

**UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU  
FACULTATEA DE INGINERIE  
DEPARTAMENTUL DE INGINERIE INDUSTRIALĂ ȘI MANAGEMENT**

**ing. CĂTĂLIN NEMEȘ**

**CONTRIBUȚII PRIVIND SCHIMBAREA ȘI  
DEZVOLTAREA UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE  
EUROPENE**

**Rezumatul tezei de doctorat**

**Conducător științific:**

**Prof. Univ. Dr. Ing. DAN-MANIU DUȘE Dr.h.c.**



# **| CUPRINS |**

## **| CAPITOLUL 1 | INTRODUCERE 1**

## **| CAPITOLUL 2 | STADIUL ACTUAL 4**

**2.1. ASPECTE TEORETICE PRIVIND SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

2.1.1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE SCHIMBARE ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

2.1.2. ISTORIA SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

2.1.3. BAZELE SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE 5

2.1.4. VALORI ȘI ETICĂ ÎN SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**2.2. ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

## **| CAPITOLUL 3 | ÎNVĂȚĂMÂNTUL TEHNIC SUPERIOR EUROPEAN 9**

**3.1. EVOLUȚIA SISTEMULUI UNIVERSITAR EUROPEAN** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**3.2. CARACTERISTICI COMUNE ȘI DIFERENȚE ÎNTRE ORGANIZAȚIILE UNIVERSITARE EUROPENE** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**3.3. LEGISLAȚIE EUROPEANĂ PRIVIND ORGANIZAȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.3.1. CADRUL LEGISLATIV EUROPEAN ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.3.2. PROCESUL LEGISLATIV EUROPEAN ȘI UNIVERSITĂȚILE EUROPENE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.3.3. ASIGURAREA CALITĂȚII ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR EUROPEAN ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**3.4. LEGISLAȚIE ROMÂNĂ PRIVIND ORGANIZAȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.4.1. EVOLUȚIA ȘI STADIUL ACTUAL AL CADRULUI LEGISLATIV ÎN ROMÂNIA ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.4.2. CONDUCEREA INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.4.3. STATUTUL PERSONALULUI DIDACTIC ȘI DE CERCETARE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

3.4.4. ASIGURAREA CALITĂȚII ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

## **| CAPITOLUL 4 | TENDINȚE PE PIATA MUNCII – PERSPECTIVELE ABSOLVENȚILOR UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE 11**

**4.1. LUMEA DE MÂINE** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**4.2. VIZIUNEA STUDENȚILOR FACULTĂȚII DE INGINERIE DIN CADRUL UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU ASUPRA VIITORULUI PIEȚEI MUNCII** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**4.3. VIZIUNEA STUDENȚILOR UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE ASUPRA VIITORULUI PIEȚEI MUNCII** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**4.4. LUMEA DE MÂINE PENTRU STUDENȚII UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

## **| CAPITOLUL 5 | CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE 17**

**5.1. CULTURA NAȚIONALĂ** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

5.1.1. CULTURA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

5.1.2. CULTURA NAȚIONALĂ A GERMANIEI ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

5.1.3. CULTURA NAȚIONALĂ A POLONIEI	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.2. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.3. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN UNIVERSITĂȚILE TEHNICE EUROPENE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.4. EVALUAREA REZULTATELOR	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

---

**| CAPITOLUL 6 | GHID DE BUNE PRACTICI** **20**

6.1. DEZVOLTAREA CADRELOR DIDACTICE ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.2. SCHIMBARE ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN FACULTATEA DE ÎNGINERIE DIN CADRUL UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.3. POSIBILE DIRECȚII DE VIITOR ALE UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE ÎN ACORD CU CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI LUMEA DE MÂINE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

---

**| CAPITOLUL 7 | CONCLUZII** **29**

7.1. CONCLUZII GENERALE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7.2. CONCLUZII LEGATE DE TEMELE ABORDATE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7.3. CONTRIBUȚII ORIGINALE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7.4. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

---

**| BIBLIOGRAFIE |** **36**

---

**| ANEXA 1 | CHESTIONAR PENTRU DETERMINAREA VIZIUNII ASUPRA LUMII DE MÂINE A STUDENȚILOR DIN UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

---

**| ANEXA 2 | CHESTIONAR PENTRU DETERMINAREA VIZIUNII ASUPRA LUMII DE MÂINE A STUDENȚILOR DIN UNIVERSITĂȚILE EUROPENE** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

---

**| ANEXA 3 | CHESTIONAR PENTRU DETERMINAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

---

**| ANEXA 4 | CHESTIONAR PENTRU DETERMINAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN UNIVERSITĂȚILE EUROPENE** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

## **| CAPITOLUL 1 | INTRODUCERE**

Sistemul de învățământ european, dar și cel din România, a avut parte de o multitudine de schimbări în ultimele două decenii. Parte a întregului sistem, nici învățământul superior nu a fost scutit de schimbări. Eforturile Uniunii Europene de a crea Spațiul European pentru Învățământ Superior, începute încă din anul 1999 s-au făcut simțite în învățământul superior românesc încă înainte de aderarea țării noastre la UE, și au fost continuate după aderare.

De asemenea, schimbarea regimurilor politice, pregătirile de aderare și apoi aderarea țării noastre la Uniunea Europeană, precum și o tendință tot mai mare de globalizare a accesului la informație și a pieței muncii au determinat schimbări numeroase și semnificative ale întregului sistem de învățământ românesc.

Dacă unele schimbări au fost mai mici și mai ușor de implementat, altele au stârnit adevărate polemici și controverse. Dintre acestea putem aminti cele mai recente schimbări conform noii Legi a Educației Naționale (LEN, Legea 1/2011), care a determinat modificări fundamentale în structura și modul de organizare al universităților, dar a implementat și programul național de clasificare al universităților și a programelor de studiu.

Globalizarea, evoluția tot mai rapidă a tehnologiei și cantitatea din ce în ce mai mare de informații în general și evoluția Uniunii Europene prin extinderea sa, prin eforturile de uniformizare a legislației, prin libera circulație a cetățenilor între statele membre precum și accesul liber pe piața muncii oriunde în cadrul Uniunii au adus și continuă să aducă schimbări atât pe piața muncii cât și în sistemul de învățământ superior.

O certitudine pentru universități este crearea Spațiului European pentru Învățământ superior, care să permită universităților europene să ofere servicii educaționale comparabile și universal recunoscute studenților, dincolo de granițele naționale ale statelor membre, permițând astfel o foarte mare mobilitate atât a studenților cât și a cadrelor didactice.

Accentul nu mai este pus doar pe învățarea unică, la începutul vieții, ci se trece din ce în ce mai mult spre învățarea continuă, universitățile trebuind astfel să facă față cererii de programe educaționale venite din partea oamenilor de vârste mai înaintate care sunt deja încadrați profesional și care au nevoie să își dezvolte competențele și cunoștințele pentru a face față cerințelor lumii moderne.

O altă tendință la nivel european este și crearea Spațiului European de Cercetare, în cadrul căruia universitățile vor juca un rol important. Astfel pe lângă extinderea programelor educaționale este necesară și o intensificare a cercetării și oferirea de programe postuniversitare pentru atragerea tinerilor cercetători, dar și dezvoltarea de parteneriate și consorții cu alte universități sau institute, prin care se încurajează mobilitatea și schimbul de experiență.

Nici piața muncii, pe care vor trebui să activeze absolvenții universităților europene nu este la adăpost de schimbări majore în perioada următoare. Un studiu efectuat de o echipă de cercetători britanici de la PriceWaterhouseCoopers a reușit să identifice ce schimbări vor apărea în viitor pe piața muncii și cum vor afecta acestea traseele profesionale ale tinerilor aflați la început de carieră, dar și ce măsuri trebuie

să ia universitățile pentru ca absolvenții lor să facă față cu succes noilor modele de carieră.

Pentru a putea analiza aceste schimbări și pentru a putea determina modul în care, pe viitor, schimbările care vor surveni vor fi mai ușor de implementat și de acceptat de către toți membrii organizațiilor universitare, este nevoie să privim la trecutul dar și la prezentul schimbării și dezvoltării organizaționale, a cadrului legislativ în care universitățile își desfășoară activitatea, a pieței muncii pe care vor activa viitorii absolvenți precum și a culturii organizaționale existente în universitățile tehnice europene și relația acestora cu cultura națională a statului european respectiv.

Astfel, lucrarea de față își propune să definească inițial conceptul de schimbare și dezvoltare organizațională, în ciuda complexității acestui fenomen. O scurtă trecere în revistă a istoriei schimbării și dezvoltării organizaționale, atât din punct de vedere academic, cât și al celor care pun în practică aceste concepte în companii și alte organizații ne va permite o mai bună înțelegere a stadiului în care s-a ajuns cu cercetarea în acest domeniu și să vedem conceptele și teoriile care stau la baza schimbării și dezvoltării organizaționale, precum și valorile și etica acestui domeniu.

Următoarea temă abordată în această lucrare este analiza spațiului universitar european, de la apariția primelor universități din lume și până la crearea Spațiului European pentru Învățământ superior. Vom analiza diferențele și asemănările dintre sistemele universitare europene, precum și cadrul legislativ european care dorește un spațiu universitar omogen în toată Uniunea și modul în care acesta este implementat în România, cu o analiză comparativă a evoluției sistemului legislativ care reglementează învățământul superior românesc de la 1989 până astăzi.

Pentru a avea o imagine a situației pieței muncii dar și a culturii organizaționale universitare la nivel european, am ales să desfășurăm două studii. Unul a avut ca scop aflarea viziunii studenților actualmente înrolați în programe de studii despre cum va arăta lumea de mâine și cum cred ei că va arăta piața muncii și traseul lor profesional, studiul fiind astfel realizat în rândul studenților europeni.

Cel de-al doilea studiu se referă la cultura organizațională din cadrul universităților europene și a fost efectuat pe eșantioane de personal academic active în cadrul universităților tehnice europene.

După efectuarea a două studii pilot în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, cu accent pe studenții și, respectiv, cadrele didactice din Facultatea de Inginerie și după analizarea și interpretarea datelor obținute, s-a purces la îmbunătățirea chestionarelor folosite și a metodelor de lucru și au fost alese două universități tehnice provenind din țări cu un profil cultural pe cât posibil de diferit: Germania (cu Universitatea Tehnică din Kaiserslautern) și Polonia (cu Academia pentru Știință și Tehnologie din Cracovia), unde s-au desfășurat din nou ambele studii, cel în rândul studenților și cel în rândul cadrelor didactice.

Astfel, un capitol al lucrării este dedicat analizei tendințelor recente de pe piața muncii. Este analizat modul în care absolvenții universităților privesc lumea de mâine, modul în care companiile vor fi organizate, rolul universităților în această lume a viitorului, precum și felul în care evoluează cariera absolventului.

Cu ajutorul unor studii întreprinse în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, cu accent pe Facultatea de Inginerie, în Academia pentru Știință și Tehnologie din Cracovia, Polonia și în Universitatea Tehnică din Kaiserslautern, Germania, am reușit identificarea viziunii studenților europeni asupra lumii de mâine și tendințele de pe piața muncii din respectivele țări.

Următoarea etapă este definirea culturii naționale din România, Germania și Polonia pe coordonatele dimensiunilor culturale definite de cercetătorul olandez Geert Hofstede. Apoi, un studiu efectuat în rândul cadrelor didactice din aceleași trei universități tehnice europene a dus la corelarea culturii organizaționale a acestor universități cu dimensiunile culturii naționale și apoi la analiza implicațiilor pe care aceasta le are asupra managementului în implementarea schimbărilor organizaționale impuse de schimbările de politici educaționale la nivel european și național, precum și de tendințele de pe piața muncii.

În urma analizei și interpretării acestor date, vor putea fi oferite soluții pentru realizarea și implementarea de politici de schimbare și dezvoltare organizațională în universitățile tehnice europene, care să țină cont de cultura organizațională prezentă în cadrul acestor universități și de nevoile actuale și viitoare ale clienților.

Putem afirma că schimbarea este printre puținele constante la care ne putem aștepta pe viitor în cadrul spațiului universitar european. Însă de cele mai multe ori, ea nu este facilă și poate fi greu de implementat deoarece întâmpină rezistență din partea membrilor organizației.

Este important deci, să cunoaștem cât mai bine cultura organizațională și strânsa legătură pe care aceasta o are cu schimbarea și dezvoltarea organizațională. Ele sunt două aspecte corelate, una influențându-se pe cealaltă. O cultură puternică într-o organizație, dacă este bine înțeleasă și interpretată, poate facilita schimbarea și dezvoltarea organizației. În același timp, dacă managementul nu este atent la aspectele sensibile ale culturii, schimbarea poate fi inhibată sau chiar blocată. De asemenea trebuie acordată o atenție deosebită pentru a nu distruge cultura în procesul schimbării organizaționale, fapt ce ar putea duce la destabilizarea și chiar decăderea organizației. Toate aceste aspecte sunt tratate având ca și studiu de caz Facultatea de Inginerie din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

Vom dezbate efectele pe care le are o cultură organizațională puternică asupra inițiativelor de schimbare și dezvoltare într-o organizație și efectele acesteia asupra managementului, dar și asupra dezvoltării carierei cadrelor didactice din aceste organizații.

Nevoia de învățare continuă face ca un procent tot mai mare de studenți să fie din rândul adulților, deja încadrați în piața muncii, ale căror nevoi nu pot fi acoperite de formatul clasic de studii superioare organizat sub formă de program fix de studii în locații definite. Nevoia de trecere la un format mai flexibil și puternic individualizat de predare-învățare se materializează sub forma învățământului la distanță și vom analiza felul în care acesta poate fi implementat pentru dezvoltarea universităților, ținând cont de aspectele de cultură organizațională.

Astfel, vom avea o analiză completă a stadiului actual al cadrului în care activează universitățile europene, al așteptărilor pe care studenții și absolvenții acestora

le au pentru cariera și viitorul lor precum și al modului în care universitățile vor putea să se dezvolte mai ușor pe viitor pentru a întruni aceste așteptări.

Doresc să mulțumesc din suflet și să exprim pe această cale profunda prețuire și deosebita recunoștință conducătorului științific de doctorat, **Domnul Prof. Univ. Dr. Ing. Dan-Maniu Dușe Dr.h.c.** pentru îndrumarea competentă, rigurozitatea științifică și sprijinul acordate la realizarea prezentei teze de doctorat. Aceleași sentimente de stimă și considerațiune față de Domnul Profesor Dan-Maniu Dușe le nutresc și pentru tactul pedagogic și căldura sufletească cu care a contribuit la formarea mea profesional-științifică și morală.

Doresc să mulțumesc în mod deosebit stimatului domn **Prof. Dr. Ing. Jakub Siemek Dr.h.c.** din cadrul Academiei pentru Știință și Tehnologie AGH din Cracovia, Polonia, precum și domnilor **Prof. Dr. Ing. Detlef Zühlke** și **Hubert Groß** de la Universitatea Tehnică din Kaiserslautern, Germania, pentru sprijinul acordat în desfășurarea cercetărilor experimentale în cadrul celor două universități europene.

De asemenea, aduc mulțumirile mele **conducerii Facultății de Inginerie din Sibiu** și cadrelor didactice din **Departamentul de Inginerie Industrială și Management** pentru ajutorul și susținerea acordate la realizarea tezei de doctorat.

## **| CAPITOLUL 2 | STADIUL ACTUAL**

- 1. Dezvoltarea organizațională este un efort planificat, la nivelul întregii organizații și coordonat de la vârf pentru a crește eficiența și sănătatea organizației prin intervenții planificate în „procesele” organizației, folosind cunoștințe din științele comportamentale.*
- 2. Bazată pe un set de valori, marea majoritate umaniste; pe aplicarea științelor comportamentale; și teoria sistemelor deschise, dezvoltarea organizațională este un proces de schimbare planificată la nivelul întregului sistem, ținând spre creșterea eficienței totale a organizației prin congruența consolidată a unor dimensiuni organizaționale cheie, cum ar fi mediul extern, misiunea, strategia, leadership-ul, cultura, structura, sistemele informaționale și de recompensare, precum și a politicilor și procedurilor de lucru.*
- 3. Dezvoltarea organizațională este procesul de creștere a eficienței organizației și de facilitare a schimbării personale și organizaționale prin folosirea intervențiilor dictate de cunoștințele științelor sociale și comportamentale.*

Analizând toate aceste definiții, observăm că ele converg pe un punct comun, și anume eficiența organizației, obținută cu ajutorul științelor sociale și comportamentale, cum ar fi economia, psihologia, managementul etc.).

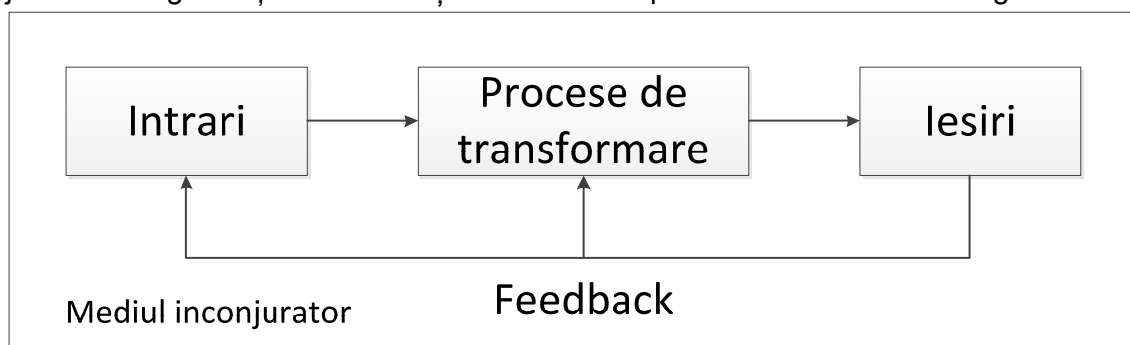


**Tabelul 2.1.** Istoria dezvoltării organizaționale

Perioada		Tema	Influența astăzi
anii '40	prima generație	Training-uri în laborator și grupuri de training	Cercetare pe grupuri mici Stiluri de leadership Team-building
anii '40		Cercetarea de acțiune și feedback prin sondaj	Sondarea angajaților Procese ale dezvoltării organizaționale
anii '60		Practici de management	Management participativ
anii '70		Calitate și implicarea angajaților	Programe de calitate precum Six Sigma, TQM Echipe auto-conduse sau gestionate de angajați
anii '80	a doua generație	Cultura organizațională	Influența culturii, mai ales în fuziuni și achiziții
anii '80/'90		Managementul schimbării, schimbări strategice și re-engineering	Practicat și în zilele noastre, teoria sistemelor
anii '90		Învățarea organizațională	Practicat și în zilele noastre, sondaje de apreciere
anii 2000		Eficiență organizațională și angajamentul salariaților	Practicat și în zilele noastre

**Sursa:** Anderson, D. L. (2010). *Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change*. London: Sage Publications.

Sistemele naturale deschise (în care pot fi incluse și organizațiile) au unele caracteristici comune, și anume faptul că folosesc energii sau intrări, au un proces de transfer sau de transformare, au ieșiri, feedback, o stare de echilibru etc. Sistemele sunt considerate deschise pentru că sunt permanent interconectate cu mediul înconjurător. O organizație văzută ca și sistem este reprezentată schematic în figura 2.1.



**Figura 2.1.:** Organizația ca și sistem

În continuare sunt prezentate cele mai comune modele pentru schimbare și dezvoltare organizațională care iau în calcul teoria sistemelor în modul de a privi organizația. Fiecare dintre ele oferă o perspectivă diferită asupra analizei organizaționale, evidențiind abordări diferite ale schimbării la nivelul organizației.

Kurt Lewin (1951) oferă un model al schimbării organizaționale în trei faze. El descrie schimbarea ca pe un proces de dezghețare, mutare și reînghețare. Practicile organizaționale curente trebuie eliberate (dezghețate) pentru a putea fi schimbate. Odată ce schimbarea are loc, trebuie reînghețate ca și practici curente noi. Conform acestei teorii, în organizație există două forțe care conlucrează pentru a menține un echilibru în companie. Astfel există o forță pentru schimbare și o forță care promovează starea curentă. Atâta timp cât forța de schimbare este mai mică sau egală cu cea care promovează starea curentă, nimic nu se va schimba în organizație. Schimbarea poate avea loc în două condiții: fie crește forța care promovează schimbarea (cerere mare din piață, nevoia clienților, costurile foarte mici ale schimbării), fie se depun eforturi pentru a diminua forța care se opune schimbării (nevoia de traininguri ample, insuficiente resurse umane, timp lung de implementare). Figura 2.2. prezintă echilibrul celor două forțe.

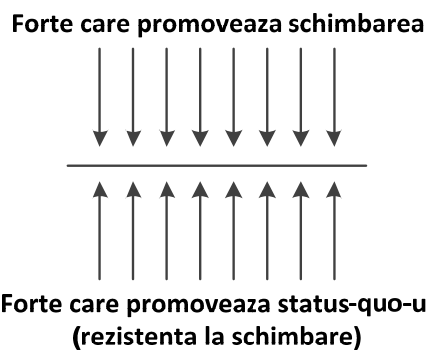


Figura 2.2.: Analiza câmpului de forțe a lui Kurt Lewin

Nadler și Tushman (1983) lansează ipoteza că teoria sistemelor este prea abstractă pentru a fi folosită în analiza problemelor organizaționale de zi cu zi și lansează o versiune extinsă a teoriei sistemelor care conține concepte adiționale, utile (vezi Figura 2.3.).

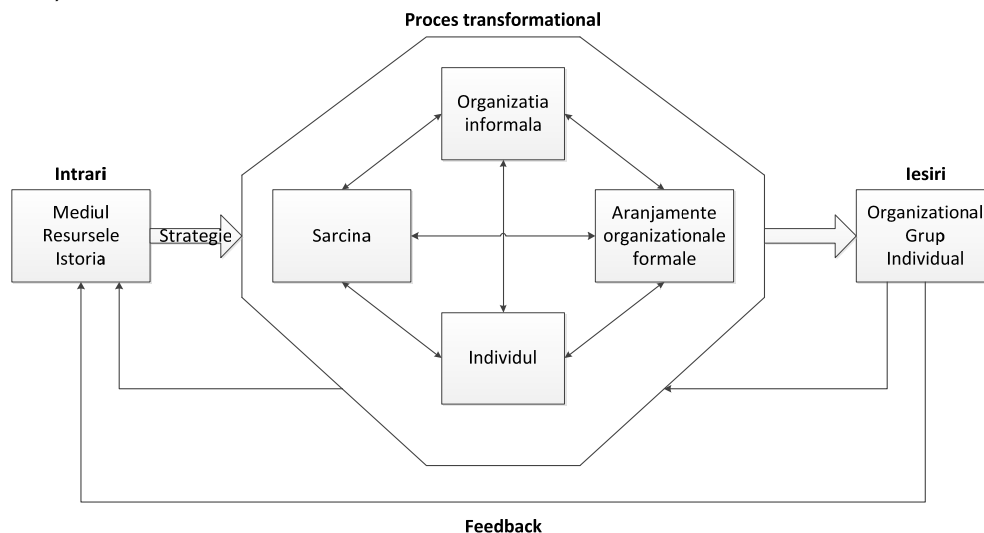
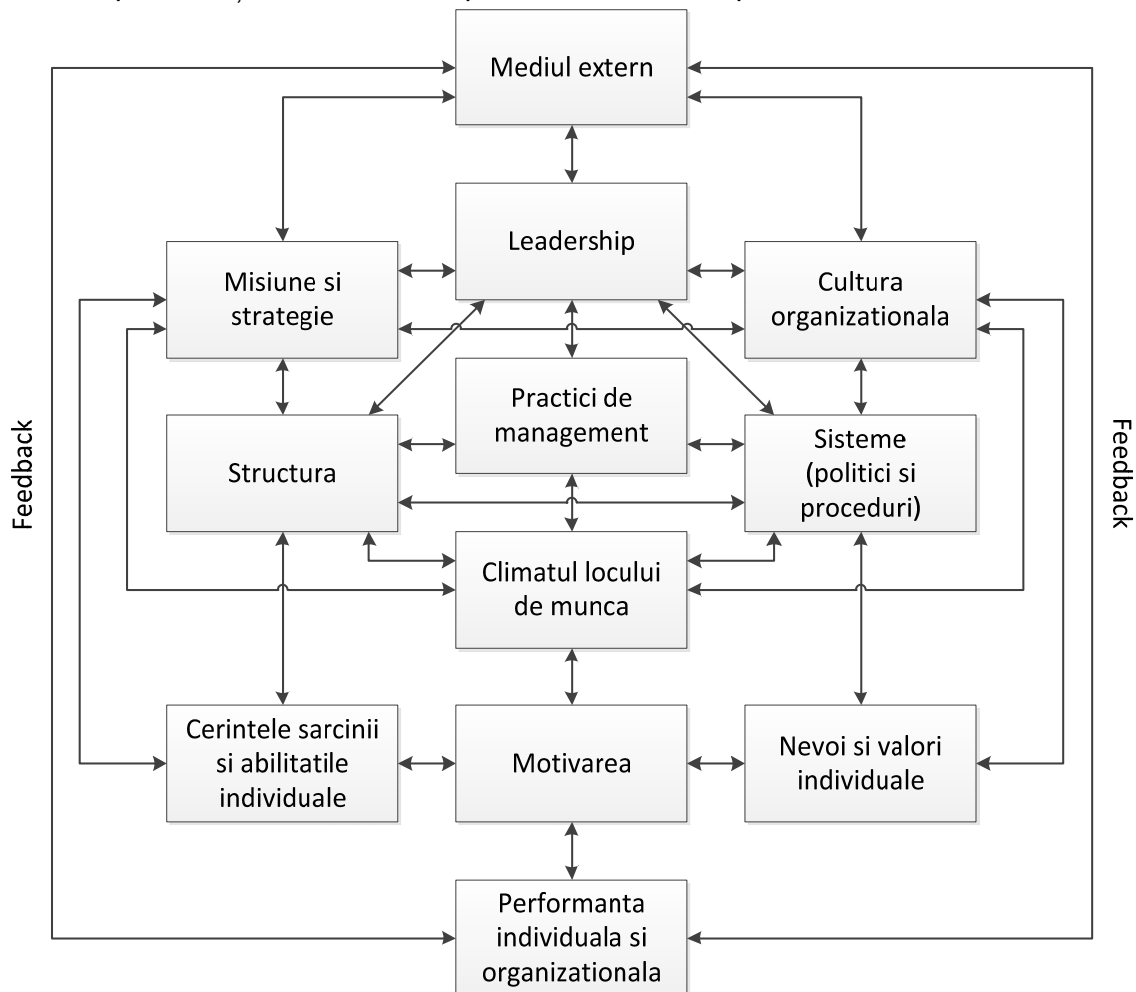


Figura 2.3.: Modelul de congruență Nadler-Tushman

Sursa: Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1983) *A General Diagnostic Model For Organizational Behavior. Applying a Congruence Perspective.*

Burke și Litwin (1992) au lăudat multe dintre modelele schimbării organizaționale dezvoltate până atunci, dar le considerau pe toate mult prea simpliste. Multe dintre ele își dovediseră deja utilitatea în lumea reală, altele, totuși, nu puteau prezice cu certitudine impactul unei schimbări asupra celorlalte elemente ale organizației. Cei doi au dezvoltat modelul lor de performanță și schimbare organizațională ca și un model causal care să poată fi testat empiric, care să specifice variabilele care vor fi afectate de o anumită schimbare și care să ia în considerare atât schimbări de primul rang cât și pe cele de rangul doi.

După cum se observă și în Figura 2.4., modelul este unul extrem de complex și care poate produce confuzie prin numărul și sensul săgeților. Burke și Litwin au declarat că schimbarea însăși este un fenomen atât de complex și ca modelul este totuși unul simplificat față de ce se întâmplă în realitate în timpul unei schimbări.

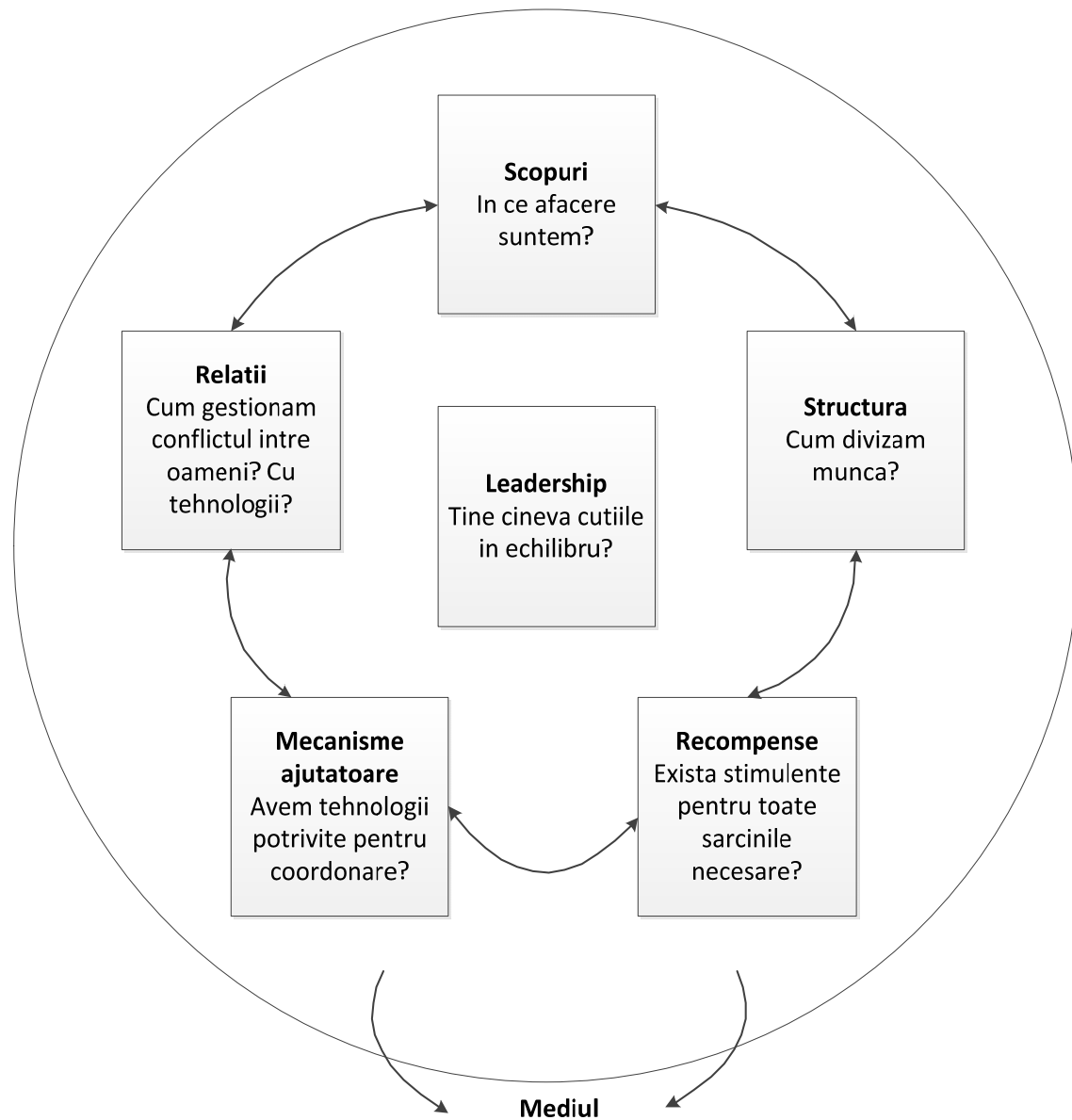


**Figura 2.4.:** Modelul performanței și schimbării organizaționale al lui Burke-Litwin

**Sursa:** Burke, W. W. (2002), *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Weisbord (1976) a elaborat modelul celor șase cutii, care nu era în mod explicit destinat ca un model pentru schimbarea organizațională (vezi Figura 2.5.). Cu toate acestea el a devenit un model popular pentru a diagnostica elementele unui sistem care

nu sunt sincronizate cu alte părți ale sistemului, în mod particular pentru a determina cum sistemele formal și informal sunt de obicei nealiniat sau chiar contradictorii.



**Figura 2.5.:** Modelul celor șase cutii al lui Weisbord

**Sursa:** Weisbord, M. R. (1976), *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory. Group & Organization Studies, I.*

Bazându-se pe descoperirile predecesorilor MacGregor, Likert și Blake și Mouton, în anul 1969 Tannenbaum și Davis au prezentat tranziția valorilor pe care se baza dezvoltarea organizațională la vremea respectivă (Tabelul 2.2.)

**Tabelul 2.2.** Valorile dezvoltării organizaționale

<i>De la...</i>	<i>Spre...</i>
Vederea oamenilor ca fiind răi	Vederea oamenilor ca fiind esențial buni
Evitarea evaluării negative a indivizilor	Confirmarea lor ca ființe umane
Vederea indivizilor ca fiind ficși	Vederea indivizilor ca fiind în proces
Rezistență și frică de diferențe individuale	Acceptarea și utilizarea lor
Utilizarea individului în primul rând în concordanță cu fișa postului	Vederea sa ca o persoană completă
Împiedicarea exprimării sentimentelor	Este posibilă atât exprimarea adecvată cât și utilizarea eficientă
Jucarea de roluri	Comportament autentic
Utilizarea statutului pentru menținerea puterii și prestigiul personal	Utilizarea statutului pentru scopuri relevante organizațional
Neîncrederea în oameni	Încrederea în oameni
Evitarea confruntării altora cu date relevante	Confruntarea adecvată
Evitarea riscurilor	Dispoziția de a risca
Munca de proces ca fiind un efort neproductiv	Munca de proces ca fiind esențială pentru îndeplinirea sarcinilor
Accent primar pe competiție	Accent mai mare pe colaborare

**Sursa:** Tannenbaum, R., & Davis, S. A. (1969) *Values, Man and Organizations*. Industrial Management Review, 10(2), pp.67-86

### **| CAPITOLUL 3 | ÎNVĂȚĂMÂNTUL TEHNIC SUPERIOR EUROPEAN**

În 1999, tot la Bologna, în timp ce filmul ceremoniei Magna Charta din '88 rula în fundal, Miniștrii educației din 30 de țări europene semnează o Declarație prin care își exprimă intenția de a crea Spațiul European de Învățământ Superior (EHEA – European Higher Education Area) până în 2010. Acesta se vrea a fi un spațiu deschis, cu referințe comune în ceea ce privește structurile de învățământ, folosirea creditelor, evaluarea calității, dezvoltarea curriculară și mobilitatea persoanelor și a ideilor.

Astfel, Declarația de la Bologna, bazându-se pe premisele din Magna Charta, propune o nouă metodă de a apropia cetățenii Europei, și anume printr-o inițiativă interguvernamentală: Europa există și europenii o pot arăta!

De această dată, guvernele statelor semnatare adoptă reguli comune de comportament și se pun de acord să împărtășească uneltele comune ale schimbării (structura de învățământ bachelor-master, suplimentul la diplomă, ECTS și agenții de calitate) pentru a dezvolta strategii de convergență. Aceasta ar trebui să ducă la un spațiu al învățământului superior unde profesori, studenți, fonduri și idei pot fi chemate de oriunde pentru a lucra oriunde în Europa, ca și cum ar fi un spațiu politic unic, ale cărui granițe naționale interioare trec într-un plan secund (EHEA, 1999).

Astăzi, procesul de creare a unui Spațiu European de Învățământ Superior cuprinde 47 din cele 49 de țări care au aderat la Convenția Culturală Europeană a Con-

siliului Europei din 1954. La începuturi, Procesul Bologna avea doar menirea să întărească competitivitatea și atractivitatea învățământului superior european și de a încuraja mobilitatea și capacitatea de angajare a studenților prin introducerea unui sistem educațional bazat pe studii universitare și postuniversitare, cu programe și diplome ușor de înțeles și comparat. La fel și asigurarea calității a jucat un rol important încă de la început. Cu toate acestea, întâlnirile ministeriale periodice (o dată la 2 ani) au dezvoltat această agendă și au întărit uneltele dezvoltate. Structura de studii universitare/postuniversitare a fost transformată într-un sistem de studii cu trei cicluri, care include acum și noțiunea unor cadre de calificări, cu accent pe rezultatele învățării. Conceptul dimensiunii sociale a învățământului superior a fost introdus, iar recunoașterea calificărilor este văzută ca fiind elementul central și esențial al politicilor educaționale europene.

În România postdecembristă, cadrul legislativ a avut o evoluție anevoioasă și a fost supus foarte des schimbărilor mai mult sau mai puțin radicale. Prima lege care reglementează sistemul educațional a fost Legea învățământului nr. 84 din 24 iulie 1995. Fiind prima încercare de a cuprinde întreg sistemul educațional într-o singură lege, aceasta a suferit de-a lungul timpului numeroase modificări și rectificări operate cu ajutorul altor legi sau al ordonanțelor de urgență, îndeosebi pentru încercarea de aliniere a sistemului național de învățământ la cerințele legislative europene.

Cea mai importantă modificare apare în anul 1997, când, prin intermediul legii nr. 128 din 12 iulie 1997, se definește pentru prima dată Statutul personalului didactic. O altă apariție legislativă importantă este OUG nr. 75 din 12 iulie 2005, care, „luând în considerare necesitatea asigurării calității educației, prin stabilirea cadrului legislativ care să permită dezvoltarea unei culturi instituționale a calității educației și protecția beneficiarului de educație, ținând cont de necesitatea schimbării situației actuale când România se numără printre foarte puținele țări europene care nu dispun de un mecanism reglementat de asigurare a calității educației” (OUG 75/2005) reglementează asigurarea calității educației.

Actualul cadrul legislativ privind instituțiile de învățământ, inclusiv cele de învățământ superior este dat de către Legea nr. 1 din 5 ianuarie 2011, cunoscută și drept Legea Educației Naționale (LEN). La momentul adoptării sale, LEN abrogă toate celelalte acte legislative referitoare la sistemul național de învățământ, cum ar fi Legea 84/1995 sau Legea 128/1997, cu toate modificările și completările ulterioare. Deși LEN prevede un capitol legat de promovarea calității în învățământul superior, aceasta nu abrogă și OUG 75/2005 cu toate modificările și completările ulterioare, aceasta rămânând să asigure cadrul legislativ pentru asigurarea calității educației (atât preuniversitare cât și superioare).

Această lege ține cont de toate eforturile depuse la nivel european pentru crearea Spațiului European de Învățământ Superior și își propune „promovarea unui învățământ orientat pe valori, creativitate, capacități cognitive, capacități volitive și capacități acționale, cunoștințe fundamentale și cunoștințe, competențe și abilități de utilitate directă, în profesie și în societate” (LEN, 2011).

Astfel se definește sistemul național de învățământ superior ca fiind suma tuturor universităților, academiilor de studii, institute, școli de studii superioare etc., de stat,

particulare sau profesionale acreditate. Aceste instituții de învățământ superior au personalitate juridică, sunt apolitice, nonprofit și de interes public.

Principiile pe care se bazează învățământul superior românesc, conform LEN, sunt (LEN, 2011):

- principiul autonomiei universitare;
- principiul libertății academice;
- principiul răspunderii publice;
- principiul asigurării calității;
- principiul echității;
- principiul eficienței manageriale și financiare;
- principiul transparenței;
- principiul respectării drepturilor și libertăților studenților și ale personalului academic;
- principiul independenței de ideologii, religii și doctrine politice;
- principiul libertății de mobilitate națională și internațională a studenților, a cadrelor didactice și a cercetătorilor;
- principiul consultării partenerilor sociali în luarea deciziilor;
- principiul centrării educației pe student.

## **| CAPITOLUL 4 | TENDINȚE PE PIAȚA MUNCII – PERSPECTIVELE ABSOLVENȚILOR UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE**

În lucrarea sa „Managing Tomorrow’s People”, Michael Rendell (2007) împreună cu o echipă de specialiști de la prestigioasa firmă de consultanță PriceWaterhouseCoopers încearcă, pornind de la metoda scenariilor să determine cum va arăta lumea în anul 2020 și ce implicații va avea aceasta asupra companiilor, universităților, absolvenților și implicit asupra managementului resursei umane în viitor.

Chestionând aproximativ 3.000 de reprezentanți ai generației Y (generația milenară) din SUA, China și Regatul Unit, și utilizând metoda scenariilor, cercetătorii au fost identificați principalii factori de influență: individualism – colectivism și fragmentare corporatistă – integrare corporatistă, aceștia stând la baza unui sistem de coordonate în care să poată fi plasate potențialele lumi ale viitorului.

Astfel, din studiu reiese clar faptul că modelele organizaționale se vor schimba fundamental pe viitor. Tehnologia, globalizarea, evoluția demografică vor influența structurile și culturile organizaționale. Trei modele organizaționale posibile par să predominare:

- corporațiile majore se vor transforma în mici state și vor prelua un rol predominant în societate;
- specializarea va da naștere unor rețele cooperative;
- agenda de mediu va impune schimbări fundamentale în strategiile de afaceri.

Astfel, cele trei lumi, denumite Albastră, Verde și Portocalie vor coexista în viitor într-o formă sau alta, poate în mod distinct după regiune geografică sau sector de industrie (Figura 4.1.)

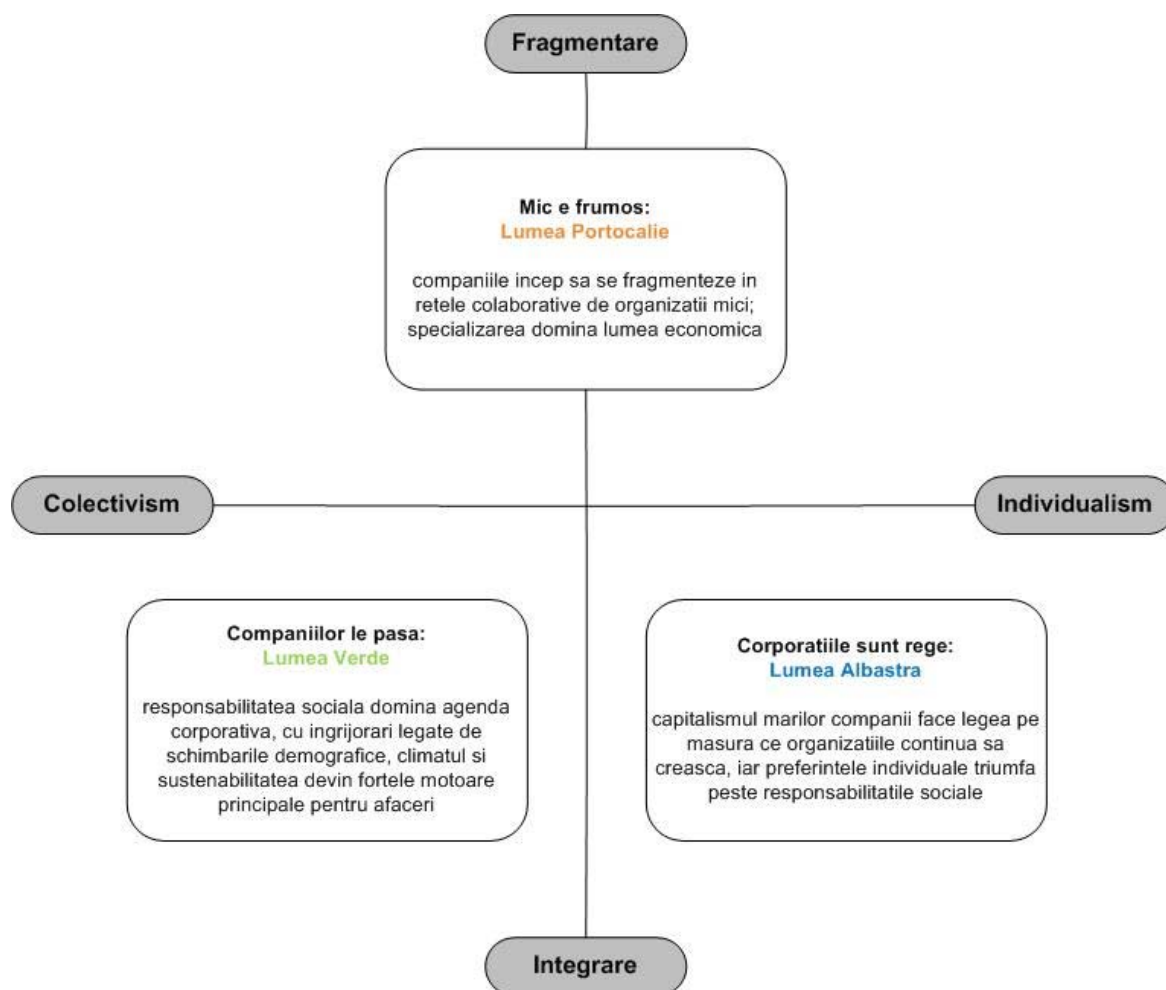


Figura 4.1.: Cele trei lumi ale viitorului

Una din lumile potențiale este **Lumea Albastră**. Simpla dimensiune a corporațiilor în 2020 reprezintă faptul că un număr semnificativ al acestora operează cu cifre de afaceri anuale care depășesc PIB-ul multor țări individuale, mai ales în zonele aflate în dezvoltare. Cu ecouri ale modelelor de afaceri promovate de companii precum General Motors la mijlocul secolului trecut, multe companii oferă acum echivalentul statului bunăstării (welfare state) pentru angajații lor, pentru a se asigura că păstrează cele mai bune talente în cadrul organizației. Centrele de servicii, coordonate intern, sunt sofisticate și foarte eficiente – folosind procese perfecționate de externalizatorii anilor '90. Metrica oamenilor va deveni parte din viața de zi cu zi, pentru a ține evidența performanței și productivității individuale.

În **Lumea Verde**, companiilor le pasă, iar consumatorii și angajații forțază schimbarea. Lobby-ul pentru mediul înconjurător este atât de omniprezent, încât companiile trebuie să reacționeze foarte rapid la îngrijorările angajaților referitor la orice aspect al afacerii care poate fi considerat lipsit de etică. Comunicarea clară și claritatea asupra produselor și serviciilor este esențială.

În **Lumea Portocalie**, mic este frumos. Barierele comerțului cad și se creează o economie de piață cu adevărat liberă, iar țări precum China realizează repede că



fără adoptarea forțelor unei economii de piață adevărate, nu vor putea face față concurenței.

Pornind de la aceste ipoteze ale lui Michael Rendell despre lumile viitorului, am desfășurat un studiu pentru a vedea care este opinia tinerilor noștri specialiști, încă studenți înrolați în programele de nivel bachelor ale Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

Studiul s-a desfășurat acceptând cele trei lumi anticipate prin metoda scenariilor de către cercetătorii britanici. Eșantionul a fost de 1.000 de studenți de la toate cele 11 facultăți care constituiau la momentul respectiv Universitatea. Eșantionul a constatat din studenți de anii 2 și 3, complet acomodați cu studiile universitare. Un număr de 965 de chestionare au fost returnate și declarate valide.

Obiectivele cercetării au fost:

- Definirea modului în care studenții văd lumea de mâine, în contextul globalizării și al stadiului economic actual;
- Stabilirea principalelor coordonate pentru această lume a viitorului;
- Interpretarea implicațiilor asupra leadership-ului în relație cu situația curentă.

Astfel, 65,4% din viitorii ingineri au declarat că vor lucra în afara granițelor naționale mai mult decât părinții lor. Acest procent nu ne miră deoarece Europa este momentan deschisă tinerilor profesioniști cu o educație solidă și cu bune aptitudini. Cei mai sceptici în privința viitorului în afara României au fost studenții de la Drept, doar 36,5% dintre ei fiind încrezători într-un viitor în străinătate.

În ceea ce privește limba folosită la serviciu, majoritatea au opinat pentru o limbă diferită de cea maternă (71,7%). În mod evident, studenții de la Inginerie au arătat un mare interes pentru o limbă diferită de cea maternă la locul de muncă (77,7%). Ultimul loc este ocupat din nou de studenții de la Drept (54,1%). Interpretarea opiniei studenților de la Drept este legată direct de viitoarea lor profesie, care prezintă anumite limitări, deoarece a fi avocat înseamnă că trebuie să profesezi în limba oficială a țării tale. Deși nu au exprimat o opinie favorabilă asupra unui loc de muncă în străinătate, studenții de la Litere și Arte au obținut cel mai mare punctaj (82,4%) la folosirea unei limbi diferite de cea maternă la viitorul loc de muncă. Aceasta evidențiază încrederea lor în investitorii străini, companii multinaționale care vor inunda piața românească cu oferte de locuri de muncă.

Studiul a mai relevat și faptul că femeile sunt mai sensibile la responsabilitatea socială corporatistă a angajatorului lor, 79% afirmând că vor căuta în mod intenționat un angajator responsabil social, comparat cu doar 70,9% dintre respondenții de sex masculin. Dacă ne uităm la răspunsurile Facultății de Inginerie, chiar dacă 70,5% dintre ei au răspuns afirmativ la această întrebare, ei se clasează pe penultimul loc, chiar înaintea studenților de la Teologie (65,5%).

La întrebarea ce locație preferă pentru a munci, 78,5% și-au exprimat dorința de a lucra într-o locație fixă (biroul companiei), urmată de lucrul din mai multe locații. La întrebarea dacă se văd lucrând de acasă, doar 18,2% dintre studenți au răspuns pozitiv. Inginerii, cu un scor de 73,4%, se văd lucrând mai degrabă dintr-o locație fixă. De asemenea, respondentele de sex feminin se văd mai degrabă muncind de la birou

(81,9%) decât în alte feluri de organizare ale muncii. Interesant este și faptul că un segment important de ingineri (18,1%) se vede muncind de acasă. Fără doar și poate se gândesc la o companie virtuală, ale cărei sarcini pot fi îndeplinite de oriunde, inclusiv de acasă.

Un rezultat surprinzător este acela că studenții ULBS preferă să lucreze după un program fix (75,7%) în loc să opteze pentru un program flexibil. Din nou, femeile (78%) au arătat o preferință mai mare pentru programul fix decât bărbații (72,8%), ceea ce nu e surprinzător, având în vedere valorile despre familie și rolul femeii în familiile române.

Întrebați câte locuri de muncă cred că vor avea de-a lungul carierei, majoritatea respondenților (86%) au răspuns ca vor avea 2-5 angajatori.

Întrebați care este vârsta estimată pentru pensionare (40-45 ani, 45-50 ani, respectiv 50-60 ani), 74,3% au optat pentru a treia variantă. Cu 35%, inginerii au răspuns pozitiv unei vârste de 40-45 ani pentru pensionare, printre primii care se văd având o cariera rapidă și o pensionare vremelnică.

În ceea ce privește repartitia pe sexe, observăm că intervalul 45-50 este preferat de femei (70,1%). Interpretarea poate fi legată și de sensul dat vârstei femeilor în cultura națională română. Aceasta este, conform percepției generale, vârsta la care misiunea biologică și socială a femeii se încheie, ea urmând să aibă doar un rol de continuitate și sprijin al familiei.

Ultima întrebare din chestionar a avut ca punct central devenirea propriului angajator. Un procent major din cei intervievați (74,2%) s-au declarat în favoarea acestei idei. Printre ei, economiștii (84,8%) au fost urmați de studenții de la Medicină (81,1%) și de studenții de la Drept (79,8%).

Inginerii au și ei o dorință mare de a avea propria afacere (75,4%). Dar realitatea este că majoritatea acestor respondenți vor continua să lucreze pentru un angajator mai degrabă decât să își deschidă propria companie. O posibilă explicație poate fi corelată cu profilul educațional, care le direcționează carierele spre o lume a instituțiilor de stat, subvenționate de la buget. Cel mai probabil curricula acestor facultăți conține puține elemente legate de un posibil antreprenoriat, se studiază subiecte și discipline circumscrise mai degrabă subiectelor teoretice decât celor pragmatice.

Observăm că deși la nivelul întregii universități numărul femeilor (59,60%) îl depășește pe cel al bărbaților (40,40%), în învățământul superior tehnic sibian doar mai puțin de o treime (29,60%) dintre viitorii ingineri sunt femei.

În ceea ce privește distribuția vârstei, atât la nivelul universității (92,50%) cât și în cadrul Facultății de Inginerie (93,70%), majoritatea covârșitoare a studenților se încadrează în intervalul de vârstă 20 – 25 ani.

La nivelul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu constatăm că un procent de 76,40% dintre studenți nu lucrează deloc sau lucrează doar ocazional. Dacă ne îndreptăm privirea spre Facultatea de Inginerie, constatăm o foarte ușoară scădere (72,8%) a numărului studenților care nu lucrează sau lucrează doar ocazional.

După colectarea și analizarea datelor studiului efectuat în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, chestionarul, cu unele modificări minore, a fost apoi aplicat și

studenților de la Academia pentru Știință și Tehnologie AGH din Cracovia, Polonia și celor de la Universitatea Tehnică din Kaiserslautern, Germania.

Chestionarul a fost distribuit în format electronic pentru completarea on-line în universitatea din Kaiserslautern, atât în limba germană cât și în limba engleză. Au fost completate și declarate valide un număr de 648 de chestionare.

În universitatea poloneză, chestionarul a fost distribuit în limba engleză, în format tipărit. Au fost returnate și declarate valide un număr de 162 de chestionare.

Obiectivele și ipotezele de pornire ale cercetării au fost aceleași ca și în cazul studenților români.

Astfel, 67,50% din studenții polonezi și 75% din studenții germani sunt de acord că vor lucra în afara granițelor mai mult decât părinții lor. Dispariția granițelor în cadrul Uniunii Europene, precum și dreptul de a munci liber în oricare dintre țările membre ale Uniunii precum și companiile multinaționale care au filiale în multe țări fac ca aceste procente să nu reprezinte o surpriză.

Odată cu extinderea oportunităților de a munci dincolo de granițele naționale ale unei țări, apare și nevoia de a comunica în alte limbi decât cea maternă. Astfel, vasta majoritate a celor intervievați, atât în Polonia (81,48%) cât și în Germania (86,11%), sunt convingși că vor folosi o limbă diferită decât cea maternă la serviciu. Chiar dacă vor munci la ei în țară, ei sunt convingși că extinderea la scară globală a companiilor multinaționale îi va în acest sens.

Ideea de a accepta ca viitor angajator doar acele companii ale căror comportamente de responsabilitate socială corespund studenților chestionați este văzută pozitiv de doar 52,50% dintre studenții din Cracovia, pe când studenții din Kaiserslautern sunt puțin mai receptivi la ideea de responsabilitate socială corporativă, 64,79% dintre ei declarându-se în favoarea acesteia.

Întrebați care ar fi locul lor preferat de muncă (acasă, la birou sau din mai multe locații), studenții polonezi arată o dorință crescută pentru flexibilitate, 82,72% dintre ei declarându-și dorința de a lucra din mai multe locații, în vreme ce studenții germani arată o mai mare preferință (54,17%) pentru a munci dintr-o locație fixă, biroul unei companii. Este foarte interesant de observat faptul că niciunul dintre studenții germani și foarte puțini dintre studenții polonezi doresc să lucreze de acasă.

Surprinzătoare este optica tinerilor studenți legată de orele de muncă. Astfel, studenții germani prezintă o ușoară preferință pentru un program fix de lucru (57,14%), pe când studenții polonezi arată o preferință doar marginal mai mare (50,62%) pentru un program de lucru flexibil.

Opinia generală în ceea ce privește numărul de angajatori pe care un student îi va avea până la finalul carierei este între 2-5 (64,20% dintre studenții polonezi și 73,24% dintre cei germani exprimându-și această părere). Notăm un important segment de studenți polonezi (18,52%) care cred că vor avea peste 10 angajatori pe întreg parcursul carierei lor.

În ceea ce privește vârsta la care doresc să își încheie cariera activă, observăm diferențe majore între studenții celor două universități. Pe când 65,43% dintre studenții universității poloneze doresc să își încheie cariera înaintea vârstei de 60 de ani, pentru

a își putea dedica apoi timp pasiunilor lor, 84,72% dintre studenții universității germane doresc o carieră lungă, dincolo de vârsta de 60 de ani.

Ultimul item al chestionarului analizează opțiunea tinerilor de a deveni proprii lor angajatori. Aproape jumătate dintre studenții din Polonia s-au declarat în favoarea acestei idei, în contrast cu studenții germani, care în proporție de 66,67% resping categoric gestionarea propriilor destine.

În ceea ce privește datele demografice, observăm o pondere mai mare a femeilor în învățământul superior tehnic din Germania (37,50%) comparativ cu cel polonez, unde mai puțin de un sfert dintre studenți (23,46%) sunt de sex feminin.

Constatăm de asemenea un segment important de studenți germani cu vârste peste 26 și chiar peste 30 de ani, pe când vârstele tuturor studenților din Polonia cad în intervalul 20-25 ani.

Se confirmă și una din ipotezele studiului, și anume faptul că foarte puțini studenți lucrează. 89,70% dintre studenții Academiei pentru Știință și Tehnologie din Cracovia și 60% dintre studenții Universității Tehnice din Kaiserslautern nu lucrează deloc sau lucrează doar ocazional.

Ipoteza Lumii Albastre pare să fie confirmată de răspunsurile oferite de studenții de la Facultatea de Inginerie din Sibiu. Ei își manifestă dorința de stabilitate și regularitate printr-un program fix de lucru, undeva într-un birou al companiei, fără a schimba prea des locul de muncă. Viitorii ingineri sibieni se declară dispuși să lucreze pentru marile corporații, corporații care se vor strădui, pe lângă oferirea unui loc de muncă, să se ocupe și de probleme legate de construirea carierei și dezvoltarea personală, adică toate componentele nivelului superior al piramidei lui Maslow.

Dacă luăm cazul Germaniei, dimensiunile culturii naționale sunt individualismul și integrarea, ceea ce ne conduce la ideea Lumii Albastre. Din analiza răspunsurilor studenților germani reiese foarte puternic această lume. Ei se declară deschiși să lucreze în mari companii multinaționale, cu sarcini ce îi vor purta în afara granițelor naționale și care îi vor determina să folosească o limbă diferită de cea maternă. Ei își exprimă de asemenea dorința foarte puternică de a lucra dintr-o locație fixă, un birou al companiei, cu un program de lucru regulat și o viață activă până dincolo de vârsta de 60 de ani.

Studenții polonezi nu resping nici ei în totalitate Lumea Albastră, dar nu arată o preferință zdrobitoare pentru aceasta. Există totuși un segment care își vede destinele gestionate de o mare corporație care se va ocupa de toate nevoile lor, atât pe plan profesional cât și personal.

Lumea Verde este abia vizibilă în răspunsurile oferite de studenții sibieni. Asta nu înseamnă ca ea nu există deloc, ci doar că nu are legătură cu viitorii ingineri români. Deși majoritatea au zis că vor opta pentru angajatori al căror comportament corporativ de responsabilitate socială reflectă propriile lor valori, prin celelalte răspunsuri oferite la restul întrebărilor, studenții nu au caracterizat această lume. Procentul celor care își imaginează, cel puțin la nivel ideal, un loc de muncă pe viață este foarte mic.

Viitorii ingineri germani declară la rândul lor că ar prefera să lucreze pentru un angajator în ale cărui politici de responsabilitate socială corporatistă să își poată regăsi

propriile valori, dar mai departe de acest aspect, Lumea Verde este invizibilă în rândul lor.

Aceași opinie o împărtășesc și studenții din Polonia. Abia jumătate dintre ei declară că ar căuta în mod deliberat un angajator care să fie aproape de propriile lor valori. Astfel Lumea Verde este cel mai puțin vizibilă aici dintre toate cele trei țări în care s-a desfășurat studiul.

Ideea carierelor de portofoliu și a carierelor fulger pare să încolțească în mintea tinerilor români, relevându-ne astfel Lumea Portocalie printre studenții sibieni. Un segment de 74,2% dintre cei chestionați visează să își gestioneze singuri destinele, iar breasla va fi interfața de care au nevoie pentru a accepta cele mai bune oferte.

În prezent, o formă a acestor „bresle” există deja. În 2010 recrutarea online a  
În Germania, Lumea Portocalie este foarte slab reprezentată. 66,67% dintre tinerii intervievați resping categoric ideea deschiderii unei afaceri proprii, declarându-se astfel împotriva gestionării propriilor destine. De asemenea își doresc cariere active lungi, cu ieșirea la pensie mult după împlinirea vârstei de 60 de ani. Ei refuză și ideea de a lucra pentru un număr foarte mare de angajatori de-a lungul carierei, respingând astfel carierele portofoliu care să le permită câștiguri rapide. Acest lucru este de înțeles, având în vedere nivelul mare de trai pe care îl au părinții lor după o viață activă lungă și stabilă.

Cei mai încrezători în existența Lumii Portocalii sunt viitorii ingineri polonezi. Deși doar 48,75% dintre aceștia au declarat cu certitudine că doresc să fie stăpâni pe propriile destine, răspunsurile la celelalte întrebări denotă clar validitatea acestei lumi pentru ei. Dorința de a lucra ore flexibile și din locații multiple, de a-și încheia cariera înainte de 60 de ani sau chiar înainte de împlinirea vârstei de 50 de ani, încrederea că vor lucra pentru 10 sau mai mulți angajatori sunt semne clare care ne dezvăluie Lumea Portocalie ca fiind foarte relevantă în Polonia.

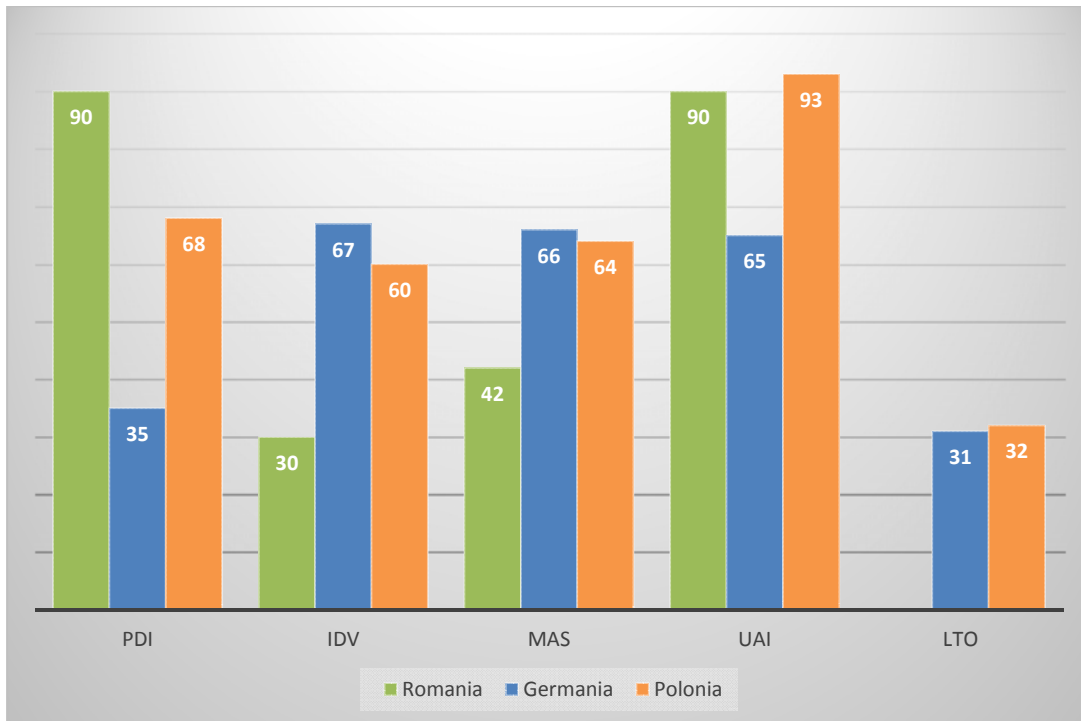
## **| CAPITOLUL 5 | CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A UNIVERSITĂȚILOR TEHNICE EUROPENE**

În perioada noiembrie 2010 – ianuarie 2011, s-a desfășurat în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu un studiu asupra culturii organizaționale, prin interviuarea unui număr de 648 cadre didactice din toate facultățile din componența universității la acea vreme. Pentru a determina eșantionul reprezentativ, s-a folosit eșantionarea stratificată și procentele bazate pe cote procentuale. Chestionarul folosit pentru determinarea dimensiunilor culturale este o creație originală care s-a bazat pe opera cercetătorului olandez Geert Hofstede (2005).

Obiectivele cercetării au fost:

- determinarea tipologiei culturii organizaționale în cadrul ULBS;
- evidențierea valorilor cadrelor didactice;
- crearea unei baze de comparație cu alte culturi organizaționale academice, în diferite contexte;

- identificarea zonelor de acțiune pentru ca managerii să poată crește calitatea educației și cercetării;
- tragerea unor concluzii necesare managerilor pentru a putea capitaliza anumite aspecte ale culturii organizaționale în scopul promovării schimbării și dezvoltării organizaționale.



**Figura 5.4.:** Dimensiunile culturii naționale comparativ pentru România, Germania și Polonia

După prelucrarea datelor, s-au determinat următoarele dimensiuni:

**Distanța mică față de putere.** Cercetarea a relevat o distanță față de putere medie (51,82% → Power distance index (PDI): 52), în opoziție cu dimensiunea națională. Facultățile cu o distanță mai mare față de putere sunt Ingineria și Medicina, urmate de Istorie, Drept și Teologie, dar trebuie notat că valorile înregistrate sunt doar puțin sub media de 50, deci nu putem vorbi cu adevărat de o distanță mare de putere între managementul facultăților și cadrele didactice.

**Colectivismul.** La nivelul universității există un puternic colectivism (68,18% → Individuality index (IDV): 32). Cea mai apropiată explicație ar fi corespondența între dimensiunea cercetată și rezultatele la nivel național.

**Feminitatea.** Fără a fi una foarte puternică, scorul pe întreaga universitate este 59,09% în favoarea sa (→ Masculinity index (MAS): 41).

La nivel național predomină de asemenea dimensiunea feminină, cu un mediu de lucru colaboraționist, unde toți participanții sunt susținuți, indiferent de contribuția lor. Perioada relativ scurtă de prosperitate pentru societatea românească, cu o anumită bunăstare, a dus la încolțirea unor „lăstari” de masculinitate. Dar cultura românească nu este omogenă, pentru că ea prezintă tendințe masculine pornind chiar de la diferențierea accentuată între cele două sexe. Mai mult, există un set de reprezentări

profund feminine, cum ar fi egalitarismul, viziunea negativă asupra celor bogați, comoditatea etc.

**Evitarea incertitudinii.** La nivelul universității (77,27% → Uncertainty avoidance index (UAI): 77), aceasta este în acord cu dimensiunea națională. Această situație este de înțeles dacă privim situația curentă a mediului educațional, atât universitar cât și preuniversitar.

**Orientarea pe termen scurt** a universității se referă la identificarea grijii pentru păstrarea anumitor tradiții în cadrul instituției pentru a putea îndeplini obligațiile sociale pe cât de mult posibil permite sistemul prin normele, regulile și legile sale specifice. Culturile orientate pe termen scurt accentuează feminitatea, stabilitate personală, o bună reputație și finețea socială.

Din analiza chestionarelor reiese o orientare pe termen scurt a cadrelor intervievate (59,09% → Long term orientation index (LTO): 41). Femeile înclină balanța spre orientarea pe termen scurt, precum și personalul didactic care are o vechime de 11-15 ani în cadrul organizației.

**Valorile** promovate de cadrele didactice din ULBS sunt: ordinea, rețeaua, supraviețuirea, învățarea, succesul personal, siguranța, oamenii și în cele din urmă puterea.

Valorile organizaționale sunt ierarhizate după cum urmează:

1. pe primul loc este *legalitatea* – 79,9%;
2. urmată de profesionalism – 73,3%;
3. respect – 71,7%;
4. calitatea muncii depuse – 70%;
5. competență, perseverență, securitate și învățare continuă – 70%;
6. responsabilitate și disciplină – 69,3%;
7. performanță obținută – 69,1%;
8. angajament / implicare – 68,5%;
9. climat de muncă plăcut – 65,5%;
10. etică – 65,1%;
11. organizare – 65%;
12. autonomie – 64,7%;
13. eficiență – 64,4%;
14. corectitudine – 60,3%;
15. satisfacția clientului, încredere și tradiție – 59,9%;
16. inovare/creativitate – 54,5%.

Toate aceste valori vorbesc despre seriozitatea și conștiinciozitatea cadrelor didactice.

În 2012 am desfășurat în Universitatea Tehnică din Kaiserslautern, Germania și la Academia pentru Știință și Tehnologie AGH din Cracovia, Polonia, un studiu menit să determine cultura organizațională a acestor universități, cu scopul de a o compara cu cultura națională respectivă a acestor țări, dar și pentru a face un studiu comparativ între cultura universităților tehnice europene provenind din culturi naționale diferite.

Astfel, la TU Kaiserslautern, chestionarul a fost distribuit în format electronic, cu ajutorul internetului, atât în limba germană cât și în limba engleză cadrelor didactice de la TU Kaiserslautern. Un număr de 56 de chestionare au fost returnate și declarate valide. La AGH Cracovia, același chestionar a fost distribuit în formă tipărită, în limba engleză, cadrelor didactice. Au fost returnate și declarate valide un număr de 57 de chestionare.

Obiectivele cercetării, ca au fost aceleași ca și în cazul celei întreprinse în Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.

Rezultatele obținute pentru toate cele trei țări se regăsesc sintetizate în următorul grafic.

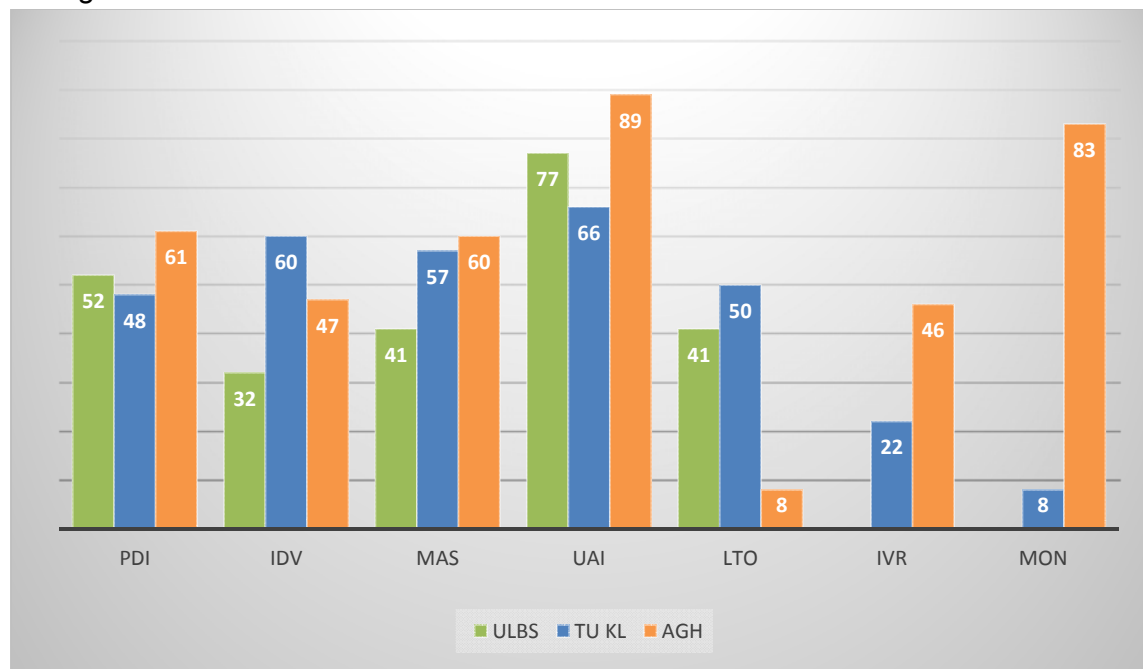


Fig. 5.36. Cele cinci dimensiuni ale culturii organizaționale în universitățile europene

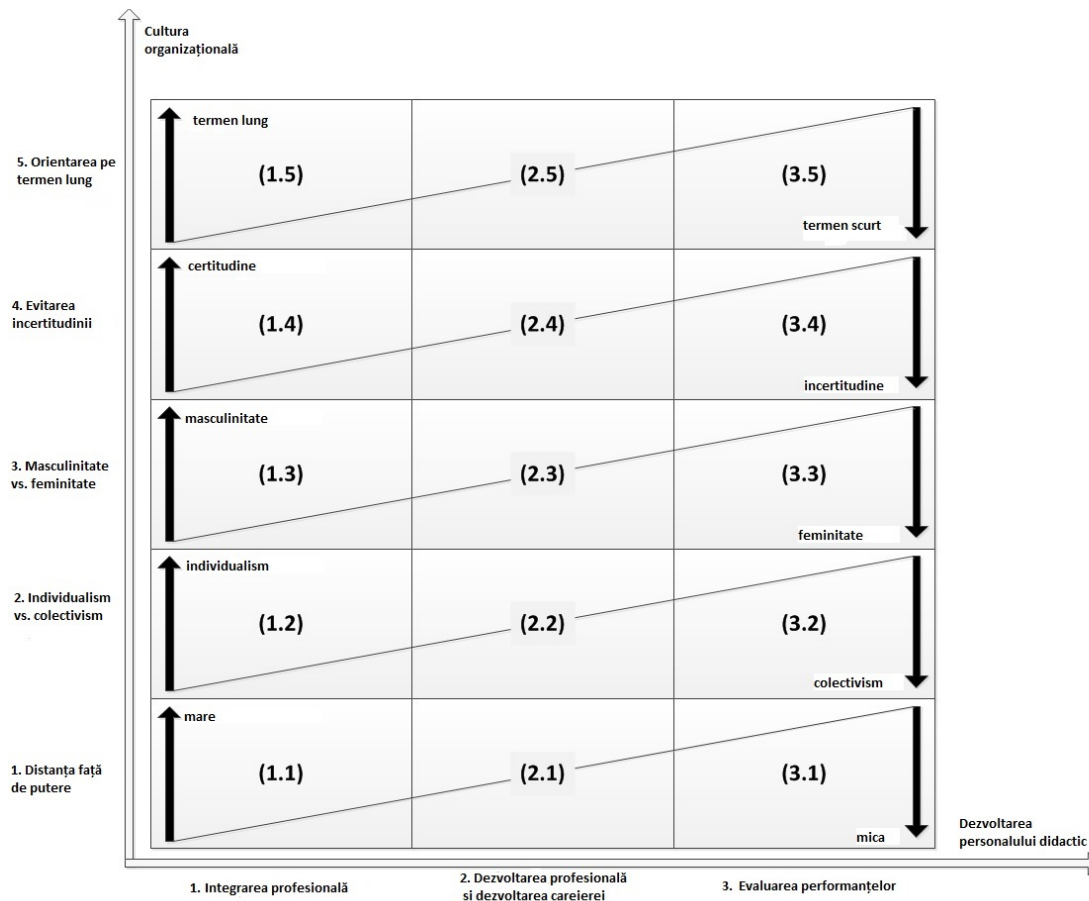
## | CAPITOLUL 6 | GHID DE BUNE PRACTICI

Odată identificate elementele culturii organizaționale din fiecare universitate tehnică, putem realiza o analiză a schimbării și dezvoltării organizaționale, prin prisma dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, pe următoarele coordonate:

- integrarea profesională;
- perfecționare profesională și dezvoltarea carierei;
- evaluarea performanțelor profesionale.

În baza acestor trei dimensiuni și criterii precum și a dimensiunilor culturii organizaționale putem realiza matricea de idei prezentată în figura 6.2.





**Figura 6.2.** Dezvoltarea cadrelor didactice prin prisma culturii organizaționale

Din analiza matricei de idei reies diverse interpretări în funcție de variabilele implicate (Dușe, Dușe, Nemeș, 2011b).

Astfel, în ceea ce privește integrarea profesională:

**(1,1)** În cazul unei distanțe medii spre mari față de putere, cum este și cazul universităților tehnice europene studiate, efectele asupra integrării profesionale sunt:

- deciziile managerului sunt acceptate cu ușurință;
- valorile promovate în cadrul organizației sunt subordonate ideii de autoritate și dominație;
- mecanismele de relaționare sunt acceptate;
- pozițiile diferențiate ale managerilor și subordonaților sunt acceptate;
- în cadrul organizației există docilitate și supunere;
- managerii sunt tratați cu respect;
- se așteaptă ca toate deciziile să vină de la manageri.

**(1,2)** În cazul universităților poloneză și germană s-a constatat un nivel al individualității mediu spre mare. În cazul României, deși la nivelul întregii universități se constată tendința spre colectivism, strict la nivelul Facultății de Inginerie se constată un nivel ridicat al individualismului. Implicațiile sale asupra integrării profesionale sunt:

- posibilitatea apariției conflictelor între obiectivele și valorile organizaționale și obiectivele și valorile individuale;

- integrarea profesională este relativ dificilă, datorită egocentrismului cultivat de indivizi;
- există doar o loialitate redusă față de universitate;
- între membrii organizației există puține relații informale;
- realizările proprii au prioritate față de realizările organizației.

**(1,3)** În toate cele trei organizații analizate se constată tendințe spre o cultură masculină, care influențează integrarea profesională în următorul mod:

- valorile proprii urmărite sunt succesul material și prosperitatea. Ele pot fi adesea în conflict cu valorile și așteptările la nivel organizațional;
- indivizii sunt aroganți, ambițioși și duri, iar aceste caracteristici nu garantează întotdeauna o bună integrare;
- accentul se pune pe competiția între colegi și pe performanță, în detrimentul ideii de colegialitate;
- femeile sunt oarecum nerespectate și neapreciate.

**(1,4)** Toate cele trei universități analizate au dovedit un grad foarte mare de evitare a incertitudinii, care se răsfrânge asupra integrării profesionale după cum urmează:

- siguranța și stabilitatea locului de muncă sunt foarte apreciate;
- există o nevoie emoțională de a fi ocupat, de a munci;
- există o tendință mare spre punctualitate și precizie;
- se presupune că managerii au și trebuie să aibă răspunsul la toate întrebările;
- sunt preferate programe de lucru fixe, cu sarcini profesionale standardizate;
- protestul altor membri ai organizației trebuie suprimat;
- există o atitudine rece față de membrii mai tineri, uneori cu accente ostile.

**(1,5)** Facultatea de Inginerie din cadrul ULB Sibiu și Universitatea Tehnică din Kaiserslautern au dovedit în urma studiului valori medii spre mici ale orientării pe termen lung. În ceea ce privește Academia pentru Știință și Tehnologie din Cracovia, aceasta a dat dovadă de o puternică orientare pe termen scurt. Implicațiile acestor aspecte asupra integrării profesionale sunt:

- indivizii sunt caracterizați de perseverență, cumpătate și seriozitate;
- relațiile sunt organizate în acord cu statutul profesional;
- la nevoie este manifestat un sentiment de rușine;
- reciprocitatea este obligatorie în ceea ce privește salutarile, favorurile, cadourile etc. este necesară;
- tradițiile grupului sunt respectate;
- onoarea grupului este protejată.

În ceea ce privește perfecționarea profesională și dezvoltarea carierei, matricea ideilor subliniază următoarele aspecte:

**(2,1)** Din punct de vedere al distanței față de putere:

- programele de pregătire profesională sunt organizate de manageri pentru subordonați. Managerii nu iau parte la aceste programe sau participă ca și profesori;

- trainingurile sunt folosite pentru realizarea poziționării și remunerării diferențiate;
- managerii decid ce nevoi profesionale au angajații și cât de mult ar trebui extinsă dezvoltarea profesională;
- managerii decid asupra carierelor profesionale iar subordonații acceptă aceste trasee, considerând că managerii știu cel mai bine ce e în interesul lor.

**(2,3)** Masculinitatea organizațiilor se reflectă în faptul că:

- se consideră că dacă faci o treabă bună, trebuie să urmeze promovarea dorită;
- oamenii sunt în continuă căutare de oportunități pentru dezvoltarea profesională, deoarece o asociază cu succesul și cu banii;
- se consideră că pentru promovarea în carieră, niciun mijloc nu este imoral, scopul scuză mijloacele;
- fiecare pas în dezvoltarea carierei este considerat o provocare care trebuie atacată direct, cu curaj.

**(2,4)** Dorința mare de evitare a incertitudinii se traduce prin ideea că:

- trebuie să existe reguli, reglementări și legi care să descrie posibilitatea unei persoane de a se afirma și dezvolta în sens profesional;
- traseele profesionale trebuie să aibă același algoritm, o schimbare ar duce la neîncredere și suspiciuni;
- promovarea trebuie să se facă ierarhic, pas cu pas; săritul etapelor fiind inacceptabil;
- există o nevoie de „periodicitate” a promovării în diversele etape ale carierei (la fiecare x ani);
- rezistența la orice aspect inovator în materie cu dezvoltarea profesională;
- programele de perfecționare trebuie să fie identice pentru toți angajații care se află pe trasee profesionale asemănătoare;
- angajații tineri trebuie să își aștepte rândul la promovare;
- competitorii pentru aceeași poziție nu vor putea fi niciodată prieteni.

**(2,5)** Orientarea pe termen mediu și scurt are următoarele implicații asupra perfecționării profesionale și a dezvoltării carierei:

- există convingerea că prin adoptarea unui comportament care denotă perseverență, poziția dorită poate fi atinsă;
- relațiile care pot juca un rol pozitiv în dezvoltarea profesională sunt exploatare;
- temperamentul stă la baza deciziilor legate de dezvoltarea profesională.

Ultimul criteriu de analiză este legat de evaluarea performanțelor. În legătură directă cu acest criteriu, fiecare dintre dimensiunile culturii organizaționale ale instituțiilor analizate se prezintă după cum urmează:

**(3,1)** Distanța medie spre mare față de putere:

- evaluarea este acceptată atât ca o acțiune ierarhică cât și ca fiind urmată de salarii și/sau recompense diferențiate în funcție de performanțe;

- definiția postului și distribuția activităților este realizată cu ajutorul autorității și competenței managerului;
- sistemele de evaluare agreeate și acceptate sunt unele de tip ierarhic; cele unde subordonații (studenții) își evaluează superiorii (profesorii) fiind unele mai puțin credibile.

**(3,2) Individualismul organizațiilor studiate:**

- favorizează evaluarea profesională la nivel individual;
- participanții își exprimă deschis punctul de vedere în legătură cu conținutul evaluării și al performanțelor colegilor (după criteriul „discuțiile deschise sunt caracteristica persoanelor cinstită”);
- o evaluare negativă atrage cu sine pierderea respectului;
- oamenii acceptă evaluările doar prin intermediul regulilor.

**(3,3) Masculinitatea universităților analizate se reflectă în:**

- mare rigiditate a operațiunilor de evaluare (doar după un algoritm impus);
- evaluarea este considerată ca o competiție, un test care trebuie mereu trecut cu bine, deoarece eșecurile nu sunt acceptate;
- o evaluare pozitivă aduce cu sine o aură de erou în cadrul organizației;
- cei puternici trebuie sprijiniți.

**(3,4) Evitarea incertitudinii este vizibilă în evaluarea performanțelor, dacă luăm în considerare faptul că:**

- evaluarea trebuie efectuată mereu după reguli precise, ferme, care nu lasă loc de interpretări;
- există o opoziție în adoptarea unui sistem nou de evaluare care aduce standarde și criterii noi;
- obiectivele evaluării trebuie să fie întotdeauna cunoscute în avans.

**(3,5) Orientarea pe termen mediu și scurt:**

- evaluările sunt orientate mereu spre întărirea bunei reputații;
- evaluările sunt riguroase, detaliate, urmărind îndeaproape evoluția indivizilor;
- elementele legate de continuarea tradițiilor, a obiceiurilor etc. sunt capitalizate;
- o evaluare negativă induce celui evaluat o stare și un sentiment de rușine;
- protejarea onoarei, dacă interesele individuale o cer;
- reciprocitate în evaluare.

Dar cum putem aplica rezultatele și cunoștințele dobândite în universitățile europene asupra dezvoltării Facultății de Inginerie din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu? Care este de fapt legătura între cultura organizațională, valorile personale și schimbarea și dezvoltarea organizațională, sau cum influențează ele performanța managementului în cadrul organizației?

Se știe deja că o cultură puternică, cu rădăcini adânci și conectată atent la strategia organizațională, dar și cu tendințele mediului extern va aduce mereu succes or-

ganizației în timp ce o cultură slabă, superficială este adesea un obstacol în construirea unei strategii organizaționale (Sackmann, 2001). În acest context, cultura are un dublu rol: creează unitate internă și ajută organizația să se adapteze la mediul extern.

Pentru a înțelege mai bine cum funcționează cultura ULBS, trebuie să acceptăm aceste dimensiuni culturale ca fiind variabile între anumite limite impuse (Figura 6.1.). Aceasta înseamnă că putem accepta faptul că dimensiunile au valori numerice diferite iar managementul trebuie să țină seamă de toate aceste fluctuații și să prevadă soluții pentru fiecare dintre ele.

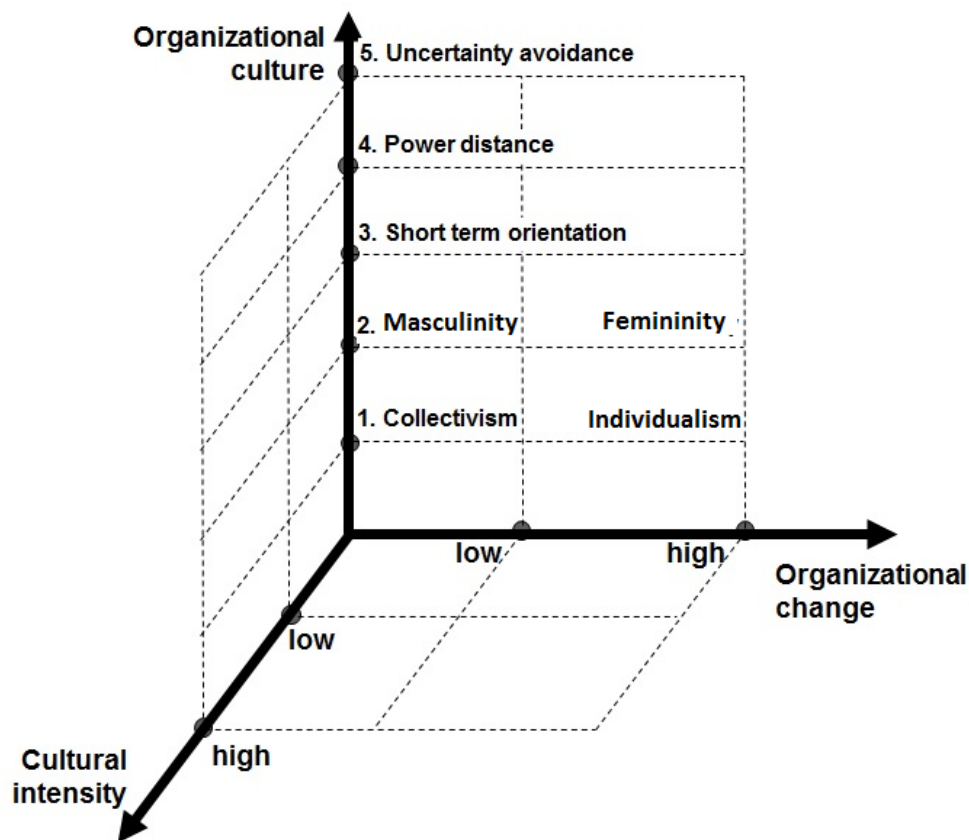


Fig. 6.1. Matricea morfologică a schimbării organizaționale (Dușe, Dușe & Nemeș, 2011)

*Colectivism mare, dorință scăzută de schimbare:*

Inevitabil, climatul este evidențiat de unitatea grupului, care dorește menținerea statutului actual. Există o expresie mare a feminității. Corelată cu un grad mare de evitare a incertitudinii, schimbarea poate fi uneori blocată complet. Există un risc mare de birocratizare datorită acestui conservatorism pronunțat.

Care ar trebui să fie reacția managementului într-o astfel de situație? În mod cert o pledoarie pentru implementarea unor schimbări pas cu pas, în concordanță cu noua lege a educației. Aceasta trebuie făcută prin apel la argumente de natură emoțională, prin crearea de mișcări pro schimbare. Managementul trebuie să accepte ideea că schimbarea se va produce cu pași mici, dar constanți.

Există riscul transformării într-o organizație birocratică, cu toate consecințele care decurg din asta.

Corelarea rezultatelor obținute cu dimensiunile culturale, este clar că ULBS se află în acest moment în situația de **colectivism mare, dorință scăzută de schimbare**, cu toate avantajele și dezavantajele care rezultă din asta.

Feminitatea organizației poate fi la rândul său corelată cu schimbarea:

*Feminitate scăzută, dorință scăzută de schimbare:*

Caracteristicile sunt acelea ale unui colectiv cu legături slabe între participanți, cu un anumit grad de comunicare, mai ales la nivel formal. Datorită unei dorințe scăzute de schimbare, membrii par mai degrabă niște actori trecători prin organizație decât direct interesați, porniți să-i construiască viitorul. Fără atributele masculinității, deci fără dorința de a-și construi o carieră puternică, participanții din organizație conservă doar un stadiu actual mediocru, atât în ceea ce privește relațiile, cât și dezvoltarea personală.

Sarcina managerului într-o astfel de situație este să creeze motivația necesară pentru membrii organizației. Putem de asemenea să considerăm eliminarea celor care nu aduc o anumită valoare adăugată pentru a favoriza auto-realizarea celorlalți.

*Feminitate mare, dorință scăzută de schimbare:*

Acesta este cazul clasic, specific culturilor feminine, unde este menținută o stare a lucrurilor considerată favorabilă consensului de grup. Indivizii accentuează stabilitatea organizației, pledează pentru armonia grupului și uneori chiar se opun primirii de noi membri în organizație pentru a preveni perturbarea echilibrului organizațional. Dacă inițial o astfel de situație pare favorabilă organizației, în timp aceasta va avea un efect negativ datorită lipsei schimbării. Organizația este și trebuie privită ca un sistem deschis, cu interferențe constante cu semnalele transmise de mediul extern, dar în acest caz semnalele sunt blocate, inhibate.

Managementul unei astfel de organizații are sarcina de a construi poli de masculinitate în cadrul organizației, fie prin introducerea de noi membri care să adere la cultura masculină, fie prin provocarea acelor membri din cadrul organizației care pot fi dirijați spre zone de acceptare a schimbării. Este necesară atenție pentru a nu afecta cultura organizațională.

Fără îndoială, implementarea normelor Legii Educației Naționale va fi greoaie, deoarece participanții din organizație nu vor accepta ușor schimbarea. Asta este cu atât mai dificil cu cât, pentru a avea șanse de succes, schimbarea trebuie făcută încet, pe o perioadă lungă de timp pentru a păstra organizația în echilibru. Dar situația curentă nu permite pentru asta.

Ceea ce poate încuraja managementul, este faptul că pe primul loc în rândul valorilor promovate este *legalitatea*, ceea ce înseamnă respectarea legii. Asta ne face să credem că deși nu sunt de acord cu modul în care schimbarea este operată și nu împărtășesc viziunea curentă a conducerii ministeriale, membrii ULBS vor accepta totuși să producă schimbările impuse. Rămâne de văzut cum vor afecta aceste schimbări feminitatea organizației și dacă vor distruge echilibrul organizației. Promovarea

acelor valori care fac schimbarea viabilă și acceptată în cadrul întregii organizații este critică (Davidson, 2001).

*Evitarea incertitudinii* este o altă dimensiune care poate contrazice ușor schimbarea propusă. Este general acceptat pentru sistemul educațional faptul că reformele trebuie întâi experimentate pe grupe mici de subiecți pentru a nu destabiliza sistemul la scară largă. În situația noastră s-au aplicat o serie de măsuri care nu se regăsesc nicăieri în Europa și al căror efect este, momentan, foarte puțin previzibil și care nu pot fi în niciun caz interpretate ca fiind favorabile.

*Distanța mică față de putere* se traduce printr-un apetit general scăzut pentru schimbare. Membrii organizației au curajul să își informeze liderul asupra lipsei de implicare în schimbare și se presupune că o opinie generală comună există pe acest subiect. În organizațiile cu distanță mică față de putere și grad mare de evitare a incertitudinii, autoritatea managerului este supremă și toate activitățile se fac după un set prestabilit de reguli. Asumarea de riscuri nu este cultivată și deci, nedorită. Fără dubiu că tocmai asumarea acestui risc adus de noua viziune asupra educației este cel care va umbri schimbarea, făcând-o greu de acceptat, dacă nu chiar respinsă complet de organizația analizată.

Învățământul superior european trece prin schimbări profunde, determinate de evoluția socială unde, pe de o parte există un număr tot mai mare de studenți, iar pe de altă parte, există o cerere tot mai mare de personal calificat pe piața muncii.

Astfel, modelul universității clasice, care oferă calificare superioară inițială, cu o curriculă centrată pe cunoștințe, având profesorul în centru și care nu se bazează pe dezvoltarea competențelor este astăzi depășit și irelevant.

De asemenea, vârsta celor care caută studii universitare este în continuă creștere. Universitățile din europene au un segment important de studenți cu vârsta peste 30 de ani. După cum afirmă O. Peters (în Evans, 2000): „Universitățile trebuie să dezvolte metode de educație mai flexibile și adecvate, să își diversifice oferta de servicii, cu impact imediat, permițând accesul la educație unui public țintă mai larg, care a depășit deja vârsta obișnuită pentru studiile universitare, care este deja integrat în viața profesională și care nu poate urma studiile universitare în formatul clasic cu program fix și locuri stabilite, care are nevoi educaționale mai diverse și mai exacte.”

Mai mult, futurologii vorbesc despre faptul că în viitor, universitățile vor avea o formă total diferită, deoarece societatea informațională și tehnologiile de comunicare virtuale și educaționale vor permite o flexibilitate și o libertate de mișcare mai mare.

Este foarte posibil ca universitatea clasică, așa cum este ea astăzi, să capete un rol educațional mult mai îngust odată cu trecerea de la învățământul tradițional la cel la distanță.

În gestionarea programelor educaționale la distanță, o atenție specială trebuie acordată absenței profesorului, care ar trebui să ofere și să primească feed-back imediat de la cei care învață prin mijloacele și tehnologiile care sunt adecvate individului și soluției. Pentru a fi siguri de o implementare reușită a sistemului, următoarea listă de verificare poate fi utilă:

- Care sunt cele mai eficiente tehnologii pentru pregătirea și transmiterea informației?

- Care produse, tehnologii și servicii sunt cele mai potrivite pentru studenții programului meu de studiu?
- Ce conținut al cursului este adecvat pentru fiecare tip de tehnologie?
- Cum ar trebui să fie pregătiți membrii instituției, creatorii programului, participanții și administratorii sistemului pentru a putea maximiza eficiența sistemului?

Conceptul elaborării cursurilor și structurarea conținuturilor pentru educația la distanță este similară cu modelul elaborării materialelor în sistemul clasic de învățământ. Ele pot fi elaborate fie într-un mod linear sau într-unul modular. Modelul linear de elaborare constă în:

- I. Analiza nevoilor.
  - a. Identificarea grupului țintă;
  - b. Identificarea și analiza nevoilor educaționale ale grupului țintă;
  - c. Definirea obiectivelor cursului.
- II. Elaborarea curriculumului.
  - a. Selectarea conținutului educațional și a imaginilor;
  - b. Elaborarea materialelor într-un suport de curs specific;
  - c. Stabilirea strategiei de învățare;
  - d. Pre-testarea și evaluarea materialelor.
- III. Elaborarea strategiei de suport pentru studenți și a sistemului de evaluare.
  - a. Alegerea metodelor de interacțiune student-profesor și student-student;
  - b. Identificarea surselor bibliografice și accesibilitatea lor;
  - c. Alegerea metodelor de predare și evaluare.
- IV. Asigurarea calității și validare, acreditare și recunoaștere.
- V. Gestionarea și promovarea programului.

Pentru o comunicare eficientă, care să permită înțelegerea fără dificultăți a conținuturilor scrise, următoarele condiții trebuie îndeplinite:

- cunoașterea și aprecierea valorii punctuației și altor mijloace grafice;
- realizarea și evaluarea exactă a valorilor contextuale;
- distincția între esențial și secundar în textul scris;
- asimilarea metodelor de lucru pe baza informației scrise – dicționare, cărți, grafice, diagrame etc.;
- stăpânirea tehnicilor de formulare a întrebărilor pornind de la anumite informații;
- abilitatea de a rezuma și de a formula concluzii;
- integrarea cunoștințelor dobândite din informația scrisă în experiența proprie etc.



Cercetători americani de la Universitatea Syracuse din New York au dezvoltat un set de aptitudini bazat pe modelul Big Six (Eisenberg & Berkowitz, 1990), un model de competențe pentru utilizarea computerului în scopuri informaționale. Modelul nu este construit special pentru educația la distanță, dar poate fi adaptat foarte ușor pentru asta, cu atât mai mult cu cât discutăm despre folosirea mediilor informatice în educația la distanță. Cercetătorii apreciază că fiecare student trebuie să posede astfel de abilități informatice și de cercetare, și, putem adăuga, nu doar studenții ci toți cei implicați în procesul de e-learning.

Modelul este următorul (Eisenberg & Berkowitz, 1990):

1. Definirea sarcinilor – Ce trebuie să fac?
  - Definește sarcina;
  - Identifică informația necesară îndeplinirii sarcinii.
2. Strategii de căutare a informației – Ce pot folosi ca să găsesc informația necesară?
  - Gândește-te la toate sursele posibile;
  - Alege cele mai bune surse.
3. Locație și acces – Unde pot găsi informația necesară?
  - Localizează sursele;
  - Găsește informația în cadrul sursei.
4. Folosirea informației – Ce informații pot folosi?
  - Citește, ascultă, vezi, atinge;
  - Extrage informația necesară.
5. Sinteza – Cum îmi pot compila informațiile?
  - Organizează informația din toate sursele;
  - Creează un produs sau performanță
6. Evaluarea – Cum voi ști ca am lucrat bine?
  - Judecă produsul sau performanța;

## **| CAPITOLUL 7 | CONCLUZII**

Organizațiile, indiferent de natura lor sunt parte din viața noastră de zi cu zi și ne petrecem majoritatea timpului lucrând în, conectați la sau afectați de organizații. Unele dintre ele funcționează bine, pe când altele au probleme mai mult sau mai puțin grave. Aceste constatări au dat naștere studiului schimbării și dezvoltării organizaționale încă din anii '40.

Schimbarea, și ea o constantă a vieții noastre, este necesară la nivel organizațional pe măsură ce clienții au cerințe din ce în ce mai mari, tehnologiile se dezvoltă într-un ritm tot mai alert iar ciclul de viață al produselor devine din ce în ce mai scurt. Acestea forțează organizația să dezvolte noi modele, strategii, procese, iar schimbarea este împinsă până la nivelul individual al angajaților.

Odată cu dezvoltarea la nivel global a activității companiilor, piețele de desfacere și cea a muncii au devenit tot mai diverse și au început să prezinte particularități

care au adus provocări organizațiilor. Astfel studiul culturii naționale și a celei organizaționale a devenit foarte relevant în contextul schimbării și dezvoltării organizaționale.

Schimbarea organizațională poate fi de mai multe feluri și realizată la diverse niveluri ale organizației. La nivel individual, aceasta poate avea loc prin mentoring, coaching, training sau educație. La nivel de grup sau de echipă, schimbarea are loc atunci când echipele învață noi metode de a interacționa și de a rezolva probleme. De asemenea, pot avea loc schimbări și la nivelul mai multor echipe care învață să lucreze împreună la probleme care presupun interdependență. La nivel organizațional, schimbările au loc prin dezvoltarea de noi procese și strategii, viziuni și practici majore de sistem care afectează întreaga organizație.

Schimbarea și dezvoltarea organizațională nu înseamnă urmarea rigidă a unei proceduri. Ea implică diferite evaluări, dialoguri și decizii. Iar aceste decizii trebuie bazate pe un set de valori și convingeri etice despre cum organizațiile ar trebui conduse, cum oamenii ar trebui tratați și cum schimbarea organizațională ar trebui gestionată. Valorile sunt semnificative pentru dezvoltarea organizațională, deoarece ele stau la baza unor convingeri care sunt mai durabile și mai vaste decât o intervenție singulară. O serie de presupuneri umaniste stau la baza valorilor dezvoltării organizaționale. Prin asta se înțelege faptul că indivizii merită respect, sunt de încredere și vor să atingă dezvoltarea personală și satisfacția. Valorile umaniste includ de asemenea și convingerea în echitatea și egalitatea oamenilor, în principiile democratice și în demnitatea și valoarea umană.

Universitățile sunt, prin excelență, un tip de organizație europeană. Ele au apărut în Europa medievală latină și s-au extins încet în toată lumea, înlocuind orice altă instituție de acest gen, devenind principala formă de învățământ superior. Universitățile s-au dezvoltat ca o comunitate de profesori și studenți cu anumite drepturi, cum ar fi autonomie administrativă, determinarea și realizarea curriculei precum și a obiectivelor de cercetare și decernarea de diplome recunoscute public.

În perioada lor de început, universitățile erau caracterizate de libera circulație a studenților și a profesorilor, existând foarte puține universități naționale. Cu timpul, acest lucru s-a pierdut, ajungându-se ca în secolul 20 să nu mai existe o cultură europeană comună nici măcar la nivel universitar. Uniunea Europeană se străduiește acum din răspuțeri să schimbe acest aspect, prin crearea Spațiului European pentru Învățământ Superior.

Procesul de creare a Spațiului European de Învățământ Superior a fost unul anevoios și a determinat multe schimbări la nivelul organizațiilor universitare europene, dezvoltarea acestuia continuând să pună universitățile în fața unui proces continuu de schimbări. Nici universitățile românești nu au fost scutite de astfel de schimbări, din contră au existat și continuă să existe o serie de măsuri legislative menite să ducă la schimbarea și dezvoltarea sistemului universitar din România de la ceea ce era înainte de '89 la valorile europene comune asumate odată cu aderarea la Uniunea Europeană.

Pe lângă asumarea valorilor europene și dezvoltarea unui spațiu academic comun, universitățile trebuie să țină cont și de tendințele de pe piața muncii, de așteptările pe care le au companiile de la viitorii lor angajați, dar și de așteptările pe care le au studenții și absolvenții pentru cariera și viitorul lor.

Astfel, conform viziunii generației milenare asupra lumii de mâine, vor coexista trei lumi diferite. Lumea Albastră va fi caracterizată de transformarea marilor corporații în niște mici state care vor prelua un rol dominant în societate, implicându-se și preluând controlul și asupra vieții private a angajatului, dar și asupra educației superioare și continue pe parcursul vieții acestuia.

Lumea Portocalie va fi caracterizată de fragmentarea organizațiilor și crearea unor bresle de indivizi calificați pe fiecare specializare, care vor dezvolta cariere portofoliu, lucrând pe termen scurt, pe bază de contracte cu durată limitată. Breslele vor prelua o mare parte din atribuțiile angajatorului, printre care și dezvoltarea și trainingul personalului.

În Lumea Verde, companiilor le pasă, iar consumatorii și angajații forțează schimbarea. Lobby-ul pentru mediul înconjurător este omniprezent iar companiile trebuie să reacționeze foarte rapid la îngrijorările angajaților referitor la orice aspect al afacerii care poate fi considerat lipsit de etică. Comunicarea clară și claritatea asupra produselor și serviciilor este esențială.

Generația milenară se așteaptă, conform studiilor, să aibă în general între 2-5 angajatori pe parcursul vieții lor active. Fidelitatea lor pentru un anume angajator este relativ scăzută, lucru datorat și faptului că în urma crizei economice recente, aceștia au fost în mare măsură nevoiți să facă diverse compromisuri pentru a-și găsi un loc de muncă. Această generație este dedicată învățării și dezvoltării personale, fiind primul beneficiu pe care îl așteaptă de la angajatori. Milenarii sunt în permanentă căutare a unui echilibru între muncă și viața personală, precum și a unor puternice politici de comunicare. Tehnologia dominând fiecare aspect al vieții lor, majoritatea milenarilor preferă să comunice electronic la locul de muncă decât față în față sau chiar la telefon. Progresul în carieră este o prioritate în viața generației milenare, existând așteptarea unei creșteri rapide în organizație, ei fiind și atrași de angajatori ale căror mărci le admiră ca și consumatori.

Un factor important în trasarea politicilor de schimbare și dezvoltare, evoluția pieței muncii și managementul oamenilor de mâine, a fost evaluat în trei universități tehnice europene (Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu – cu accent pe Facultatea de Inginerie, Universitatea Tehnică din Kaiserslautern, Germania și Academia pentru Știință și Tehnologie AGH din Cracovia, Polonia). Rezultatele obținute sunt satisfăcătoare și se aliniază scenariilor trasate de cercetătorii britanici în primele studii efectuate în acest domeniu pe generațiile actuale.

A fost identificată și o anumită lipsa de fler în interpretarea problemelor de pe piața muncii care poate fi legată și de faptul că un segment important din studenții intervievați nu lucrează. Observăm de asemenea un oarecare conservatorism în modul de a gândi, mai ales în rândul studenților români, fixat pe actuala stare a lucrurilor, care, în mod paradoxal, nu este nici veselă, nici promițătoare.

Analizarea și interpretarea acestor date, corelarea lor cu elemente ale culturilor naționale din țările respective au deschis poarta spre trasarea unor strategii de schimbare și dezvoltare a universităților tehnice europene cu reale șanse de succes și care vor putea fi ușor implementate în cadrul organizațiilor.

Ce concluzii putem trage în legătură cu conducerea universităților? În primul rând, accentul ar trebui mutat de pe lider pe echipă. Dacă vorbim despre și ne relaționăm la lumea de mâine, aceasta cu siguranță va aduce schimbare. Iar această schimbare trebuie să fie rezultatul gândirii colective și nu doar al unui singur gând, al „omului providențial”, în a cărui existență nu mai crede nimeni.

Apoi, leadership-ul în universități nu poate fi judecat în relație cu el însuși, ci trebuie integrat și implicat într-un context economic, social și politic la nivel național. Este clar că universitățile nu pot fi o insulă într-un ocean, cu atât mai mult cu cât societatea românească înregistrează mutații majore cu efecte pe termen lung în viața economică, politică și socială.

Renumita romancieră J.K. Rowling afirmă că: „deciziile noastre ne arată cine suntem cu adevărat, mai mult decât abilitățile noastre”. În acest context, opțiunea Universității „Lucian Blaga” din Sibiu trebuie să se concentreze pe ajutorarea studenților să își descopere propriile valori precum și alegeri care să îi motiveze, pentru a-i ajuta să decidă pentru sine.

Nu trebuie să neglijăm faptul că în lumea de mâine, liderul viitorului nu va avea suficiente cunoștințe să le spună celorlalți ce și cum să facă. Lumea se va schimba într-un ritm mult prea alert și nicio singură persoană nu va fi atât de avansată încât să poată ține de una singură pasul cu schimbarea. Edgar Schein (2004) afirmă în lucrarea sa că liderii vor trebui să îi implice pe alții și să obțină participarea lor pentru sarcini care vor fi prea complexe și informații care vor fi prea vast împrăștiate pentru ca liderii să poată rezolva problemele de unii singuri.

Atenția acordată aspectelor culturale în demersurile de schimbare și dezvoltare organizațională de orice fel este importantă. Astfel trebuie ținut seama de faptul că dimensiunile culturii organizaționale și eforturile de schimbare și dezvoltare organizațională se influențează și se susțin reciproc, și această interacțiune poate uneori să producă efecte neașteptate. Recunoașterea acestui lucru poate pune bazele mult mai realiste pentru implementarea schimbărilor într-o organizație, deoarece complexitatea acestui fenomen este măcar avută în vedere, chiar dacă procesul nu va putea fi întotdeauna pe deplin controlat sau manipulat în mod direct.

Pe baza acestor premise s-a pornit la identificarea dimensiunii culturii organizaționale din cadrul celor trei universități tehnice europene (Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, cu accent pe Facultatea de Inginerie; Universitatea Tehnică din Kaiserslautern, Germania; și Academia pentru Știință și Tehnologie AGH din Cracovia, Polonia), cu ajutorul unui studiu în rândul cadrelor didactice. Datele obținute au fost apoi interpretate și comparate cu dimensiunile culturii naționale pentru elaborarea unui ghid de bune practici în ceea ce privește schimbarea și dezvoltarea universităților tehnice europene.

Trebuie acceptată ideea că nicio organizație nu are o cultură monolitică, ci un amestec de culturi, constând din dimensiunile culturale analizate în diverse proporții. Astfel, intervențiile pentru obținerea schimbării pot avea efecte diferite și neașteptate în subculturile respective.

Gradul mare de incertitudine poate fi exploatat de către managementul universității în sensul că membrii organizației își vor vedea slujbele afectate dacă nu se conformează. Problema este dacă managerii înșiși văd schimbarea ca fiind benefică. Deoarece, dacă ei nu sunt convingși de utilitatea sa în modul în care noua lege va forma traseul educațional, schimbarea va fi cu siguranță criticată, contestată și respinsă.

Cultura organizațională se schimbă datorită nevoii organizației de a se adapta la schimbările mediului înconjurător, dar pentru ca acest lucru să fie posibil, este nevoie ca valorile, normele și dimensiunile culturale să ofere loc pentru flexibilitate.

Procesul schimbării organizate și intenționate a organizației necesită o analiză atentă a elementelor care vor perpetua schimbarea și care vor contribui la aceasta. Atenție trebuie acordată și punctului de plecare al schimbării: oamenii, structura sau procedurile organizaționale.

Pe măsură ce indivizii sunt din ce în ce mai legați de locul de muncă, dar în același timp li se cere un profil de competențe tot mai personalizat, este clar că oamenii vor trebui să învețe din mers și că profilul educațional va rezulta ca o nevoie exprimată de companie și nu neapărat o opțiune individuală. Din această cauză, proiectarea atentă a unui sistem de e-learning este necesară pentru a satisface dezideratele lumii de mâine.

Fără niciun dubiu, vom vorbi de o personalizare tot mai crescută a procesului de învățare-predare-executare, de oferirea de facilități pentru a crea modele de învățare pentru fiecare student în funcție de specializarea sa, de preferințele și obiectivele specifice ale organizației în care lucrează, iar toate acestea prin structurarea cunoștințelor de bază (cursul) de către ontologia domeniului studiat, obiectele învățării și meta date (atributele obiectelor). Toate aceste elemente vor fi în strânsă legătură cu determinarea profilului studentului și potrivirea metodelor pedagogice inovative (bazate pe teoria învățării constructiviste) la acest profil.

Schimbările care se produc la nivel global și european determină universitățile să se adapteze cerințelor crescânde venind de pe piața muncii. Organizațiile au nevoie de oameni din ce în ce mai specializați, iar evoluția rapidă a cunoștințelor îi determină pe adulți să își îndrepte din nou atenția spre universități după ce au fost integrați în câmpul muncii, pentru a dobândi aptitudini și abilități noi care le sunt necesare în organizația în care activează.

Principalele contribuții originale sunt prezentate în cele ce urmează:

- ✓ Sinteza principalelor aspecte teoretice legate de conceptul schimbării și dezvoltării organizaționale;
- ✓ Sinteza principalelor acțiuni, conferințe, tratate sau convenții la nivel european și internațional care au generat declarații, rezoluții, reglementări sau recomandări de politici în ceea ce privește dezvoltarea sistemului de învățământ superior;
- ✓ Interpretarea sintetică și schematică a principalelor obiective ale politicilor Uniunii Europene din punct de vedere al direcției de dezvoltare a învățământului superior european;
- ✓ Sinteza și interpretarea principalelor acte legislative care reglementează cadrul educațional național, inclusiv:

- organizarea învățământului superior în România,
- statutul cadrelor didactice din învățământul superior românesc;
- asigurarea calității învățământului superior în țara noastră;
- ✓ Analiza și sinteza cercetărilor privind lumea de mâine efectuate de cercetătorii britanici în anii 2007, 2008 și 2011;
- ✓ Dezvoltarea unui chestionar pentru evaluarea viziunii asupra lumii de mâine a studenților din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, cu accent pe Facultatea de Inginerie;
- ✓ Studiu asupra viziunii lumii de mâine a studenților Universității „Lucian Blaga” din Sibiu cu ajutorul chestionarului dezvoltat;
- ✓ Evaluarea, analiza, sintetizarea schematică și interpretarea rezultatelor studiului privind lumea de mâine în viziunea studenților sibieni;
- ✓ Îmbunătățirea chestionarului pentru determinarea viziunii asupra lumii de mâine pe baza rezultatelor studiului desfășurat la ULBS;
- ✓ Efectuarea a două noi studii pe baza chestionarului îmbunătățit în cadrul Universității Tehnice din Kaiserslautern, Germania și al Academiei pentru Știință și Tehnologie AGH din Cracovia, Polonia;
- ✓ Evaluarea, analiza, sintetizarea schematică și interpretarea rezultatelor studiului privind lumea de mâine în viziunea studenților de la universitatea germană și cea poloneză;
- ✓ Sintetizarea schematică comparativă a rezultatelor studiului privind lumea de mâine în cele trei universități tehnice europene;
- ✓ Sinteza și interpretarea schematică a principalelor aspecte ale culturii naționale în România, Germania și Polonia;
- ✓ Dezvoltarea unui chestionar pentru evaluarea culturii organizaționale în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, cu accent pe Facultatea de Inginerie;
- ✓ Studiu asupra culturii organizaționale a universității sibiene pe baza chestionarului dezvoltat;
- ✓ Evaluarea, analiza, sintetizarea schematică și interpretarea rezultatelor studiului de cultură organizațională în universitatea sibiană;
- ✓ Modificarea și perfecționarea chestionarului privind cultura organizațională universitară pe baza rezultatelor studiului desfășurat în Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu;
- ✓ Efectuarea a două noi studii pe baza chestionarului perfecționat în cadrul Universității Tehnice din Kaiserslautern, Germania și al Academiei pentru Știință și Tehnologie din Cracovia, Polonia.
- ✓ Evaluarea, analiza, sintetizarea schematică și interpretarea rezultatelor studiului pentru determinarea culturii organizaționale în cadrul celor două universități tehnice europene;
- ✓ Sintetizarea schematică comparativă a rezultatelor studiului pentru determinarea culturii organizaționale a universității române, a celei germane și a celei poloneze.

- ✓ Investigarea opiniilor membrilor din conducerea universităților tehnice europene privind politicile de schimbare și dezvoltare organizațională la nivelul universității lor;
- ✓ Identificarea cazurilor de bune practici în domeniul schimbării și dezvoltării organizaționale;
- ✓ Analiza impactului politicilor de schimbare și dezvoltare asupra dezvoltării cadrelor didactice din universitățile tehnice europene prin prisma dimensiunilor identificate ale culturilor organizaționale;
- ✓ Dezvoltarea unui ghid de bune practici pentru managerii universităților tehnice europene pentru implementarea facilă și cu succes a politicilor de schimbare și dezvoltare organizațională la nivelul instituțiilor de învățământ superior, ținând cont de particularitățile culturii organizaționale identificate în fiecare universitate, precum și a viziunii asupra lumii de mâine a studenților din respectivele universități;
- ✓ Identificarea direcțiilor în care ar trebui să se îndrepte politicile de schimbare și dezvoltare ale universităților tehnice europene, ținând cont de tendințele de pe piața muncii.

Rezultatele și informațiile obținute în urma cercetărilor întreprinse au fost diseminate la nivel național și internațional în jurnale, reviste, proceeding-uri, la conferințe și prin publicarea unei cărți. Lista publicațiilor se regăsește în cele ce urmează:

➤ **Cărți publicate:**

1. Dușe, D. M., Dușe, C. S., **NEMEȘ, C.**, Organizational Change and Faculty Development, Lambert Academic Publishing, 2011, Saarbrücken, Germania, ISBN: 978-3-8454-1865-0.

➤ **Lucrări publicate:**

1. Dușe, C. S., Dușe, D. M., **NEMEȘ, C.**, Specific management for Distance Education (E-learning), 9th European Conference on E-learning, 2010, Porto, Portugal, index ISI.
2. Dușe, C. S., Dușe, D. M., **NEMEȘ, C.**, Leadership in Classical Universities: between an entrepreneurial and virtual world, 6th European Conference on Management Leadership and Governance, 2010, Wroclaw, Poland, index ISI.
3. Dușe, C. S., Dușe, D. M., **NEMEȘ, C.**, Comparative study on the emotional intelligence in a classical university, Latest trends on Engineering Education – proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Engineering Education (EDUCATION '10), 2010, Corfu Island, Greece, ISSN: 1792-426X, ISBN: 978-960-474-202-8.
4. Dușe, C. S., Dușe, D. M., **NEMEȘ, C.**, Influences of the Organizational Culture on Academic Management Change and Development in Classical Universities, 7th European Conference on Management, Leadership and Governance, 2011, Nice, France, index ISI.
5. Dușe, D. M., Dușe, C. S., **NEMEȘ, C.**, Natural Gas Engineering: Part of an Entrepreneurial and Virtual World, 22nd Scientific and Technical Conference Drilling – Oil – Gas, 2011, Krakow, Poland
6. Dușe, D. M., **NEMEȘ, C.**, The Vision of Students Enrolled in European Technical Universities Regarding Tomorrow's World, 1st International Conference for Doctoral Students, 2013, Sibiu, Romania

## | **BIBLIOGRAFIE** |

- \*\*\*\*\* Legea 128/1997 privind statutul personalului didactic
- \*\*\*\*\* Legea 87/2006 - Legea Asigurării Calității
- \*\*\*\*\* Legea Educației Naționale 1/2011
- \*\*\*\*\* Legea învățământului 84/1995
- \*\*\*\*\* *Life in the future (2012 and beyond)*, [http://www.alittlehistory.com /future.htm#past](http://www.alittlehistory.com/future.htm#past)
- \*\*\*\*\* OUG 75/2005 privind asigurarea calității educației
- Anderson, D. L. (2010). *Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change*. London: Sage Publications.
- Bate, S. P., 1994, **Strategies for Cultural Change**, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Burke, W. W. (1993). *Organization development: A process of learning and changing* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burke, W. W., & Bradford, D. L. (2005). The crisis in OD. In D.L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), *Reinventing organization development* (pp. 7-14). San Francisco: Pfeiffer.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 532-545.
- Constantinides, C. N. (2003). Rhetoric in Byzantium: Papers from the Thirty-Fifth Spring Symposium of Byzantine Studies. In Jeffreys, Elizabeth. *Teachers and students of rhetoric in the late Byzantine period* (pp. 39-53). Ashgate Publishing, Ltd..
- Corporate culture. (1980, Oct. 27). *Business Week*, pp. 148-151, 154, 158, 160.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cunningham, J. B. (1993). *Action research and organizational development*. Westport, CT: Praeger.
- Dalmau, T., and Dick, R., 1991, **Managing Ambiguity and Paradox: The Place of Small Groups in Cultural Change**, Proceedings of the 8<sup>th</sup> International SCOS Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Copenhagen, Denmark
- Davidson, H., 2001, **The Committed Enterprise: How to make Vision and Values to Work**. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A., 1982, **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts



- Dușe, C. S., Dușe, D.M., Nemeș, C., 2010, **Leadership in Classical Universities: between an Entrepreneurial and Virtual World**, 6th European Conference on Management, Leadership and Governance, Wroclaw, Polonia
- Dușe, C. S., Dușe, D.M., Nemeș, C., 2011, **Influences of the Organizational Culture on Academic Management Change and Development in Classical Universities**, 7th European Conference on Management, Leadership and Governance, Nice, Franța
- Dușe, D.M., Dușe, C.S., Nemeș, C., 2011b, **Organizational Change and Faculty Development**, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, ISBN: 978-3-8454-1865-0
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 541-570.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 480-500.
- Gellermann, W., Franke, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). *Values and ethics in organization and human systems development: Responding to dilemmas in professional life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K., 1994, **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston
- Harris, C. L. (1981). *Evolution, genesis and revelations, with readings from Empedocles to Wilson*. SUNY Press.
- Hartmut, S. (2002). *Education in ancient India*. Brill Academic Publishers.
- Haskins, C. H. (1957). *The rise of Universities*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G., 2001, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001
- Hofstede, G., 2005, **Cultures and organizations: Software of the Mind**, Revised and expanded 2nd Edition, McGraw-Hill, New York
- Hofstede, G., 2013, **VSM08 – Values Survey Model**. Available at: <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M., 2010, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, Revised and Expanded 3rd Edition, McGraw-Hill
- Hunt, J. (2008). *The university in medieval life, 1179-1499*, McFarland.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kindler, H. S. (1979). Two planning strategies: Incremental change and transformational change. *Group and Organization Studies*, 4, 476-484.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2011). Change Management vs. Change Leadership – What's the Difference? *Forbes online*. Retrieved 21.12.2011 from <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mann, F. C. (1957). Studying and creating change: A means to understanding social organization. In C.M. Arensberg et al. (Eds.), *Research in industrial human relations* (pp. 146-147). New York: Harper & Brothers.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: The Free Press.
- Maxwell, J., 2008, **Leadership Gold. Lessons I've learned from a lifetime of leading**, Gardners Books
- Mayhew, E. (2006). Organizational change processes. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL handbook of organization development and change* (pp. 104-120). San Francisco: Pfeiffer.
- Minkov, M., 2007, **What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data**, Sofia, Bulgaria: Klasika I Stil
- Morgan, G., 1986, **Images of Organization**, Sage, Beverly Hills
- Nadler, D. (1981). Managing organizational change: An integrative perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 191-211.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1983). A general diagnostic model for organizational behavior: Applying a congruence perspective. In J. R. Hackman, E. E. Lawler III, & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 112-124). New York: McGraw-Hill.
- Normann, R. (1985). Developing capabilities for organizational learning. In J. M. Penning & associates (Eds.), *Organizational strategy and change* (pp. 217-248). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18, 375-397.
- Păunescu, M., Vlăsceanu, L., Miroiu, A., 2011, *Calitatea învățământului superior din România: o analiză instituțională a tendințelor actuale*, Polirom, Iași
- Pedersen, O. (1997). *The first universities: Studium generale and the origins of university*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. E., 1980, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York
- Rendell, M., 2007, **Managing tomorrow's people. The future of work to 2020**, PricewaterhouseCoopers LLP
- Rendell, M., 2008, **Millenials at work: perspectives from a new generation**, Price-Waterhouse Coopers
- Rendell, M., 2011, **Millenials at work: reshaping the workplace**, PriceWaterhouse-Coopers

- Roderick T. L. (1994). A university built by the invisible hand. *Formulations*. Spring ed. The Free Nation Foundation.
- Roth, G., & Kleiner, A. (1998). Developing organizational memory through learning histories. *Organizational Dynamics*, 27(2), 43-60.
- Rüegg, W. (1992). Foreword. The university as a European institution. In *A history of the university in Europe. Vol. 1: Universities in the Middle Ages*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sackmann, S., 2001, **Cultural Complexity in Organizations**, John Wiley & Sons, Ltd., New York
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organization development in the 1980's. *Journal of Management*, 13, 393-417.
- Schein, E. H., 1983, **The Role of the Founder in Creating Organizational Cultures**, in *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 13-29
- Schein, E. H., 1985, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, E., 2004, **Organizational culture and Leadership**, Third edition, Jossey-Bass, San Francisco
- Schiemann, W. A., 1989, **Strategy-Culture-Communication: Three Keys to Success**, in *Executive Excellence*, August 1989, pp. 2-3
- Senge, P. M., 1990, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday/Currency, New York
- Senge, P., 2006, **The Fifth Discipline**, 2nd edition
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In M. S. Poole & A. H. Van den Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 73-107). Cary, NC: Oxford University Press.
- The Hofstede Center, 2013, **Romanian National Culture**. Available at: <http://geert-hofstede.com/romania.html>
- The Hofstede Center, 2013a, **German National Culture**. Available at: <http://geert-hofstede.com/germany.html>
- The Hofstede Center, 2013b, **Polish National Culture**. Available at: <http://geert-hofstede.com/poland.html>
- Thomas, M., 1985, **In Search of Culture: Holy Grail or Gravy Train**, in *Personnel Management*, September 1985, 24-7
- Thompson, P. C. (1982). *Quality circles: How to make them work in America*. New York: AMACOM.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: W. W. Norton.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 223-241). Boston: Harvard University Press.
- Weick, K. E., & Ashford, S. J. (2001). Learning in organizations. In F. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 704-731). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1, 430-447.
- Whelehan, S. (1995). Capturing a moving target: Change management. *Consultant News*: Retrieved from <http://www.slideshare.net/wikipediaCM/cm-consultantnews>
- White, L. P., & Wooten, K. C. (1985). *Professional ethics and practice in organizational development*. New York: Praeger.
- Wilhelm, W. E., Damodaran, P., & Li, J. (2003). Prescribing the content and timing of product upgrades. *IIE Transactions*, 35, 647-663.
- Wolf, W. B. (1958). Organizational constructs – An approach to understanding organizations. *Academy of Management Journal*, 1, 7-15.
- Wooten, K. C., & White, L. P. (1999). Linkin OD's philosophy with justice theory: Postmodern implications. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 7-20.