi, de a rezolva problemele și de a răspunde la schimbări. În același timp, se subliniază în special gestionarea mai eficientă a culturii organizației, mai ales în grupurile de lucru formale, aplicarea metodologiei științelor comportamentale și implicarea unui agent de schimbări⁹⁹.

Schimbarea organizațională. Se referă la modificarea condițiilor existente ale unei organizații. Chiar și în cele mai stabile organizații schimbarea este necesară pentru a menține stabilitatea. Mediul economic și social este atât de dinamic, încât fără a se adapta la schimbări, nici cele mai de succes companii nu pot supraviețui.

În prezent există numeroase teorii, abordări și modele ale schimbării organizaționale (I. Ansoff, O. Vikhansky, E. Goldrat, P. Drucker, M. Dixon, V. Inozemtsev, B. Karlof, K. Colin, D. Kotter, K. Levin, A. Luzin, G. Morgan, R. Stesi și alții). În același timp, problema alegerii principiilor de bază, a modelelor schimbărilor rămâne foarte relevantă. Ca punct de plecare al analizei, considerăm principiile companiei. Pentru a face acest lucru, folosim tezele lucrării lui Gareth Morgan, conform cărora se disting mai multe tipuri de organizații (ne limităm la cele mai semnificative): organizații ca mașini, organizații ca sisteme politice, organizații ca organisme, organizații ca flux și transformare.¹⁰⁰

Organizația privită ca dispozitiv, mașină. Managerii au încercat să abordeze managementul companiei ca un mecanism format din mai multe componente, fiecare dintre acestea jucând un rol clar, definit în procesul funcționării sale generale. Companiile au început să fie privite ca niște construcții, cu noduri interconectate (finanțe, producție, logistică, managementul resurselor umane, marketing, asistență juridică), asociate cu anumite canale de comunicare și relații organizaționale.

Metafora și-a atins apogeul datorită principiilor managementului științific al F. Taylor, bazate pe o cronologie extrem de strictă, îndeplinirea sarcinilor de muncă, selecția în funcție de rezultatele finale, un sistem de stimulente pentru muncă și remunerarea eforturilor personalului.

Astfel, prin *metafora mașinii* se desemnează un fel de sistem rațional, construit și structurat pentru atingerea obiectivelor. Diferența dintre rezultatele reale și cele dorite ale activității, în funcție de abordare, apare din lipsa corespondenței dintre structură și mediul extern. Astfel, abordarea schimbării este aceea că managementul determină obiectivele și perioada de timp, trebuie doar să planifici totul corect. Abordarea este atractivă, cu o viteză relativă de schimbare admisibilă, care este adesea necesară în condițiile concurenței moderne, dar nu funcționează în cazul transformărilor la scară mare.

Metafora organizării ca „mașină” are o serie de puncte slabe, deoarece nu este flexibilă, este slab adaptată la schimbările din mediul extern etc. Mai mult, mecanismele, care posedă în principal raționalitate tehnică, nu țin cont de factorul uman, care este important, deoarece sarcinile pe care le execută compania sunt mai complexe și incerte în comparație cu cele efectuate de mașină.¹⁰¹

Organizația privită ca sistem politic. Această metaforă consideră organizațiile drept ministate, care pot fi unitare (toți lucrătorii depun eforturi pentru un scop comun), pluraliste (conțin o mare varietate de interese grupate în jurul obiectivelor formale) sau radicale (reprezintă o arenă pentru lupta clanurilor sau grupurilor rivale). În sfera politică se decide întrebarea cine controlează resursele limitate, cine este primul care primește informații, unde ar trebui luate deciziile impor-

99 <https://economy-ru.info/info/94796/>.

100 <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-na-innovatsionno-aktivnom-predpriyatii>.

101 <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-metafori-i-osobennosti-ih-primeneniya-v-praktike-sovremennogo-menedzhmenta/viewer>.



tante de management. Organizațiile ca sisteme politice sunt coaliții ale diferitor persoane și grupuri de interese. Există diferențe între membrii coaliției în ceea ce privește valorile, credințele, interesele și percepțiile despre realitate. Obiectivele și deciziile rezultă din negocieri, tranzacții și lupte privind puterea între diferite părți interesate. Ar trebui să se acorde o influență deosebită analizei părților interesate pentru a înțelege interesul și influența fiecărui interesat, pentru a găsi susținători și agenți ai intereselor.

Organizația privită drept flux și transformări. Definiția organizației ca flux și transformare operează în termeni de complexitate, haos și paradox. Organizarea, în acest caz, este o parte a mediului, o parte a fluxului cu capacitate de a se autoorganiza, schimba, autoreînnoi în urmărirea identității. Managementul este capabil să împingă și să modeleze procesul, dar nu poate controla transformarea.

Organizația privită ca organism. Atunci când considerăm organizația ca un organism, este accentuată nevoia de a studia mediul extern și de a se adapta la aceasta. Prin această abordare, organizațiile oferă oamenilor oportunități pentru propria lor dezvoltare. Majoritatea oamenilor trebuie să fie motivați intern și vor funcționa bine într-un climat de susținere. Organizațiile de succes sunt cele în care oamenii li se oferă posibilitatea de a-și da seama pe sine și de a se înțelege bine unul cu celălalt. Diferența dintre rezultatele reale și cele dorite ale activității rezultă din discrepanța dintre organizație și angajații săi. Prin urmare, dacă nevoile sociale ale indivizilor și grupurilor din organizație sunt în echilibru și se țin cont și de mediul înconjurător, există o mare probabilitate a funcționării adaptive a întregului sistem.

Organizația privită ca structură antreprenorială. Organizațiile antreprenoriale sunt orientate spre creștere și se bazează mai mult pe oportunități decât pe resurse controlate. Punerea în aplicare a acestor oportunități și utilizarea resurselor pentru aceasta sunt adesea realizate pe termen scurt, episodic și pe etape. Controlul resurselor este de obicei indirect în natură (chirie, împrumut etc.). Structura de management a unei organizații antreprenoriale se caracterizează printr-un număr redus de niveluri, flexibilitate și construcție de rețea. Activitățile unei astfel de organizații sunt de regulă evaluate nu pe baza productivității, ci pe baza eficienței. Motivația pentru activitatea antreprenorială se bazează pe căutarea de oportunități și obținerea de rezultate, și nu pe nevoia de a utiliza resurse. Din punctul de vedere al structurii organizaționale, structurile antreprenoriale se bazează pe inițiativa individuală, și nu pe coordonare, așa cum se întâmplă în organizațiile tradiționale. Dezvoltarea concentrată este înlocuită cu dezvoltarea pe mai multe direcții. În antreprenoriat, competența individuală este mai importantă decât competența organizațională¹⁰².

În opinia lui *Mintzberg*¹⁰³, principalele structuri organizaționale sunt următoarele:

- organizația antreprenorială;
- organizația mașinistă (birocrăția);
- organizația profesională;
- organizația divizională (diversificată);
- organizația inovativă („adhocrația”).

Prin urmare, managementul unei organizații trebuie să monitorizeze continuu mediul exterior și să fie suficient de inovator și creativ pentru a implementa aceste schimbări în mod eficient. Schimbarea organizațională nu poate fi identificată cu modificări minore, cum ar fi plecarea unor salariați, venirea altora etc.

102 <https://works.doklad.ru/view/-H9TnlLztGY.html>.

103 <http://www.buzdugan.com.ro/blogmanagement/?p=147>.



4.3.2.

Ciclul de viață al unei organizații

Ciclul de viață organizațională este ciclul de viață al unei organizații de la crearea ei și până la încetarea activității acesteia. Se referă, de asemenea, la succesiunea așteptată a avansărilor experimentate de o organizație, spre deosebire de apariția aleatorie a evenimentelor.

Studiul ciclului de viață organizațional a dus la diverse modele predictive. Aceste modele au făcut obiectul unei discuții academice considerabile și sunt legate de studiul creșterii și dezvoltării organizaționale. Organizațiile din orice etapă a ciclului de viață sunt afectate de circumstanțe externe de mediu, precum și de factori interni. Cu toții suntem conștienți de ascensiunea și căderea organizațiilor și a industriilor întregi. De asemenea, produsele au cicluri de viață, fapt recunoscut de mult de experții în marketing și vânzări.

Tendențe în studiul ciclului de viață organizațional

Ciclul de viață organizațional este un model important datorită premisei și prescripției sale. Premisa modelului este că cerințele, oportunitățile și amenințările din interiorul și din afara firmei de afaceri vor varia în funcție de stadiul de dezvoltare în care se află firma. De exemplu, amenințările în stadiul de pornire diferă de cele din stadiul de maturitate. Pe măsură ce compania trece prin etapele de dezvoltare, schimbările în natura și numărul de cerințe, oportunități și amenințări exercită presiune pentru schimbarea activității. Organizațiile trec de la o etapă la alta, deoarece adaptarea dintre organizație și mediul său este atât de inadecvată, încât fie eficiența și/sau eficacitatea organizației este grav afectată, fie supraviețuirea organizației este amenințată.

Prescripția modelului ciclului de viață organizațional este aceea că managerii companiei trebuie să schimbe obiectivele, strategiile și dispozitivele de implementare a strategiei pentru a se potrivi cu noul set de probleme. Astfel, diferite etape ale ciclului de viață al companiei necesită modificări în obiectivele, strategiile, procesele manageriale ale acesteia (planificare, organizare, personal, direcție, control), tehnologia, cultura și modul de luare a deciziilor¹⁰⁴.

Au fost relevate cinci etape de evoluție: *naștere, creștere, maturitate, declin și renaștere*. Cercetătorii au urmărit modificările structurii organizaționale și a proceselor manageriale pe măsură ce afacerea trece prin etapele de dezvoltare. La naștere, companiile au prezentat o structură organizatorică foarte simplă, cu autoritate centralizată în vârful ierarhiei. Pe măsură ce firmele au crescut, acestea au adaptat structuri mai sofisticate și autoritate descentralizată pentru managerii de nivel mediu și inferior. La maturitate, firmele au demonstrat o preocupare semnificativ mai mare pentru eficiența internă și au implementat mai multe mecanisme și procese de control.

Faze de creștere

Cele mai multe lucrări ale savanților concentrate pe ciclurile de viață organizațională sunt conceptuale și ipotetice în conținut. Doar o mică parte a încercat să testeze empiric modelul ciclului de viață organizațional. O lucrare conceptuală foarte citată a fost publicată în *Harvard Business Review* în 1972 de L. Greiner, menționând cinci faze de creștere:

- creștere prin creativitate;
- creștere prin direcție;
- creștere prin delegare;
- creștere prin coordonare;
- creștere prin colaborare.

104 <https://www.inc.com/encyclopedia/organizational-life-cycle.html>.



Fiecare etapă de creștere a cuprins o fază evolutivă (perioade de creștere prelungite în care nu există tulburări majore în practicile organizației) și o fază revoluționară (perioade cu tulburări substanțiale în viața organizației). Fazele evolutive au fost presupuse a fi de aproximativ de la patru până la opt ani, în timp ce fazele revoluționare au fost caracterizate ca faze de criză. La sfârșitul fiecăreia dintre cele cinci etape de creștere enumerate mai sus, L. Greiner a emis ipoteza că va avea loc o criză organizațională și că capacitatea întreprinderii de a gestiona aceste crize îi va determina viitorul.

Faza 1 – Creșterea prin creativitate

Duce, în cele din urmă, la o criză de conducere. Trebuie adoptate practici de management mai sofisticate și mai formalizate. În cazul în care fondatorii nu pot sau nu își asumă această responsabilitate, ei trebuie să angajeze pe cineva care poate și să ofere acestei persoane autoritate suficientă.

Faza 2 – Creșterea prin direcție

Duce în cele din urmă la o criză de autonomie. Managerilor de nivel inferior trebuie să li se acorde mai multă autoritate pentru ca organizația să continue să crească. Criza implică reticența managerilor de nivel superior de a delega autoritatea.

Faza 3 – Creșterea prin delegare

Duce în cele din urmă la o criză de control. Aceasta se întâmplă atunci când angajații autonomi care preferă să opereze fără interferențe din partea restului organizației se confruntă cu proprietarii de afaceri și managerii care percep că pierd controlul asupra unei companii diversificate.

Faza 4 – Creșterea prin coordonare

Duce în cele din urmă la o criză de birocrăție. Tehnicile de coordonare, precum grupurile de produse, procesele formale de planificare și personalul corporativ, devin, în timp, un sistem birocratic care determină întârzieri în luarea deciziilor și reducerea inovației.

Faza 5 – Creșterea prin colaborare

Se caracterizează prin utilizarea de echipe, o reducere a personalului corporativ, structuri de tip matrice, simplificarea sistemelor formale, o creștere a conferințelor și a programelor educaționale și sisteme informatice mai sofisticate. În timp ce Greiner nu a delimitat în mod oficial o criză pentru această fază, el a ghicit că ar putea să se învârtă în jurul „saturației psihologice a angajaților care devin emoțional și fizic epuizați de intensitatea muncii în echipă și de presiunea grea pentru soluții inovatoare”.

Implicații pentru fazele de creștere

Există anumite implicații pentru managerii din organizații în ceea ce privește etapele de creștere:

I Recunoașterea poziției altora în cursul expansiunii

Managerii de nivel superior ar trebui să fie conștienți de stadiul actual al organizației lor, pentru a putea pune în aplicare soluții relevante pentru tipul de criză cu care se confruntă. Managerii nu ar trebui să fie tentați nici de dorința să-și depășească faza actuală. Acest lucru se datorează faptului că pot fi învățate experiențe vitale din fiecare fază, care vor fi necesare pentru a face față fazelor viitoare.

II Recunoașterea varietății restrânse de soluții

În fiecare fază a revoluției devine clar că există doar un număr limitat de soluții care pot fi aplicate. Managerii ar trebui să evite repetarea soluțiilor, deoarece acest lucru ar putea împiedica



evoluția unei noi faze de creștere. De asemenea, este important de menționat că evoluția nu este un eveniment mecanic, iar organizațiile trebuie să caute în mod activ noi soluții pentru actuala criză, care să fie adecvate și pentru următoarea etapă de creștere.

III **Recunoașterea că soluțiile duc la criză**

Managerii ar trebui să realizeze că acțiunile trecute sunt factori ai consecințelor viitoare. Acest lucru ar ajuta managerii în formularea de soluții pentru a face față crizei care se dezvoltă în viitor.

4.3.3.

Schimbarea organizațională: abordări și etape

Întrucât *schimbarea organizațională* este un proces complex, managerii ar trebui să o abordeze sistematic și logic. Unele schimbări organizaționale pot fi planificate, în timp ce alte modificările sunt reactive. Schimbarea planificată este proiectată și pusă în aplicare de organizație într-o manieră ordonată și la timp, în anticiparea schimbărilor viitoare.

Schimbarea reactivă rezultă dintr-o reacție a unei organizații la evenimente neașteptate. Spre deosebire de schimbările planificate, cele reactive vin ca o reacție la circumstanțe pe măsură ce ele se dezvoltă. Forțele externe pe care organizația nu a reușit să le anticipeze sau să le interpreteze corect aduc întotdeauna schimbări reactive. Întrucât schimbarea reactivă poate fi operată în grabă, crește probabilitatea unui program prost conceput și prost executat.

Schimbarea planificată este întotdeauna preferabilă schimbării reactive. Managerii care stau impasibili și răspund la schimbare numai atunci când nu o mai pot evita este probabil să irosească mult timp și bani încercând să corecteze o soluție de ultimă oră. Abordarea mai eficientă este de a anticipa forțele semnificative pentru schimbări care lucrează într-o organizație și a planifica modalități de abordare a acestora. Pentru a realiza acest lucru, managerii trebuie să înțeleagă pașii necesari pentru o schimbare eficientă.

Abordarea psihodinamică – duce la înțelegere și manipulare către lumea interioară a omului. Acest lucru este important mai ales când acesta din urmă suferă modificări excesiv de dureroase.

Metode folosite:

- 1) Cinci etape de adaptare la schimbări ale lui Kübler-Ross (1969): negare, furie, negociere, depresie, acceptare.
- 2) Adaptarea curbelor lui Adam-Heyers și Khoton (1976).
- 3) Modelul Virginia Satyr (1991): status quo, element extraterestru, haos, idee transinformativă, integrare și practică.
- 4) „Tipping points” în procesul de schimbare Weyenberg (1997).

Ținând cont de lumea emoțională a omului, *dezavantajul* este lipsa de comunicare la nivel emoțional.

Recomandări pentru manager:

- să-și adapteze stilul de management la emoțiile sale caracteristice stării de schimbare;
- să trateze personalul ca pe profesioniști, să le înțeleagă starea lor emoțională.

Abordarea cognitivă – „Performanță prin atitudine pozitivă, prin schimbarea procesului de gândire. Schimbă-ți reacția la schimbare.” Gândirea pozitivă este în dezvoltare, iar la stabilirea obiectivelor se elimină prejudecățile.



Modele folosite:

- 1) programarea neurolingvistică;
- 2) terapia emoțională rațională;
- 3) terapia pozitivă;
- 4) teoria sistemelor de credințe;
- 5) tehnicile pentru schimbarea credințelor.

Dezavantaje – nu ține cont de lumea interioară emoțională a persoanei, de impactul său pozitiv sau negativ; ține seama, în principal, de capacitatea persoanei de a rezolva problemele.

Recomandări pentru manager:

- să asocieze obiectivele cu motivația;
- să aplice strategia legării obiectivelor corporative de cele individuale;
- să urmărească evitarea obstacolelor și depășirea rezistenței.

Abordarea comportamentală – schimbarea comportamentului unor angajați prin recompense și pedepse pentru obținerea rezultatelor dorite.

Modele folosite:

- 1) strategiile de consolidare:
 - financiare (premii);
 - nefinanciare (recenzii sau evaluări);
 - munca specifică;
 - sociale (laudă, recunoaștere generală);
- 2) modelele motivaționale:
 - teoria lui McGregor;
 - factorii de motivație Herzberg.

Dezavantajul acestei abordări este că se bazează doar pe comportamentul vizibil al unei persoane, fără a lua în considerare capacitatea ei de a rezolva problemele.

Recomandări pentru manageri:

- să dezvolte strategiile de promovare potrivite;
- să țină legătura cu modificările viitoare ale politicii și ale activităților de management strategic.

Abordarea umanistă – se bazează pe credința în dezvoltare și creștere, în maximizarea capitalului. Accentul se pune pe dezvoltarea sănătoasă a omului și pe relațiile de producție, fără eficiență reală.

Modele folosite:

- 1) ierarhia nevoilor Maslow (1970);
- 2) calea către creșterea personală Roger (1967);
- 3) control emoțional al situației Gestold (1951).

Recomandări pentru manager:

- să creeze un mediu propice pentru creșterea și dezvoltarea persoanelor;
- să se comporte natural, să creadă că oamenii vor să crească și să evolueze;
- să asigure un nivel sănătos de comunicare deschisă și o atitudine pozitivă¹⁰⁵.

¹⁰⁵ http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/43055/mod_resource/content/.



Etapele procesului de schimbare¹⁰⁶:

- 1) declanșarea schimbării;
- 2) motivarea schimbării;
- 3) crearea unei viziuni;
- 4) adoptarea unei politici de susținere;
- 5) conducerea schimbării;
- 6) susținerea schimbării.

Declanșarea schimbării

Procesul de schimbare organizațională se declanșează, în general, în urma sesizării de către managerii sau proprietarii respectivei organizații a unor posibilități de îmbunătățire a activității organizației în ansamblu, a unui departament sau a unui grup de persoane ori prin sesizarea apariției unor probleme, care ar putea afecta dezvoltarea organizației. Declanșarea procesului de schimbare organizațională presupune „identificarea principalelor probleme cu care se confruntă organizația, a oportunităților de dezvoltare și stabilirea raporturilor de colaborare dintre specialistul în managementul schimbării și membrii organizației în care urmează să se realizeze schimbarea”. Lucrările cuprinse în această etapă variază prin prisma complexității, în funcție de opțiunea specialiștilor implicați în planificarea și implementarea schimbării.

Această etapă presupune următoarele subetape:

- Identificarea părților participante la procesul schimbării.

În procesul schimbării sunt, în general, implicate două părți, cea care suportă schimbarea și cea care concepe, proiectează și implementează schimbarea. Cele două părți trebuie să stabilească dacă este posibilă sau nu o colaborare și în ce condiții, pentru aceasta fiind necesare următoarele: *identificarea problemelor organizației, stabilirea părții reprezentative din organizație pentru soluționarea problemelor și alegerea specialiștilor în schimbare cei mai adecvați.*

- Contractarea procesului de schimbare.

După ce au fost identificate problemele care fac necesară schimbarea organizațională, au fost stabilite părțile, adică cine concepe, planifică și implementează schimbarea și cine suportă schimbarea, este necesar să se elaboreze un contract între cele două părți. Printr-un astfel de contract se va stabili ce așteptări are fiecare dintre părțile implicate, care sunt resursele ce urmează a fi consumate în procesul schimbării, care este termenul de desfășurare a lucrărilor și care sunt regulile ce trebuie respectate de cele două părți pe parcursul desfășurării respectivului contract. Aceasta etapă poate căpăta o formă informală, când între cele două părți se stabilește numai o înțelegere verbală, dar în cele mai multe cazuri contractarea se concretizează într-un contract formal, un document care stipulează toate condițiile enunțate mai sus.

Motivarea schimbării

Presupune pregătirea schimbării și învingerea rezistenței la schimbare. Pregătirea schimbării trebuie să pornească de la considerentul că reușita unei schimbări depinde de nevoia pe care o simt oamenii pentru schimbare. Aceasta presupune să-i faci pe oameni să simtă un disconfort în situația în care se află organizația, cu actualul lor statut, care să-i determine să încerce noi modalități de comportament. Or, se știe cât de dificil este să crezi astfel de insatisfacții într-un

106 <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>.



anumit echilibru deja creat. Trebuie învinsă rezistența la schimbare care, la nivelul personalului, poate să apară din cauza neliniștii acestuia în cazul trecerii de la ceva cunoscut la ceva necunoscut. Indivizii nu sunt siguri, de exemplu, că munca lor, calitățile pe care le au vor mai fi apreciate în viitor, că vor mai putea munci eficient în noile condiții care se vor crea în urma schimbării.

Crearea unei viziuni

Viziunea descrie starea viitoare spre care se dorește să se îndrepte schimbarea. Viziunea contribuie la creșterea convingerii personalului că schimbarea are la bază anumite rațiuni acceptabile, care se impun, că schimbarea este necesară și că merită efortul pe care organizația înțelege să-l facă. Dacă însă viziunea scoate în evidență faptul că schimbările nu pot fi implementate în cadrul organizației, ea poate conduce la diminuarea moralului membrilor organizației. Crearea unei viziuni este considerată de către specialiști ca un pas important în orice proces de management al schimbării, de aceea managerii trebuie să încurajeze participarea salariaților la dezvoltarea unei viziuni, pentru că astfel contribuie la creșterea susținerii din partea acestora. Procesul de creare a unei viziuni este puternic influențat de valorile și preferințele oamenilor, de modul în care ei văd organizația într-o stare dorită. Acest proces de creare a unei viziuni presupune descrierea viitorului dorit și întărirea convingerii și încrederii de a merge în acea direcție.

Descrierea viitorului dorit poate să cuprindă fie toate, fie unele dintre elementele următoare, care pot fi comunicate membrilor organizației: *misiunea, rezultatele scontate, caracteristicile scontate.*

Găsirea unei politici de susținere

În general, organizațiile se caracterizează printr-o diversitate de preferințe și interese ale indivizilor și/sau grupurilor care le compun. De exemplu, salariații urmăresc să aibă condiții de muncă bune și foarte bune, să fie bine plătiți, în timp ce managerii universitari sunt interesați în diversificarea activităților desfășurate și creșterea eficienței cu care sunt utilizate resursele. Apar, astfel, în procesul schimbării, conflicte de interese, care trebuie soluționate de către cei care conduc schimbarea în organizație, prin adoptarea unei politici de susținere a procesului de schimbare.

Conducerea schimbării

Implementarea schimbării presupune trecerea de la starea existentă a organizației la o stare dorită în viitor. Această trecere nu se realizează imediat, ci presupune o anumită stare de tranziție, în care organizația sesizează condițiile necesare pentru a se ajunge la starea dorită. Doi specialiști în managementul schimbării, Beckhard și Harris, subliniau faptul că această stare de tranziție poate fi foarte diferită de cea actuală a organizației, ceea ce presupune noi structuri și o altfel de conducere a activităților. Ei identifică trei activități principale și, implicit, structuri care ușurează tranziția:

- a) planificarea activităților;
- b) stabilirea sarcinilor;
- c) crearea structurilor.

Cei doi autori consideră ca în structura schimbării trebuie cuprinse:

- managerul care conduce schimbarea;
- un manager de proiect, care conduce temporar activitățile impuse de schimbare;
- reprezentanți ai structurilor implicate în procesul schimbării sau care sunt afectate de schimbare;
- persoane carismatice care pot influența un număr mare de persoane din organizație în procesul schimbării;



- reprezentanți ai compartimentelor care provin din diferite funcții și manageri de la diferite niveluri ierarhice implicate în procesul schimbării.

Desfășurând astfel de activități, managerii implicați în procesul schimbării vor putea asigura trecerea de la starea actuală a organizației la starea dorită, într-o perioadă rezonabilă impusă de anumite criterii de eficacitate privind utilizarea resurselor de care dispune organizația respectivă.

Suținerea schimbării

Odată implementată schimbarea, atenția se va îndrepta către susținerea acesteia, deoarece există tendința membrilor organizației de a se întoarce la situația dinaintea schimbării. Pentru susținerea schimbării efectuate se recomandă următoarele activități:

- a) *furnizarea resurselor necesare* pentru efectuarea schimbării, care constau în resurse financiare și umane suplimentare necesare numai procesului schimbării;
- b) *constituirea unui suport al schimbării* necesar din cauza tensiunilor care apar în procesul schimbării, tensiuni pe care cei implicați în acest proces le resimt;
- c) *dezvoltarea noilor competențe* impuse de noile cunoștințe, aptitudini, comportamente ale membrilor organizației cerute în procesul schimbării;
- d) *consolidarea noilor comportamente* prin corelarea recompenselor cu acele comportamente care favorizează schimbarea.

4.3.4.

Diagnostic: proces, etape, conținut

Diagnosticarea este următoarea etapă în procesul de dezvoltare organizațională și de schimbare, după declanșarea studiului și motivarea personalului pentru participare la procesul schimbării.

În literatura de specialitate există numeroase definiții ale diagnosticării sau ale analizei-diagnostic, așa cum mai este cunoscută. Toate însă converg către aceleași elemente definitorii, care se referă la activitățile specifice, la scopurile urmărite și la modalitățile de atingere a acestor scopuri ¹⁰⁷.

Analiza-diagnostic este o metodă de identificare a punctelor forte și a punctelor slabe ale sistemului de management din întreprindere. Diagnosticarea sistemului de management este un proces complet de determinare a deficiențelor în cadrul procesului de gestiune, al cărui scop este studierea stării actuale a firmei și a principalelor elemente ale sistemului de management (organizatoric, informațional, decizional, metode și tehnici de conducere), precum și a ordinii interacțiunilor în procesul de conducere, prin adoptarea și punerea în aplicare a deciziilor de management în cadrul întreprinderii, atunci când acestea interacționează cu sisteme mai mari sau similare ca gen de activitate.

Diagnosticul reprezintă punctul de plecare pentru evaluarea și justificarea principalelor măsuri de sporire a eficienței managementului. Analiza-diagnostic este necesară pentru justificarea proiectului, precum și pentru punerea în aplicare consecventă a măsurilor de îmbunătățire a sistemului de management. În esență, este o etapă de analiză a sistemului care necesită o abordare sistematică a problemelor ce țin de obiectivele de dezvoltare a companiei care nu au fost realizate sau au fost realizate parțial.

Diagnosticul este o metodă folosită de manageri, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare din manager și executanți, al cărei scop principal constă în identificarea punctelor forte și,

107 Burduș, E., Androniceanu, A. Managementul schimbării. București: Editura Economică, 2000, p.75.



respectiv, slabe ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare.

Analiza-diagnostic include:

- studiul documentelor existente în întreprindere;
- identificarea scopurilor companiei;
- stabilirea modalităților de a atinge aceste scopuri;
- analiza indicatorilor de funcționare a sistemului managerial;
- elaborarea propunerilor¹⁰⁸.

Diagnosticul poate fi de mai multe tipuri:

- general;
- parțial;
- în cascadă.

Etapele diagnosticului

Fiecare tip de diagnostic (general, parțial sau în cascadă) folosește abordări diferite prin prisma complexității și succesiunii lucrărilor, deci presupune etape diferite în procesul de analiză. Orice proces de diagnostic include anumite lucrări cu caracter general, care, în funcție de omogenitatea și succesiunea lor, pot fi grupate în următoarele etape principale: *pregătirea analizei-diagnostic* (prediagnosticul), *investigația și analiza*, *elaborarea recomandărilor și postdiagnosticul*.

Pregătirea analizei-diagnostic (prediagnosticul) cuprinde lucrări referitoare la delimitarea ariei studiului, constituirea echipei de elaborare a analizei, stabilirea metodelor care vor fi utilizate în culegerea, gruparea, sistematizarea și prelucrarea informațiilor, fixarea anumitor termene și responsabilități.

Investigația și analiza este etapa în care specialiștii în diagnosticare desfășoară cele mai importante și numeroase activități, de a căror corectitudine depinde calitatea recomandărilor pentru procesele de schimbare din cadrul organizației. Această etapă cuprinde mai multe subetape: *culegerea și sistematizarea datelor; aprecierea simptomelor semnificative și evidențierea punctelor forte, slabe și a cauzelor care le generează*.

- **Aprecierea simptomelor semnificative** presupune relevarea celor mai mari diferențe sesizabile între standardele de performanță (ceea ce se aștepta să se realizeze) și performanța propriu-zisă (ceea ce s-a realizat în realitate), care pot fi analizate utilizându-se metode cantitative și calitative.
- **Evidențierea punctelor forte și slabe, precum și a cauzelor care le generează.** Pentru realizarea unui diagnostic general al activității unei organizații (întreprinderi), este necesară realizarea unui studiu al tuturor laturilor de natură economică, tehnică, juridică etc., din care să rezulte punctele forte și slabe, iar câte o astfel de analiză se va prezenta în cadrul fiecărui subsistem al managementului organizației (organizatoric, decizional, informațional etc.). Pentru determinarea cauzelor primare care generează aceste puncte forte și slabe, trebuie să se efectueze o analiză de tip „cauză-efect”, care în realitate reprezintă esența diagnosticării. Pentru stabilirea tuturor legăturilor de tip „cauză-efect”, care generează punctele forte, punctele slabe și simptomele semnificative, poate fi folosit „**arborele conexiunilor cauză-efect**”.

Elaborarea recomandărilor este etapa de formulare a concluziilor și propunerilor care ar contribui la eliminarea disfuncționalităților (a punctelor slabe), generalizarea aspectelor pozitive, a atuurilor (punctelor forte) și creșterea capacității de adaptare a organizației la cerințele mediului extern.

108 <https://ru.scribd.com/document/362295334/Diagnosticarea-Sistemului-de-Management>.



Postdiagnosticul este etapa ce cuprinde mai multe pași, cum ar fi: finalizarea redactării studiului, multiplicarea și difuzarea studiului către toți membrii și unitățile din organizație care sunt implicate sau afectate direct de programul de schimbare/dezvoltare organizațională, discutarea problemelor, definitivarea recomandărilor, întocmirea programului de implementare (intervențiile), cu precizarea competențelor, responsabilităților și termenelor de aplicare.

Modelele de diagnosticare reprezintă concepțiile unor teoreticieni sau practicieni despre modul de funcționare a organizației sau a subdiviziunilor componente ale acesteia, despre relațiile dintre diferitele componente și despre informațiile care trebuie culese și analizate, pentru identificarea atuurilor și disfuncționalităților acesteia¹⁰⁹.

I Modelul sistemelor deschise

Organizația este un sistem deschis pentru că are legături cu mediul extern prin intrările și ieșirile din cadrul acesteia. Potrivit respectivei concepții, organizațiile sunt influențate de anumite restricții din mediul extern referitoare la disponibilitatea unor materii prime, materiale, la cererea din partea clienților sau de reglementările guvernamentale. Înțelegerea acestor influențe poate ajuta la înțelegerea modului de funcționare internă a organizației.

Orice sistem este format din subsisteme. Toate sistemele prezintă următoarele caracteristici¹¹⁰:

- *intrările, transformările și ieșirile* sunt cele trei părți ale oricărui sistem;
- *granițele* au rolul de a delimita respectivul sistem de alte sisteme și de mediul extern;
- *feedbackul* reprezintă informațiile despre rezultatele organizației, care sunt folosite pentru a controla viitoarea funcționare a sistemului;
- *echifinalitatea* semnifică faptul că rezultate similare pot fi obținute în condiții inițiale diferite și pe mai multe căi;
- *relațiile dintre componentele sistemului* presupun legăturile dintre intrări și transformări, dintre acestea și ieșiri și dintre subsistemele componente.

II Modelul diagnosticării organizației pe niveluri ierarhice

O organizație poate fi diagnosticată pe niveluri ierarhice, în funcție de scopurile urmărite și de sfera de cuprindere a diagnosticului. Astfel, pot fi diagnosticate la diverse niveluri strategia organizației, organizarea structurală și organizarea procesuală a acesteia. De asemenea, pot fi supuse diagnosticării diferite subdiviziuni organizatorice, departamentele și relațiile dintre ele, precum și munca fiecărui individ. Potrivit acestui model, diagnosticarea se poate face la toate nivelurile sau numai la unul dintre acestea.

În principal, două elemente afectează orientarea strategică a organizației – mediul extern și structura ramurii din care face parte.

III Modelul Nadler și Tushman

În elaborarea modelului lor, Nadler și Tushman au pornit de la existența mai multor variabile ce trebuie analizate, la cele trei niveluri (intrări, procese de transformare și ieșiri). Fiind mai complex, prin numărul de variabile luate în considerare, modelul respectiv are la bază aceeași concepție despre organizație ca sistem deschis, având legături strânse cu mediul prin intrările din mediu, care, prin procese de transformare, devin ieșiri către mediu.

109 Burduș, E., Androniceanu, A. *Managementul schimbării*. București: Editura Economică, 2000, p.77.

110 <https://ru.scribd.com/document/362295334/Diagnosticarea-Sistemului-de-Management>.



IV Modelul Weisbord

Acest model se axează pe un diagnostic intern al organizației, prin intermediul unor variabile între care există o interdependență, poziția centrală fiind rezervată leadershipului:

- *intrările din mediul extern* – diagnosticarea unei organizații trebuie să țină seama de influența variabilelor din mediul extern, pe care le evidențiază în model sub forma intrărilor;
- *leadershipul* – un leadership eficace asigură analiza principalelor caracteristici ale organizației (strategia acesteia, sistemul de recompense, mecanismele utilizate în procesele organizaționale) și a relațiilor specifice organizației;
- *misiunea* – asigură organizației viitorul dorit, de aceea misiunea trebuie analizată periodic, pentru a depista eventualele schimbări;
- *structura organizației* – este analizată pentru a stabili dacă aceasta asigură îndeplinirea misiunii și, în general, aplicarea noii strategii a organizației;
- *mecanismele utilizate* – îndeplinirea obiectivelor strategice impune o cunoaștere și o adaptare a mecanismelor folosite de către manageri pentru coordonarea eforturilor și controlul modului de exercitare a sarcinilor;
- *relațiile* – cunoașterea organizației presupune și o analiză a relațiilor dintre angajații acesteia, care, printr-o exploatare eficace, pot să conducă la o mai bună desfășurare a activităților;
- *recompense* – sistemul de recompense folosit de către managementul organizației trebuie analizat, cunoscut și îmbunătățit în permanență pentru a obține rezultatele dorite.

V Principiul Eisenhower

Acest principiu¹¹¹ este orientat spre utilizarea timpului în mod eficace, nu doar eficient și sugerează identificarea activităților importante și a celor urgente, în vederea depășirii tendinței naturale de concentrare pe activitățile urgente, însă fără importanță. Cu alte cuvinte, trebuie să ne concentrăm pe activitățile importante, nu doar pe cele urgente. Pentru a face acest lucru și a micșora stresul de a avea prea multe termene-limită strânse, este necesar să facem această distincție:

- activitățile importante au un rezultat care ne conduce spre atingerea obiectivelor profesionale și personale;
- activitățile urgente cer atenție imediată și sunt de obicei asociate cu realizarea obiectivelor altor persoane; necesită atenție, deoarece consecințele nerealizării lor sunt imediate.

Când vom ști care activități sunt importante și care urgente, vom putea depăși tendința naturală de a ne concentra pe activitățile urgente, dar fără importanță.

VI Diagrama Fishbone (os de pește)

Este un instrument de analiză ce caracterizează un anumit procedeu. Este numită „diagrama Ishikawa”, întrucât a fost dezvoltată de Kaoru Ishikawa, sau „diagrama os de pește”, deoarece seamănă cu scheletul unui pește. Această diagramă ilustrează cauzele principale și secundare ale unui anumit efect (simptom). Se realizează în grup, prin procesul de brainstorming și este utilizată pentru identificarea cauzelor de bază ale unor probleme. Această funcție explică de ce instrumentul respectiv este cunoscut și sub denumirea de diagramă „cauză-efect”. Într-o diagramă tipică de acest fel, problema ce trebuie rezolvată este notată în „capul” peștelui, apoi sunt înșirate cauzele, de-a lungul „oaselor”, fiind împărțite pe categorii. Cauzele suplimentare pot fi adăugate pe noi ramificații¹¹².

111 <https://virtualboard.ro/principiul-important-urgent-eisenhower-prioritizarea-activitatilor/>.

112 http://www.improhealth.org/fileadmin/Documents/Improvement_tools_RO/Fishbone_diagram_RO_.pdf.



VII Analiza portofoliului

Este o examinare a componentelor incluse într-un amestec de produse cu scopul de a lua decizii care se așteaptă să îmbunătățească randamentul general. Termenul se aplică procesului care permite unui manager să recunoască modalitățile optime de a aloca resurse pentru a crește profiturile. De asemenea, s-ar putea referi la un portofoliu de investiții compus din titluri¹¹³.

Analiza portofoliului este procesul de revizuire sau evaluare a elementelor întregului portofoliu. Revizuirea se face pentru analiza atentă a riscului și a randamentului. Analiza portofoliului efectuată la intervale regulate îl ajută pe investitor să facă modificări în componentele portofoliului și să le schimbe în funcție de condițiile pieței și alte circumstanțe. Analiza ajută, de asemenea, la alocarea resurselor/activelor adecvate pentru diferite elemente din portofoliu¹¹⁴.

VIII Curba de experiență

Modelul curbei de experiență susține că, pe măsură ce o firmă acumulează experiență, costurile unitare ale produselor descresc. Curba experienței este o reprezentare grafică a fenomenului explicat la mijlocul anilor 1960 de Bruce D. Henderson, care a fost fondatorul Boston Consulting Group. Se referă la efectul pe care firmele învață din a face, ceea ce înseamnă că cu cât volumul cumulat de producție este mai mare, cu atât costul direct pe unitate nouă produsă este mai mic. Prin urmare, curba experienței va fi convexă și va avea o pantă descendentă.

Există o simplă raționalizare în spatele tuturor acestor lucruri: există o reducere a costului mediu de producție al unui anumit produs, ca o consecință a creșterii experienței firmei. Timpul și costul producerii unei unități de producție vor fi reduse, pe măsură ce apar economii de învățare, economii de scară, economii de scop etc. datorită creșterii cumulative a producției și a altor creșteri legate de proces. Diferența dintre curbele de învățare și curbele de experiență este că curbele de învățare iau în considerare doar timpul de producție (doar în ceea ce privește costurile forței de muncă), în timp ce curba de experiență este un fenomen mai larg legat de producția totală a oricărei funcții, cum ar fi producția, marketingul sau distribuția¹¹⁵.

Caracteristicile curbei de experiență:

- Este o diagramă, utilizată pe scară largă în macroeconomie.
- A fost dezvoltat de Bruce D. Henderson, CEO BCG, la mijlocul anilor 1960.
- Studiază relația dintre producția acumulată și costul mediu pe unitate produsă.
- Explică faptul că, cu o producție mai mare, se obține mai multă experiență și, prin urmare, costurile sunt reduse datorită acesteia.
- Este calculat și reprezentat grafic.
- Este o curbă convexă.
- Rata de experiență determină rata la care costurile sunt reduse pe măsură ce producția acumulată crește.
- Deși sunt similare, nu este același lucru cu o curbă de învățare¹¹⁶.

113 <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/portfolio-analysis>.

114 <https://www.mbaskool.com/business-concepts/finance-accounting-economics-terms/12356-portfolio-analysis.html>.

115 <https://policonomics.com/experience-curve/>.

116 <https://ro.economy-pedia.com/11040598-experience-curve>.



IX Rolul echipelor

S-a demonstrat că echipele au multe lucruri de oferit, în afară de capacitatea lor de a rezolva problemele, cum ar fi: autoritatea de a lua decizii și de a-și gestiona activitățile, atmosfera de lucru performantă, satisfacția deplină a membrilor ei, cu alte cuvinte – un leadership eficace. Echipa de lucru este un grup operativ, folosit în cadrul organizațiilor pentru obținerea unei flexibilități organizatorice mai mari sau pentru a face față unei creșteri rapide¹¹⁷.

X Analiza competențelor

Conceptul de competență a invadat discursurile pedagogice contemporane și documentele de politici, având diverse interpretări, clasificări și tipologii, acestea direcționând activitatea educațională a cadrului didactic și, respectiv, traseul de formare a personalității elevului. Noțiunea de competență se referă atât la formarea profesională inițială, cât și la cea continuă. Competența nu este doar un indice al calității circumscris în documentele de politici educaționale și profesionale, dar este o normă de viață ce asigură demnitatea personală și profesională¹¹⁸.

4.3.5.

Strategia de schimbare. Managementul strategic universitar

Strategia de gestionare a schimbărilor este definită ca modul în care o organizație va aborda, în general, schimbarea în interiorul și în jurul acesteia. Este un mecanism care își propune să reducă la minimum orice efecte negative pe care le produc evenimentele în schimbare, valorificând în același timp transformarea¹¹⁹.

Strategiile de succes ale managementului schimbărilor includ: o structură a echipei, un model de sponsor, tactici speciale și evaluarea riscurilor. Fără aceste elemente, va fi foarte dificil să dezvoltăm și să implementăm planurile de gestionare a schimbărilor de care avem nevoie pentru un proiect de succes¹²⁰.

Structura echipei

Structura echipei de management al schimbărilor identifică cine va face munca de management al schimbării și prezintă relația dintre echipa de proiect și echipa de management al schimbărilor. Structurile frecvente ale echipei au următoarele caracteristici:

- un manager de schimbare este încorporat într-o echipă de proiect;
- o echipă centrată pe managementul schimbărilor sprijină o echipă de proiect.

Cheia unei structuri de echipă trebuie să fie specifică atunci când se alocă responsabilități și resurse de gestionare a schimbărilor, iar managementul schimbărilor este o responsabilitate atribuită unuia dintre membrii echipei de proiect.

Coaliția sponsorilor

Coaliția sponsorilor descrie liderii și managerii care trebuie să se angajeze activ în conducerea schimbării. Sponsorul principal este persoana care autorizează și susține schimbarea. Această persoană trebuie să fie implicată activ și vizibil în schimbare pe tot parcursul proiectului. De asemenea, trebuie construită o coaliție de sponsori în întreaga organizație. Când creați coaliția de sponsori,

117 http://www.actrus.ro/reviste/4_2004/a10.pdf.

118 http://ise.md/uploads/files/1460559151_5.-competenta-de-cunoastere-stiintifica-sistem-optimizator.pdf.

119 <https://www.executestategy.net/blog/change-management-strategy>.

120 <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-strategy>.



alegeți liderii grupurilor afectate de schimbare. Fiecare membru al coaliției sponsorilor are responsabilitatea de a acorda sprijin și de a comunica schimbarea publicului afectat.

De multe ori, după ce un proiect este introdus și întâlnește rezistență, membrii echipei înțeleg că ar fi putut anticipa această reacție. În crearea unei strategii de gestionare a schimbărilor, identificați de unde poate veni rezistența:

- Există anumite subdiviziuni cu influență mai mare decât altele?
- Au fost anumite grupuri care susțineau o soluție diferită la aceeași problemă?
- Există grupuri puternic implicate în modul în care se fac lucrurile astăzi?

Este bine să anticipați punctele de rezistență în funcție de modul în care fiecare grup este legat de schimbare. După ce ați identificat această rezistență, puteți planifica tactici speciale pentru a o depăși sau chiar a o preveni.

Evaluarea riscului de proiect

Riscul de a nu gestiona partea de schimbare a oamenilor pe un anumit proiect este legat de dimensiunile descrise în secțiunile caracteristicilor și atributelor organizaționale. Modificările care sunt mai dramatice și mai îndepărtate în organizație prezintă un risc mai mare. De asemenea, organizațiile și grupurile cu istorii și culturi care rezistă schimbării se confruntă cu un risc mai mare. În dezvoltarea strategiei, echipa de management al schimbărilor documentează riscul general și factorii de risc specifici.

Formularea strategiei de gestionare a schimbărilor este primul pas critic în implementarea unei metodologii de gestionare a schimbărilor. Strategia oferă direcții pentru luarea deciziilor în cunoștință de cauză și transpune în viață schimbarea, descriind cine și cum va avea impact asupra organizației.

Strategia de gestionare a schimbărilor contribuie la formularea celor cinci planuri de gestionare a schimbărilor recomandate de cele mai bune practici în domeniu. De exemplu, grupurile identificate în strategie ar trebui abordate în mod specific în planul de comunicare. Pașii pentru construirea și menținerea coaliției de sponsori identificați în strategie fac parte din foaia de parcurs a sponsorizării. Fiecare dintre planurile și activitățile ulterioare ale managementului schimbărilor sunt ghidate de o strategie eficientă de gestionare a schimbărilor.

Managementul schimbării în instituțiile de învățământ superior

În instituțiile de învățământ superior, cel mai important este modul de gestionare a schimbărilor. Comunicarea și realizarea intervențiilor necesită o pregătire adecvată, deoarece problemele asociate fiecărei schimbări sunt diferite. *Armstrong (2009)* a identificat șapte tipuri de schimbări și moduri în care acestea pot fi gestionate cu succes: *incrementale, transformazionale, strategice, organizaționale, sisteme și procese, culturale și comportamentale*.

Astfel, *modificarea incrementală* este o modificare treptată, ce se produce în pași mici. Este vorba despre răspunsul la situații de criză în mod logic și progresiv. Aceasta înseamnă inițierea inovațiilor în organizație, astfel încât oamenii să se obișnuiască progresiv cu noile inițiative.

Schimbarea transformatională înseamnă că managerul de schimbare pune în aplicare programe majore de schimbare pentru a răspunde noilor cerințe. Se caracterizează prin modificări radicale în paradigme, credințe și comportamente într-o perioadă scurtă de timp.

Schimbarea strategică, pe de altă parte, are de-a face cu probleme largi, pe termen lung și cu o gamă largă de organizații. În implementarea acestei schimbări sunt luate în considerare scopul și misiunea organizației, precum și filozofia corporativă a acesteia. Liderii schimbărilor efectuează



și analiza SWOT (punând pe cântar punctele slabe, punctele forte, oportunitățile și amenințările) pentru a determina modul în care va fi inițiat programul de schimbare.

Schimbarea organizațională este despre schimbarea structurală a organizației în termeni de centralizare și descentralizare.

Schimbarea sistemelor și proceselor implică schimbarea metodelor operaționale ale organizației, de exemplu a tehnologiei. Schimbarea sistemului poate însemna modernizarea sau ajustarea sistemului informatic al organizației, cum ar fi schimbul electronic de date, planificarea resurselor întreprinderii, managementul relațiilor cu clienții (CRM), livrările, automatizarea lanțului etc. Schimbările vor fi operate pentru crearea unui nou mediu propice pentru performanță.

Schimbarea comportamentală presupune luarea de măsuri pentru a încuraja oamenii să fie mai eficienți prin modelarea sau modificarea modurilor în care își desfășoară activitatea.

Inițiativa schimbărilor în instituțiile de învățământ superior poate avea în vedere oricare dintre dimensiunile menționate mai sus. Pentru realizarea cu succes a schimbării, liderii educaționali trebuie să fie conștienți de complexitatea instituției în care își desfășoară activitatea. Acest lucru se datorează faptului că programul de schimbare în instituțiile de învățământ superior întâmpină adesea rezistență. Există multe motive pentru care managerii de rezistență și schimbare trebuie să le ia în considerare înainte de a iniția orice program de schimbare.

Chandler (2013) afirmă că membrii facultății rezistă adesea schimbării la curriculum sau conținutul învățării din cauza timpului obositor pe care l-au petrecut în pregătirea conținutului. Un alt motiv al rezistenței la schimbare în instituția de învățământ superior este faptul că aceasta reprezintă o anarhie organizată sau un sistem cuplat ușor. „Profesorii au o autonomie substanțială cu propriile tradiții individuale”, afirmă *Chandler* (2013, p. 245). Alte motive ale rezistenței pot fi atribuite conducătorilor de schimbare. Mulți lideri din universități nu sunt pregătiți pentru a conduce schimbarea. Uneori, aceștia au o viziune neclară pentru programul de schimbare, în timp ce, pe de altă parte, problema este eșecul lor de a prezenta un stil de conducere adecvat, care ar facilita tranziția lină a programului de schimbare¹²¹.

Managementul strategic în instituțiile de învățământ superior

Datorită structurii organizaționale extrem de descentralizate și gradului ridicat de autonomie individuală a personalului academic, procesele de management strategic au loc atât la nivel superior, cât și la nivel de facultate sau departament. De aceea riscul unor procese paralele și repetitive este mare. În acest sens, rectorii și decanii trebuie să dețină abilități de management adecvate. Responsabilitatea lor este de a combina rezultatele diverselor activități de planificare strategică într-un plan strategic consecvent și consistent pentru întreaga instituție de învățământ. Incorporate în planul strategic general, facultățile și departamentele pot defini obiective strategice individuale suplimentare, în funcție de nevoile lor specifice. Există un dezacord în ceea ce privește frecvența proceselor strategice de management în instituția de învățământ superior. Pe de o parte, este o sarcină continuă, în special în ceea ce privește controlul strategic, care îi informează pe managerii de vârf cu privire la evoluțiile actuale din cadrul instituției și susțin procesul decizional. Pe de altă parte, realizarea obiectivelor strategice în instituția de învățământ superior durează adesea timp îndelungat, astfel încât ar fi rezonabil ca planurile strategice să fie stabilite nu în fiecare an, ci la fiecare doi sau trei ani.

Pentru a putea acționa cu succes într-un mediu complex, cu un număr mare de cereri eterogene, majoritatea instituțiilor de învățământ superior au început să implementeze managementul

121 DOI: 10.20319/pijss.2018.42.609618.



strategic. O „strategie” este definită ca un set de obiective care focalizează activitățile unei instituții ce tinde să atingă un succes pe termen mediu sau lung.

Un plan strategic îi ajută pe lideri să aleagă între cererile importante și cele lipsite de importanță și să le ofere membrilor și părților interesate ale organizației lor o orientare a unei direcții explicite. În general, strategiile ar trebui să abordeze următoarele patru întrebări:

- 1) Pe ce competențe principale ne-am putea baza activitățile în următorii 5 ani?
- 2) Cum răspundem cerințelor competitive în comparație cu alte instituții?
- 3) În ce domenii stabilite sau noi dorim să acționăm în următorii 5 ani pentru a asigura succesul instituțional?
- 4) Cum ne îndeplinim responsabilitatea socială în aceste domenii?

Întrebările 1-3 se referă la profilul și la direcția conceptuală pe care instituția de învățământ superior intenționează să o ia pentru a economisi sau pentru a atinge un nivel optim de reputație, finanțare și personal. Întrebarea 4 se referă la sarcinile publice (predare, cercetare, a treia misiune) pe care instituția – fiind în mare parte finanțată public – ar trebui să o îndeplinească¹²².

Procesul de elaborare a unei strategii în instituția de învățământ superior se bazează pe:

Planificare fundamentată pe analiza SWOT

Analiza SWOT stă la baza procesului de management strategic. Este utilizată pentru a evalua oportunitățile și amenințările din mediul învățământului superior:

- Care este capacitatea instituției de a concura cu alte instituții de învățământ superior pentru resurse, personal și studenți?
- Există semne de pericol iminent?
- Există noi oportunități și posibilități?

În plus, vor fi evaluate punctele forte și punctele slabe ale organizației, răspunzând la întrebarea cât de eficientă/ineficientă este instituția în îndeplinirea sarcinilor sale structurale, financiare și de personal. Procesul de planificare cuprinde și o analiză organizațională, generarea de opțiuni și decizii strategice cu privire la care obiective strategice vor fi implementate.

Operaționalizare și implementare

Deciziile strategice trebuie concretizate și implementate în organizație prin intermediul obiectivelor. Obiectivele și sarcinile operaționalizate ar putea să difere între unitățile organizației, dar, în general, ar trebui să fie complementare. Succesul strategic este, de obicei, un rezultat al cooperării dintre toți membrii instituționali.

Control

Controlul este o sarcină continuă care sprijină planificarea strategică și aplicarea strategiilor, precum și monitorizează în mod regulat rezultatele lor.

Prin urmare, **procesele de dezvoltare strategică** sunt în același timp și procese de dezvoltare a organizației, iar membrii și departamentele individuale trebuie să comunice și să acționeze corporativ pentru a asigura succesul instituției lor. În acest context, o hartă strategică (Kaplan, Norton, 2004) ar putea fi un instrument util, cunoscut mai ales în sistemele de învățământ superior anglo-saxon. O hartă strategică ajută la pregătirea deciziilor strategice prin pre-structurarea aspectelor relevante într-un mod integrator. Este un cadru de referință care împarte obiectivele strategice ale organizațiilor în patru perspective, corelate între ele, care permit obținerea unei imagini de ansamblu:

122 https://www.researchgate.net/publication/261020107_.



- perspectiva financiară;
- perspectiva clientului;
- perspectiva procesului;
- perspectiva dezvoltării.

Hărțile strategice sunt strâns conectate la tablourile de scoruri echilibrate. În timp ce o hartă strategică descrie instrumentele strategice ale unei instituții, *Balanced Scorecard* este un instrument pentru operaționalizarea, implementarea și măsurarea lor¹²³.

Liderii instituțiilor de învățământ superior trebuie să inițieze o serie de programe de schimbare pentru a continua să se dezvolte în societățile contemporane. Inițiativele de schimbare le vor permite să fie relevante, precum și să răspundă nevoilor societății. Cu toate acestea, inițiativele de schimbare nu ar trebui să fie realizate în mod întâmplător. Succesul inițiativelor de schimbare depinde de capacitatea managerilor de a se pregăti ei înșiși și instituțiile lor pentru programul de schimbare prin elaborarea de strategii.

4.3.6. Planul de intervenție

Intervenție: serviciu prestat de una sau mai multe persoane, de regulă din afara organizației, calificate în domeniul problemelor organizaționale, de conducere etc., pentru identificarea unor procedee utile organizației, recomandarea/implementarea acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru creșterea eficienței organizaționale. Câmpul intervenției este divers și include:

- obiectivele;
- tehnologia;
- conducerea grupelor de muncă;
- cultura organizațională;
- competența personalului¹²⁴.

Există un număr foarte mare de tipuri de intervenții. *Edgar Huse* și *Thomas Cummings* propun, în lucrarea „Organization Development and Change”, următoarele patru mari categorii, în care sunt cuprinse cele mai importante, în funcție de țintele primare pe care le vizează¹²⁵:

- I. Intervențiile asupra proceselor interumane.
- II. Intervențiile tehnestructurale.
- III. Intervențiile asupra managementului resurselor umane.
- IV. Intervențiile strategice.

Tipuri de intervenție

Brainstormingul, sau „evaluarea amânată”, „furtuna de creiere”, „cascada ideilor”, este o tehnică de grup care ajută la generarea colectivă de idei și la stimularea gândirii creative. Dintre ideile emise, circa 20% sunt direct aplicabile. Dintre ele, o cincime sunt de o reală valoare. De aceea, în zilele noastre, managerii organizațiilor tind să folosească tot mai des această metodă de generare și evaluare a ideilor. Realizat în echipă, brainstormingul este o cale ușoară de a aduce, într-un singur loc, experiența tuturor membrilor, ceea ce contribuie la generarea unui număr mare de idei valoroase¹²⁶.

123 <https://www.researchgate.net/publication/261020107>.

124 <https://www.scritub.com/sociologie/psihologie/INTERVENTIA-SI-SCHIMBAREA-ORGA54721.php>.

125 Tripon, C., Dodu, M., Răboca, H. *Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor*. UBB, 2013. ISBN: 978-606-8536-02-6.

126 <https://administrare.info/management/9148-metoda-brainstorming>.



Metoda brainstorming este o activitate complexă, menită să producă idei noi. Brainstormingul poate fi definit ca o modalitate de a obține, într-un răstimp relativ scurt, un număr mare de idei de la un grup de oameni. Brainstormingul este caracterizat de mai multe variabile, printre care: o atmosferă relaxantă, libertatea exprimării ideilor, jocul creativ.

Managementul în baza obiectivelor (MBO) este o tehnică de management al personalului în care managerii și angajații lucrează împreună pentru a stabili, a înregistra și a monitoriza obiectivele pentru o anumită perioadă de timp. Obiectivele organizaționale și planificarea se promovează de sus în jos în organizație și sunt traduse în obiective personale pentru membrii organizației. Această tehnică a fost aplicată, pentru prima oară, de expertul în management Peter Drucker și a devenit populară în anii '60 ai secolului trecut.

Conceptul de bază al MBO este **planificarea**. Astfel, managementul în baza obiectivelor este o activitate supravegheată și gestionată, astfel încât toate obiectivele individuale să poată fi coordonate pentru a acționa spre obiectivul organizațional general. Metoda impune ca angajații să stabilească obiective personale măsurabile pe baza obiectivelor organizaționale. Scopul personal se aliniază obiectivului organizațional. Obiectivele sunt stabilite în scris anual și sunt monitorizate continuu de manageri pentru a verifica progresul. Recompensele se bazează pe realizarea scopului¹²⁷.

Managementul carierei reprezintă procesul prin care fiecare persoană poate urmări, ajusta și direcționa potențialul înspre realizarea obiectivelor și dorințelor stabilite în avans. Omul ar trebui să-și gestioneze cariera ca și pe o companie. La baza gestionării carierei stă un nivel ridicat de cunoaștere de sine. Trebuie să știți care vă sunt avantajele, dezavantajele, precum și cum să consolidați avantajele, cum să înlăturați dezavantajele de-a lungul timpului. Cu cât depuneți mai mult efort în gestionarea propriei cariere, cu atât crește probabilitatea că obiectivele stabilite se vor materializa.

Pași în gestionarea carierei – modelul GROW¹²⁸:

- stabiliți scopul carierei (Goal);
- stabiliți starea curentă (Reality);
- stabiliți soluțiile/modurile în care veți realiza obiectivul (Options);
- urmăriți realizările (Will).

Coachingul este un proces de autocunoaștere și de creație, în care îți observi cu ușurință propriile paradigme/ochelari prin care privești realitatea. Apoi, din conștientizările făcute, îți poți alege și crea un viitor nou sau o metodă nouă de a-l împlini.

Pentru acest proces este nevoie de un *coach*, care este un companion, un însoțitor în călătoria ta către țelul dorit.

Coachingul este orientat spre rezultate și performanță. Este una dintre cele mai moderne și eficiente metode de dezvoltare personală și profesională.¹²⁹

Coachingul poate fi descris ca un traseu de autocunoaștere și de transformare personală parcurs în parteneriat cu *coach-ul* în vederea punerii în valoare a întregului potențial, personal și profesional, al persoanei. Cei **trei piloni ai coachingului** – încrederea, onestitatea și întrebările relevante – susțin un proces de schimbare care poate îmbunătăți semnificativ abilitățile de lider, muncă și viață¹³⁰.

127 <https://study.com/academy/lesson/what-is-management-by-objectives-mbo-definition-advantages-disadvantages.html>.

128 https://www.dezvoltarea-carierii.com/baza_znanja/ce-este-cariera-si-de-ce-este-important-sa-o-gestionezi.

129 <https://andrefilip.com/coaching-thetahealing/ce-este-coaching-ul/>.

130 <https://www.paulolteanu.ro/2017/01/04/ce-este-coachingul-si-la-ce-foloseste/>.



Feedbackul este răspunsul pe care îl dăm unui individ în urma unei acțiuni pe care o face. Mai exact, este vorba despre o opinie referitoare la acea acțiune, absolut necesară pentru ca individul să poată determina direcția viitoarelor sale acțiuni. O primă regulă a feedbackului constructiv este faptul că el trebuie dat doar pe acțiunea în sine și pe efectele sale, nu și pe motivele din spatele acțiunii sau ca o critică la adresa celui care a efectuat-o¹³¹.

Tipuri de feedback:

- *Feedback evaluativ* – este folosit mai degrabă ca un mod de a evalua comportamentul unui individ, nu ca o opinie despre acțiunile sale.
- *Feedback prescriptiv* – nu este atât un feedback, cât mai degrabă un sfat, un mod de a-i spune individului ce trebuie să facă sau ce ar fi trebuit să nu facă. Oamenii sunt mai degrabă interesați de efectele imediate ale acțiunilor, nu de așteptările pe care alții le-ar fi avut de la acele acțiuni.
- *Feedback descriptiv* – așa cum îi spune și numele, acest feedback este utilizat pentru a descrie efectele unei acțiuni ale individului, ceea ce duce inevitabil la prezentarea unei opinii pertinente. Astfel, feedbackul descriptiv este cel mai apropiat de definiția exactă a termenului și poate oferi rezultate pozitive atunci când este folosit în mod corect.

Întrunirile confrunționale, descrise ca o activitate ce permite întregului grup de management, compus din persoane individuale din toate nivelurile organizației, să discute și să dezbată pentru a stabili un plan de acțiune în vederea îmbunătățirii activității.

Această activitate presupune realizarea unui program comun de planificare a acțiunilor. Întâlnirile pot fi organizate repetat, de exemplu de două ori pe zi, dimineața și seara, folosind doar câteva ore de lucru.

Beneficiile întâlnirii de confruntare:

- îmbunătățirea comunicării directe;
- ridicarea moralei angajaților;
- îmbunătățirea culturii muncii;
- îmbunătățirea relațiilor umane și interdepartamentale;
- generarea de soluții la problemele de zi cu zi.

Teambuildingurile nu sunt o răsplată pentru angajați, ele sunt menite să consolideze echipa, să o determine să se cunoască mai bine și să învețe să colaboreze în atingerea unui obiectiv bine stabilit. Teambuildingul poate fi definit și prin simpla traducere a cuvintelor – construcția echipei. *Obiectivul principal* al unui teambuilding este de a uni echipa, de a-i determina pe angajați din departamente diferite să se cunoască mai bine, să învețe să colaboreze, să se completeze în vederea atingerii unui obiectiv comun.

Organizarea unui teambuilding

De organizarea teambuildingurilor se ocupă, în general, departamentul de resurse umane, însă este indicat să fie implicați și managerii, pentru că ei cunosc cel mai bine punctele slabe ale echipei. Se pot organiza și teambuildinguri în funcție de tipul de echipă – echipa de manageri de top, echipa de comunicare, echipa administrativă etc. – dacă se constată nevoia unui astfel de exercițiu în cadrul grupului. Nu există o frecvență optimă de organizare a teambuildingului, ele se organizează, de regulă, la necesitate. În general, o dată pe an este suficient, însă ele pot fi și mai frecvente, în funcție de evenimentele care au loc în companie. Momentul potrivit pentru un teambuilding nu a fost încă definit, pentru că totul depinde de activitatea companiei¹³².

131 <https://www.colorful.hr/importanta-feedbackului-in-cultura-organizationala/>.

132 <https://www.colorful.hr/team-building-ul-si-importanta-lui-ce-este-ce-obiective-si-cum-se-organizeaza/>.



4.3.7.

Implementarea și evaluarea strategiei

Operaționalizarea și implementarea urmăresc transformarea rezultatelor proceselor de luare a deciziilor într-un plan pentru implementarea practică. Planurile strategice nu vor putea niciodată să cuprindă toate activitățile unei instituții, ele trebuie să se concentreze pe domeniile critice pentru succesul acesteia.

Un plan strategic conține nu numai obiectivele viitoare, ci și resursele, calendarul și responsabilitățile necesare pentru implementarea etapelor specifice care duc la atingerea obiectivelor și parametrilor strategici cu care performanța și succesul sau eșecul pot fi măsurate.

Unele dintre cele mai populare abordări pentru operaționalizarea și punerea în aplicare a strategiilor în sectorul învățământului superior sunt „gestionarea prin obiective” și „scorul echilibrat”. În ceea ce privește gestionarea prin obiective, trebuie diferențiate două forme: obiectivele ca (1) instrument integrat pentru implementarea de măsuri și proiecte strategice și (2) instrument de gestionare a resurselor umane¹³³.

Implementarea strategiei necesită un efort colectiv al întregii organizații. Mai mult decât atât, în majoritatea cazurilor implementarea strategiei presupune efectuarea unor schimbări complexe în ce privește:

- structura organizatorică;
- procesele;
- alocarea resurselor;
- tehnologiile;
- obținerea unor aptitudini și cunoștințe noi;
- rolurile și responsabilitățile de serviciu;
- sistemele de motivare, apreciere, remunerare;
- cultura corporativă.

Toate schimbările din companie afectează în primul rând angajații, care, la rândul lor, sunt cei care contribuie în cea mai mare măsură la implementarea strategiei. Reacția angajaților la schimbări deseori se manifestă prin confuzie, frică, stres, sabotaj, intrigi, împotrivire, pierderea motivării, lipsa implicării, conflicte de interese, plecarea din companie etc. Practica arată că pentru implementarea eficientă a strategiei, uneori este necesară chiar și schimbarea modului de gândire al unor angajați. Pe lângă angajați, schimbările afectează deseori și alte părți interesate (stakeholderi): clienți, distribuitori, furnizori, acționari, parteneri de afaceri etc.¹³⁴

Activitățile de bază în implementarea strategiei implică următoarele:

- stabilirea obiectivelor anuale;
- formularea politicilor pentru executarea strategiilor;
- alocarea resurselor;
- realizarea efectivă a sarcinilor și a activităților;
- conducerea și controlul performanței activităților sau tacticii la diferite niveluri ale organizației.

Implementarea strategiei este etapa care necesită participarea întregii organizații¹³⁵.

133 <https://www.researchgate.net/publication/261020107>.

134 <https://consultex.md/ro/services/oferiarea-de-suport-practic-in-implementarea-strategiei-imanagementul-schimbarilor.html>.

135 <https://www.cleverism.com/strategy-implementation-process/>.



Factorii care sprijină aplicarea strategiei:

Oamenii. Numărul de personal este o problemă mai ușor de abordat, deoarece poate fi angajată forță de muncă suplimentară. Deoarece reprezintă partea implementatoare, ei trebuie să fie pe deplin implicați și dedicați în realizarea obiectivelor organizației.

Resursele. Una dintre activitățile de bază în implementarea strategiei este alocarea resurselor. Aceasta se referă atât la resursele financiare, cât și la cele nefinanciare care: (a) sunt disponibile organizației și (b) lipsesc, dar sunt necesare pentru implementarea strategiei.

Structura. Structura organizațională trebuie să fie clară, cu liniile de autoritate și responsabilitate definite și asumate în ierarhia sau „lanțul” de comandă.

Sistemele. În cadrul procesului trebuie identificate răspunsuri la următoarele întrebări: Ce sisteme, instrumente și capacități există pentru a facilita implementarea strategiilor? Care sunt funcțiile specifice acestor sisteme? Cum vor ajuta aceste sisteme în etapele următoare ale procesului de management strategic, după implementare?

Cultura. Aceasta este cultura organizațională sau atmosfera de ansamblu din cadrul companiei, în special în ceea ce privește membrii acesteia.

Pentru a asigura o implementare eficientă și de succes a strategiilor, este o idee bună să existe un sistem care să se bazeze pe următorii pași:

Pasul 1 – Evaluarea și comunicarea planului strategic

Planul strategic, care a fost elaborat în faza de formulare a strategiei, va fi distribuit pentru implementare. Cu toate acestea, este necesară și evaluarea planului, în special în ceea ce privește inițiativele, bugetele și performanța.

Pasul 2 – Dezvoltarea unei structuri de implementare

Următorul pas este „crearea unei viziuni” sau a unei structuri care să servească drept ghid sau cadru pentru implementarea strategiilor.

Pasul 3 – Dezvoltarea de politici și programe de sprijin pentru implementare

Unii le numesc „politici de încurajare a strategiei”, în timp ce alții le consideră „programe de îmbunătățire constantă”. Acestea sunt politicile și programele care vor fi utilizate în sprijinul punerii în aplicare.

Pasul 4 – Bugetarea și alocarea resurselor

Acum este timpul dotării implementatorilor cu instrumentele și alte capacități necesare pentru a-și îndeplini sarcinile și funcțiile.

Pasul 5 – Descărcarea funcțiilor și activităților

Este timpul operaționalizării tacticii și punerii în aplicare a strategiilor, în comun cu conducerea strategică, folosind stiluri de management participativ și leadership.

Unii cercetători susțin că implementarea strategiilor este mai importantă decât strategiile în sine. Dar nu este vorba despre efectuarea de comparații, în special luând în considerare că cele două sunt etape importante în managementul strategic. Astfel, putem afirma că formularea strategiilor câștigătoare este doar jumătate din luptă, iar cealaltă jumătate este punerea lor în aplicare.

Odată cu declanșarea procesului de implementare a strategiei, politicile și procedurile care ghidează acțiunile în fiecare dintre fazele prevăzute în planurile strategice nu garantează și nu pot asigura conformitatea deplină a rezultatelor acestor acțiuni cu standardele fixate, fiind necesare controlul și evaluarea strategiei.



Controlul strategiei are rolul de a evidenția abaterile care apar între standardele prevăzute și realizările obținute în fiecare dintre etapele (fazele) implementării acesteia, precum și de a asigura corectarea acestora.

Trebuie făcută distincția între *controlul strategiei* și *evaluarea strategiei*, prin care se urmărește aprecierea globală a efectelor aplicării acesteia, precum și a măsurii în care se dovedește potrivită pentru dezvoltarea firmei.

În conformitate cu prevederile planurilor strategice și ale standardelor stabilite, ar trebui să se realizeze anumite performanțe strategice, începând cu primele acțiuni ale procesului de implementare a strategiei.

Față de aceste prevederi se înregistrează însă abateri. Aceste abateri se măsoară și se localizează, în funcție de momentul în care apar, prin trei tipuri de control:

- control anticipativ;
- control al operaționalizării strategiei;
- controlul strategic propriu-zis.

Evaluarea strategiei reprezintă acea secvență a procesului managementului strategic în cadrul căreia managementul de vârf al firmei apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele prevăzute.

Obiectivul general al evaluării strategiei este de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii firmei și obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern și în cel exterior firmei. Atingerea acestui obiectiv cuprinzător presupune analiza și aprecierea realistă a modului în care strategia aleasă satisface următoarele cerințe:

- reflectă concordanța planurilor strategice, destinate să o materializeze, cu misiunea asumată de firmă și cu obiectivele pe care aceasta și le-a propus;
- asigură realizarea obiectivelor firmei;
- se bazează pe resurse interne suficiente, disponibilitatea cantitativă, calitativă și la anumite termene a acestora fiind apreciată realist și nepusă niciun moment sub semnul întrebării;
- asigură valorificarea intensă a competențelor distinctive ale firmei, contribuie la îmbunătățirea avantajelor ei competitive, la accentuarea punctelor ei forte și la diminuarea punctelor ei slabe;
- asigură fructificarea oportunităților importante apărute sau care vor apărea în mediul de acțiune și evitarea sau reducerea amenințărilor pe care acesta le prezintă;
- se înscrie în tendințele ce se anunță sau se manifestă deja în mediul de acțiune al firmei;
- ia în considerare un factor de risc ce se înscrie în limite normale pentru profilul industriei căreia îi aparține firma și pentru piața pe care aceasta operează;
- este stabilă pentru un orizont de timp judicios ales atât din punctul de vedere al modificărilor previzibile ce se vor produce în situația internă a firmei, cât și din cel al perspectivei schimbărilor care vor afecta mediul ei de acțiune;
- corespunde filozofiei managementului de vârf al firmei;
- corespunde valorilor personale și aspirațiilor managerilor și ale specialiștilor firmei în problemele strategice¹³⁶.

136 https://www.stiucum.com/management/management-strategic/Controlul-si-evaluarea-strateg44245.php#_ftn3.



4.3.8.

Instrumente ale managementului schimbărilor

Orice activitate se realizează mult mai ușor în momentul în care dispunem de instrumente adecvate pentru îndeplinirea ei. Pentru implementarea unui proces de schimbare se folosește un ansamblu de instrumente (strategii, tehnici, proceduri, modele). Adaptate contextului, acestea oferă un sprijin real în derularea și reușita procesului de schimbare. Mare parte a acestor instrumente ajută la motivarea personalului pentru implementarea schimbării. Unele instrumente ajută la depășirea barierelor organizaționale și la diminuarea rezistenței la schimbare. Instrumentele de conducere a unei situații de schimbare se grupează astfel:

Strategii:

- puterea și sistemele politice;
- simplificarea și asigurarea succesiunii acțiunilor;
- implicarea și participarea.

Tehnici:

- construirea echipei;
- sensul schimbării;
- abilități de comunicare;
- instrumente cotidiene pentru schimbare;
- managementul prin acțiune directă;
- învățarea din schimbare.

Proceduri:

- experimentarea;
- analiza câmpului de forțe.

Modele:

- modelul „hard”;
- modelul „soft”¹³⁷.

Pentru a utiliza eficient instrumentele managementului schimbării este foarte important să definiți schimbarea în situația respectivă, să vă asigurați că fiecare persoană din organizație înțelege și susține acest efort.

Primul instrument al managementului schimbării este *organigrama*. Aceasta este un instrument care permite desenarea tuturor proceselor organizaționale. Este o diagramă ușor de citit, care ajută la simplificarea proceselor organizaționale complexe. Organigramele sunt instrumente esențiale în managementul schimbării, care ajută la o ilustrare clară a tuturor proceselor organizaționale și la descoperirea locurilor în care există pierderi și lipsește eficiența, lucruri care nu pot fi văzute cu ușurință. Ajută, de asemenea, la identificarea schimbărilor necesare pentru îmbunătățirea proceselor organizaționale.

Pentru un management al schimbării eficient, organizațiile trebuie să *colecteze date importante* referitoare la procesele originale și apoi să vină cu o prezentare a acestor informații. Măsurătorile și colectările de date trebuie să cuprindă: ciclurile temporale, adică media timpului necesar pentru finalizarea unui proces, intervalul de variație a acestui ciclu temporal, care include ciclul cel mai scurt și pe cel mai lung, debitul, care înseamnă numărul de unități care parcurg procesul într-o unitate de timp și erorile, care includ procentajul de unități care trebuie rectificate sau re-lucrate. Eficiența acestui instrument este dată de acuratețea datelor colectate și înregistrate.

137 Rusu, C. Managementul schimbării. București: Editura Economică, 2003.



Analiza în teren este foarte importantă pentru că ajută la identificarea clară a motorului și inhibitorilor schimbării pe care doriți să o implementați. Cel mai puternic inhibitor este rezistența membrilor organizației. Pentru ca schimbarea să fie acceptată de către membrii organizației, trebuie să vă concentrați asupra beneficiilor aduse de aceasta.

Un alt instrument vital în managementul schimbării este *diagrama culturală*. De fapt, fiecare organizație are propriul său mod de a face lucrurile. Aceasta înseamnă că fiecare organizație are propria cale de stabilire a paradigmelor, conceptelor, presupunerilor, practicilor și valorilor. Înainte de a începe să lucrați la schimbarea organizațională, trebuie să schimbați paradigmele existente, iar acest lucru este posibil dacă înțelegeți instrumentul menționat.

Un alt instrument vital în managementul schimbării în organizații este *planul proiectului*. Acesta vă va ajuta să știți cine, ce face și când, un factor care ajută, de asemenea, la implementarea schimbărilor propuse cu o rezistență minimă¹³⁸.

Și metoda SMART poate fi considerată instrument în planificarea realizării strategiei schimbării.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale în formularea obiectivelor, și anume: *specifice, măsurabile, accesibile, relevante și încadrate în timp*.

Utilizarea obiectivelor SMART în scrierea planului de afaceri are rolul de a vă ajuta să păstrați planul cât mai scurt, clar și focusat pe obiectivele generale ale afacerii. În același timp, realizate corect, acestea au rolul de a oferi repere constante în evaluarea rezultatelor obținute pe parcurs¹³⁹.

Tabloul de scoruri echilibrat (**Balanced Scorecard**, BSC) operaționalizează harta strategiei. Acest model diferențiază între patru perspective centrale și importante privind dezvoltarea strategică:

- *perspectiva financiară* (Ce rezultate semnificative trebuie obținute?);
- *perspectiva clientului* (Ce performanță calitativă și cantitativă este de așteptat de către părțile interesate?);
- *perspectiva procesului intern* (Ce procese de lucru sunt importante pentru succesul organizației și, prin urmare, trebuie monitorizate și gestionate?);
- *perspectiva învățării și a dezvoltării* (Ce activități vor fi necesare pentru dezvoltarea organizației și a personalului acesteia în continuare, pentru a garanta succesul organizației? Ce se poate învăța din eșecuri?).

Pe baza obiectivelor menționate în harta strategiei cu specificațiile BSC, măsurile și parametrii vor fi definiți pentru a oferi membrilor organizației o orientare transparentă pentru procesele de implementare. Ca și harta strategiei, BSC încearcă să creeze o conexiune între cele patru perspective, dar la un nivel mai concret. În ultimii zece ani, BSC a fost destul de răspândit în sectorul învățământului superior. Acest instrument a fost atât de puternic modificat pentru a răspunde nevoilor instituțiilor de învățământ superior, încât este uneori denumit Academic Scorecard.

Controlul strategic. Conceptul de „control” are uneori o conotație negativă în sectorul învățământului superior. Acesta este asociat cu supravegherea și controlul și este înțeles parțial ca un sinonim pentru „economizarea” instituțiilor de învățământ superior. În schimb, conceptul de control, în sensul utilizat aici, este diferit: un sprijin continuu pentru directori, care oferă analize și informații utile pentru toate domeniile de management strategic, de la crearea obiectivelor până la evaluarea rezultatului¹⁴⁰.

Benchmarkingul este un proces de măsurare a performanțelor produselor, serviciilor sau proceselor companiei față de cele ale unei alte afaceri, considerată a fi cea mai bună din industrie,

138 <http://www.buzdugan.com.ro/blogmanagement/?p=679>.

139 <https://www.plandeaface.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/ce-sunt-obiective-smart/>.

140 <https://www.researchgate.net/publication/261020107p>.



„cea mai bună din clasă”. Scopul evaluării comparative este identificarea oportunităților interne de îmbunătățire.

Evaluarea comparativă este un proces simplu, dar detaliat, în cinci pași:

- alegeți un produs, serviciu sau departament intern pe care să îl evaluați;
- stabiliți ce companii de cea mai bună clasă ar trebui să reprezinte un punct de referință – cu ce organizații vă veți compara compania;
- adunați informații despre performanța internă sau valorile lor;
- comparați datele de la ambele organizații pentru a identifica lacunele din performanța companiei dvs.;
- adaptați procesele și politicile în vigoare;
- analiza de referință va evidenția ce schimbări vor face cea mai mare diferență, dar depinde de dvs. să le implementați.

Pe lângă faptul că ajută companiile să devină mai eficiente și profitabile, evaluarea comparativă are și alte **avantaje**, cum ar fi:

- îmbunătățirea înțelegerii angajaților despre structurile de costuri și procesele interne;
- încurajarea construirii echipei și a cooperării cu scopul de a deveni mai competitivi;
- îmbunătățirea familiarizării cu valorile-cheie ale performanței și oportunitățile de îmbunătățire la nivelul companiei.

În esență, evaluarea comparativă ajută angajații să înțeleagă cum o parte mică din procesele sau produsele unei companii poate fi cheia unui succes major, la fel cum contribuțiile unui angajat pot duce la un câștig important¹⁴¹.

141 <https://www.shopify.com/encyclopedia/benchmarking>.



4.4.

Crearea unei culturi favorabile schimbării și rolul resursei umane

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- tipurile de culturi naționale și organizaționale;
- specificul culturii în spațiul universitar;
- diferitele cauze și factori ce determină rezistența la schimbare.

Aplicare

va putea:

- să compare diverse culturi naționale și organizaționale;
- să determine factorii și cauzele rezistenței la schimbare a grupului-țintă;
- să stabilească modalități de schimbare a culturii organizaționale a grupului-țintă.

Integrare

va fi capabil:

- să propună soluții pentru schimbarea culturii organizaționale;
- să adapteze soluțiile de schimbare organizațională la specificul grupului-țintă;
- să prevină/diminueze/depășească apariția unor conflicte în procesul de schimbare organizațională.

4.4.1.

Cultura națională. Dimensiuni conceptuale

Cultura națională reprezintă un set de valori, cunoștințe, convingeri și norme sociale caracteristice unei comunități, care sunt adoptate și transmise ulterior viitoarelor generații. Cultura este factorul principal de socializare care reglementează diverse sfere ale interacțiunii dintre oameni, începând cu comunicarea cotidiană și terminând cu funcționarea economiei naționale.

Whitely și England definesc cultura în felul următor: cultura reprezintă cunoștințele, credințele, arta, legile, normele morale, obiceiurile și alte capacități ale unui grup care îl disting de alte grupuri.

Cultura unui popor poate fi definită în termenii sistemelor de valori. Valorile stau la baza atitudinilor și acțiunilor indivizilor față de diferite evenimente și viziuni despre viață, fiind dezvoltate în abordări generale de percepere a realității sociale.

Fiecare țară – prin sistemul de valori comune ce o caracterizează și o reprezintă, prin divergențele, dar și similitudinile cu alte culturi – poate avea avantaje, în cazul în care aceste caracteristici specifice sunt utilizate eficient prin diferite metode de management sau structuri organizaționale „croite” corespunzător.

Caracteristicile de bază ale culturii, în viziunea lui Mary Ellen Guffey, sunt următoarele:

- 1) *Cultura se educă.* Regulile, valorile și atitudinile se învață și sunt transmise de la generație la generație. Regulile sociale de comportament se învață de la familie și societate și sunt determinate din cea mai timpurie fază a copilăriei.



- 2) *Cultura are o logică intrinsecă.* Regulile fiecărei culturi au ca fundament valorile și credințele fiecărei culturi. Drept urmare, ele acționează ca forță normativă. Recunoașterea logicii intrinseci a unei culturi este extrem de importantă pentru acceptarea unor comportamente culturale diferite.
- 3) *Cultura reprezintă baza identității și a apartenenței la o comunitate.* Cultura reprezintă esența pornind de la care fiecare individ poate exprima cine este și care-i sunt aspirațiile. Oamenii își formează identitatea prin includerea la cultura primară, de familie, a unor straturi culturale comune (inclusiv naționale) în ceea ce privește educația, cariera, alegerea locului de muncă, partenerului de viață, fiecare dintre aceste decizii fiind însoțită și de un set de reguli, metode, ceremonii, credințe, limbă și valori.
- 4) *Cultura combină vizibilul cu invizibilul (iceberg).* Pentru cei din exterior, modul de comportament al unui individ reprezintă părțile vizibile ale culturii. Aceste practici sunt simboluri vizibile ale unor valori profunde, invizibile, care determină modul de gândire și de comportament al persoanei.

În viziunea lui Kluckhohn și Strodtbeck, dimensiunile culturale sunt determinate de trei premise:

- a) existența unor probleme fundamentale umane comune, la care oameni trebuie să găsească soluții;
- b) existența unei variații limitate de soluții;
- c) prezența soluțiilor în toate societățile, dar cu intensități diferite.

Problemele determinate ca fiind comune tuturor societăților sunt legate de:

- caracterul naturii umane;
- relația omului cu natura;
- orientarea temporală a vieții;
- modul de activitate umană;
- tipul de relații între oameni.

De exemplu, cât privește caracterul naturii umane, există trei răspunsuri posibile: omul este în esență bun, bun și rău în același timp sau rău. Și totuși, fiecare dintre cele trei categorii poate fi diferențiată în ceea ce privește extremele, omul poate fi bun/rău și totodată capabil să se schimbe sau aflat în imposibilitatea de a se schimba. Cât despre percepția combinată, există o diferență între culturile care consideră omul pur și simplu neutru și cele care îl consideră un mix de calități pozitive și negative. Astfel, Hofstede identifică 6 dimensiuni, în funcție de care pot fi stabilite sistemele valorice:

I Indicele distanței de putere (atitudinea față de ierarhii)

Acesta se referă la gradul de inegalitate care există și este acceptat în societate, între oamenii cu și fără putere. Un indice ridicat caracterizează o societate ce acceptă o distribuție inegală și ierarhică a puterii, în care oamenii își înțeleg „locul” în sistem. Un indice scăzut înseamnă că puterea este împărțită și dispersată și că membrii societății nu acceptă situațiile în care puterea este distribuită inegal. În astfel de societăți sunt răspândite structurile organizaționale plate, pe când în cele cu indice mare, membrii echipei nu vor iniția nicio acțiune și vor aștepta să fie îndrumați și direcționați pentru a realiza o sarcină.

II Individualism versus colectivism (gradul de interacțiune cu mediul social)

Acesta se referă la intensitatea legăturilor pe care le are individul cu ceilalți oameni din comunitatea sa. Un indice ridicat caracterizează o legătură interpersonală slabă, fiecare fiind pe cont propriu și asumându-și mai puțin responsabilitatea pentru acțiunile și rezultatele altora. În același timp, într-o societate colectivă, oamenii sunt fideli grupului din care fac parte și, ca rezultat, grupul va lua în considerare interesele acestora, cele de grup fiind totuși dominante.



III Masculinitate versus feminitate (tipul de valori sociale promovate într-o societate)

Acesta se referă la distribuția rolurilor între bărbați și femei. În societățile masculine, patriarhale, rolurile bărbaților și ale femeilor sunt distincte, iar bărbații trebuie să ia decizii, să se comporte hotărât și univoc. Demonstrarea succesului, a puterii și a eficienței este privită ca o caracteristică pozitivă. În societățile feminine, însă, nu există o mare diferențiere între rolurile masculine și cele feminine, iar modestia este apreciată. O importanță mare este acordată relațiilor bune, „prietenesti” atât cu șefii, cât și cu subalternii, cei slabi trebuie ajutați și protejați de cei puternici, cooperarea, conlucrarea, compromisul și armonizarea relațiilor sunt ingrediente necesare pentru activitatea organizației.

IV Indicele de evitare a incertitudinii (cât de bine oamenii pot face față anxietății)

În societățile în care indicele evitării incertitudinii este înalt, oamenii sunt tentați ca totul să fie previzibil și controlabil. Este caracteristic un grad înalt de anxietate, viitorul fiind privit cu neliniște. În societățile cu indicele de evitare a incertitudinii redus, oamenii sunt mai relaxați, mai deschiși sau mai incluzivi.

Evitarea incertitudinii nu este neapărat identică cu evitarea riscului. În cazul în care cultura atestă un grad înalt de evitare a incertitudinii, aceasta poate atesta un comportament riscant, tocmai pentru a reduce ambiguitățile sau pentru a evita eșecul.

Ulterior au apărut și alte două dimensiuni, mai puțin studiate, care ar caracteriza culturile naționale, și anume:

V Orientare pe termen lung versus orientare pe termen scurt

Această dimensiune se referă la raportarea oamenilor la orizontul de timp. Țările cu o orientare pe termen lung tind să fie pragmatice, modeste și orientate spre beneficii în perspectivă. În țările orientate pe termen scurt, oamenii tind să pună mai mult accent pe principii, au convingeri puternice, sunt mai puțin orientați spre compromis și sunt, de obicei, religioși și naționaliști. Națiunile cu orientare pe termen scurt acordă importanță majoră câștigurilor pe termen scurt și rezultatelor rapide (situațiile de profit și pierderi sunt trimestriale, de exemplu).

VI Indulgență versus restricție

Națiunile cu un nivel înalt de indulgență sunt permissive față de impulsurile și emoțiile oamenilor, cum ar fi satisfacțiile și distracția. Se manifestă prin atitudine optimistă, focusare pe fericire personală și menținerea unei balanțe favorabile timpului liber în raport cu munca. Într-o societate cu un nivel scăzut al acestui indice se pune accent pe suprimarea satisfacției și pe mai multă reglementare a comportamentului oamenilor, având norme sociale mai restrictive. Aceste abordări sunt caracterizate de pesimism, un comportament controlabil și rigid.

O cultură națională se poate caracteriza printr-un profil obținut pe baza combinării acestor dimensiuni. Acest fapt poate determina formarea culturilor organizaționale ce se pot diferenția, de exemplu, în funcție de următoarele aspecte comportamentale:

- centrare pe rezultate față de centrare pe proces (accent pe scop/accent pe dinamica muncii);
- centrare pe angajat față de centrare pe muncă (accent pe satisfacția angajatului/accent pe rezultatele muncii)
- sistem „comună” față de sistem profesional (distincția viață privată/organizațională, viață privată complet separată de cea de la locul de muncă și angajare determinată strict de competența profesională);
- sistem închis față de sistem deschis (nou-veniții greu asimilați/integrare rapidă și comunicare deschisă);
- control lejer față de control strict;
- normativism față de pragmatism (standarde profesionale detaliate/centrare pe rezultat) ș.a.



4.4.2.

Cultura organizațională: concept, clasificare, caracteristici

Culturile organizaționale au la bază valorile caracteristice unei culturi naționale, mediilor sociale în care oamenii s-au format și au dobândit experiență, respectiv familie, comunități și instituții de educație, dar și alte valori culturale cultivate intenționat sau neintenționat în cadrul organizației, ce au un impact deosebit asupra programelor mentale individuale. Aceste seturi de atitudini, comportamente și practici sunt fundamentul invizibil al organizației care determină „caracterul” și, implicit, șansele de succes sau insucces în activitatea acesteia.

Există mai multe cercetări în domeniu ce au drept scop identificarea tipurilor de culturi organizaționale în funcție de anumite criterii. În această ordine de idei îl putem cita pe Geert Hofstede, care consideră că cultura organizațională este un „software” al practicilor și comportamentelor organizaționale împărtășite de comunitate, o „programare colectivă” a gândirii care distinge un membru al unui grup de altul.

Edgar H. Schein consideră cultura organizațională drept „un model creat pe baza unor principii împărtășite de grup, pe care acesta le-a descoperit și, ulterior, le-a aplicat în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, principii care au generat rezultate bune, astfel încât au putut fi considerate valabile și, prin urmare, bune pentru a fi predate noilor membri”.

Cultura organizațională reprezintă unul dintre factorii fundamentali și durabili care pot asigura performanța activităților organizației. Potrivit unor estimări, cultura organizațională poate determina o creștere a performanței cu 20-30% în raport cu alți concurenți. Astfel, cultura organizațională – prin valori, credințe și limbaj comune – determină o focalizare pentru realizarea obiectivelor propuse, fiind, însă, și lucrul cel mai dificil de realizat.

Dacă ne referim la cultura organizațională a companiilor din Republica Moldova, putem evidenția unele caracteristici răspândite, cum ar fi: dorința de evitare a expunerii personale la riscuri, se așteaptă ca angajații să se conformeze, să urmeze regulile și prin aceasta să facă o impresie bună, să facă ceea ce spun șefii și să coordoneze orice decizie cu superiorii. Șefii, la rândul lor, își protejează statutul și securitatea poziției prin măsuri dure, iar deciziile sunt luate centralizat. Aceste aspecte paternaliste ale culturii sunt tradiționale, dar trebuie evidențiat faptul că în cadrul, mai ales, al industriilor noi, în mod deosebit IT, se formează modele noi, mai flexibile, mai puțin ierarhice, care permit utilizarea mai eficientă a potențialului uman.

În continuare vom examina culturile organizaționale prin viziunea colectivă a lui Dave Logan, John King și Halee Fischer-Wright, care consideră că acestea sunt ierarhice și capabile de a evolua. Astfel, organizațiile sunt similare cu „triburile”, cuprinzând de la 20 până la 150 de persoane. Fiecare „trib” este caracterizat de o cultură distinctă, exprimată frecvent prin modalități de comunicare dominante, structură de relații și tip de comportament specific. În acest caz, liderul „tribului” are funcția de a determina la ce treaptă se află membrii grupului și de a „dezvolta tribul” astfel încât să avanseze la un nivel ierarhic superior. Relațiile și interacțiunea în cadrul „tribului” sunt determinate de majoritatea personalului ce formează cultura dominantă.

Caracteristicile generale ale nivelului I

Persoana care se află la acest nivel se simte străină în raport cu alte persoane și consideră că viața este nedreaptă. La nivel de grup comportamentul capătă caracteristicile unei atitudini de ostilitate disperată, ipocrizie, nu au sens valorile, principiile morale, lumea este nedreaptă, se formează grupuri fără principii morale în raport cu mediul extern. Se manifestă prin alegerea strategiei de supraviețuire: sistemul nu este corect, de aceea este acceptabil de a trișa și de a încălca regulile, alte soluții nu există.



În societatea americană acest tip de cultură organizațională este caracteristic pentru circa 2% din colective. Un exemplu de asemenea cultură a fost la compania Volkswagen, care a trișat referitor la emisiile de substanțe nocive ale motorului diesel prin faptul că a instalat ilegal un senzor pentru a simula, în timpul controlului, generarea de emisii nocive mai mici decât în realitate.

Caracteristicile generale ale nivelului II

Persoana este izolată social de alte persoane, dar spre deosebire de primul nivel consideră că propria viață este grea și nedreaptă, dar altora poate fi de succes. Oamenii sunt nemulțumiți de situația lor, sunt apatici, consideră că sistemul este împotriva lor, se implică în activități la un nivel minim necesar. Consideră ca cineva sau ceva îi încurcă, fie șeful, fie sistemul, fie educația etc. Când sunt formate grupuri se proliferază atitudinea de indiferență, există tendința de a simula activitatea. Angajații consideră că obiectivele pot fi atinse, dar nu sunt suficiente resurse, găsesc explicații ale neimplicării, evită responsabilitatea. Frecvent se manifestă o atitudine de ură ascunsă față de șef, sabotarea unor acțiuni și reacția de apărare în raport cu managerii autoritari. Persoanele se exprimă incert, cum ar fi: „voi încerca”, „nu pot promite”, „nu știu”, „ce va spune șeful” etc. Persoana poate fi caracterizată ca o „mediocritate ascunsă”. Se acceptă ușor teoriile conspirației (concediere, salarii mai mici etc.). Aparent este un regres comparativ cu primul nivel, dar în realitate aceste persoane văd existența unor oportunități și realizări în principiu, fapt ce nu era atestat la nivelul anterior.

În societatea americană acest tip de cultură organizațională este caracteristic pentru circa 25% din colective. Drept exemplu sunt spitalele în care personalul este indiferent, procedurile de înregistrare sunt greoaie, atitudinea inertă, fără compasiune.

Caracteristicile generale ale nivelului III

Persoana la acest nivel este ambițioasă, orientată spre succesul personal, încrezută în sine. Interacționează cu alții prin relații bilaterale, formând mai multe diade în care încearcă să-și impună o poziție de supremație, superioritate în comparație cu alții, consideră că alții nu sunt suficient de eficienți, competitivi și motivați și că fiecare își merită soarta. Are tendința să se exprime ce trebuie să facă alții, să îi învețe, să își facă „copie” comportamentală proprie, dar nu admite să ajungă la nivelul său. Când se formează o comunitate, fiecare se străduiește să se evedențieze, depune eforturi susținute pentru a-și menține poziția. În același timp, tinde să diminueze importanța altora și, deși aceasta se realizează în mod „soft”, fiecare duce o luptă pentru a avea o poziție dominantă. Angajații nu au capacități de a lucra în echipă, informația este considerată ca avantaj competitiv, de aceea nu este împărtășită. Angajații fac referință la lipsa de timp, comportamentul este caracteristic unui „luptător singuratic” și este valabil principiul fiecare pentru sine (*wild west*).

În societatea americană acest tip de cultură organizațională este caracteristic pentru circa 49% din colective. Este frecvent întâlnit la corpul profesoral universitar care are un grad înalt de autonomie și majoritatea se consideră experți în domeniul lor.

Caracteristicile generale ale nivelului IV

Avansarea la această etapă a unei persoane poate fi determinată de reflecția asupra existenței sale, de cele mai multe ori odată cu înaintarea în vârstă sau ca urmare a unor evenimente, a plictisului sau a oboselii de lupte permanente. Apare necesitatea nu doar a rezultatelor proprii, ci și a „moștenirii”, este importantă câștigarea respectului și aprecierii altora, insuflarea loialității.

Persoana la acest nivel formează relații sociale în formă de triade – o conexiune formată din trei persoane ce au ca fundament valori comune, dar și competențe, abilități diferite, ce contribuie



la apariția unor abordări și soluții creative și inovative. În același timp, comunicarea este caracterizată de abordarea – noi suntem tari. La nivel de organizație se atestă o mândrie pentru apartenența la „familie” și se contrapune cu alte subdiviziuni sau organizații din exterior. În cadrul acestor organizații relațiile sunt puțin formalizate, lucrul în echipă este firesc și asigură efect de sinergie. Cultura organizațională este bazată pe valori comune, etică, calitate, comunicare și onestitate. Aceasta determină o focalizare a eforturilor pentru realizarea obiectivelor propuse și, ca rezultat, crește considerabil eficiența organizației. Deciziile sunt elaborate în comun cu angajații.

În societatea americană acest tip de cultură organizațională este caracteristic pentru circa 22% din colective.

Caracteristicile generale ale nivelului V

Persoana la această treaptă consideră că „la vita e bella”. Caracteristicile sunt similare cu treapta anterioară, cu unica diferență că nu există contrapuneri. Oamenii formează relații cu toții cei care rezonază cu valorile proprii. În cadrul organizației este caracteristică implicarea plenară a tuturor, iar rezultatul reprezintă un miracol. Cultura organizațională la acest nivel este definită de existența unei sarcini nobile, a unor valori fundamentale împărtășite de toți și angajare plină de entuziasm. Această cultură există atât timp cât se realizează un proiect exclusiv, ce surclasează orice concurent, soluționează probleme de importanță majoră, ce inspiră activități creative (medicamente împotriva cancerului, crearea unor vaccinuri împotriva virusurilor etc.). Când situația (finalizarea proiectului) se schimbă, cultura organizațională regresează la nivelul IV până la apariția unui nou moment potrivit. Nivelul V nu este caracterizat de stabilitate și poate fi menținut numai în cazul dezvoltării unor proiecte complexe, de interes global.

În societatea americană acest tip de cultură organizațională este caracteristic numai pentru circa 2% din colective, mai degrabă în sfera organizațiilor nonguvernamentale.

Organizațiile pot evolua și avansa în cazul unor situații favorabile și (sau) ca urmare a eforturilor susținute din partea liderilor la niveluri ierarhice superioare, dar în anumite cazuri poate degrada de la nivelurile superioare la cele inferioare. Liderii adevărați sunt cei care dezvoltă echipa prin fortificarea culturii organizaționale la un anumit nivel și la momentul oportun realizează un upgrade la alt nivel, ceea ce asigură creșterea performanței și stabilirea relațiilor interumane mai bune.

4.4.3.

Oameni și atitudini față de schimbare.

Rezistența la schimbare: cauze și factori, modalități de soluționare

Mediul social și economic actual este caracterizat de VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) – volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate, fiind diferit de cel anterior, caracterizat de o predictibilitate și o stabilitate considerabil mai mari. Această situație determină necesitatea unei ajustări cvasipermanente la provocările mediului extern, formarea unei culturi organizaționale proactive care nu doar ar accepta schimbarea, ci și ar considera aceasta o oportunitate pentru dezvoltare. În această ordine de idei, cultura organizațională trebuie să fie fluidă, capabilă de a asimila structuri organizaționale noi, sisteme de management, strategii și tactici noi.

Gary Johns susține că schimbarea se petrece atunci când un program sau un plan este implementat pentru a deplasa organizația și/sau pe membrii ei spre o stare mai bună. Ioan Petrișor afirmă că „...schimbarea înseamnă încercarea de către organizație să fie altfel. Aceasta reprezintă



starea a ceea ce se modifică, evoluează". Prin urmare, schimbarea în cadrul unei instituții este un proces absolut necesar pentru racordarea la cerințele în continuă schimbare ale mediului extern și abordarea mai completă a necesităților interne pentru obținerea unor rezultate mai bune.

Procesul de management al schimbării necesită determinarea unor principii și aplicarea eficientă a acestora pentru obținerea unor rezultate favorabile. Managementul schimbărilor este un instrument de gestionare a rezistențelor, dar și un instrument de includere a angajaților în schimbare prin folosirea emoțiilor pozitive.

Prin natura lor, schimbările determină neliniște pentru multe persoane aflate la toate nivelurile organizației, iar managerii de top trebuie să gestioneze eficient această situație, fiind promotorii și facilitatorii acestui proces, să asigure suport și susținere personalului organizației.

Procesul de transformare are mai multe etape, de la stabilirea strategiei, până la planificare și implementare, iar toate aceste etape necesită un set de măsuri care să le asigure succesul.

La etapa inițială de stabilire a strategiei este necesară identificarea liderilor, inclusiv neformali, care ar contribui la implementarea schimbărilor la diferite niveluri ierarhice. Trebuie asigurată o „masă critică” de personal proactiv, favorabil schimbărilor, care ar determina și pe alți colegi să îmbrățișeze schimbarea ca oportunitate, și nu ca pericol.

Acestora li se vor acorda atribuții suplimentare, fiind scutiți de sarcinile mai puțin importante, fapt ce ar permite implicarea plenară în acest proces. Activitatea lor trebuie să se axeze pe următoarele aspecte:

- formarea culturii organizaționale favorabile schimbării;
- determinarea cauzelor eventuale de rezistență la schimbare și a riscurilor specifice;
- argumentarea necesității de schimbare;
- insuflarea încrederii că schimbarea ar determina rezultate favorabile pentru organizație în totalitate și fiecare persoană în parte;
- asigurarea unor stimulente financiare (bonusuri, adaosuri etc.) și psihologice (sentimente de apartenență, recunoaștere, promovare etc.).

Trebuie evidențiat că orice schimbare poate trezi rezistență din partea unor angajați, acesta fiind un fenomen normal, așteptat, ca o consecință a incertitudinii cu privire la viitorul lor. Foarte frecvent strategii corecte, bine elaborate și vizionare au fost un succes din cauza că nu au fost susținute de membrii colectivului, din cauza neîncrederii sau a temerilor referitoare la schimbare.

Sursele cele mai importante de rezistență la schimbare ar putea fi personalul:

- pentru care intervin schimbări majore în activitate;
- care a demonstrat performanțe înalte în condițiile anterioare;
- care așteaptă un volum mare de muncă ca urmare a schimbărilor;
- care este adeptul altor soluții de schimbare.

Pentru a nu admite rezistența organizațională sau a diminua considerabil din intensitatea acesteia, este necesară implementarea unui set de măsuri prin:

- abordarea schimbării ca un proiect ce antrenează resurse, activități și termene de realizare. Este necesară o pregătire organizațională prealabilă la nivel de mentalitate și de acceptare a schimbării;
- asumarea, participarea activă, implicarea managementului de top;
- asigurarea susținerii schimbării de către managerii de la nivelurile medii și inferioare;
- comunicarea activă, asigurarea unui feedback pentru angajați referitor la necesitatea schimbării, la avantajele și la oportunitățile acesteia.



Trebuie evidențiat faptul că procesul de schimbare este unul complex prin dinamismul său, încărcătura emotivă, oportunități, dar și riscurile majore pe care le prezintă, de aceea este important în asemenea situații de demonstrat competență de leadership la cel mai înalt nivel.

Realizarea schimbării este un proces dinamic și depinde de situația concretă a organizației, de nivelul ierarhic al culturii organizaționale la care se află și spre care tinde să avanseze. Astfel, vom examina modalitățile de perfecționare a culturii organizaționale din perspectiva ierarhică a viziunii lui Dave Logan, John King, și Halee Fischer-Wright.

Pentru schimbarea culturii organizaționale trebuie determinat nivelul la care se află organizația, după care trebuie întreprinse o serie de măsuri care ar permite/facilita avansarea acesteia.

Trecerea de la nivelul I la nivelul II

La nivelul I, care este cel mai primitiv în ierarhia culturii organizaționale, există șansa de degradare completă a persoanei până la alcoolism și narcomanie, de menținere la același nivel, dar și de creștere la nivelul II. Evident că avansarea spre nivelul II este posibilă doar pentru persoanele receptive, pregătite în acest sens. Nu toate persoanele aflate la nivelul I sunt capabile să se ridice la alt nivel de cultură, este necesară o evoluție pozitivă și în cadrul acestei trepte. Fundamentală în schimbarea atitudinii este modificarea percepției de la „viața este nedreaptă în general” la „viața este nedreaptă cu mine”. Această convingere poate fi indusă prin comunicare cu persoane aflate la un nivel superior, care sunt satisfăcute de realizările lor. Astfel ei pot observa și înțelege că pentru unii, în anumite condiții și circumstanțe, viața poate fi bună. Aparent aceasta pare o degradare de la ostilitate disperată, ce se manifestă prin diferite acțiuni, chiar nesăbuite uneori, în apatie pasivă, implicare minimă și atitudine critică, amorfă, dar aici apare șansa care lipsea la nivelul I, astfel dacă se admite că la cineva poate fi bine, în principiu ar putea fi bine și pentru el.

Trecerea de la nivelul II la nivelul III

De la nivelul II de asemenea este posibilă o degradare la nivelul I, când, ca urmare a dezamăgirii, individul consideră că lumea este nedreaptă în esență și trebuie cumva de supraviețuit, menținerea continuă la nivelul II sau avansarea la nivelul III superior. Ca și în cazul anterior, numai unii angajați sunt capabili să avanseze spre alt nivel. Ei pot fi caracterizați ca persoane ce consideră că pot deveni performante, dar există anumite impedimente, cum ar fi șeful, părinții, educația necorespunzătoare etc. De obicei, au competențe cognitive mai înalte, dar nu au formată atitudinea necesară de încredere. Cu fiecare dintre aceste persoane trebuie lucrat individual, pentru a evidenția reușitele, potențialul, oportunitățile pe care le are, dar și problemele existente, pentru a stimula dezvoltarea unor capacități noi. Este oportun de a crea diade cu persoane cu nivel de cultură organizațională III (formarea „copiei” proprii, mentorat) și mai înalt. Aceasta ar permite dezvoltarea unei atitudini pozitive față de sine, insuflarea încrederii, stimularea spre perfecționare și dezvoltare personală.

Trecerea de la nivelul III la nivelul IV

Degradarea de la nivelul III la nivelul II se poate întâmpla în cazul în care angajatul pierde încrederea în forțele proprii, consideră că viața este nedreaptă cu el, iar menținerea la acest nivel presupune o luptă permanentă, demonstrarea tuturor a faptului că este eficient, profesionist și de succes. Angajații pregătiți pentru avansare sunt cei care nu sunt mulțumiți de concurența permanentă, de necesitatea de a-și demonstra statutul de fiecare dată. Ei vor mai mult, și anume să lase „urme în viață”. Pentru a fi posibilă tranziția este necesară o „transformare” internă, care ar permite realizarea noilor obiective prin colaborare, cooperare și parteneriat. Instrumente, în



acest sens, ar putea fi construirea unor relații în formă de triade, antrenarea în realizarea unor proiecte mai mari care necesită o colaborare eficientă. Aceasta ar forma percepția că forța este reprezentată nu de cunoștințe, ci de interacțiunea cu oamenii, nu de informație, ci de înțelepciune. Angajații nu doar demonstrează rezultate superioare, ci și capătă putere, stimă, respect și loialitate. Formarea unei asemenea culturi poate fi realizată prin: construirea unei organizații noi, formarea în cadrul organizației a unei subdiviziuni noi sau formarea unor grupuri care nu sunt în niciun cadru organizațional.

Trecerea de la nivelul IV la nivelul V

Degradarea de la nivelul IV la nivelul III se poate întâmpla în cazul în care sunt atestate insuccese sau valorile comune sunt trădate, în mod special de către managementul de top. Menținerea la nivelul IV este o provocare ce necesită un set de măsuri, cum ar fi: stabilirea unui scop nobil și conceperea, alimentarea permanentă a valorilor comune. Trecerea la nivelul V se întâmplă foarte rar și nu poartă un caracter stabil. Pentru aceasta sunt necesare excelență atât cognitivă, cât și emoțională, capabilități de cercetare, brand, relații excelente cu partenerii și oportunități ce apar pe piață. Astfel, trecerea apare spontan ca rezultat al dezvoltării ascendente complexe a organizației și transformării într-un lider regional sau mondial într-un anumit domeniu și context.

4.4.4.

Rezolvarea conflictelor apărute în procesul de schimbare organizațională

Conform *The Economist Book – Strategie*, există mai multe tipuri de schimbări organizaționale ce pot fi grupate în felul următor:

- schimbări în structurile și procesele de management (organigrama, procesul decizional, sistemul informațional, procedurile de control intern);
- schimbări în cultura organizațională (stilurile de conducere, influențele, valorile și tradițiile);
- schimbări în rândul oamenilor (echipa managerială, personalul de execuție, competența, motivațiile, comportamentul și eficiența în muncă);
- schimbări ale performanței organizatorice (economice, financiare, sociale, modul în care organizația se integrează în mediul de activitate și își îndeplinește misiunea);
- schimbări ale imaginii pe care și-a creat-o organizația în cercurile de afaceri și în societate.

În funcție de modul de reacție, există două tipuri de schimbări organizaționale:

- *schimbarea proactivă* – prin anticiparea evoluțiilor viitoare și a riscurilor potențiale și, astfel, adoptarea unor obiective și măsuri anticipative;
- *schimbarea reactivă* – presupune adaptarea organizației la influențele factorilor externi după apariția acestora.

Metoda proactivă este una adecvată pentru instituțiile de învățământ, deoarece numai în așa fel poate fi asigurat un nivel înalt și calitativ al procesului educațional și de cercetare.

În funcție de gradul de pregătire a schimbării de către organizație, pot fi identificate următoarele două tipuri:

- a) *schimbarea planificată* – este cea pregătită, în cadrul căreia sunt luate o serie de măsuri în corespundere cu perioada de timp, complexitatea și capacitatea de asimilare a schimbărilor;
- b) *schimbarea neplanificată* – este o schimbare ce apare ca rezultat al unei situații noi, care nu a fost luată în considerare.



În raport cu modul în care se implementează o schimbare, putem evidenția:

- a) *schimbarea impusă* – este schimbarea inițiată și realizată de pe o poziție de forță, fapt care, de multe ori, generează rezistență sau boicot din partea subalternilor;
- b) *schimbarea participativă* – reprezintă acel tip de schimbare care presupune participarea managerilor și a angajaților. Deși procesul de schimbare participativă durează mai mult la etapa de elaborare, acesta are, în schimb, o durabilitate mai mare datorită implicării angajaților prin propuneri ce iau în calcul interesele lor, dar și prin asigurarea unei loialități mai mari.

Toate aceste schimbări sunt complexe datorită dinamicității lor și faptului că schimbarea impune eforturi suplimentare de ajustare la condițiile noi. Interacțiunea umană, inclusiv cea care se referă la schimbarea organizațională, poate lua mai multe forme, cum ar fi rezolvarea problemelor, confruntarea pură sau negocierea. Diferențele dintre cele trei tipuri de interacțiuni organizaționale (figura 4.6) sunt descrise în continuare.



Figura 4.6. Tipurile de interacțiuni organizaționale

Rezolvarea problemelor este o forma de interacțiune în care părțile implicate percep obiectivele lor referitoare la o problemă comună ca fiind identice. Relațiile sunt dominate de consens, iar părțile implicate se angajează într-un proces rațional de găsire a soluției optime. Pentru aceasta vor fi generate mai multe soluții posibile și, pe baza unor criterii obiective, se va alege cea mai convenabilă. De asemenea, rezultatul final nu depinde de preferințe, de prioritățile sau obiectivele fiecăruia, iar sentimentele personale nu sunt esențiale. Scopul participanților în rezolvarea problemelor este să se ajungă la o soluție comună optimă, evaluată pe baza unor criterii obiective, impersonale.

Negocierea se caracterizează prin faptul că între părți sunt interese comune, dar și divergențe. Astfel, mecanismul interacțiunii de negociere se bazează pe instrumente specifice de conlucrare, pe natura schimbului de valori. Negocierea reprezintă un proces rațional de adoptare a deciziilor, aproape impersonal, în care sentimentele și preferințele personale ale participanților nu le influențează comportamentul și deciziile în măsură majoră. Finalitatea negocierii este realizarea unui acord reciproc avantajos pe baza criteriilor subiective ale fiecărui participant.

Confruntarea pură reprezintă o desfășurare conflictuală a interacțiunii, în care părțile percep că obiectivele lor sunt contradictorii și nu pot fi atinse decât prin impunerea cu forța a soluției proprii, pentru aceasta fiind necesară victoria asupra adversarului. Confruntarea pură se bazează pe poziția de forță dintre participanți. Părțile utilizează metodele pe care le consideră adecvate în asemenea situații: amenințări, atacuri, manipulare etc. Finalitatea confruntării pure nu poate fi decât victoria/înfrângerea, adică impunerea deciziei unilaterale.

O interacțiune va avea succes dacă fiecare partener realizează un rezultat convenabil. Astfel, dacă partenerul este nemulțumit, el va încerca să-și ia revanșa la următoarele interacțiuni sau să saboteze, la momentul oportun, aplicarea deciziei.

Schimbarea culturii organizaționale este o interacțiune complexă, de multe ori dificilă, care rareori poate fi raportată ca rezolvarea problemelor, decât în cazul unor culturi organizaționale avansate de nivelul VI sau V, cazuri extrem de rare pentru organizațiile din Republica Moldova.



De cele mai multe ori schimbarea culturii organizaționale poate fi realizată prin comunicare (negociere) sau confruntare. Managementul organizației trebuie să nu admită apariția conflictului, astfel acest proces urmând să fie realizat prin comunicare (negociere). Totuși, în cazul apariției conflictului, trebuie întreprinse o serie de măsuri pentru a reduce din tensiune și a orienta interacțiunea spre fâgașul negocierii. Este recomandat ca procesul de restructurare organizațională să nu fie demarat până la momentul în care divergențele se reduc și nu ar mai fi impeditamente majore în implementarea restructurării.

Interacțiunea prin negociere (comunicarea) reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți între care există interdependență, dar și divergențe optează în mod voluntar pentru conlucrare în vederea ajungerii la o înțelegere reciproc avantajoasă. Astfel, putem evidenția câteva aspecte definitorii, și anume: părțile angajate în negociere, interdependența lor, divergențele dintre ele, conlucrarea lor pentru soluționarea problemei comune și acordul reciproc avantajos.

Părțile angajate în negociere (comunicare) referitor la schimbarea organizațională sunt, de regulă, următoarele: managementul de top raportat la managementul funcțional și operațional, managementul funcțional și operațional în raport cu angajații sau, uneori, managerii de top cu angajații, în cazul divergențelor mari, sau managementul cu angajații, pentru organizațiile mai mici.

Interdependența părților în realizarea schimbării organizaționale se manifestă prin faptul că implementarea poate fi efectuată numai prin conlucrare, deoarece obiectivele vor fi realizate numai în cazul în care nu există rezistență la restructurare. În această ordine de idei, este necesar de a exclude sau măcar a diminua temerile referitor la necunoscut, de a explica avantajele, inclusiv personale, ca rezultat al schimbărilor, de inclus stimulente financiare și morale ce ar facilita schimbarea organizațională.

Conflictele care apar între părți în privința schimbării organizaționale sunt determinate, frecvent, de divergențele cognitive ce implică existența unor concepte, puncte de vedere sau preferințe diferite. Acestea nu numai că au în vedere soluții diferite, dar și înțeleg în mod diferit realitatea cu care se confruntă. Divergențele de interese ce se referă la urmărirea unor obiective diferite se întâlnesc mai rar în cazul schimbării organizaționale.

Conflictele ce apar ca urmare a schimbării culturii organizaționale sunt extrem de dificil de gestionat, fiind determinate de faptul că anumiți angajați nu acceptă valorile organizației. Cultura organizațională trebuie corelată cu cultura majoritară a angajaților și poate fi dezvoltată prin crearea unei „mase critice” de persoane care susțin transformările și care ar putea fi promotorii schimbării. Modalitățile de dezvoltare a culturii organizaționale la nivel de individ la fiecare etapă au fost examinate anterior.

Confruntarea reprezintă o desfășurare conflictuală a interacțiunii, în care părțile au obiective contradictorii și schimbările nu pot fi realizate decât prin impunerea forțată a soluției proprii, ca urmare a victoriei asupra „adversarului”. Confruntarea se bazează pe raportul de putere dintre participanți. Părțile utilizează metodele pe care le consideră adecvate în asemenea situații: amenințări, atacuri, manipulare etc. Finalitatea confruntării este obținerea victoriei și înfrângerea adversarului. Responsabilitatea managerilor este de a determina riscul apariției conflictelor și de a reduce din tensiune înainte ca aceasta să fie declanșată.



4.5.

Dezvoltarea organizațională și optimizarea proceselor în instituțiile de învățământ superior

Rezultatele învățării

La finele activității de formare, beneficiarul/formabilul/cursantul:

Cunoaștere și înțelegere

va cunoaște și va înțelege:

- conceptele și principiile de bază ale managementului calității totale;
- etapele și elementele procesului de evaluare a calității în instituțiile de învățământ superior;
- rolul calității în procesul de implementare a schimbărilor organizaționale în instituțiile de învățământ superior;
- metodele de optimizare a proceselor în instituțiile de învățământ superior.

Aplicare

va putea:

- să identifice procesele de bază și finalitățile urmărite ale activității instituțiilor de învățământ superior;
- să identifice zonele în care sunt necesare schimbări organizaționale;
- să implementeze și să optimizeze procesele de schimbare organizațională;
- să dezvolte abilitățile de management de proiect.

Integrare

va fi capabil:

- să analizeze critic și multicriterial situațiile;
- să dezvolte atitudini proactive, preventive;
- să dezvolte gândirea inovativă;
- să creeze atitudine favorabilă față de schimbări.

4.5.1.

Conceptul de calitate. Calitatea totală. TQM

Conceptul de dezvoltare organizațională este imposibil de definit fără indicatori de calitate. Mai mult decât atât, calitatea nu este doar în sensul satisfacției clienților (student, masterand, doctorand), ci a tuturor proceselor și părților interesate.

Conceptul de calitate se intersectează deseori cu conceptul de competitivitate. Îmbunătățirea calității determină, într-o mare măsură, supraviețuirea organizației într-un mediu competitiv, sporirea ritmului de utilizare a inovației, economisirea resurselor și creșterea eficienței tuturor activităților.

Este imposibil să vorbim despre calitate fără echivoc. Deseori, indicatorii de calitate pot fi considerați subiectivi, variind în funcție de evaluator.

Calitatea este un termen general, aplicabil la cele mai variate trăsături sau caracteristici, fie individuale, fie generice, și a fost definită în diferite moduri de către diverși experți sau consultanți în calitate, care îi atribuie acestui termen semnificații diferite. În filozofie, calitatea este definită ca o categorie ce exprimă sinteza lucrurilor și însușirilor esențiale ale obiectelor, precum și ale proce-



selor. În logică, prin calitate se înțelege un criteriu de ordin logic, după care judecățile de predicție se împart în afirmative și negative. În ceea ce privește conceptul de calitate a produselor și serviciilor în economie, calitatea este definită ca reprezentând „satisfacția cerințelor clientului”, „disponibilitatea produsului”, „un demers sistematic către excelență”, „conformitatea cu specificațiile”, „corespunzător pentru utilizare” etc.¹⁴²

Potrivit standardelor ISO 9000, **calitatea** este „ansamblul caracteristicilor unei entități, care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoile exprimate sau implicite”. Conform acestei definiții:

- calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;
- calitatea nu este de sine stătătoare, ea există numai în relația cu nevoile clienților;
- calitatea este o variabilă continuă, și nu discretă;
- prin calitate trebuie satisfăcute nu numai nevoile exprimate, ci și cele implicite.

Aceleași standarde recomandă ca termenul „calitate” să nu fie utilizat în mod izolat, pentru a exprima gradul de excelență într-un sens comparativ sau pentru evaluări tehnice în sens cantitativ. Pentru a exprima aceste două sensuri este preferabil să fie utilizat un calificativ. Deseori, pot fi utilizați următorii termeni în aprecierea calității:

- *calitate relativă* (relative quality), atunci când entitățile sunt clasificate în funcție de gradul lor de excelență sau în sens comparativ;
- *nivelul calității* (quality level), într-un sens cantitativ;
- *măsura calității* (quality measure), atunci când sunt efectuate evaluări tehnice precise.

Cerințele pentru calitate (requirements for quality) sunt definite ca reprezentând expresii ale nevoilor, sau traducerea lor într-un ansamblu de cerințe, privind caracteristicile unei entități, exprimate în termeni cantitativi sau calitativi, pentru a face posibilă relația și examinarea entității respective.

Cerințele pentru calitate se referă, în egală măsură, la *cerințele pieței* (ale clientului extern), *cerințele contractuale*, *cerințele interne ale organizației* și *cerințele societății*.

O importanță deosebită se acordă *cerințelor societății referitoare la calitate*. Acestea reprezintă obligații ce decurg din legi, regulamente, reguli, coduri, statute etc., care vizează, în principal, protecția vieții, a sănătății persoanelor și a mediului, valorificarea corespunzătoare a resurselor naturale, conservarea energiei.

Caracteristicile calității reprezintă acele proprietăți (însușiri) ale entităților, prin intermediul cărora se evaluează, la un moment dat, gradul de satisfacere a nevoilor clienților. Caracteristicile calității serviciilor sunt:¹⁴³

- tangibilitatea (tangibles);
- fiabilitatea (releability);
- capacitatea de răspuns (responsiveness);
- asigurarea (assurance);
- empatia (empathy).

142 Olaru, M.. *Managementul calității*. București: Editura Economică, 1999, 504p. ISBN:973-590-158-7.

143 Oprean, C., Țițu, M., Bucur, V. *Managementul global al organizației bazată pe cunoștințe*. București: Editura A.G.I.R., 2011. ISBN 978-973-720-363-2, p.646.



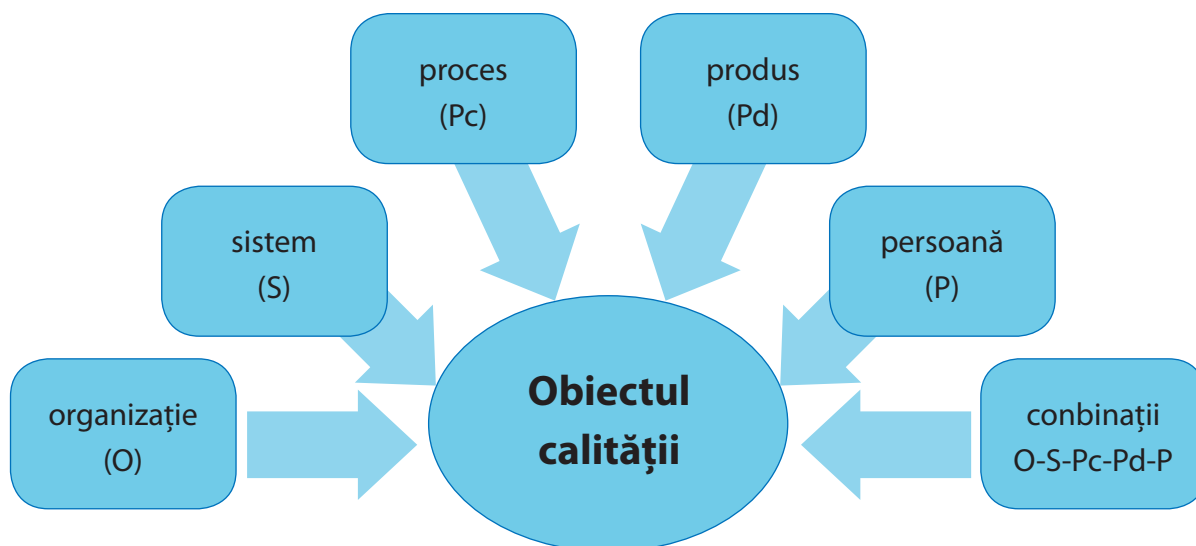


Figura 4.7. Variante posibile ale *obiectului calității*

Scopul îmbunătățirii calității este satisfacerea nevoilor clienților și obținerea beneficiilor pentru toate grupurile interesate (angajați, proprietari, furnizori, subcontractanți etc.) și pentru societatea în ansamblu.

Calitatea totală

Calitatea totală este o filozofie, un demers, un ansamblu de procedee, o strategie sau chiar o politică a organizației. Calitatea totală este un concept a cărui arie include toate activitățile întreprinse de organizație pentru a stabili dacă clienții săi se întorc în permanență la ea, dacă se transformă în clienți tradiționali și fideli și, mai ales, dacă o recomandă și altora. Efortul principal în acest caz se orientează în direcția minimizării costurilor printr-o organizare efectivă și eficientă și al mobilizării la maximum a resurselor materiale și a forței de muncă pentru a coopera la obținerea celei mai bune poziții posibile pe piață în domeniul de activitate respectiv. Conceptul de calitate totală este ansamblul a patru elemente de bază (figura 4.8):

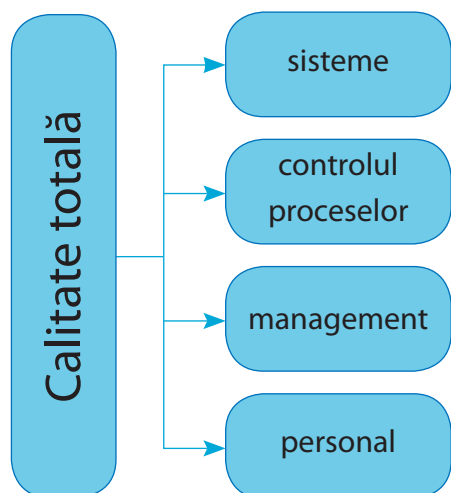


Figura 4.8. Conceptul de *calitate totală*

Calitatea totală reprezintă un ansamblu de principii și de metode organizate într-o strategie globală – *strategia globală a calității*, care vizează mobilizarea întregii organizații pentru a obține o mai bună satisfacere a clientului, la un cost cât mai mic. *Conceptul de calitate totală* este o stra-

tegie globală prin care o întreprindere, împreună cu partenerii săi, face totul pentru a satisface cerințele clienților săi, în ceea ce privește calitatea, costurile și termenele, prin ținerea sub control a proceselor și prin implicarea conducerii și a personalului (Defouny).¹⁴⁴

Orientările principale în definirea calității totale sunt următoarele:

- calitatea totală este o politică sau o strategie a organizației în domeniul calității;
- calitatea totală este o filozofie;
- conceptul de calitate totală este strâns legat cu conceptul managementului total al calității;
- calitatea totală reprezintă scopul, iar managementul total al calității – mijlocul pentru realizarea ei;
- minimizarea costurilor printr-o organizare efectivă și eficientă;
- mobilizarea la maximum a resurselor materiale și a forței de muncă pentru a coopera la obținerea pe piață a celei mai bune poziții posibile în domeniul de activitate respectiv.

Toate elementele menționate sunt interconectate și toate concură la realizarea unei eficiențe interne maxime.

TQM (Total Quality Management)

Juran definește *managementul calității* prin funcțiile acestuia, în termenii de *trilogie a calității* (quality trilogy) sau de *trei procese principale de management* interdependente: planificarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității. În același timp, Kélada consideră „...că managementul calității reprezintă un ansamblu de activități având ca scop realizarea unor obiective, prin utilizarea optimă a resurselor, care nu trebuie să constituie un apanaj al tehnicienilor. Responsabilitatea acestuia revine conducerii de vârf și coordonatorilor fiecărei organizații”.¹⁴⁵

Potrivit standardelor ISO, *managementul calității* reprezintă ansamblul funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și le implementează în cadrul sistemului calității, prin mijloace cum ar fi planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității. Managementul calității este responsabilitatea tuturor nivelurilor de management, dar rolul de coordonare revine conducerii de vârf (top management) a organizației. Implementarea unui management al calității se realizează cu participarea tuturor membrilor organizației.

Managementului calității nu poate fi conceput fără un *sistem de management al calității (SMC)*, care definește structura organizatorică, procedurile, procesele și resursele necesare pentru implementare.

În legătură cu noțiunea de calitate totală poate fi definit conceptul de *management al calității totale* (TQM). Acesta este o filosofie de management care orientează spre client toate activitățile organizației, în scopul obținerii de beneficii pe termen lung. TQM are la bază ideea că nimic nu este perfect, de unde rezultă că totul poate fi îmbunătățit. Prin TQM se asigură satisfacerea cerințelor clienților în condițiile unor costuri minime, cu implicarea întregului personal al întreprinderii, toate compartimentele și toți salariații firmei având importanță egală.

Elementele definitorii ale TQM sunt următoarele:

- punctul central al tuturor activităților firmei îl constituie calitatea;
- calitatea se realizează prin antrenarea tuturor salariaților firmei;
- firma urmărește asigurarea succesului pe termen lung prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru salariații săi și pentru societate.

144 Conceptul de calitate totală, accesat: 13.06.2020.

145 Conceptul de calitate totală, accesat: 13.06.2020.



La baza TQM se află o serie de principii:

- principiul orientării spre client;
- principiul îmbunătățirii continue;
- principiul „zero defecte”;
- principiul internalizării relației dintre client și furnizor;
- principiul situării calității pe primul plan.¹⁴⁶

TQM este un proces complex ce conține un ansamblu de activități menite să asigure realizarea simultană a obiectivelor prestabilite, prin utilizarea optimă a resurselor umane și financiare disponibile. Principalele funcții ale TQM sunt: planificarea, organizarea, conducerea, controlul și asigurarea calității.

Relația dintre *calitatea totală* și *managementul total al calității* poate fi definită în următorii termeni: calitatea totală înseamnă satisfacerea continuă a cerințelor clienților în condițiile unor costuri minime, iar managementul total al calității este un concept prin care se asigură satisfacerea acestor cerințe în condițiile unor costuri minime, cu implicarea întregului personal al întreprinderii. În lumea contemporană există o multitudine de sisteme ale managementului calității. Cele mai răspândite și utilizate pe larg sunt sistemele de management al calității bazate pe standardele internaționale din familia ISO 9000 și TQM.

Organizația Internațională de Standardizare (ISO) este o federație mondială ai cărei membri sunt aleși din peste o sută de organizații naționale de standardizare. ISO are ca obiectiv dezvoltarea standardizării și facilitarea schimbului internațional de mărfuri și servicii. Rezultatele activității ISO sunt publicate sub forma standardelor internaționale, ghidurilor și altor documente similare. Familia ISO 9000 reprezintă o grupă de standarde pentru sistemele de management.

TQM presupune aplicarea unei filosofii despre folosirea resurselor pentru a oferi servicii educaționale cu zero defecte. Anume în sprijinul TQM au fost elaborate standardele familiei ISO 9000. TQM apare ca o rezultată între standardele ISO, management și cultura specifică a instituției de învățământ pentru calitate.

4.5.2.

Conceptul de calitate în instituțiile de învățământ superior

Instituțiile de învățământ superior sunt organizații prestatoare de servicii publice profesionale de educație și științifice. În accepțiunea standardelor ISO, produsul poate fi material, imaterial sau o combinație a acestora. Produsul oferit de învățământul superior este de natură imaterială, fiind furnizat societății sub diverse forme: pregătirea specialiștilor în diverse domenii, cercetare științifică etc.

Conform aceluiași standard, clientul este destinatarul unui produs furnizat de organizație. Pentru învățământul superior, clientul poate fi societatea (la nivelul macro) sau ofertantul de locuri de muncă (la nivelul micro/al întreprinderilor).

Asigurarea calității în învățământul superior a devenit unul dintre subiectele majore la nivelul Uniunii Europene. Obiectivul Strategiei Lisabona relansate își propune transformarea Uniunii într-un spațiu mai atractiv pentru investiții și muncă, promovarea cunoașterii și inovării și crearea de locuri de muncă mai numeroase și mai bine plătite.

¹⁴⁶ Managementul calității totale – TQM, accesat: 13.06.2020.



Principiile generale promovate de Cadrul European de Asigurare a Calității (CQAF) sunt următoarele:

- asigurarea calității este necesară pentru a garanta responsabilitatea și îmbunătățirea sistemului educațional;
- politicile și procedurile pentru asigurarea calității ar trebui să acopere toate nivelurile sistemului de învățământ;
- asigurarea calității ar trebui să fie parte integrantă a managementului intern al instituțiilor de învățământ;
- asigurarea calității ar trebui să includă evaluarea cu regularitate a instituțiilor sau a programelor, realizată de organisme sau agenții de monitorizare externă;
- organismele de monitorizare externă a calității ar trebui să facă și ele obiectul unei analize și evaluări periodice;
- asigurarea calității ar trebui să includă contextul, intrările, procesul și dimensiunea ieșirilor, cu accent pe ieșiri și rezultatele învățării;
- sistemele de asigurarea calității ar trebui să cuprindă:
 - standarde și obiective clare și măsurabile;
 - ghiduri de implementare, inclusiv privind implicarea părților interesate;
 - resurse necesare;
 - metode de evaluare consistente, care să asocieze autoevaluarea și analiza externă;
 - mecanisme de feedback și proceduri pentru îmbunătățire;
 - accesibilitate pe scară largă a rezultatelor evaluărilor.¹⁴⁷

Calitatea în învățământul superior, nefiind un concept ușor de definit, este în principal rezultatul interacțiunii dintre cadrele didactice, studenți și mediul instituțional de învățare. Asigurarea calității ar trebui să asigure un mediu de învățare în care conținutul programelor, oportunitățile de învățare și facilitățile sunt adecvate scopului.

Standardele de asigurare a calității în învățământul superior au la bază următoarele *patru principii privind asigurarea calității*:

- 1) Instituțiile de învățământ superior au responsabilitatea principală pentru calitatea activităților pe care le desfășoară.
- 2) Asigurarea calității este adaptată la diversitatea sistemelor de învățământ superior, a instituțiilor, a programelor și a studenților.
- 3) Asigurarea calității sprijină dezvoltarea unei culturi a calității.
- 4) Asigurarea calității ține cont de nevoile și așteptările studenților, masteranzilor, doctoranzilor, ale tuturor celorlalți actori și ai societății.

Standardele pentru asigurarea calității au fost divizate în trei părți:

- I. Asigurarea internă a calității.
- II. Asigurarea externă a calității.
- III. Asigurarea calității agențiilor.

Totuși, trebuie ținut cont că cele trei părți sunt intrinsec legate între ele și împreună formează bazele unui cadru european de asigurare a calității. Asigurarea externă a calității din partea a II-a recunoaște standardele pentru asigurarea internă a calității din partea I, asta făcând ca munca

¹⁴⁷ Ghid privind implementarea unui sistem de management al calității. Metodologii, proceduri și mecanisme de asigurare a managementului calității. Implementat în cadrul proiectului „Calitate în educație, colegii și universități, folosind metode inovatoare și laboratoare noi”, Timișoara, 2012, 69p.



internă depusă de instituții să fie direct relevantă pentru orice proces de asigurare externă a calității la care sunt supuse.

Standardele instituționale ale asigurării calității în universitate, declarate în „European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education”, includ următoarele:

- existența unei politici și a standardelor instituționale de asigurare a calității. Strategia, politica și procedurile vor avea un statut formal și vor fi difuzate public;
- existența unor mecanisme specifice de *aprobare, monitorizare și evaluare periodică a programelor de studii și a diplomelor*;
- *evaluarea studenților* în baza unor criterii, reguli și procedee transparente;
- instituțiile de învățământ trebuie să dispună de *personal didactic competent să gestioneze predarea, învățarea și evaluarea*;
- *resursele de învățare* trebuie să fie adecvate și apropiate programelor de studii;
- instituțiile dispun de propriul *sistem informațional*, acumulând și utilizând informațiile pentru managementul programelor de studii și alte activități;
- instituțiile *difuzează public informații* obiective și imparțiale, cantitative și calitative despre programele de studii și diplome acordate.

Baza pentru implementarea unui sistem de management al calității o constituie claritatea și transparența structurii organizatorice și a proceselor organizației.

Pentru asigurarea unei abordări unitare a calității în cadrul învățământului superior este importantă respectarea *principiilor de bază ale managementului calității*:¹⁴⁸

- 1) *Focalizarea către client*. Identificarea și satisfacerea cerințelor clienților trebuie să reprezinte punctul de plecare al tuturor activităților din cadrul universității. Pentru satisfacerea cerințelor se impune îmbunătățirea calității în toate domeniile de activitate ale universității. Numai atunci când toți angajații (cadre didactice, personal administrativ) și toate compartimentele satisfac așteptările clientului, universitatea va putea câștiga și menține încrederea acestuia.
- 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, inclusiv în domeniul calității.
- 3) *Implicarea personalului*. Angajații (cadre didactice și personal administrativ) reprezintă elementul central al unei universități și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie valorificate pentru maximizarea rezultatelor.
- 4) *Abordarea procesuală*. Aplicarea acestui principiu presupune: definirea proceselor pentru obținerea rezultatului dorit, identificarea și evaluarea datelor de intrare și de ieșire ale proceselor, evaluarea riscurilor posibile, stabilirea clară a responsabilităților și autorității privind managementul proceselor, identificarea clienților interni și externi ai proceselor, 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 etc.).
- 5) *Abordarea sistemică*. 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, stabilirea rezultatelor critice pentru desfășurarea activităților.

148 Olaru, M., Șavga L. *Ghid pentru implementarea unui sistem de management al calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior*. Chișinău: Iunie-prim, 2005, 165 p. ISBN 9975-9993-1-X.



- 6) *Îmbunătățirea continuă.* Universitatea trebuie să îmbunătățească în mod continuu competențele pe care le dezvoltă, prin îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor, începând cu studiile de marketing pentru identificarea cerințelor și până la asigurarea satisfacerii integrale a acestora.
- 7) *Argumentarea cu date a deciziilor.* Deciziile trebuie să se bazeze, la toate nivelurile conducerii universității, pe analiza datelor și a informațiilor.
- 8) *Relațiile reciproc avantajoase cu furnizorii.* Pentru realizarea acestui principiu în universitate trebuie definite: principalele resurse și furnizorii acestora, așteptările instituției și ale furnizorilor, un sistem informațional reciproc avantajos pentru relațiile cu furnizorii, sistem de management al calității care să fie implementat de către furnizori, modul de documentare a relațiilor cu furnizorii.

4.5.3.

Rolul calității în schimbarea organizațională din instituțiile de învățământ superior

Orice schimbare organizațională (planificată sau nu) va afecta, fără îndoială, sistemul de calitate existent. În același timp, sistemul de management al calității are ca scop îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor care au loc în instituțiile de învățământ superior.

Instituția de învățământ superior trebuie să monitorizeze informațiile referitoare la percepția clientului asupra satisfacerii, de către aceasta, a cerințelor sale, ca una dintre modalitățile de măsurare a performanței sistemului de management al calității.

Managementul schimbării constă în ansamblul proceselor de planificare, organizare, coordonare, antrenare și control al unor măsuri de înlocuire, modificare sau transformare, sub aspectul formei și al conținutului, cu scopul creșterii eficienței și competitivității entității. În acest context, definierea conceptului de *management al schimbării* presupune utilizarea unor funcții ale managementului (prevederea, coordonarea, organizarea și controlul) în vederea asigurării unei funcționări normale a sistemului în noua stare.¹⁴⁹

În același timp, unul dintre principiile fundamentale ale sistemului de management al calității este *îmbunătățirea continuă*. Din această perspectivă putem menționa că obiectivele managementului calității coincid cu obiectivele managementului schimbărilor. Mai mult, managementul calității face parte din managementul schimbării organizaționale. Astfel, orice modificare, conform sistemului de management al calității, trebuie să parcurgă o serie de proceduri și să respecte principiile organizației și ale managementului total al calității.

Trebuie să recunoaștem că introducerea sistemului de management al calității a reprezentat o schimbare organizațională semnificativă pentru toate instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.

Un aspect foarte important în implementarea sistemului de management al calității este angajarea conducerii universității în acest proces. Conducerea universității trebuie să demonstreze implicare în implementarea și îmbunătățirea permanentă a sistemului de management al calității prin:

- promovarea principiilor de bază ale managementului calității, care să fie comunicate întregului personal;
- definirea politicii și a obiectivelor referitoare la calitate;

¹⁴⁹ Oprean, C., Țițu, M., Bucur, V. *Managementul global al organizației bazate pe cunoștințe*. București: Editura A.G.I.R., 2011. ISBN 978-973-720-363-2, p.646.



- asigurarea resurselor necesare pentru implementarea și îmbunătățirea sistemului de management al calității.

Pentru a putea lua decizii corecte privind implementarea sistemului de management al calității, planificarea activităților ce trebuie realizate, planificarea timpului pentru această acțiune complexă, conducerea universității ar trebui să inițieze un proces de diagnostic al calității în cadrul instituției. *Diagnosticul calității* este o examinare metodică a tuturor proceselor universității, în scopul evaluării performanțelor acesteia în domeniul calității, în raport cu cerințele clienților și ale celorlalte părți interesate.

În continuare sunt descrise *etapele implementării* unui sistem de management al calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior:¹⁵⁰

I Inițierea/informarea personalului privind sistemele de management al calității

Pentru ca personalul să se implice în implementarea sistemelor de management al calității este necesar să fie organizate programe de instruire/informare pentru aparatul de conducere, profesori, studenți, personalul auxiliar.

Obiectivele principale ale acestei etape sunt:

- informarea personalului despre sistemul de management al calității și importanța acestuia;
- dezvoltarea inițiativei personalului în domeniul calității;
- diminuarea rezistenței la schimbare a sistemului de management existent;
- implicarea totală a personalului în realizarea schimbărilor.

II Definirea politicii și a obiectivelor universității referitoare la calitate

Politica în domeniul calității este parte componentă a politicii generale a universității, fiind aprobată de conducerea acesteia. Politica în domeniul calității trebuie să fie elaborată astfel, încât să se asigure compatibilitatea cu celelalte politici sectoriale ale universității (politica financiară, politica în domeniul resurselor umane etc.).

Obiectivele calității trebuie să fie în concordanță cu politica universității în domeniul calității, cu angajamentul conducerii universității privind îmbunătățirea continuă și să asigure satisfacerea cerințelor specificate referitoare la calitate.

Pentru asigurarea succesului în realizarea obiectivelor calității, este necesar să se țină cont de următoarele *cerințe*:

- obiectivele calității nu trebuie să reprezinte o constrângere sau o piedică în realizarea obiectivelor strategice ale universității;
- obiectivele trebuie să fie formulate clar, pentru a fi înțelese de personalul universității, dar și de clienții acesteia, trebuie să fie realiste și măsurabile.

Planul calității poate face parte dintr-un plan mai general al universității sau poate fi elaborat în mod separat pentru anumite activități și procese (mai ales în cazul unor modificări semnificative ale acestora). Planul calității trebuie să definească: obiectivele calității, etapele proceselor universității, atribuirea responsabilităților specifice, procedurile/instrucțiunile de lucru, programele de audit și analizele care vor fi efectuate în diferite etape ale proceselor universității, procedura scrisă referitoare la modificarea și completarea planurilor calității, o metodă care să permit determinarea gradului de îndeplinire a obiectivelor referitoare la calitate etc.).

150 Olaru, M., Șavga L. *Ghid pentru implementarea unui sistem de management al calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior*. Chișinău: lunie-prim, 2005, 165 p. ISBN 9975-9993-1-X.



III Stabilirea responsabilităților și a competențelor decizionale privind implementarea sistemului de management al calității

Conducerea universității trebuie să definească organizarea acesteia, reflectând-o într-o structură organizatorică adecvată, cu stabilirea responsabilităților și competențelor decizionale, care să faciliteze implementarea și îmbunătățirea permanentă a sistemului de management al calității.

În cadrul sistemului de calitate al universității regăsim *trei tipuri de activități*:

- activități de management strategic (elaborarea politicii și a obiectivelor calității, la nivelul universității);
- activități de management operațional (de planificare și ținere sub control în cadrul fiecărui domeniu: activități didactice, de cercetare științifică, resurse umane etc.);
- activități de coordonare și integrare, ținând seama de faptul că toate activitățile sectoriale determină sau influențează calitatea finală.

IV Stabilirea structurii generale și a formei de prezentare a documentației sistemului de management al calității

Documentația sistemului de management al calității este deosebit de importantă pentru ținerea sub control a tuturor proceselor universității, facilitând monitorizarea lor și determinarea rezultatelor obținute, astfel încât să fie identificate măsurile corective sau de îmbunătățire necesare. Documentele pot fi structurate pe *trei niveluri principale*:

- manualul calității;
- procedurile sistemului de management al calității;
- procedurile operaționale.

V Elaborarea și administrarea documentelor sistemului de management al calității

Conducerea universității trebuie să stabilească documentele care vor fi utilizate pentru implementarea și menținerea conformității sistemului de management al calității. Se recomandă ca principalul document utilizat să fie manualul calității, care să includă: scopul sistemului de management al calității, procedurile documentate ale sistemului de management al calității, o descriere a secvențelor proceselor și a interacțiunii dintre aceste procese.

VI Managementul resurselor universității în vederea implementării și îmbunătățirii continue a sistemului de management al calității

Conducerea universității trebuie să asigure sistemul de management al calității cu personal competent din punctul de vedere al studiilor, instruirii, abilităților și experienței. Totodată, trebuie să identifice și se procure resursele necesare pentru asigurarea conformității sistemului de management al calității cu cerințele specificate, pentru îmbunătățirea continuă a acestui sistem (spații corespunzător dotate pentru desfășurarea activităților, echipamente necesare, servicii de suport pentru asigurarea activităților).

VII Managementul proceselor universității în vederea implementării sistemului de management al calității

Activitățile universității se realizează printr-o „rețea de procese”. Pentru a obține și a îmbunătăți permanent rezultatele în raport cu cerințele clienților externi și interni, conducerea trebuie să identifice, să organizeze și să administreze rețeaua de procese a universității și interfețele lor.

Dintre aceste procese menționăm:

- selecția candidaților (admiterea);
- elaborarea planurilor de învățământ;
- elaborarea curricula unităților de curs/modulelor;



- elaborarea notelor de curs, manualelor etc.;
- predarea-învățarea-evaluarea;
- cercetarea științifică.

VIII Evaluarea, analiza și îmbunătățirea continuă a rezultatelor

Conducerea universității trebuie să definească și să implementeze activități de evaluare și monitorizare necesare pentru a asigura conformitatea sistemului de management al calității cu cerințele specificate. În același timp, vor fi identificate posibilitățile de îmbunătățire a eficacității și eficienței acestui sistem. În acest scop se vor lua în considerare rezultatele evaluării satisfacției clienților externi și interni, ale auditurilor interne, precum și rezultatele evaluării competențelor dobândite, în raport cu cerințele definite.

Schimbările organizaționale și îmbunătățirea continuă. Principiul îmbunătățirii continue se referă la activitățile desfășurate în fiecare proces în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura satisfacerea mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență. Finalitatea activităților de îmbunătățire o reprezintă, prin urmare, obținerea unui nivel al calității superior celui planificat, respectiv celui prevăzut în standarde sau specificații.

Instituția de învățământ trebuie să-și îmbunătățească continuu eficacitatea sistemului de management al calității, prin utilizarea politicii referitoare la calitate, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive și a analizei efectuate de management.

Astfel, pentru instituțiile de învățământ superior este necesară îndeplinirea următoarelor *activități de asigurare a îmbunătățirii continue*:¹⁵¹

- îmbunătățirea continuă a proceselor;
- stabilirea și evaluarea indicatorilor de performanță;
- formarea unei practici și culturi organizatorice, astfel încât să fie utilizat instrumentarul îmbunătățirii continue (de exemplu ciclului PDCA/PEVA – planifică-execută-verifică-acționează);
- 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.

Universitatea trebuie să acționeze pentru a elimina cauzele neconformităților, în scopul prevenirii remedierii acestora. În acest context se evidențiază noțiunile de:

- *conformitate/neconformitate* – satisfacerea/nesatisfacerea unor cerințe specificate (în standarde sau alte documente cu caracter normativ);
- *acțiune corectivă* – acțiune întreprinsă pentru a elimina cauzele neconformității detectate sau ale altor situații indezirabile;
- *acțiune preventivă* – acțiune întreprinsă pentru a elimina cauzele neconformității potențiale sau ale altor situații indezirabile.

Instrumente și tehnici specifice îmbunătățirii continue a calității

Ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act) al lui Deming, sau *ciclul Deming*, este considerat ciclul de bază al oricărei acțiuni de îmbunătățire a calității. În varianta română poate fi întâlnit sub denumirea de **ciclul PEVA** (Planifică, Execută, Verifică, Acționează), care descrie succesiunea activităților pentru îmbunătățire, evidențiind faptul că este esențial să înțelegem și să evaluăm corect consecințele înainte de a acționa:

¹⁵¹ Șavga, L., Maleca, T., Țurcanu, Gh., Nicolaescu, M., Jalencu, M., Șavga, Gh. *Concepția sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ superior*. Chișinău: Ed. ASEM, 2006, 313p. ISBN: 978-9975-75-105-6.



Planifică – se analizează situația actuală, stabilindu-se ce se dorește în perspectivă. Se evaluează, apoi, în ce măsură poate sistemul să răspundă cerințelor, ce modificări sunt necesare în acest scop, care sunt cele mai importante rezultate ce trebuie obținute, ce informații noi sunt necesare.

Execută – se aplică (testează) planul de îmbunătățire pentru a obține primele informații privind efectele posibile ale acestuia.

Verifică – se evaluează rezultatele (efectele) aplicării sau testării planului de îmbunătățire, identificându-se punctele critice.

Acționează – se studiază rezultatele și, dacă îmbunătățirile dorite au fost realizate, se iau măsuri pentru: efectuarea modificărilor necesare în proceduri, elaborarea de noi standarde sau modificarea celor existente, pentru a le pune de acord cu soluțiile propuse. Aceste îmbunătățiri pot fi incluse într-un nou plan, reluându-se astfel ciclul.¹⁵²

Sistemul de sugestii este cea mai simplă tehnică utilizată în cadrul strategiei de îmbunătățire continuă, care presupune colectarea sugestiilor de îmbunătățire făcute de personalul instituției de învățământ superior. Se bazează pe următorii pași:

- formarea unui mecanism de sugestii transparent prin utilizarea metodelor eficiente de acumulare, prelucrare și gestionare a sugestiilor/informațiilor;
- angajații sunt încurajați să formuleze sugestii de îmbunătățire a propriei activități și a activității grupului din care fac parte;
- conducerea subdiviziunilor pune accent pe instruirea angajaților, astfel încât sugestiile acestora să fie pertinente;
- angajații analizează sugestiile făcute, cu ajutorul conducerii, luând în considerare impactul economic al acestora.

Metoda celor „5S” presupune desfășurarea coordonată a următoarelor categorii de activități:

S1 – îndepărtarea a tot ceea ce este inutil de la locul de muncă: resturi de materiale, echipamente nefolosite, documente perimate;

S2 – ordonarea obiectelor utile rămase după S1 și pregătirea acestora astfel încât să poată fi oricând folosite;

S3 – asigurarea curățeniei întregului spațiu alocat locului de muncă și a tuturor obiectelor care se află în acest spațiu;

S4 – menținerea unei igiene perfecte și a unei ambianțe plăcute la locul de muncă;

S5 – respectarea strictă a procedurilor de lucru stabilite.

4.5.4.

Evaluarea calității în instituțiile de învățământ superior

Calitatea, asigurarea calității și, implicit, managementul calității au implicații practice asupra tuturor indicatorilor de performanță – lucru cunoscut și recunoscut. Conducerea universității trebuie să asigure un sistem corespunzător de evaluare, analiză și îmbunătățire a rezultatelor obținute. În acest scop se vor lua în considerare rezultatele evaluării satisfacției clienților externi și interni, ale auditurilor interne, precum și rezultatele evaluării competențelor dobândite, în raport cu cerințele definite.

152 Șavga, L., Maleca, T., Țurcanu, Gh., Nicolaescu, M., Jalencu, M., Șavga, Gh. *Concepția sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ superior*. Chișinău: Ed. ASEM, 2006, 313 p. ISBN: 978-9975-75-105-6.



Evaluarea satisfacției clienților externi și interni

Printre cele mai importante surse de informații putem numi: rezultatele evaluării cerințelor identificate ale clienților externi și interni, feedbackul informațional referitor la satisfacția clienților interni și externi, informațiile privind oferta altor universități.

Auditul intern al sistemului de management al calității

Instituția trebuie să organizeze audituri ale sistemului de management al calității (SMC) pe baza unor proceduri documentate, cu scopul asigurării conformității sistemului cu cerințele stabilite.

Auditurile interne sunt efectuate pentru:

- determinarea conformității elementelor sistemului de management al calității al universității cu cerințele specificate în documentele de referință;
- determinarea eficacității sistemului de management al calității privind realizarea obiectivelor stabilite în domeniul calității;
- verificarea modului în care se aplică politica universității și sunt realizate obiectivele stabilite;
- identificarea posibilităților de îmbunătățire a sistemului de management al calității al universității;
- certificarea sistemului de management al calității al universității.

Evaluarea externă a sistemului de management al calității

Calitatea în învățământul superior este dată de măsura în care activitățile instituției ce oferă programe educaționale satisfac și se mențin la anumite standarde academice. În aceste condiții, Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC) are rolul de a furniza încrederea în standardele de calitate ale învățământului superior. Unul din principiile promovate de ANACEC este *transparența*. Toți actorii interesați de dezvoltarea învățământului superior, de la instituțiile de învățământ superior, studenți, părinți, angajatori, societatea în totalitatea ei, au nevoie de informații cât mai transparente, explicite și precise privind calitatea și nivelul programelor de studii, precum și nivelul de calificare a absolvenților deținători ai diferitor titluri și diplome universitare. Agenției îi revine rolul central de a defini clar, explicit și public standardele și criteriile de referință pentru procesele de evaluare efectuate de aceasta.

Conform Metodologiei de evaluare externă a calității,¹⁵³ *programele de studii și instituțiile de învățământ* sunt supuse evaluării externe a calității o dată la 5 ani sau la expirarea termenului autorizării de funcționare provizorie ori acreditării acestora.¹⁵⁴

Acreditare (în învățământ) – proces de evaluare externă a calității programului de studii sau/și a instituției de învățământ, materializat prin eliberarea unui act prin care instituției i se acordă dreptul de a desfășura procesul de învățământ, de a organiza admiterea la studii și examenele de finalizare a studiilor, precum și dreptul de a emite diplome, certificate și alte acte de studii recunoscute de Ministerul Educației și Cercetării.

Criteriu de evaluare – nivel de performanță prin intermediul căruia poate fi examinată posibilitatea atingerii anumitor obiective și/sau standarde. Criteriile se referă la fiecare dintre standardele de acreditare stabilite și reprezintă aspectele fundamentale de organizare și funcționare a unui program de studii/a unei instituții de învățământ. Fiecărui criteriu îi corespunde un set de indicatori de performanță și standarde de evaluare.

153 *Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă.* / ANACEC, Chișinău: S.n., 2016, ISBN 978-9975-87-133-4.

154 Brătianu, C., Atanasiu, G. *Asigurarea calității în învățământul superior din Marea Britanie.* București: Ed. Economică, 2002, 144p. ISBN 973-590-665-1.



Evaluarea internă/autoevaluarea

Acest proces este realizat de către structurile instituționale responsabile de asigurarea calității, în baza unui regulament instituțional, în conformitate cu standardele naționale de referință, și constă în colectarea sistematică a datelor cu privire la procesul de studii în cadrul programelor de formare academică și cu privire la procesul de cercetare în cadrul laboratoarelor științifice, în chestionarea angajaților, studenților, absolvenților, angajatorilor și altor beneficiari, reflectarea rezultatelor și a performanțelor activității cadrelor didactice, a personalului științific și a altor actori implicați în activitatea instituției de învățământ, acestea având drept finalitate elaborarea unui raport de autoevaluare.

Evaluarea externă a calității educației

Această evaluare constă într-un proces complex de analiză a calității unui program de studii oferit de către o instituție de învățământ sau a calității procesului educațional/de cercetare al unei instituții de învățământ, precum și prezentarea recomandărilor pentru îmbunătățirea calității. Evaluarea externă a calității educației se realizează în baza raportului de autoevaluare a programului de studii/instituției de învățământ și a vizitei de evaluare a experților evaluatori ai ANACEC sau ai unei alte agenții de evaluare externă a calității înscrise în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (EQAR).

Indicator de performanță – instrument de măsurare care indică caracteristicile unui anumit criteriu de evaluare a calității programului de studii și a activității instituției de învățământ. Modul de manifestare și nivelul de realizare a fiecărui indicator de performanță este reflectat de standardele de evaluare.

Nivelul minim al indicatorilor de performanță corespunde cerințelor unui standard de evaluare minim obligatoriu. Nivelurile maxime corespund standardelor de referință, sunt opționale și diferențiază calitatea educației/cercetării din instituțiile de învățământ în mod ierarhic, progresiv.

Standard de evaluare – instrument de măsurare, asociat unui indicator de performanță, care reflectă cerințele/exigențele impuse calității programului de studii și activității instituției de învățământ și permite determinarea nivelului de realizare a acestor cerințe. Standardul de evaluare descrie (cantitativ și/sau calitativ), cu un anumit nivel de detaliere, cerințele și condițiile care trebuie îndeplinite și reprezintă baza concluziilor de evaluare.

Standardele de evaluare sunt de trei tipuri:

- măsurabile (se măsoară în procente sau în unități proprii: număr de publicații, metri pătrați etc.);
- atributive bivalente (apreciate prin da/nu);
- atributive multivalente (apreciate prin niveluri de calitate).

Standard de evaluare minim obligatoriu – cerință/condiție impusă calității programului de studii și activității instituției de învățământ raportată la un indicator de performanță. Standardul de evaluare minim obligatoriu reflectă nivelul minim acceptabil și obligatoriu pentru autorizarea sau acreditarea programului de studii/a instituției de învățământ și este stabilit de actele normative naționale sau de practicile internaționale în domeniu.

Procesul de evaluare a calității unei instituții de învățământ superior sau/și a unui program de studii oferit de către o astfel de instituție de învățământ se bazează pe următoarele *principii fundamentale*:¹⁵⁵

155 *Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă.* / ANACEC, Chișinău: S.n., 2016, ISBN 978-9975-87-133-4.



- 1) **responsabilitate** – asigurarea calității ține de competența fiecărei instituții de învățământ, care este responsabilă public de rezultatele și performanțele sale, de informațiile oferite în rapoartele de autoevaluare și în alte documente pasibile evaluării calității și este obligată să corecteze, în termene rezonabile, neajunsurile depistate în cadrul evaluării externe a calității; responsabilitatea poartă caracter deontologic, normativ și social;
- 2) **referință europeană** – instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova asigură standardele de calitate conform prevederilor Procesului de la Bologna, Procesului de la Copenhaga, celor din Spațiul European al Învățământului Superior, din Aria Europeană a Cercetării, pentru a realiza încrederea în calitatea studiilor, mobilitatea academică și recunoașterea calificărilor și a actelor de studii;
- 3) **autonomie instituțională** – în procesul de evaluare externă a calității este respectată autonomia instituțiilor de învățământ în administrarea instituțională, gestionarea patrimoniului, a politicii de personal și a resurselor, stabilirea misiunii educaționale și de cercetare asumate, organizarea și funcționarea acesteia independent de orice ingerință ideologică, politică sau religioasă;
- 4) **îmbunătățirea continuă a calității** – activitățile din sistemul de învățământ se raportează sistematic la standardele naționale de referință și la bunele practici naționale și internaționale în domeniul asigurării calității și promovării culturii calității;
- 5) **transparență** – asigurarea calității se realizează de către toți actorii implicați prin promovarea unor proceduri transparente, făcute publice și responsabile pentru întreg procesul educațional evaluat;
- 6) **obiectivitate** – în cadrul procesului de evaluare externă a calității, ANACEC asigură obiectivitatea, corectitudinea și validitatea rezultatelor și performanțelor reale în strictă conformitate cu prezenta Metodologia aprobată, iar actorii implicați identifică onest și riguros realizările și lacunele;
- 7) **cooperare** – evaluarea calității de către ANACEC se bazează pe relații de cooperare cu toți actorii implicați, colaborare și încredere reciprocă între actorii implicați, care au drept scop comun asigurarea calității în învățământ;
- 8) **nediscriminare** – procesul de evaluare a calității asigură excluderea oricăror fapte de discriminare, în baza unor considerente neîntemeiate și nelegitime, a instituțiilor de învățământ, a programelor de studii oferite și a tuturor actorilor implicați și se desfășoară cu respectarea drepturilor omului, a egalității de șanse, de gen, de vârstă, de apartenență rasială, etnică, lingvistică, religioasă, culturală și politică a persoanelor, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare.

Standardele de acreditare în învățământ superior:

- I. *Politici pentru asigurarea calității* – instituțiile dispun de politici pentru asigurarea calității, care sunt publice și sunt parte a managementului lor strategic. Actorii interni dezvoltă și implementează aceste politici prin intermediul unor structuri și procese adecvate, implicând în același timp și actori externi.
- II. *Proiectarea și aprobarea programelor* – instituțiile dispun de procese de proiectare și aprobare a programelor. Programele sunt proiectate în așa fel încât să atingă obiectivele pentru care au fost create, incluzând rezultatele învățării. Calificările rezultate în urma unui program sunt specificate clar, făcând referire la nivelul corespunzător din Cadrul național al calificărilor pentru învățământul superior și din Cadrul Calificărilor din Spațiul European al Învățământului Superior.



- III. *Învățarea, predarea și evaluarea centrate pe student* – instituțiile asigură programe care încurajează studenții să aibă un rol activ în procesele de învățare, iar evaluarea studenților reflectă această abordare.
- IV. *Admiterea, evoluția, recunoașterea și dobândirea de certificări de către student* – instituțiile aplică în mod consecvent reglementările definite și publicate în prealabil, acoperind toate fazele „ciclului vieții” de student, cum ar fi admiterea, evoluția, recunoașterea și dobândirea de certificări.
- V. *Personalul academic* – instituțiile se asigură de competența cadrelor didactice, aplică procese corecte și transparente de recrutare și dezvoltare a personalului academic.
- VI. *Resursele de învățare și sprijinul pentru student* – instituțiile finanțează în mod corespunzător activitățile de învățare și predare, precum și asigură studenții cu resurse de învățare și servicii de suport adecvate și ușor accesibile.
- VII. *Managementul informației* – instituțiile se asigură că sunt colectate, analizate și utilizate informații relevante pentru gestionarea eficientă a programelor lor și a altor activități.
- VIII. *Informații de interes public* – instituțiile publică informații despre activitatea lor, incluzând detalii clare, precise, obiective, actualizate și ușor accesibile despre programele lor.
- IX. *Monitorizarea continuă și evaluarea periodică a programelor* – instituțiile monitorizează și evaluează periodic programele pe care le oferă pentru a se asigura că acestea își ating obiectivele și răspund nevoilor studenților și ale societății. Aceste evaluări conduc la îmbunătățirea continuă a programelor. Orice măsură planificată sau implementată ca rezultat al evaluării este comunicată tuturor celor interesați.
- X. *Asigurarea externă a calității în mod ciclic* – instituțiile se supun ciclic proceselor de asigurare externă a calității.

4.5.5.

Business Process Reengineering (BPR)

După definiția ideologilor concepției, M. Hammer și J. Champy, „reengineeringul business-proceselor (RBP), sau *Business Process Reengineering* (BPR), presupune reinterpretarea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor de afaceri ale companiilor pentru îmbunătățirea considerabilă a principalilor indicatori ai activității lor: valoare, calitate, servicii și ritm”.

După Michael Robson și Filipp Ullah, „reengineeringul business-proceselor este un instrument, elaborat special pentru a fi folosit în situațiile care necesită schimbări de amploare și pe care vechile scheme de ameliorare a proceselor nu sunt în măsură să le asigure. Aceasta nu înseamnă, însă, nicidecum, că RBP poate substitui procesele de continuă ameliorare. După ce ați realizat reengineeringul unui proces, va fi nevoie de alte metode de îmbunătățiri continue, cu caracter tehnologic, care trebuie aplicate pentru a nu pierde în viitor”.¹⁵⁶ Caracteristicile conceptuale ale reengineeringului sunt descrise în continuare.

Fundamentalitate

Pentru a elabora programul de realizare a reengineeringului într-o instituție de învățământ superior, universitatea trebuie să-și înscrie pe ordinea de zi câteva întrebări fundamentale referitoare la procesele de bază și caracterul activității acestora: „De ce ne ocupăm cu ceea ce ne ocupăm? Și de ce procedăm anume așa?” Punându-și asemenea întrebări fundamentale, oamenii se văd

¹⁵⁶ Dorogaia, I. *Problemele reengineering-ului business-proceselor în crearea unui sistem eficient la întreprindere*. Teză de doctor în științe economice, 2006.



adesea siliți să privească cu alți ochi regulile și prezumțiile deja stabilite, pe a căror bază își gestionează organizația. Ca urmare, aceste reguli se dovedesc, deseori, a fi depășite, iraționale sau chiar inacceptabile.

Radicalitate

Acest cuvânt este un derivat de la cuvântul latin „radix”, care înseamnă „rădăcină”. Reproiectarea radicală înseamnă să examinăm rădăcinile înseși ale fenomenelor: nu mai este suficientă efectuarea unor modificări cosmetice și permutarea sistemelor existente, ci renunțarea hotărâtă la tot ce s-a învechit.

Vitalitate

Reengineeringul nu are nimic în comun cu micile îmbunătățiri parțiale sau excedentare, căci este menit să asigure o creștere generală a eficienței și, ca urmare, să producă ameliorări esențiale. Acestea din urmă sunt realizate prin debarasarea decisivă de toate lucrurile vechi, perimate și înlocuirea lor cu altele noi, de mare vitalitate.

Unul din principalele componente ale reengineeringului sunt *business-procesele*, deoarece ideea principală a conceptului constă în schimbarea principiilor fundamentale de organizare a companiilor și în trecerea la orientarea către *proces*, nu către funcții. În această ordine de idei, *obiectul* reengineeringului îl constituie business-procesele care au loc într-o organizație.

Ca orice proces, business-procesul are o intrare (început), un anumit număr de pași (etape) și o ieșire (sfârșit). La intrare are loc colectarea, sistematizarea și analiza informației de gestiune, la ieșire se calculează rezultatul business-procesului sau gradul de satisfacere a cerințelor clienților, consumatorilor respectivelor mărfuri sau servicii. Pe tot parcursul business-procesului de bază își exercită funcțiile procesele de suport (auxiliare) și procesele manageriale.

În cadrul proceselor care sunt supuse restructurării de reengineering, se produc *următoarele schimbări*:

- mai multe activități pot fi comasate într-una singură;
- deciziile sunt luate de salariații înșiși;
- etapele procesului sunt executate în ordinea firească;
- procesele pot avea mai multe variante;
- lucrările sunt organizate acolo unde acestea pot fi executate cât mai eficient;
- scade numărul inspecțiilor și al controalelor;
- se minimizează necesitatea coordonărilor;
- managerul situațional efectuează un singur contact cu mediul exterior;
- predomină operațiile mixte centralizate și descentralizate.

Necesitatea reengineeringului este condiționată de dinamismul avansat al lumii contemporane, de neconținutele și esențialele modificări produse în mediul interior și cel exterior al universităților. Organizațiile prospere, dorind să-și mențină competitivitatea, se văd nevoite să-și schimbe mereu strategia și tactica. Consumatorul actual al serviciilor educaționale (student, masterand, doctorand) a devenit mai solicitant – el are oportunitatea de a alege instituții de învățământ din Republica Moldova sau din străinătate. De aceea prestatorul de servicii (instituția) este nevoit să se adapteze mereu atât la noile tehnologii, cât și la cerințele, în continuă schimbare, ale clientelei sale.

Totodată, procesul efectuării schimbărilor radicale are caracter continuu, fapt ce permite instituțiilor să-și perfecționeze și să-și reorganizeze propriile procese, adică să se adapteze la schimbarea mediului exterior, ceea ce corespunde principalei cerințe a managementului strategic.



După implementarea reengineeringului, organizația devine obiectul unor transformări permanente.

Sub impactul reengineeringului, toate se schimbă: sarcinile de muncă, la fel și oamenii care sunt în măsură să le execute, relațiile dintre acești oameni și manageri, planurile de dezvoltare personală a salariaților, metodele și procedeele de estimare și remunerare a muncii, rolurile managerilor și conducătorilor și chiar ideile și modul de a gândi al angajaților. Cu alte cuvinte, sub influența modificărilor cardinale, *se schimbă sistemul de management organizației*.

Reengineeringul se referă la analiza și schimbarea componentelor fundamentale ale activității firmei: strategia; procesele; tehnologia; organizarea; cultura.

Proiectul de reengineering în învățământul superior trebuie să corespundă următoarelor *criterii generale ale proiectului*:

- orientarea spre realizarea anumitor scopuri și rezultate concrete;
- executarea coordonată a unui număr mare de acțiuni interdependente;
- durată limitată în timp, cu un început și un sfârșit.

Este necesar să se ia în calcul, de asemenea, faptul că principala particularitate distinctivă a acestui proiect constă în ideea că nu este decât de o singură folosință și că proiectul de reengineering are un scop bine determinat și un anumit termen de realizare.

Din punctul de vedere al *abordării sistemice*, proiectul de reengineering trebuie privit ca un proces de trecere din starea inițială în cea finală – rezultat al unei serii de restricții și mecanisme.

Universitatea, din punctul de vedere al sistemului, reprezintă „o structură a potențialului și proceselor orientată spre un anumit scop”.

Principiile abordării sistemice a reengineeringului în universități pot fi rezumate la:

- formularea precisă a unor scopuri concrete în stadiul inițial al procesului de adoptare a deciziilor;
- necesitatea examinării problemei în ansamblu, ca sistem unic, și relevarea tuturor consecințelor și interdependențelor fiecărei decizii particulare;
- identificarea și analiza căilor alternative de realizare a obiectivului trasat;
- țelurile subsistemelor nu trebuie să fie contrare obiectivelor întregului program, sistem;
- ascensiunea de la abstract la concret;
- relevarea relațiilor cu calități diverse și a interdependenței lor;
- unitatea dintre analiză și sinteză, dintre logic și istoric.

Politica de reengineering implică parcurgerea mai multor etape:

- 1) *Planificarea și lansarea proiectului*. Aici intervin crearea și formarea inițială a echipei, definirea scopului, planificarea în timp a desfășurării proiectului, desemnarea consultantilor (experți din interiorul organizației sau din afara acesteia).
- 2) *Analiza situației curente a instituției*: definirea proceselor, studierea clienților și a angajaților organizației, analiza tehnologiei existente.
- 3) *Elaborarea soluției*: reproiectarea proceselor, a tehnologiei și a organigramei; reconfigurarea responsabilităților și a autorității fiecărui angajat/post.
- 4) *Studiul soluției elaborate anterior*: analiza costurilor de implementare și a beneficiilor așteptate, elaborarea, eventual, a unui plan de afaceri, prezentarea soluției.
- 5) *Dezvoltarea soluției*: definirea detaliată a proceselor, elaborarea necesarului de potențial tehnic și uman, formularea planului de instruire a acestuia, planificarea implementării etc.



- 6) *Implementarea*: se poate efectua fie pe faze sau procese individuale, fie pe compartimente-pilot din cadrul organizației; presupune și măsurarea efectelor, culminând cu implementarea la nivelul întregii organizații.
- 7) *Dezvoltarea continuă*: îmbunătățirea și analiza continuă a noilor sisteme sau procese introduse prin reengineering.

Elaborarea și implementarea cu succes a unei politici de reengineering vor trebui să beneficieze de suportul (implicarea decizională) a managementului de nivel superior din organizație. Schimbările așteptate în urma reengineeringului afectează procesele din organizație, tehnologia, organigrama etc. Orice schimbare în aceste sectoare necesită un consum de resurse (financiare, umane etc.), iar lipsa sprijinului din partea conducerii poate afecta alocarea acestor resurse la un moment dat. Această situație poate semnifica pragul dintre reușita sau insuccesul reengineeringului.

Reengineeringul presupune schimbări în cultura și comportamentul oamenilor, în tehnologie și procese. Drept urmare, există o multitudine de *factori care împiedică implementarea efectivă* a reengineeringului, restrângând posibilitățile de inovare și îmbunătățire continuă a activității organizațiilor. Printre acești factori putem evidenția:

- atitudinea personalului instituției de învățământ superior (de la cele mai înalte niveluri ale conducerii până la angajații din „subsolul” organigramei: o explicație în acest sens ar fi că scopurile reengineeringului nu sunt întotdeauna bine fundamentate și de aceea se creează confuzie în rândul celor interesați);
- cultura organizațională a universității;
- volumul limitat al resurselor;
- rezerva față de informatizarea activității.

Analizând și studiind abordarea procesuală în sistemul calității totale și comparând particularitățile caracteristice cu trăsăturile reengineeringului, putem stabili o *legătură strânsă între aceste două concepte*, având ca puncte de sprijin:

- în primul rând, unitatea dintre obiectul reengineeringului și sistemul calității supus cercetării, mai exact business-procesele;
- în al doilea rând, orientarea în aceeași direcție a business-proceselor – spre satisfacerea necesităților și a cerințelor clientului;
- în al treilea rând, calitatea, care trece prin toate etapele activității organizației și reprezintă principiul fundamental atât al TQM, cât și al reengineeringului business-proceselor;
- în al patrulea rând, permanentele schimbări produse atât în organizațiile supuse reengineeringului, cât și în organizațiile care implementează TQM;
- „metoda valorii adăugate”, utilizată în cadrul ambelor concepții.

Prin compararea reengineeringului business-proceselor cu principiile TQM, ajungem la următoarea concluzie: întreprinderea care implementează sistemul TQM, bazat pe abordarea procesuală, nu realizează modificări cardinale în activitatea sa, ci identifică procesele deja existente și se străduiește să le perfecționeze, în timp ce reengineeringul înlocuiește procesele existente cu procese noi. Cu alte cuvinte, compania pasibilă de modificări radicale nu poate substitui reengineeringul prin implementarea unui sistem al calității bazat pe principiile abordării procesuale.

În evoluția sistemului de învățământ din Republica Moldova o astfel de revoluție, care este asociată cu schimbări fundamentale și este legată de reforma sistemului de învățământ superior, a avut loc la momentul tranziției la sistemul de la Bologna. În această perioadă, toate instituțiile de învățământ superior au implementat reengineeringul business-proceselor, iar după reorganizare au aplicat sisteme de management al calității.



4.5.6.

Business Process Improvement (BPI), Business Process Redesign (BPR)

Business Process Improvement (BPI)

Îmbunătățirea proceselor de afaceri este un exercițiu de management în care liderii organizației folosesc diverse metodologii pentru a-și analiza procesele în vederea identificării zonelor în care pot îmbunătăți acuratețea, eficacitatea și/sau eficiența și apoi re proiectează acele procese pentru a le optimiza. Îmbunătățirea proceselor de afaceri funcționează prin identificarea operațiunilor sau a abilităților angajaților care ar putea fi îmbunătățite pentru a încuraja proceduri mai ușoare, flux de lucru mai eficient și creșterea generală a afacerii. Acest proces poate fi denumit și *îmbunătățire funcțională a procesului*.

Organizațiile folosesc BPI în scopul de a găsi modalități de a reduce timpul necesar îndeplinirii proceselor, de a elimina pierderile și problemele în aceste procese și/sau de a îmbunătăți calitatea serviciilor produse prin aceste procese.¹⁵⁷

Există o mulțime de metodologii diferite de îmbunătățire a proceselor de business, dar ideea generală este de obicei aceeași – analizați procesele vechi și găsiți modalități de a le îmbunătăți.

Pași-cheie pentru lansarea unei inițiative eficiente de îmbunătățire a proceselor

Îmbunătățirea culturii companiei

Există o diferență mare între un program de îmbunătățire a proceselor și o cultură de îmbunătățire a proceselor. Construirea unei culturi care să faciliteze procesul de îmbunătățire necesită identificarea comportamentelor pe care doriți să le manifeste zilnic angajații. Pregătirea cu succes a unei culturi de îmbunătățire continuă a procesului implică următoarele:

- angajații propun idei și discută sugestii;
- nu există nicio diferență în modul în care diferiți angajați îndeplinesc exact aceeași muncă;
- toți angajații își înțeleg rolurile și modul în care performanța lor este legată de rezultate;
- fiecare angajat este concentrat pe îmbunătățirea continuă a proceselor de muncă;
- nivel de stres egal între departamente.

Corelarea proceselor cu obiectivele-cheie

Angajații trebuie să vadă legătura dintre eforturile lor de a îmbunătăți procesele și misiunea instituției de învățământ superior. Prin conectarea strategiilor de îmbunătățire a proceselor la obiectivele organizaționale, veți putea câștiga sprijinul angajaților din toate departamentele.

Solicitarea feedbackului angajaților

Angajații reprezintă cea mai bună întru chipare a proceselor companiei. Aceștia îndeplinesc zilnic aceleași sarcini și au adesea informații din prima sursă despre punctele forte și punctele slabe ale procedurii. Sugestiile și feedbackul angajaților pot juca un rol vital în îmbunătățirea proceselor.

Optimizarea operațiunilor de zi cu zi

Multe companii nu sunt capabile să crească, deoarece își cheltuiesc toată energia pentru a repara procesele defecte. Deși abordarea blocajelor și a altor probleme este o parte importantă a îmbunătățirii proceselor, o abordare mai productivă este evaluarea procedurilor care nu sunt încălcate. Uneori, acest lucru poate fi obținut printr-o ajustare minoră a procesului de introducere a comenzii. Procesele complet optimizate pot face minuni pentru eficacitatea organizației.

157 Business Process Improvement, accesat: 13.06.2020.



Consolidarea programelor de formare

Trebuie remarcat efortul companiei în îmbunătățirea proceselor de angajare și, ulterior, de formare și perfecționare a angajaților.

Folosirea învățării combinate

Programul de formare ar trebui să implice angajații utilizând o abordare multimedia, cu o combinație de activități de învățare live și online. Un sistem de management al învățării (LMS- Learning Management System) folosește, de asemenea, o abordare online standardizată a instruirii, care oferă un mijloc cuantificabil de evaluare a eficacității formării. Mai jos sunt câteva motive-cheie pentru care un sistem eficient de management al învățării facilitează îmbunătățirea procesului:

- un astfel de sistem permite măsurarea eficacității și îmbunătățirea procesului de pregătire a angajaților;
- companiile pot monitoriza ratele de finalizare a instruirii prin utilizarea unor analize integrate;
- cunoștințele dobândite pot fi măsurate printr-un examen online după finalizarea instruirii;
- companiile pot măsura satisfacția angajaților în privința procesului de instruire online.

Împuternicirea angajaților

Prin delegarea responsabilităților-cheie de îmbunătățire a proceselor către manageri, vă asigurați că angajații rămân implicați activ. În plus, managerii cunosc cel mai bine domeniile și problemele care necesită o atenție susținută. Unele strategii de abilitare a angajaților în gestionarea îmbunătățirii proceselor includ următoarele:

- alocați o echipă de angajați pentru a efectua un audit intern de îmbunătățire a proceselor;
- stabiliți proceduri periodice de raportare pentru a urmări rezultatele;
- delegați responsabilitatea angajaților care modelează în mod constant comportamentele de îmbunătățire a proceselor.

Utilizarea instrumentelor de îmbunătățire a proceselor

Unele ineficiențe operaționale pot fi soluționate cu ușurință. Cu toate acestea, problemele mai complexe sunt abordate cel mai bine cu ajutorul unui software nou sau a unor fluxuri de lucru care ajută la prevenirea blocajelor și la eliminarea provocărilor operaționale permanente cu care se confruntă organizațiile. Instrumentele de îmbunătățire a proceselor utilizate de companii pentru identificarea și rezolvarea problemelor sunt:

- *Mappingul proceselor* – o metodologie de reevaluare constantă a eficienței proceselor, de creare a diagramelor lucru pentru identificarea și îmbunătățirea proceselor.
- *Diagrama Scatter* – prezintă două variabile de-a lungul a două axe pentru a ilustra o corelație.
- *Histogramele* – ilustrații ale distribuțiilor de frecvență.
- *Diagramele de cauză și efect (Ishikawa)*.
- *Analiza Pareto* – tehnică statistică de rezolvare a problemelor care operează sub principiul că 80% dintre probleme au la bază 20% dintre cauze.

Concentrarea pe succesul pe termen lung

Cele mai reușite inițiative de îmbunătățire a proceselor valorifică soluțiile viitoare prin soluții pe termen scurt. Evident că vor exista obstacole în timpul concentrării pe îmbunătățirea proceselor. Succesul necesită răbdare și un angajament pe termen lung în documentarea strategiilor și rezultatelor de la început până la sfârșit. Acest lucru vă permite să revizuiți execuția în detaliu, pentru a determina când și unde a fost declanșat un proces.



Recompensarea angajaților

Legarea stimulentei și a bonusurilor de îmbunătățirile proceselor este un mod eficient de a stimula interesul angajaților pentru acest domeniu. Mai jos este prezentat un model pas cu pas de recompensare a angajaților pentru că rămân implicați în strategii de îmbunătățire a proceselor:

- I. Identificarea obiectivelor specifice legate de proces pe care angajații trebuie să le atingă.
- II. Atingerea obiectivelor pentru primirea de recompense.
- III. Alegerea recompenselor care sunt relevante pentru angajați.
- IV. Asigurarea că angajații cunosc modul în care atingerea obiectivelor lor influențează atingerea obiectivelor companiei.

Asistența unui expert în îmbunătățirea proceselor

Nu toate strategiile de îmbunătățire a proceselor produc rezultatele dorite. Cel mai bun mod de a obține rezultatele optime pentru organizație este implicarea unui profesionist cu experiență.

Business Process Redesign (BPR)

Acest concept se referă la reproiectarea unui business-proces, iar dacă reproiectarea este cardinală, acest proces este deseori numit și reengineering. Trebuie menționat totuși că redesignul nu este întotdeauna reengineering. Dacă sunt afectate doar parțial performanțele organizației și este schimbată doar o parte a procesului, atunci vorbim despre redesign.

În condițiile reproiectării, trebuie:

- să fie elaborată viziunea procesului actualizat;
- să fie testate ideile echipei care se ocupă cu redesignul;
- să fie documentat un nou business-proces;
- să fie colectat feedback-ul de la părțile interesate și ajustat designul procesului actualizat.

La finele redesignului organizația trebuie să aibă întregul pachet de documente care descriu procesele de business reproiectate și părțile interesate.

Principiile filosofiei KAIZEN pentru dezvoltarea continuă

Filozofia japoneză KAIZEN, mai exact „îmbunătățire continuă”, afirmă că prin mici îmbunătățiri zilnice în timp se produc schimbări cu impact pozitiv major asupra vieții. Se concentrează pe îmbunătățirea continuă în toate sferele vieții, inclusiv în mediul de afaceri.

Cuvântul japonez **KAIZEN** este format din două cuvinte: **KAI** – schimbare și **ZEN** – armonie/bun, adică schimbare în bine sau îmbunătățire continuă – „secretul” eficienței japoneze. Este principiul care aduce progresul cu pași mici și care nu se termină niciodată. Până prin 1985, acesta era doar un cuvânt japonez care însemna „mereu mai bine”. Profesorul Masaaki Imai l-a transformat într-un nou principiu managerial – **KAIZEN** – management al îmbunătățirii continue – când a publicat cartea „**KAIZEN**: Cheia succesului competitiv al Japoniei”. **KAIZEN** necesită investiții mici, dar impune eforturi susținute pentru menținerea realizărilor, conducând la o schimbare treptată și constantă în care este antrenată toată lumea, de la manager la ultimul salariat. Participarea la îmbunătățire se face individual sau în grupuri special constituite pentru soluționarea problemelor.

Componentele principale ale *filozofiei KAIZEN* sunt orientarea către client, TQC (controlul total al calității), robotizarea, QC (cercurile de calitate), sistemul de propuneri, automatizarea, disciplina la locul de muncă, TPM (îngrijirea universală a echipamentelor), KANBAN, îmbunătățirea



calității, sistemul „just in time”, zero defecte, munca grupurilor mici, relațiile de cooperare între manageri și lucrători, creșterea productivității, proiectarea produselor noi.¹⁵⁸

KAIZEN – cele 10 principii:¹⁵⁹

- 1) *Nu opri niciodată îmbunătățirea* – întotdeauna există ceva ce poate fi îmbunătățit în viețile noastre: un nou obicei, o nouă aptitudine, un nou hobby etc.
- 2) *Elimină practicile vechi* – pentru că viața este în continuă schimbare, nu poți să aplici aceleași metode și să te aștepți la rezultate diferite. Viața progresează și fiecare vrem să evoluăm. De aici necesitatea de metode noi: poți încerca în fiecare zi lucruri noi, simple – alt drum spre birou, alt mod de a-ți bea cafeaua/ceaiul, schimbarea poziției calculatorului etc.
- 3) *Fii proactiv* – este important să-ți îmbunătățești acțiunile, nu scuzele. Vrei ceva? Fă primul pas, și al doilea, și al treilea, altfel o să rămâi doar cu dorința care se transformă în frustrare. Vezi finalul, nu obstacolele de pe drum.
- 4) *Nu presupune că noile metode vor funcționa* – cu atât mai mult în viața ta: nu este obligatoriu ca o metodă funcțională pentru altcineva să fie funcțională și pentru tine. Până la urmă este vorba despre a îmbunătăți și a testa.
- 5) *Fă corecții, ajustează* – recunoaște unde ai ceva de îmbunătățit și începe de acolo. Mici corecții aduc rezultate în timp. Până la urmă este despre a încerca, a testa și a îmbunătăți continuu.
- 6) *Roagă prietenii, familia să te ajute/susțină* – le poți spune planul și le poți solicita să te încurajeze, să te monitorizeze etc.
- 7) *Părerea mulțimii* – cere mai multe păreri – ca și la numărul 6, doar de la oameni avizați și care vor să vă susțină.
- 8) *Practică metoda celor 5 „De ce?”* – poate „problema” constatată este doar de suprafață. Ca să poți ajunge la rădăcina situației este bine să folosești metoda celor 5 „De ce?”, consecutiv. De ce nu am timp? De ce nu pot face și eu? De ce fac asta? De ce e nevoie să fac asta? De ce nu pot obține altfel?
- 9) *Fii econom, nu zgârcit* – monitorizează-ți finanțele și vezi la ce poți renunța și ce poți îmbunătăți ca și cheltuială.
- 10) *Nu te opri* – îmbunătățirea nu se oprește niciodată. Cel care spune că nu mai are nevoie să învețe sau să schimbe nimic este primul care are nevoie.

Filozofia KAIZEN este valabilă și pentru instituțiile de învățământ superior, în cadrul cărora activitățile planificate în vederea sporirii calității actului de predare-învățare-evaluare-cercetare trebuie efectuate prin:

- convingerea că asigurarea calității este obiectivul central al organizației;
- îmbunătățirea satisfacției clienților;
- încurajarea angajaților în stabilirea unor scopuri permanente;
- îmbunătățirile se efectuează de fiecare angajat (profesor) în cadrul tuturor activităților;
- pregătirea unor supraveghetori pentru îndeplinirea sarcinilor ce le revin în cadrul programului de îmbunătățire a calității;
- utilizarea ciclului PEVA și a instrumentarului necesar;
- îmbunătățirea continuă a activităților în baza utilizării metodelor cantitative și calitative;
- elaborarea indicatorilor de „măsurare a îmbunătățirii” și de recunoaștere a îmbunătățirii percepute de către cei din jur (utilizatori, societate etc.);

158 Масааки, И. *Ключ к успеху японских компаний*. Moscova: Alpina Business Books, 2007, 276 p. ISBN 978-5-9614-0561-3.

159 10 principii KAIZEN pe care le poți aplica în viața ta... de AZI, accesat: 13.06.2020.



- îmbunătățirea sistemului de relații cu furnizorii;
- reflectarea îmbunătățirii sistemului, proceselor, serviciilor în documentele corespunzătoare;
- eficientizarea structurii organizatorice;
- realizarea îmbunătățirilor sistematice în fiecare departament/subdiviziune;
- reducerea activităților redundante, sporirea eficienței activității angajaților;
- îmbunătățirea continuă a calității prestațiilor universității și creșterea competitivității;
- conștientizarea faptului că programul de îmbunătățire a calității este continuu¹⁶⁰.

160 Șavga, L., Maleca, T., Țurcanu, Gh., Nicolaescu, M., Jalencu, M., Șavga, Gh. *Concepția sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ superior*. Chișinău: Ed.ASEM, 2006, 313p. ISBN: 978-9975-75-105-6.



Bibliografie recomandată:

1. Anderson, D., Ackerman Anderson, L. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. John Wiley & Sons, 2010.
2. Burduș, E. *Managementul schimbării organizaționale*. București: Ed.Economică, 2008.
3. Chester, A. Schriesheim, L., Neider, L. *Current Theory and Research in Transforming Organizations*. IAP, 2016.
4. Dave, L., King, J., Fischer-Wright, H. *Tribal Leadership Revised Edition: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. Kindle Edition.
5. Dorogaia, I. *Problemele reengineering-ului business-proceselor în crearea unui sistem eficient la întreprindere*. Teză de doctor în științe economice, 2006.
6. Dragos, V. *Comunicare și negocieri în afaceri*. București: Ed. ASE, 2011.
7. Hofstede, G. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, NY, 1991.
8. Ghid privind implementarea unui sistem de management al calității. Metodologii, proceduri și mecanisme de asigurare a managementului calității. Implementat în cadrul proiectului „Calitate în educație, colegii și universități, folosind metode inovatoare și laboratoare noi”, Timișoara, 2012, 69 p.
9. Harrington, J. *Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management*. Paton Professional, 2006.
10. Kondalkar, Kondalkar, V. G. *Organization Effectiveness and Change Management*. PHI Learning Pvt. Ltd., 2013.
11. McCalman, J., Paton, R.A., Siebert, S. *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. SAGE, 2015.
12. Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă. / ANACEC, Chișinău: S.n., 2016, ISBN 978-9975-87-133-4.
13. Șendrea, M. *Managementul schimbării*. Chișinău: Ed. ASEM, 2015.
14. Voehl, Fr., Harrington, H.J. *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You*. CRC Press, 2016.



