

PLAN MANAGERIAL

pentru conducerea Departamentului Inginerie și Management
în mandatul 2016 – 2020,
propus de către candidatul Adrian – Claudiu Găvănescu
la funcția de Director al departamentului

1. NOTE INTRODUCTIVE

Este evident că, dacă educația universitară poate fi și trebuie privită ca un serviciu public, a cărui performanță trebuie să stea permanent în atenția guvernelor, universitățile de stat devin actori pe o piață educațională din ce în ce mai liberă și competitivă, lipsite din ce în ce mai mult de protecția instituțională a statului și chiar de cea socio-culturală de care s-au bucurat în trecut.

Ambele tendințe, piața liberă și diminuarea sprijinului instituțional, se manifestă în ambele componente, educațională și de cercetare.

În ce privește oferta educațională provocările și riscurile stau, pe de o parte în scăderea cererii prin micșorarea numărului de absolvenți de liceu și în apariția, dezvoltarea și promovarea unui curent social care atribuie educației un rol minor în succesul în viață și, pe de altă parte, în competiția, de multe ori nelocală, din păcate, favorizată de inconsecvența acțiunilor guvernamentale, cu alte universități din țară, dar mai ales cu oferta universităților din străinătate, care este din ce în ce mai mult prezentă pe piață și mai ușor de accesat.

În ce privește partea de cercetare constatăm că ambele surse de finanțare, publică și privată nu mai pot fi atrase decât prin competiție cu alte universități, dar și cu furnizori privați. Din păcate, situația economică de după 2009 a arătat că universitățile, chiar de top, s-au bazat prea mult pe sursa publică de finanțare a cercetării, au crezut că aceasta nu poate fi decât în creștere și au neglijat sursa privată. Din fericire, fondurile publice câștigate în urma competițiilor de proiecte de către facultatea noastră și de către membrii departamentului de Inginerie și Management în perioada anterioară au condus la o dotare tehnică a laboratoarelor și la o creștere a experienței în cercetare a membrilor departamentului, care ne vor permite ca în viitor să abordăm mai agresiv piața surselor private de finanțare a cercetării.

Pentru a face față acestor provocări este nevoie de o atitudine dinamică, proactivă, de soluții adoptate rapid, pe baza unor analize exhaustive și a participării active a tuturor membrilor departamentului la luarea deciziilor majore, după deplina lor informare privind problema necesară a fi soluționată și motivarea soluției pe care o susține directorul de departament. În plan financiar este din ce în ce mai presantă îndreptarea atenției spre fondurile proprii, dar mai ales o eficientizare a cheltuirii veniturilor.

Pornind de la aceste realități, planul managerial are ca țintă creșterea performanței și competitivității departamentului pe piața educației și cercetării, în condițiile integrării sale în misiunea asumată prin Carta Universității Politehnica Timișoara, cu respectarea prevederilor legale.

2. MOTIVAȚIA CANDIDATURII

Prezenta candidatură are două motivații principale.

Prima stă în convingerea că membrii departamentului au dorința, determinarea și capacitatea de a face performanță în educație și cercetare, încredere confirmată prin rezultatele anterioare, iar această performanța poate fi incrementată printr-o conducere care să fie bazată mai mult pe principiile managementului participativ al tuturor membrilor departamentului.

În acest sens, cred că trebuie făcut mai mult pentru a evita riscul ca o concentrare excesivă asupra laturii de cercetare să diminueze eficacitatea și eficiența procesului educațional didactic, chiar dacă actualele criterii de promovare iau în considerare aproape exclusiv latura de cercetare.

A doua motivație stă în încrederea că pregătirea profesională, în inginerie și în economie și experiența acumulată în 23 de ani de activitate, atât în învățământ, cât și în mediul privat îmi oferă cunoștințele și experiența necesare conducerii departamentului în sensul creșterii performanțelor obținute.

*În acest sens, am convingerea că soluția aleasă la problema pusă de diminuarea numărului de candidați, anume a înființării unei specializări noi, cu un număr mic de locuri și, așa cum s-a dovedit deja, cu pierderi de studenți care ne plasează la limita periculoasă a neîndeplinirii numărului minim de studenți pentru a o păstra în anii mari, dar mai ales cu un plan de învățământ aproape în totalitate propriu, ne expune unor riscuri financiare majore, și asta și în lipsa unor măcar ipotetice avantaje. A înființa și menține o specializare nouă, mai ales în domenii în care doar extrem de puțini membri ai departamentului au o expertiză care să fie cât de cât confirmată într-un proces de autorizare și acreditare, cred că poate fi susținută doar în cazul în care se confirmă că aceasta este mai atractivă decât cel puțin una dintre specializările menținute și nu doar a o înlocui pe ultima dintre ele. În sensul stabilității financiare, care să evite riscul de a nu asigura norma didactică tuturor membrilor departamentului și care să asigure închiderea statelor de funcții la o valoare cât mai apropiată de 100%, venitul marginal asigurat de către cei 20 ... 30 de studenți suplimentari este mult mai mare decât costul marginal în cazul alăturării acestor studenți specializărilor existente, cu multe discipline comune, față de situația noii specializări, permițând chiar desfășurarea în paralel a unor cursuri opționale la aceeași specializare. **În limbaj economic, cred că strategia consolidării este preferabilă celei a expansiunii, în actualele condiții.***

3. OBIECTIVE

Obiectivele generale ale planului managerial sunt:

- creșterea eficacității, eficienței și calității actelor educaționale și administrative ale departamentului, în vederea unui departament performant, a cărui activitate este bazată pe profesionalism pus în slujba studentului și în acord cu nevoile acestuia;
- oferirea pe piața cercetării și a educației a unor produse de calitate și valoare ridicată, care să mențină departamentul ca un contributor net la nivelul superior de clasificare al Universității;
- proces de soluționare a problemelor ce apar în 5 pași: 1 – definirea exactă a problemei, 2 – stabilirea alternativelor, 3 – evaluarea alternativelor, 4 – luarea deciziei și 5 – aplicarea și urmărirea efectelor deciziei, într-o abordare în condițiile managementului participativ.

Obiectivele specifice ale planului managerial și direcțiile de acțiune sunt structurate pe două coordonate: *managementul financiar* și *managementul operațional* și au la bază o analiză SWOT a situației actuale a departamentului.

Mediul intern:

- *Puncte tari:*
 - existența în cadrul departamentului a unor specializări care și-au dovedit în timp atractivitatea și viabilitatea;
 - personal cu o pregătire și experiență, dobândită în timp prin remarcabile eforturi personale, corespunzătoare specializărilor menționate și care asigură îndeplinirea completă a criteriilor de menținere a acreditării;
 - spații de desfășurare a activităților suficiente, relative nou modernizate și o dotare corespunzătoare a acestora cu echipamentele necesare activității de predare și de laborator.
- *Puncte slabe:*
 - limitarea posibilității de a înnoi și extinde dotarea tehnică necesară în special cercetării, în condițiile de finanțare actuale și a regiei, ridicol de mici, care se reține astăzi la nivelul facultății și a universității din contractele de cercetare;
 - structura pe vârstă a personalului și micșorarea posibilității de rezolvare a acestei viitoare probleme în condițiile în care marja de posturi vacante se diminuează din constrângeri financiare, în cazul creșterii ponderii cheltuielilor salariale în cheltuielile totale, așa cum se prefigurează a fi în viitor (datorită creșterii finanțării bugetare cu o rată mai mică decât a creșterii salariale, pe care o previzionez a se întâmpla în anii următori).

Mediul extern:

- *Oportunități:*
 - valorificarea maximală a avantajului unei oferte educaționale de înaltă calitate, garantată de apartenența la o Universitate clasificată în prima categorie, localizată geografic într-un oraș în care costurile necesare studiilor permit accesarea acestora și de către cei care nu și le-ar permite într-un oraș mare
 - neatingerea încă a limitei superioare a mijloacelor și metodelor de promovare a ofertei educaționale și a facilităților oferite studenților și existență posibilității de creștere a notorietății departamentului și facultății în cadrul publicului țintă a unor specializări care și-au dovedit în timp atractivitatea și viabilitatea;
- *Pericole:*
 - micșorarea în continuare a numărului de absolvenți de liceu cu bacalaureat, previzibilă în condițiilor ajungerii la majorat a primelor generații născute după 1989;
 - menținerea pe piață a unor oferte educaționale universitare în condiții de concurență neloială, prin calitatea slabă a programelor de studii, compensată însă de practicarea unor politici la limita dumpingului, menținere facilitată de inconsecvența autorităților în aplicarea criteriilor de clasificare calitativă a universităților, ceea ce va permite în continuare gradul ridicat de dispersie a ofertelor educaționale, chiar și în cazul celor de stat, ce vor satisface o anumită parte din cererea de educație universitară, anume din partea publicului care nici măcar nu a auzit că există o clasificare calitativă a universităților.

Managementul financiar

În condițiile în care bunele intenții privind descentralizarea deciziei și creșterea importanței departamentelor în lanțul decizional nu este însoțită și de o reală descentralizare a alocărilor financiare, practic nu putem vorbi despre directorul de departament ca un manager ce are în responsabilitate întocmirea unui buget de venituri și cheltuieli, deoarece elemente importante ale acestora nu se află sub controlul și previziunile sale.

Totuși, directorului de departament îi rămâne la dispoziție o pârghie importantă de influență asupra veniturilor și cheltuielilor departamentului, prin strategia privind numărul specializărilor propuse și prin distribuția cifrei totale de școlarizare propusă pe specializări.

Dacă creșterea numărului total de studenți atrași de oferta educațională a departamentului este întotdeauna benefică financiar, nu același lucru se poate spune despre creșterea cu orice valori a numărului de studenți pe fiecare specializare sau în cazul înființării unei specializări noi, mai ales cu un număr de studenți atrași ce se situează spre limita minimă de funcționare. În acest caz acționează principiul economic care spune că o creștere a producției – în cazul

nostru al numărului de studenți – este profitabilă până în momentul în care venitul marginal este mai mare decât costul marginal.

Dacă strategia consolidării specializărilor existente anterior anului universitar 2014/2015. propusă în acest plan managerial în detrimentul strategiei dezvoltării unei noi specializări este acceptată, **parametrul cantitativ pe care îl asumă directorul de departament este acoperirea financiară de peste 90%, ca medie pentru ultimii doi ani ai mandatului și asigurarea premiselor ca acesta să fie 100% în anii următori.**

Managementul organizațional

Axa didactică:

- creșterea atenției acordate și a importanței atribuite laturii didactice a activității profesionale;
- mobilitate în structura planurilor de învățământ;
- urmărirea permanentă a gradului de înnoire a cursurilor predate de către membri departamentului, în vederea menținerii acestora în concordanță cu noutățile ce apar în respectivele domenii și a gradului ridicat de atractivitate, cu efecte pozitive asupra prezenței studenților la cursuri;
- invitarea periodică a unor personalități științifice în domeniu și a unor specialiști din cadrul unor agenților economici importanți pentru a conferenția pe teme ce sunt incluse în programele analitice ale unor discipline

Axa cercetării științifice:

- sprijinirea continuării și dezvoltării activității publicațiilor științifice existente și, deși poate părea utopic în acest moment, abordarea condițiilor ce trebuie îndeplinite pentru o clasificare ISI;
- sprijinirea desfășurării anuale a Sesiunii de comunicări științifice studențești, organizatorii principali ai acesteia fiind membri ai departamentului;
- asigurarea unei atmosfere colegiale de lucru, care să permită informarea tuturor membrilor departamentului asupra oportunităților existente pe piața cercetării în ceea ce privește cererea și implicarea unui număr cât mai mare de membri ai departamentului în proiecte de cercetare sau/și de alt tip.

Axa resursei umane

Cred că după stabilirea unor obiective realiste și a strategiilor corecte, eficacitatea și eficiența în atingerea acestora stă doar în capacitatea managerilor de motivare a personalului. Din acest motiv voi acorda o atenție deosebită asigurării unui climat colegial și motivant, bazat pe respect pe toate palierele comunității academice: cadre didactice, personal nedidactic și studenți.

Obiectivele specifice sunt acelea de creștere profesională a membrilor departamentului, respect reciproc și recunoaștere profesională, bazate pe credința personală că interesele personale ale membrilor unor organizații nu sunt contradictorii cu cele generale decât atunci când nu sunt afirmate și urmărite

public, iar performanța generală este legată și de gradul de îndeplinire a intereselor membrilor săi.

Parametrul cantitativ pe care îl asumă directorul de departament este asigurarea condițiilor ce țin de acesta – post scos la concurs în statul de funcții – imediat (anul universitar următor) ce membrul departamentului face dovada, confirmată de compartimentul de specialitate al universității, îndeplinirii condițiilor necesare ocupării aceluși post.

4. PRINCIPII URMATE ÎN ACȚIUNILE DIRECTORULUI

Funcționarea corectă a unui sistem organizațional presupune intervenția managerială asupra structurii sistemului și impunerea unor principii aplicabile în actualul context.

Astfel, directorul va urmări respectarea în activitatea personalului departamentului a următoarelor principii, în scopul realizării misiunii și obiectivelor propuse:

a) principiul obiectivului general al departamentului, ce presupune conștientizarea persoanelor față de scopurile stabilite pe termene scurte, medii și lungi;

b) principiul unității efortului colectiv, ce trebuie să aibă în vedere coeziunea ce se impune a fi realizată la nivel de colectiv;

c) principiul independenței actului educațional, ce presupune intervenția managerului doar din punct de vedere administrativ și coordonarea eforturilor sale în vederea asigurării nivelului optim de activitate și totodată identificarea modelelor de motivație a personalului;

d) principiul specializării, care se realizează întotdeauna prin prisma participării personalului la îndeplinirea obiectivelor în funcție de specializarea acestora;

e) principiul limitei de control intern, care rezultă din Regulamentul de ordine interioară dar și din fișa postului pentru personal și din fișa postului pentru conducere;

f) principiul continuității reorganizării, care de fapt constituie analiza periodică a modului de îndeplinire a obiectivelor și în funcție de rezultatele obținute, aprecierea asupra reformării acestora și a inițierii unor direcții noi de activitate.

Din perspectiva acestor principii, directorul de departament va acționa pentru înlăturarea în termen optim a deficiențelor, prin mecanismele și pârgurile (deși sensibil limitate, comparativ cu un manager din domeniul privat) ce țin de exercitarea atribuțiilor sale specifice.

Cred că în cadrul unui sistem organizatoric transversal, așa cum este astăzi o universitate, cu forțe autonome, deseori în sensuri opuse, cel mai important liant motivațional este încrederea, în acest sens activitatea directorului de departament va avea următoarele caracteristici:

- transparența, consultarea membrilor departamentului și motivarea deciziei;
- dialog și rezolvarea prin consens, în marea majoritate a cazurilor, a diferențelor de opinii;

- recompensarea meritului prin mijloacele ce stau la dispoziția directorului, chiar dacă de cele mai multe ori acestea sunt limitate la aprecierile laudative exprimate public;
- libertate și sprijin acordat inițiativelor aducătoare de valoare;
- moderație și responsabilitate.

5. CONCLUZII

Planul managerial propus pornește de la analiza situației actuale a departamentului și prezintă o viziune pentru viitor, pe principalele sale axe structurale, a cărei aplicare, în opinia autorului, asigură stabilitate departamentului în mandatul 2016/2020 prin siguranță financiară și nu limitează posibilitățile de dezvoltare atunci când condițiile mediului extern se vor schimba, dacă va fi asumat de colectivul departamentului Inginerie și Management.

21.01.2016

Adrian – Claudiu Găvănescu