

## Cuprins

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Cuvânt-înainte .....</b>                                                                                      | <b>11</b> |
| <b>Prefață .....</b>                                                                                             | <b>13</b> |
| <br><b>PARTEA I – ABORDĂRI MODERNE PRIVIND MANAGEMENTUL<br/>ȘI STRATEGIA UNIVERSITARĂ .....</b>                  |           |
| <b>Capitolul 1 – Rolul universității în societatea bazată pe cunoștințe .....</b>                                | <b>15</b> |
| 1.1. Societatea bazată pe cunoștințe .....                                                                       | 15        |
| 1.2. Rolul universității în societate și dinamica lui conceptuală .....                                          | 19        |
| 1.3. Magna Charta Universitatum.....                                                                             | 23        |
| 1.4. Universitatea în societatea bazată pe cunoștințe.....                                                       | 25        |
| 1.5. Procesul Bologna.....                                                                                       | 27        |
| <br><b>Capitolul 2 – Elemente definitorii ale managementului strategic<br/>                universitar .....</b> |           |
| 2.1. Definirea managementului strategic .....                                                                    | 31        |
| 2.2. Procesul de management strategic.....                                                                       | 35        |
| 2.3. Strategii manageriale .....                                                                                 | 38        |
| 2.4. Elemente specifice pentru administrația publică .....                                                       | 41        |
| 2.5. Managementul strategic universitar.....                                                                     | 42        |
| 2.6. Competențele fundamentale și avantajul competitiv.....                                                      | 44        |
| 2.7. Viziunea și misiunea universității.....                                                                     | 46        |
| 2.8. Modalități de construire a unui sistem universitar orientat<br>spre piață .....                             | 54        |
| 2.9. Strategii de dezvoltare a cercetării științifice universitare.....                                          | 59        |
| 2.10. Integrarea universităților în rețelele de excelență.....                                                   | 63        |
| <br><b>Capitolul 3 – Elaborarea și implementarea strategiei universitare.....</b>                                |           |
| 3.1. Managementul strategic universitar, în contextul reformei<br>învățământului superior din România.....       | 67        |
| 3.2. Elaborarea și implementarea strategiilor la nivel de universitate.....                                      | 72        |
| 3.2.1. Coordonatele abordării .....                                                                              | 72        |
| 3.2.2. Pregătirea climatului din cadrul universității pentru schimbările<br>strategice.....                      | 79        |
| 3.2.3. Asigurarea premiselor tehnico-materiale, financiare,<br>informaționale, de cunoștințe și umane.....       | 86        |
| 3.2.4. Formularea programelor necesare implementării modelului<br>de management strategic.....                   | 89        |

|                                                                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PARTEA A II-A – METODOLOGIA DE REALIZARE A STRATEGIEI UNEI UNIVERSITĂŢI.....</b>                                                                                                                | <b>93</b>  |
| <b>Capitolul 4 – Determinanţii strategiei universitare .....</b>                                                                                                                                   | <b>94</b>  |
| 4.1. Abordări ale condiţionării strategiei universitare .....                                                                                                                                      | 94         |
| 4.2. Determinanţii endogeni ai strategiei universitare .....                                                                                                                                       | 95         |
| 4.3. Determinanţii contextuali ai strategiei universitare.....                                                                                                                                     | 102        |
| 4.3.1. Determinanţii contextuali naţionali.....                                                                                                                                                    | 103        |
| 4.3.2. Determinanţii contextuali internaţionali .....                                                                                                                                              | 106        |
| <b>Capitolul 5 – Premisele şi modalitatea de fundamentare a strategiei universităţii .....</b>                                                                                                     | <b>111</b> |
| 5.1. Premisele abordării .....                                                                                                                                                                     | 111        |
| 5.1.1. Identificarea şi luarea în considerare a stakeholderilor universităţii.....                                                                                                                 | 112        |
| 5.1.2. Asigurarea continuităţii elaborării şi aplicării strategiilor şi politicilor universităţii.....                                                                                             | 114        |
| 5.1.3. Realizarea unei strategii globale multidimensionale .....                                                                                                                                   | 116        |
| 5.1.4. Abordarea sistemică a elaborării şi implementării strategiei ....                                                                                                                           | 117        |
| 5.1.5. Luarea în considerare a impactului internaţionalizării activităţilor universităţii .....                                                                                                    | 118        |
| 5.1.6. Realizarea transferului internaţional de know-how universitar şi managerial .....                                                                                                           | 119        |
| 5.1.7. Operaţionalizarea flexibilă şi eficace a strategiei universitare .....                                                                                                                      | 120        |
| 5.2. Modalităţi de fundamentare a strategiei.....                                                                                                                                                  | 120        |
| 5.2.1. Identificarea tendinţelor educaţionale, ştiinţifice, economice şi tehnice ce se manifestă pe plan mondial .....                                                                             | 121        |
| 5.2.2. Identificarea şi luarea în considerare a prognozelor, politicilor, studiilor prospective şi strategiilor privind mediul ambiant naţional, cu impact asupra învăţământului universitar ..... | 122        |
| 5.2.3. Realizarea unor complexe studii de diagnosticare şi analize SWOT .....                                                                                                                      | 123        |
| 5.2.4. Efectuarea unor aprofundate studii de marketing educaţional şi ştiinţific .....                                                                                                             | 124        |
| <b>Capitolul 6 – Diagnosticarea universităţii.....</b>                                                                                                                                             | <b>125</b> |
| 6.1. Tipologie şi caracteristici ale diagnosticării .....                                                                                                                                          | 125        |
| 6.2. Metodologie de elaborare a unui studiu de diagnosticare.....                                                                                                                                  | 126        |
| 6.2.1. Pregătirea diagnosticării.....                                                                                                                                                              | 126        |

|                                                                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.2. Documentarea preliminară.....                                                                                                                                                           | 134        |
| 6.2.3. Analiza viabilității universitare .....                                                                                                                                                 | 138        |
| 6.2.4. Evidențierea cauzală a principalelor puncte forte .....                                                                                                                                 | 141        |
| 6.2.5. Evidențierea cauzală a principalelor puncte slabe.....                                                                                                                                  | 142        |
| 6.2.6. Identificarea principalelor oportunități și amenințări .....                                                                                                                            | 142        |
| 6.2.7. Determinarea potențialului de viabilitate managerială,<br>educațională și de cercetare al universității .....                                                                           | 143        |
| 6.2.8. Recomandări strategico-tactice .....                                                                                                                                                    | 144        |
| <b>Capitolul 7 – Proiectarea și implementarea strategiei universitare .....</b>                                                                                                                | <b>145</b> |
| 7.1. Proiectarea strategiei.....                                                                                                                                                               | 145        |
| 7.1.1. Formularea misiunii universității .....                                                                                                                                                 | 145        |
| 7.1.2. Precizarea obiectivelor fundamentale ale universității .....                                                                                                                            | 148        |
| 7.1.3. Stabilirea opțiunilor strategice .....                                                                                                                                                  | 149        |
| 7.1.4. Dimensionarea resurselor necesare realizării obiectivelor<br>strategice .....                                                                                                           | 150        |
| 7.1.5. Fixarea termenelor de realizare a obiectivelor și de derulare<br>a opțiunilor strategice.....                                                                                           | 152        |
| 7.1.6. Stabilirea avantajului competitiv universitar .....                                                                                                                                     | 153        |
| 7.1.7. Articularea strategiei globale a universității .....                                                                                                                                    | 154        |
| 7.1.8. Stabilirea strategiilor parțiale .....                                                                                                                                                  | 155        |
| 7.1.9. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale<br>ale universității.....                                                                                                        | 157        |
| 7.2. Implementarea strategiei universitare.....                                                                                                                                                | 158        |
| 7.2.1. Pregătirea implementării strategiei .....                                                                                                                                               | 159        |
| 7.2.2. Remodelarea integrală sau parțială a sistemului managerial<br>al universității .....                                                                                                    | 160        |
| 7.2.3. Operarea schimbărilor strategice preconizate .....                                                                                                                                      | 160        |
| 7.2.4. Supervizarea implementării și evaluarea rezultatelor<br>strategiei.....                                                                                                                 | 161        |
| 7.2.5. Conceperea și operaționalizarea perfecționărilor necesare .....                                                                                                                         | 162        |
| <b>PARTEA A III-A – STUDII DE CAZ PRIVIND FUNDAMENTAREA<br/>STRATEGIEI UNIVERSITARE .....</b>                                                                                                  | <b>163</b> |
| <b>1. Studiul de caz – Analiza evolutivă a structurii cererii și ofertei<br/>în învățământul superior economic, cu relevarea poziției Universității<br/>Economice pe piața specifică .....</b> | <b>163</b> |
| 1.1. Contextul general.....                                                                                                                                                                    | 163        |

|                                                                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.2. Principalele rezultate ale cercetării pieţei forţei de muncă a economiştilor .....                                                                                                   | 165        |
| 1.2.1. Metodologie şi surse de date în dimensionarea pieţei muncii cu pregătire economică superioară .....                                                                                | 165        |
| 1.2.2. Particularităţi ale candidatului la Universitatea Economică .....                                                                                                                  | 166        |
| 1.2.3. Absolvenţii de studii economice şi poziţia Universităţii Economice pe piaţa formării de economişti .....                                                                           | 172        |
| 1.3. Caracteristici ale pieţei muncii, în general, şi ale pieţei muncii economiştilor, în special .....                                                                                   | 175        |
| 1.4. Evaluarea pieţei muncii – scurtă incursiune .....                                                                                                                                    | 181        |
| 1.4.1. Oferta de locuri de muncă .....                                                                                                                                                    | 181        |
| 1.4.2. Cererea de locuri de muncă .....                                                                                                                                                   | 185        |
| 1.5. Elemente concludive .....                                                                                                                                                            | 186        |
| <b>2. Studiul de caz – Evaluarea gradului de satisfacţie al studenţilor şi absolvenţilor Universităţii Economice, în urma consumării serviciilor de educaţie oferite de aceasta .....</b> | <b>189</b> |
| 2.1. Ancheta efectuată în rândul absolvenţilor .....                                                                                                                                      | 189        |
| 2.1.1. Caracteristici ale respondenţilor din eşantionul absolvenţilor Universităţii Economice .....                                                                                       | 189        |
| 2.1.2. Integrarea absolvenţilor în activitatea economică şi locul actual de muncă .....                                                                                                   | 191        |
| 2.1.3. Aprecieri, calificative şi opinii formulate de absolvenţi asupra universităţii absolvite .....                                                                                     | 194        |
| 2.1.4. Puncte tari, puncte slabe şi propuneri formulate de absolvenţi .....                                                                                                               | 198        |
| 2.2. Ancheta efectuată în rândul studenţilor .....                                                                                                                                        | 199        |
| 2.2.1. Caracterizarea eşantionului de studenţi investigat .....                                                                                                                           | 199        |
| 2.2.2. Satisfacţia studenţilor pentru opţiunea făcută la terminarea liceului .....                                                                                                        | 203        |
| 2.2.3. Aprecieri ale studenţilor asupra procesului didactic .....                                                                                                                         | 205        |
| 2.2.4. Aprecieri ale studenţilor asupra activităţii departamentelor conexe procesului didactic .....                                                                                      | 207        |
| 2.2.5. Intenţiile studenţilor în privinţa continuării studiilor şi a altor viitoare opţiuni .....                                                                                         | 208        |
| 2.3. Elemente concludive .....                                                                                                                                                            | 210        |
| <b>3. Studiul de caz – Poziţionarea Universităţii Economice pe piaţa educaţională, în viziunea managerilor de organizaţii şi a cadrelor didactice ale instituţiei .....</b>               | <b>211</b> |

|                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. Caracteristici ale eșantionului format din manageri de organizații .....                                                            | 211        |
| 3.2. Prezența, recrutarea și rolul economiștilor în organizațiile investigate .....                                                      | 213        |
| 3.3. Opinii ale managerilor de organizații asupra calităților profesionale ale economiștilor pregătiți în Universitatea Economică.....   | 215        |
| 3.4. Opinii asupra pregătirii economiștilor în viitor .....                                                                              | 218        |
| 3.5. Elemente concludive în ceea ce privește ancheta efectuată printre managerii de organizații .....                                    | 220        |
| 3.6. Câteva elemente sintetice obținute în urma anchetei efectuate între cadrele didactice din Universitatea Economică .....             | 221        |
| <b>4. Studiul de caz – Caracteristici ale evoluției pieței economiștilor la nivelul Uniunii Europene și a unor țări dezvoltate .....</b> | <b>224</b> |
| 4.1. Evoluția cotei de piață a economiștilor.....                                                                                        | 224        |
| 4.2. Absolvenți ai învățământului superior.....                                                                                          | 225        |
| 4.3. Absolvenți ai învățământului economic .....                                                                                         | 226        |
| 4.4. Absolvenți ai învățământului tehnic .....                                                                                           | 227        |
| 4.5. Comparații între absolvenții de învățământ economic și tehnic.....                                                                  | 229        |
| <b>5. Studiul de caz – Identificarea și analiza punctelor forte și slabe ale universității .....</b>                                     | <b>232</b> |
| 5.1. Formare inițială.....                                                                                                               | 232        |
| 5.2. Formarea continuă .....                                                                                                             | 238        |
| 5.3. Cercetarea științifică .....                                                                                                        | 242        |
| 5.4. Management academic și administrativ .....                                                                                          | 246        |
| 5.5. Relații internaționale și cu mediul de afaceri .....                                                                                | 251        |
| 5.6. Calitatea învățământului .....                                                                                                      | 253        |
| <b>6. Studiul de caz – Identificarea oportunităților și amenințărilor din mediul universitar.....</b>                                    | <b>256</b> |
| 6.1. Oportunități.....                                                                                                                   | 256        |
| 6.1.1. În domeniul formării inițiale.....                                                                                                | 256        |
| 6.1.2. În domeniul formării continue .....                                                                                               | 257        |
| 6.1.3. În domeniul cercetării științifice .....                                                                                          | 257        |
| 6.1.4. În domeniul managementului academic și administrativ .....                                                                        | 258        |
| 6.1.5. În domeniul relațiilor internaționale și cu mediul de afaceri ....                                                                | 258        |
| 6.1.6. În domeniul calității învățământului superior .....                                                                               | 259        |
| 6.2. Amenințări .....                                                                                                                    | 259        |
| 6.2.1. În domeniul formării inițiale .....                                                                                               | 259        |
| 6.2.2. În domeniul formării continue .....                                                                                               | 260        |
| 6.2.3. În domeniul cercetării științifice .....                                                                                          | 260        |

|                                                                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.4. În domeniul managementului academic și administrativ.....                                                                                | 260        |
| 6.2.5. În domeniul relațiilor internaționale și cu mediul de afaceri ....                                                                       | 261        |
| 6.2.6. În domeniul calității învățământului superior .....                                                                                      | 261        |
| <b>7. Studiul de caz – Determinarea potențialului de viabilitate<br/>al universității .....</b>                                                 | <b>262</b> |
| 7.1. Matricea de evaluare a factorilor interni.....                                                                                             | 262        |
| 7.2. Determinarea potențialului de viabilitate externă.....                                                                                     | 269        |
| <b>8. Studiul de caz – Formularea de recomandări strategico-tactice<br/>de amplificare a potențialului de viabilitate al universității.....</b> | <b>276</b> |
| 8.1. Domeniul formare inițială .....                                                                                                            | 276        |
| 8.2. Domeniul formare continuă.....                                                                                                             | 279        |
| 8.3. Domeniul cercetare științifică.....                                                                                                        | 282        |
| 8.4. Domeniul management academic și administrativ .....                                                                                        | 284        |
| 8.5. Domeniul relații internaționale și cu mediul de afaceri.....                                                                               | 289        |
| 8.6. Domeniul calitatea învățământului .....                                                                                                    | 290        |
| <b>9. Studiul de caz – Configurația unei strategii universitare .....</b>                                                                       | <b>292</b> |
| 9.1. Componentele strategiei .....                                                                                                              | 292        |
| 9.2. Coordonatele implementării strategiei.....                                                                                                 | 295        |
| <b>Anexa 1. Strategia de dezvoltare a Academiei de Studii Economice<br/>din București 2007-2014.....</b>                                        | <b>299</b> |
| <b>Bibliografie.....</b>                                                                                                                        | <b>313</b> |