



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



# **Analiza managementului sectorial al universităţii (managementul academic, managementul resurselor umane, managementul administrativ şi management financiar).**

***USMF Nicolae Testemitanu***

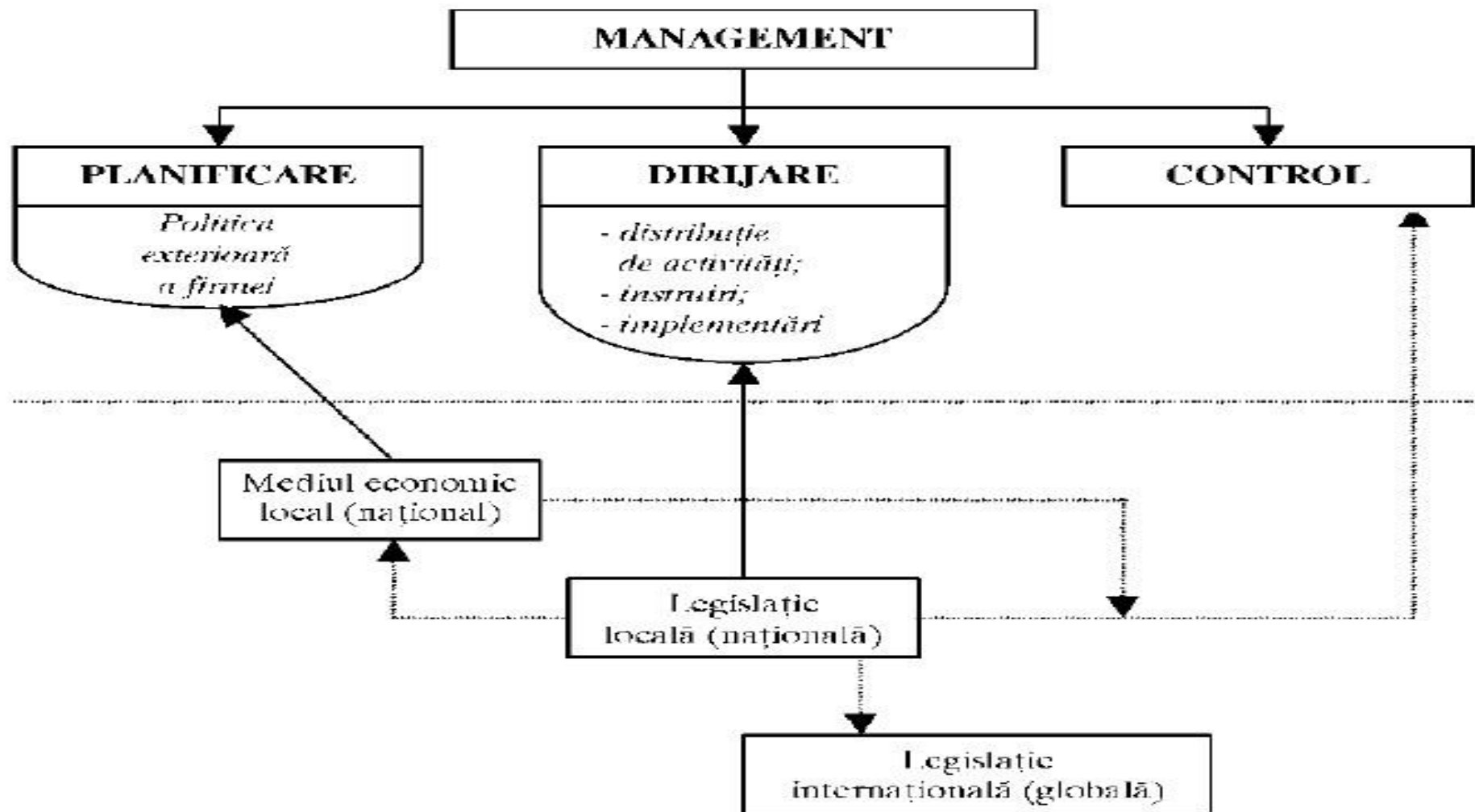
Victoria Craveţ

Tatiana Novac

Evelina Gherghelegiu



## CE ESTE MANAGEMENT ?





# Obiective de management pe nivele agregate de conducere

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



1. Conducerea strategică
2. Conducerea tactică
3. Conducerea operativă
4. Execuție

*Universitatea presupune niveluri succesive de obiective, cu seturi de acțiuni specifice, realizabile la niveluri agregate de conducere. Fiecare nivel determina obiectivele nivelului inferior astfel controlând, prin conexiunea inversă, realizarea lor (buclele de autoreglare I, II și III).*



## **Managementul sectorial** (a doua categorie dupa managementul strategic):

- 1. managementul academic**
- 2. managementul administrativ**
- 3. managementul resurselor umane**
- 4. managementul financiar**



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



# Managementul administrativ

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

[www.mhelm.utm.md](http://www.mhelm.utm.md)



# Nivele manageriale

## Top managers (managerii de vârf)

- stabilesc obiectivele, strategiile și politicile,
- reprezintă organizația în raporturile cu administrația centrală, locala, internaționala
- responsabili de procesele decizionale de ansamblu ale organizației

## Middle managers (Managerii de nivel mediu)

- transformă strategiile și politicile în obiective și programe specifice
- întocmesc rapoarte și comunicări cu nivelele manageriale superior și inferior

## First line managers (Manageri de primă linie)

- șef de secție, șef de atelier, supraveghetor, etc.



# Natura activității coordonate

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



Managerii pot fi clasificați în:

a) **Manageri funcționali (sau specialiști)** –responsabilii unor arii

specializate în operațiuni, cum ar fi: contabilitate, personal, financiar, marketing, producție, cercetare-dezvoltare,etc...

b) **Manageri generali** – dețin poziții cu unele responsabilități multifuncționale.



# Responsabilitati manageriale

- **Responsabilitatea socială** obligația 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.
- Responsabilitatea **economică - obligația de a** planifica și utiliza rațional bugetul
- Responsabilitatea **legală** – obiectivele economice trebuie aliniate la cadrul legal recunoscut în societate.
- Responsabilitatea **etică** –obligativitatea de a lua hotărâri în conformitate cu legea, dar și imparțiale, respectând drepturile individuale și ale comunității.
- Responsabilitatea **discreționară** - este de natură pur voluntară și constă în dorința organizației de a oferi contribuții sociale care nu reprezintă obligații economice, sociale sau etice, ele incluzând acțiuni generoase, filantropice, fără profit.





# Eficacitatea conducerii

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



- se poate măsura și prin abilitatea cu care un manager corespunde următoarelor cerințe:
- să **creeze o viziune clară** și inspiratoare;
  - să **comunică** această viziune echipei cu care colaborează;
  - să **trateze corect** pe cei din opoziție și să-i transforme în membri ai echipei;



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



# Managementul academic



# Managementul academic

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



- Activități de natură academică - **activitatea de învățământ și cea de cercetare.**
- Activitatea academică este **reglementată** în primul rând pe baza actelor normative elaborate la nivel național și apoi de hotărârile luate la nivelul universității și al facultăților.
- Management academic este **asigurată de consiliile profesionale** alese la nivel de universitate sau facultate și de persoanele împuternicite de acestea – **rector, prorectori, decan, prodecani și șefi de departamente/catedre.**



# Objective Management Academic

- Stabilirea profilurilor și specializărilor;
- Dezvoltare **Curricula**;
- Stabilire **metode si mijloace de învățare** și evaluare ;
- Politica de personal;
- Asigurarea **memoriei instituționale** si baze de documentare;
- Cooperările cu exteriorul;
- Controlul si asigurarea **calității** procesului didactic, ș.a.
- **CERCETAREA** - latură de maximă importanță a activitatii academice



# Cercetarea

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



- Latură de maximă importanță care privește activitatea academică
- În universitățile noastre ea se desfășoară la inițiativa cadrelor didactice sau a unor colective și nu este rodul doar a unei activități manageriale. Un neajuns al activității de cercetare din universitățile noastre este lipsa aproape totală a unor persoane angajate exclusiv pentru cercetare. În timp ce în multe universități occidentale numărul cercetătorilor din universități depășește sensibil pe cel al cadrelor didactice, iar la noi astfel de cercetători sunt aproape inexistenți.
- Explicația este legată de finanțarea precară și incertă, care face ca angajarea acestora să fie riscantă pentru ambele părți.



# Funcții ale managementului

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



1. funcția de **proiectare**
2. funcția de **organizare**
3. funcția de **coordonare**
4. funcția de **antrenare – motivare**
5. funcția de **control - evaluare**



# Competențe manageriale

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



În mediul educațional, succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele didactice a următoarelor categorii de competențe:

- Competențe de **comunicare și relaționare**
- Competențe **psiho-sociale**
- Competențe de **utilizare a tehnologiilor informaționale**:
- Competențe de **conducere / coordonare** și organizare
- De **evaluare**
- Competențele de gestionare și **administrare a resurselor**
- Competențe care vizează dezvoltarea instituțională:
- Competențele care vizează **managementul propriei persoane**



# ABILITATI

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



1. Abilități **tehnice**: *de operare cu instrumente și tehnică specifice*
2. Abilități **interpersonale**: *de a lucra cu alți oameni, lucrul în echipă, comunicare, relaționare, motivare, etc...*
3. Abilități **cognitive**: *analiză critică, diagnoză, rezolvare de probleme, gândire creativă, identificare de soluții, elaborare de strategii, relaționarea cu mediul extern, etc...*





# Roluri manageriale

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



•

Roluri interpersonale	Reprezentare
	Lider
	Liant
Roluri informaționale	Monitor
	Diseminare
	Purtător de cuvânt
Roluri decizionale	Antreprenor
	Mediator
	Distribuitor de resurse
	Negociator



**Autonomia academică:** libertatea universității de a gestiona afacerile interne și diverse aspecte academice, cum ar fi:

- contingentul de studenți,
- proceduri de admitere,
- conținuturi oferite,
- asigurarea calității,
- inițierea a noi programe de formare,
- limba de studiu.



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



# Managementul resurselor umane

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

[www.mhelm.utm.md](http://www.mhelm.utm.md)



# Domeniile vizate

1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ (concept, impact, elemente, dimensiuni)
2. EVALUAREA PERFORMANȚELOR: IMPLICAȚII ASUPRA RECRUTĂRII, PARTICIPĂRII ȘI MOTIVĂRII
3. Procesul decizional individual și de grup. Dezvoltarea de Modele, evaluare Riscuri.
4. Reglamentele diversității și cultură în procesul decizional
5. Dezvoltarea resurselor umane
6. Politica de dezvoltare RU
7. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ( Negocierea, Medierea, Arbitrajul )



## Autonomia resurselor umane:

libertatea universității de a decide cu privire la aspectele legate de managementul resurselor umane, inclusive:

- recrutări
- gestionări (salarii, concedieri, promovări, mobilități etc.)



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



## MANAGEMENTUL RESURSELOR FINANCIARE

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

[www.mhelm.utm.md](http://www.mhelm.utm.md)



# Domenii vizate

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



1. Dezvoltarea unei **strategii financiare** pentru o universitate
2. **Bugetul** de venituri și cheltuieli - instrument de asigurare a echilibrului financiar la nivelul universității
3. **Modele de alocare** a resurselor financiare
4. **Auditul intern** și **managementul riscurilor**
5. Finanțarea și **activitatea antreprenorială**



## Autonomia financiară:

libertatea universității de:

- a asigura veniturile și de a aloca resursele financiare;
- de a stabili taxele de studii, taxele de cazare în cămine, taxele la prestări servicii;
- de a finanța și cofinanța cercetările universitare;
- de a utiliza și depozita resursele financiare, utilizând proceduri proprii pentru gestiunea eficientă a lor.