

**PREMISE ALE MANAGEMENTULUI
INTRAPRENORIAL LA NIVELUL
UNIVERSITĂȚILOR**

**Conf. Univ. dr. Amalia Venera
TODORUȚ**
Universitatea “Constantin Brâncuși” din
Târgu-Jiu

Rezumat

În această lucrare mi-am propus să abordez aspecte legate de intraprenariat, care reprezintă o abordare performantă a schimbării organizaționale. Pe parcursul lucrării am încercat să ofer răspunsuri adecvate cerințelor privind abordarea managementului intraprenorial și a conceptelor derivate - unitate intraprenorială, manager -intraprenor, strategie intraprenorială- ca un factor important de îmbunătățire a activității pe criterii de eficiență și eficacitate, în special la nivelul Universității, deoarece instituțiile de învățământ superior oferă o varietate de activități și de posibilități pentru intraprenariat.

Am prezentat de asemenea trăsăturile specifice ale unităților intraprenoriale de tip universitar și am detaliat demersul intraprenorial în cadrul instituțiilor de învățământ superior. În societatea bazată pe cunoaștere, Universitatea ca centru de inovare, de creativitate și de gândire critică poate implementa cu succes managementul intraprenorial ca factor de progres și generator de valoare nouă.

Cuvinte cheie: management, intraprenariat, cunoștințe, strategie, inovare, creativitate.

Introducere

Noul mileniu pune în fața învățământului o multitudine de probleme și foarte puține soluții. De aceea, trebuie să mizăm pe inovare și pe o atitudine optimistă pentru a vedea în fața noastră nu atât amenințarea generată de aceste probleme fără soluții, cât mai ales provocările noului mileniu.

În strategia „UE 2020” se face precizarea că „Europa dispune de unele din cele mai bune universități din lume, însă ar

**PREMISES OF THE
INTRAPRENEURIAL MANAGEMENT
AT THE LEVEL OF UNIVERSITIES**

**Assoc.Prof.PhD Amalia Venera
TODORUȚ**
“Constantin Brâncuși” University of
Târgu-Jiu

Abstract

In this paper I proposed myself to approach issues related to the intrapreneuriat, which represents a powerful approach of the organizational change. Throughout the paper I tried to provide adequate answers to the requests concerning the intrapreneuriat management approach and the concepts derived – intrapreneuriat unit, intrapreneur manager, intrapreneuriat – strategy – as an important factor of the work improvement on the grounds of efficiency and effectiveness, especially at the University because higher education institutions offer a variety of activities and opportunities for the intrapreneuriat.

I also presented the specific features of the university intrapreneuriat units and I detailed the intrapreneuriat approach in higher education institutions. In the society based on knowledge, the universities as centers of innovation, creativity and critical thinking can successfully implement the intrapreneuriat management as a progress and generating new value factor.

Key words: management, intrapreneurship, knowledge, strategy, innovation, creativity.

Introduction

The new millennium confronts education with a lot of issues and very few solutions. Therefore, we should rely on innovation and on a positive attitude to see before us not only the threat generated by these problems without solutions, but also the challenges of the new millennium.

In “The EU 2020” Strategy it is stated that “Europe has some of the best universities in the world, but we should aim to have many more and turn them into a

trebuie să ne propunem să avem mult mai multe și să le transformăm într-un adevărat motor al cunoașterii și al creșterii. În acest sens va fi nevoie nu numai de investiții, ci și de reforme și, după caz, de consolidare, de o cooperare mai strânsă, inclusiv cu mediul de afaceri, și de o atitudine mai deschisă la schimbare”. [11]

De asemenea în viziunea UE pentru 2020 se exprimă crearea unui spațiu european de cercetare eficient, eficace și dotat cu resursele necesare. Este necesar ca UE să își intensifice eforturile în domeniul cercetării punând în comun resursele, dezvoltând în comun principalele infrastructuri de cercetare pe întreg teritoriul al UE și ridicând calitatea cercetării la standarde mondiale. Caracterul atractiv și performanțele Europei ca spațiu de cercetare depind, de asemenea de crearea unei piețe interne și a unor perspective de carieră atractive pentru cercetători. Călea de urmat presupune un parteneriat de cercetare între UE și statele membre, care să maximizeze sinergiile cu alte domenii de politică, în special cu inovarea și educația.

Uniunea Europeană trebuie să ofere condiții cadru mai atractive pentru inovare și creativitate, inclusiv prin stimulente pentru dezvoltarea organizațiilor bazate pe cunoaștere și ar trebui să ajute universitățile și instituțiile de cercetare să mobilizeze capitaluri prin comercializarea ideilor și inovațiilor acestora.

Se conturează așadar importanța celor trei poli ai cunoașterii, respectiv: educația, cercetarea și inovarea și din această perspectivă universitățile joacă un rol crucial, de motor al noii paradigme, bazată pe cunoaștere [8]. O societate europeană a cunoașterii presupune centrarea pe universități, ca centre de iradiere a inovării.

În acest context european nu putem să nu recunoaștem influențele puternice pe care globalizare și tehnologiile informatice le au asupra economiilor naționale, în general și asupra universităților, în mod deosebit. De aceea managementul universitar va trebui să adopte o atitudine de acceptare a schimbării

genuine engine of knowledge and growth. In this respect, not only investment will be required but also reforms and, where appropriate, consolidation, a closer cooperation, including the business environment and a more open attitude to change.” [11]

In the EU vision for 2020 the creation of an efficient, effective European research area, equipped with necessary resources is also expressed. The EU should intensify its efforts in the research domain pooling the resources, developing the major research facilities across the EU and raising the quality of research at global standards. The attractiveness and performance of Europe as a research area also depend on creating an internal market and attractive career perspectives for researchers. The way forward requires a research partnership between the EU and the Member States to maximize the synergies with other policy areas, particularly in innovation and education.

EU should offer more attractive framework conditions for innovation and creativity, including stimulants for developing the knowledge-based organizations and should help universities and research institutions to raise capitals by selling their ideas and innovations.

It is, therefore, outlined the importance of the three poles of knowledge, namely: education, research and innovation and from this perspective, universities play a crucial role, that of an engine of the new paradigm based on knowledge [8]. A European society of knowledge involves focusing on universities as centers of the innovation irradiation.

In this European context we cannot say we do not recognize the powerful influences that globalization and information technologies have on national economies in general, and on universities in particular. That is why the university management should take an attitude of acceptance of change and even turn universities in strong

și chiar să transforme universitățile în puternice câmpuri de forță în domeniul cunoașterii și al comunicării acestei cunoașteri.[7].

Îndrăznim să propunem și un alt tip de management la nivelul universităților, și anume, managementul intraprenorial care să se centreze pe inițiere și implementarea unor sisteme de practici inovatoare, răspunzând astfel noilor cerințe ale contextului economic, social și cultural actual.

Exigențe privind managementul intraprenorial

În multitudinea strategiilor și instrumentelor de dezvoltare organizaționale și destinate să sprijine managementul organizațiilor în cercetările și căutările acestuia pentru inovații și evoluție, intraprenoriatul apare ca un concept nou, interesant pentru unii specialiști, enigmatic însă pentru alții.

Factorii care stau la originea acestui interes crescând pentru intraprenoriat par a se articula în prezent în jurul a doi poli mari: pe de o parte noile nevoi ale salariaților, deoarece intraprenoriatul asigură valorificarea mai bună a dorinței de a fi întreprinzător și potențialul intraprenorial al unor persoane cu bună pregătire de specialitate și managerială din organizații; pe de altă parte, noile nevoi ale organizațiilor aflate într-un context competitiv mai sever ca niciodată, asigurând valorificarea mai bună (ca eficiență și eficacitate) a resurselor disponibile în diferite domenii de activitate.

Organizațiile performante și în special universitățile au înțeles că resursele lor umane reprezintă de fapt capitalul lor cel mai important. În același timp, angajații refuză să trăiască într-un mediu în care organizația precede omul și în care acesta din urmă este văzut ca un factor de producție, printre alții.

Nevoile de ordin superior ale angajaților impun schimbarea practicilor organizaționale în privința gestiunii resurselor umane. În prezent, descrește

fields of force in the domain of knowledge and communication of this knowledge. [7]

We dare to suggest another type of management at the universities, namely, the intrapreneurial management which is centered in initiating and implementing some innovative practices systems, thus meeting the new requirements in the present economic, social and cultural context.

Demanding on the intrapreneurial management

In many strategies and tools of organizational development fated to support the organizations management in its researches and quests for innovation and development, the intrapreneurial seems to be a new, interesting concept to some experts, however inscrutable to others.

The factors which are at the outset of this growing interest for the intrapreneurial seem to articulate, in present, around the two major poles: on one hand the new needs of employees, because the intrapreneurial ensures a better recovery of the desire to be enterprising and the intrapreneurial potential of some individuals with a specialized training and a good management of the organizations; on the other hand, the new needs of the organizations in a more severely competitive context than ever, ensuring the better capitalization (as efficiency and effectiveness) of the available resources in different fields of activity.

Performing organizations and universities in particular have understood that their human resources are actually their most important capital. Meanwhile, employees refuse to live in an environment where the organization stands before the man and the latter is seen as a production factor, among others.

The higher order needs of the employees require the change of the organizational practices on human resources management. At present, the number of employees, that accepts to adopt the systems of traditional values imposed by the

rapid numărul salariaților care acceptă să adopte sistemele de valori tradiționale impuse în organizație și o cultură organizațională depășită [10].

În promovarea managementului intraprenorial rolul central în cadrul instituțiilor de învățământ superior îl are capitalul intelectual cu cele trei componente ale sale: capitalul uman, capitalul structural și cal relațional.

Importanța capitalului intelectual se manifestă prin evaluarea capacității de competiție a organizațiilor, precum și în evaluarea potențialului de inovare a lor, care determină dezvoltarea spiritului intraprenorial în contextul noii economii bazate pe cunoaștere.

Capitalul intelectual este un concept oarecum confuz, datorită granițelor acestuia, care nu sunt bine definite, și interacționează cu granițele conceptului de capital uman. Spre exemplu, Stewart [9] consideră capitalul intelectual ca fiind suma a tot ce știe toată lumea din organizație și care îi oferă un avantaj competitiv sau capitalul intelectual este materialul intelectual – cunoștințe, informații proprietate intelectuală, experiență - care poate fi folosit pentru a crea bogăție. Este puterea intelectuală colectivă.

Complexitatea conceptelor și ideilor din clusterul semantic al capitalului intelectual au generat abordări diferite precum și direcții diferite de investigare. Dar așa cum rezultă din analiza aproape exhaustivă realizată de Andriessen [1], majoritatea covârșitoare a autorilor privesc capitalul intelectual ca pe un potențial organizațional structurat astfel: capital uman, capital structural și capital relațional.

Capitalul uman este fundamental pentru că este sursa inovării și a înnoirii, elemente ce reprezintă suportul managementului intraprenorial și reprezintă totodată capabilitățile angajaților de a oferi soluții clienților, care în cazul sistemului educațional se regăsesc în studenți, profesori, trainerii (clienți interni) și stakeholderii săi.

organization and an exceeded organizational culture, decreases rapidly. [10]

In promoting the intrapreneurial management within higher education institutions, the intellectual capital with its three components has a central role: human capital, structural capital and the relational one.

The importance of the intellectual capital is shown by assessing the ability of the organizations competition, as well as by assessing their potential for innovation, that leads to the development of the intrapreneurial spirit in the context of the new knowledge-based economy.

The intellectual capital is a concept somewhat confusing, because its borders are not well defined and interact with the boundaries of the concept of human capital. For example, Stewart [9] considers the intellectual capital as the sum of everything everybody knows in the organization and gives it a competitive advantage or, the intellectual capital is the intellectual material – knowledge, information intellectual property, experience – that can be used to create wealth. It is the collective intellectual power.

The complexity of concepts and ideas from the semantic cluster of intellectual capital generated different approaches and different directions of investigation. But as evidenced by the almost exhaustive analysis carried out by Andriessen [1], the overwhelming majority of authors consider the intellectual capital a structured organizational potential as it follows: human capital, structural capital and relational capital.

Human capital is fundamental for it is the source of innovation and renewal, elements which represent the support of the intrapreneurial management and, at the same time the capabilities of employees to offer the customers solutions, which in the educational system are reflected in students, teachers, trainers (internal customers) and its stakeholders.

Capitalul structural se referă la relațiile organizaționale care fac posibilă transformarea potențialului intelectual în acțiuni concrete pentru a crea valoare reflectată de produsele și serviciile educaționale oferite de universitate.

Capitalul relațional reprezintă valoarea relațiilor pe care le are universitate cu stakeholderii săi: mediul de afaceri, licee, comunitatea locală etc.[6]

Dacă sistemele de valori din universitate nu le permit să-și valorifice potențialul intelectual și chiar managerial, aceste persoane vor prefera să iasă din cadrul organizației, fie pentru a căuta o alta, în care să se poată manifesta deplin, fie pentru a pune ei înșiși bazele unei firme care să fie în concordanță cu propriile aspirații. Devin așadar întreprinzători interni sau intraprenori, asumându-și responsabilități și inerent riscuri adiacente. Intraprenoriatul este un mod de organizare care permite lucrătorilor, deci și intraprenorului să-și exprime potențialul creativ, beneficiind de libertate de acțiune și de o marjă de manevră suficient de largă.

Beneficiind de independență de acțiune pentru a-și pune în aplicare proiectele de organizare intraprenorială, intraprenorul își poate concretiza ideile în interiorul organizației, reușind simultan să satisfacă nevoile personale și pe cele ale organizației. În acest mod, intraprenoriatul apare ca un concept nou în limbajul organizațional.

Intraprenoriatul reprezintă inițierea și implementarea unor sisteme și practici inovatoare în cadrul unei organizații, de către o parte din personalul acesteia, sub coordonarea unui manager, care-și asumă rolul de intraprenor, în vederea îmbunătățirii performanțelor economice ale organizației, prin utilizarea unei părți din resursele acesteia, care prin sistemul managerial anterior nu erau valorificate performant. [3]

Structural capital refers to the organizational relations that enable the transformation of the intellectual potential into concrete actions to create a value reflected in educational products and services offered by the university.

Relational capital is the value of relationships the university has with its stakeholders: business, high schools, local community etc. [6]

If the value systems of the universities do not allow them to capitalize their intellectual potential and even their management, these people would prefer to leave the organization, either to seek for another one, where they can fully manifest, or to put themselves the bases of a new company that is in accordance with their aspirations. Therefore, they become internal entrepreneurs or intrapreneurs, assuming the responsibilities and, inherently the adjacent risks. The intrapreneuriat is a way of organizing that allows the workers, and so the intrapreneur to express the creative potential, enjoying the freedom of action and a sufficiently broad scope.

With an independence of action to implement his projects of intrapreneuriat organization, the intrapreneur can materialize his ideas within the organization, managing simultaneously to satisfy the personal needs and those of the organization. In this way, the intrapreneuriat appears as a new concept in the organizational language.

The intrapreneuriat represents the initiation and implementing of some innovative systems and practices within an organization by some of its staff under the supervision of a manager who assumes the role of intrapreneur, with a view to improve the economic performances of the organization, using some of its resources which, through the previous management system were not perfectly capitalized. [3]

Unități intraprenorial de tip universitar – caracteristici

Indiferent de tipul de abordare ales, unii specialiști susțin că elementele cheie ale organizației intraprenoriale sunt următoarele trei[4]:

- cultura organizației intraprenoriale, adică "motorul" motivației și susținerii comportamentului intraprenorial;
- structura organizatorică intraprenorială, respectiv "vehiculul" care conține comportamentul intraprenorial;
- managementul strategic, exercitat de managerii care poartă răspunderea pentru deciziile de anvergură strategică.

Intrapreneurial units of universities – characteristics

No matter the chosen type of approach, some specialists argue that the key elements of the intrapreneurial organizations are the following three: [4]

- The intrapreneurial organization's culture, meaning the “engine” of the intrapreneurial motivation and of behavior support;
- The intrapreneurial organizational structure, respectively the “vehicle” containing the intrapreneurial behavior;
- The strategic management exercised by the managers responsible for major strategic decisions.

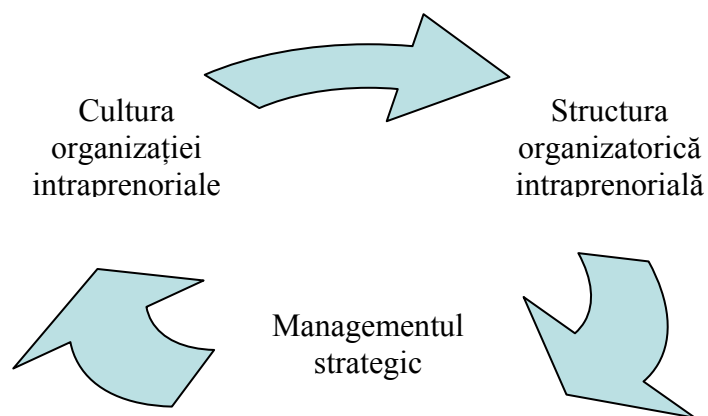


Fig.1- Elementele cheie ale organizației intraprenoriale
Prelucrare sursa[3]

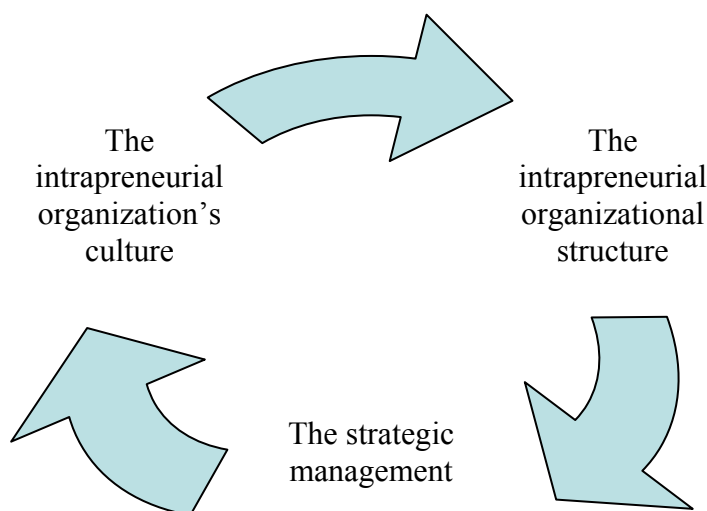


Fig.1- The Key elements of the intrapreneurial organization
Source processing [3]

Parte componentă a strategiei universității în cadrul căreia se poate constitui sub forma orientării spre o opțiune strategică esențială, strategia organizației intraprenoriale poate fi privită și analizată în egală măsură și independent de strategia generală a Universității, întrucât ea însăși trebuie să reflecte și să respecte toate componentele unei strategii.

În același timp poate reprezenta și o strategie care să ajute organizația să rezolve conflictele interne dintre integrare, pe de o parte, și nevoia de flexibilitate legată de inovație, pe de altă parte. Aici intraprenoriatul își află o principală rațiune de a exista prin faptul că poate ajuta organizația să ia în considerare și să integreze cu mai mare flexibilitate activități secundare, dacă acestea nu sunt vizibil legate de misiunea centrală a Universității pe ansamblu. Prin flexibilitatea pe care o introduce și o promovează, inclusiv prin strategie, intraprenoriatul permite posibile diversificări, determinând organizația să nu se mulțumească cu un "status quo" în fața unor noi și acute oportunități.

Intraprenoriatul constă așadar în identificarea și dezvoltarea unor activități intreprenoriale autonome, în cadrul unei unități de învățământ superior, de regulă de dimensiuni mari sau mijlocii, de către unii dintre angajații săi, folosind o parte din resursele acesteia, care fie nu sunt utilizate, fie se folosesc și se valorifică insuficient.

Unitățile intraprenoriale de tip universitar au de asemenea, unele trăsături specifice:

- orientarea conducerii de nivel superior spre dezvoltarea bazată pe idei inovative, care reprezintă mai mult o trăsătură de comportament decât de personalitate;
- căutarea permanentă, cu asiduitate, a schimbării, aceasta fiind favorizată de o atitudine managerială adecvată și exploatată ca ocazie pentru o activitate profitabilă;
- transformarea posibilităților de obținere a eficienței și eficacității din domeniile mai

Being a part of the university's strategy within which it can be constituted as guidance for an essential strategic choice, the strategy of the intrapreneurial organization can be seen and analyzed equally and independently from the overall strategy of the University, as it must reflect itself and respect all the components of a strategy.

At the same time it may represent a strategy which helps the organization to resolve the internal conflicts between integration on the one hand and the need for flexibility related to innovation, on the other hand. Here the intrapreneuriat shows its main reason of being through the fact that it can help the organization to consider and integrate, with greater flexibility, secondary activities, if they are not clearly related generally to the central mission of the University. By the flexibility it introduces and promotes, inclusively through the strategy, the intrapreneuriat allows the possible diversifications, making the organization not to be contented with a "status quo" in the face of some new and acute opportunities.

The intrapreneuriat is therefore the identification and development of some autonomous intrapreneurial activities in university institutions, usually large or medium, by some of its employees, using a portion of its resources, which are not used or are insufficiently used and capitalized.

University-type intrapreneurial units have also some specific features:

- Higher management orientation to the development based on innovative ideas which represent more a behaviour than a personality trait;
- The permanent search, with perseverance, of the change, this being favoured by an adequate managerial attitude and exploited as an occasion for a profitable activity;
- The transformation of the possibilities to obtain efficiency and efficacy from weaker domains to large areas with

puțin performante spre domeniile de anvergură cu potențial ridicat de dezvoltare;

Aspecte particulare dobândește managementul intraprenorial în instituții publice sau prestatoare de servicii.

Spre exemplu, noile unități intraprenoriale din domeniul învățământului superior (școli de afaceri, școli postuniversitare) reprezintă cu adevărat un vehicul pentru inovația universitară. Ele pot genera adevărate “perioade” intraprenoriale și pot fi parte a activităților intraprenoriale din economia țării.

Se impune în actualul context economico-social organizarea internă a instituțiilor de învățământ superior ca universități atât antreprenoriale cât și intraprenoriale. În momentul de față, o parte importantă din finanțarea unei universități se face din fonduri proprii. De asemenea, a crescut și concurența, pe de o parte prin dezvoltarea sistemului de învățământ privat și, pe de altă parte prin migrarea “clienților” către centre de învățământ din străinătate. Dobândirea acestui mod de acțiune antreprenorial și intraprenoriale este un subiect delicat, în special pentru instituțiile de învățământ publice, din perspectiva tradițiilor diferite ale acestora, într-un spirit cultural, total neeconomic și al dependenței parțiale de reglementările și finanțările de la stat.

Universitatea trebuie să-și dezvolte pe lângă comportamentul antreprenorial și unul intraprenorial, respectiv un management intraprenorial care să favorizeze creșterea performanțelor economice și să le permită o mai mare flexibilitate la un mediu într-o continuă schimbare și extrem de ostil.

Demersul intraprenorial

Demersul intraprenorial în universități presupune parcurgerea mai multor faze.[7] Astfel debutul intraprenorial începe cu sensibilizarea managementului superior asupra necesității și avantajelor oferite Universității de apelarea la acțiunile intraprenoriale. În urma schimbului de informații și a discuțiilor

high development potential;

The intrapreneurial management gets particular aspects in public or in the institutions providing services.

For example, the new intrapreneurial units in higher education (schools for business, postgraduate schools) are really a vehicle for university innovation. They can generate true intrapreneurial “periods” and may be part of the intrapreneurial activities of the country's economy.

In the present economical-social context, the internal organization of higher education institutions, such as entrepreneurial and intrapreneurial universities, is required. Currently, a large part of a university funding is realized from personal funds. The competition also increased, first by developing the private education system and secondly by switching “customers” to the centers education abroad. The acquisition of this way of entrepreneurial and intrapreneurial action is a sensitive issue, particularly for public schools, in terms of their different traditions, in a cultural spirit, totally uneconomic and of partial dependence on State funding and regulations.

University needs to develop, in addition to the entrepreneurial behavior, an intrapreneurial one, respectively an intrapreneurial management to foster the growth of economic performances and to enable greater flexibility in a changing and a very hostile environment.

The intrapreneurial approach

The intrapreneurial approach in universities involves several phases. [7] Thus, the intrapreneurial debut begins with top management's awareness of the need and benefits offered to a university of calling the intrapreneurial actions. Following the exchange of information and discussions regarding the specific action of the University, the launch of the intrapreneurial program and its coordinates are established. The getting of the consent

privitoare la acțiunea specifică Universității se stabilește declanșarea programului intraprenorial și a principalelor sale coordonate. Obținerea acordului de formă și de fond al managementului superior al Universității de către consultant este condiționantă pentru succesul acțiunii. În cazul prevederii unor ample proiecte intraprenoriale, ce schimbă în fapt strategia Universității și îi afectează substanțial activitățile, sunt obligatorii consultarea și decizia Senatului Universității.

Faza a doua are drept conținut informarea întregului personal al Universității asupra deciziei intraprenoriale de principiu și declanșării unui program de pregătire intraprenorială, prezentând obiectivele, conținutul, avantajele sale pentru Universitate în ansamblul ei și pentru toți angajații. Ulterior, cei interesați în a participa la acțiunea intraprenorială iau parte la seminarii de pregătire în care se prezintă principalele sale elemente constitutive și modul de operaționalizare.

Un accent deosebit se acordă punctării calităților și cunoștințelor necesare intraprenorilor, perspectivelor, riscurilor și avantajelor proprii activității intraprenoriale. Prin acțiunile de formare și pregătire se are în vedere inducerea receptivității față de viitoarea acțiune intraprenorială în cultura organizațională a Universității și scoaterea din starea latentă a talentelor intraprenoriale din organizație.

Faza următoare este cea în care are loc constituirea echipei intraprenoriale din rândul celor sensibilizați, informați și pregătiți în etapa precedentă. Specifică acestei faze este constituirea echipei de voluntariat, de autoselecție, în funcție de configurația relațiilor umane existente, mai ales a celor de natură informală. Se vor implica concret în conducerea și derularea activităților intraprenoriale numai persoanele ce-și manifestă dorință, suficient de puternică în viabilitatea și oportunitatea inițierii unui proiect intraprenorial.

Aceasta presupune o motivare puternică a

form and substance of the top management of the University by a consultant is subject to a successful action. In the case of provisioning some extensive intrapreneurial projects that actually change the university's strategy and substantially affect the activities, the consultation and decision of the University Senate are mandatory.

The second phase is to inform the whole staff of the University about the intrapreneurial decision of principle and the triggering of an intrapreneurial training program, presenting objectives, content, and its benefits for the University as a whole and for all the employees. Subsequently, those who are interested in participating in the intrapreneurial proceedings attend training seminars where, its main components and the way of operation are presented.

A special emphasis is given to scoring the qualities and knowledge that are necessary for the intrapreneurs, prospects, risks and benefits proper for the intrapreneurial activity. Through the training and formation actions, the future intrapreneurial action in the organizational culture of the University and the elimination of the latent state of the intrapreneurial talents from the organization are taken into consideration.

The next phase is the intrapreneurial team formation among those who are sensitized, informed and prepared in the previous stage. Specific for this phase is the establishment of a voluntary team, of self-selection, depending on the configuration of the existing human relationships, especially of the informal ones. Only the people who manifest their desire, strong enough in the viability and desirability of initiating an intrapreneurial project are involved in directing and carrying out specific intrapreneurial activities.

This implies a strong motivation of the personnel participating in the intrapreneurial action. In addition to motivation there is essential for people to

personalului participant la acțiunea intraprenorială. Pe lângă motivare este esențial ca să existe persoane care posedă și calități intraprenoriale suficient de pregnante pentru a aborda și finaliza cu succes complexe, inovative și adesea riscantele procese intraprenoriale. Esențială este posedarea spiritului intraprenorial, concomitent cu capacitatea de a comunica și întreține relații umane bune cu un număr mare de persoane. În finalul acestei faze se va desemna intraprenorul ce va asigura dirijarea managerială de ansamblu a proiectului.

Faza a patra are drept conținut definirea scopurilor urmărite prin proiectul intraprenorial, concomitent cu conturarea zonei sau zonelor din Universitate unde acesta se va derula. În paralel se va definitiva și echipa care va conduce efectiv acțiunea intraprenorială. În funcție de aceste elemente se trece la îmbogățirea cunoștințelor personalului implicat printr-un training adecvat. O atenție deosebită se acordă pregătirii manageriale, de marketing, financiare și de altă natură a grupului care va dirija proiectul intraprenorial.

Faza a cincea constă în stabilirea detaliată a conținutului proiectului intraprenorial și a programului de implementare. În această fază se elaborează de fapt planul de afaceri al acțiunii intraprenoriale, se definitivează sistemul managerial sub aspect decizional, informațional, metodologico-managerial și structural –organizatoric și se programează acțiunile, resursele, termenele și responsabilii aferenți lor. Este de fapt faza de elaborare în detaliu a proiectului intraprenorial. Pentru succesul său este esențial să se prevadă modalitățile de armonizare managerială și financiară a centrului intraprenorial.

Deși unii specialiști [2] se opresc la această fază, alții [7] consideră că vor urma încă alte două și anume: derularea efectivă a proiectului intraprenorial și evaluarea rezultatelor vizavi de obiectivele și așteptările grupului intraprenorial și ale Universității, urmate în mod firesc de corectarea erorilor și efectuarea de îmbunătățiri și dezvoltări.

possess intrapreneurial qualities, conspicuous enough to tackle with and successfully complete complexes, innovations and often the risking intrapreneurial processes. The possession of the intrapreneurial spirit is essential, along with the ability to communicate and maintain good human relations with a large number of people. At the end of this phase the intrapreneur who will ensure the overall project management will be designated.

The fourth phase is to define the aims of the intrapreneurial project while shaping the University area or areas where it will run. In parallel, it will be determined the team which will actually lead the intrapreneurial action. In the light of these elements, it is passed to the enrichment of knowledge of the involved staff through appropriate trainings. A special attention is given to managerial training, marketing, financial and other nature of the group who will manage the intrapreneurial project.

The fifth phase is to establish the detailed intrapreneurial project content and the implementation program. At this juncture actually it is developed the business plan of the intrapreneurial action, the managerial system is finalized under a decisional, informational, methodological, managerial, organizational and structural aspect, and the actions, resources, time and their respective leaders are scheduled. It is actually a development phase of the intrapreneurial project in detail. For its success, it is essential to provide the procedures for the financial and managerial harmonizing of the intrapreneurial center.

Although some experts [2] stop at this stage, others [7] believe that two more will follow such as: the effective conduct of the intrapreneurial project and the evaluation of the results near the objectives and expectations of the intrapreneurial group and of the University, followed naturally by the errors correction and making improvements and developments.

In the following table the whole

În tabelul următor se prezintă în mod intrapreneurial process is schematically presented:
schematizat întregul proces intraprenorial:

Tab.nr.1- fazele intraprenorialului

Nr. crt.	Faza intraprenorială	Caracteristici
1	Faza I	- sensibilizarea managementului Universității asupra avantajelor intraprenoriale; - obținerea acordului managementului superior pentru declanșarea proiectului intraprenorial;
2	Faza a II-a	- informarea personalului Universității asupra inițiativei intraprenoriale și a caracteristicilor sale; - organizarea de seminarii de pregătire intraprenorială pentru cei interesați;
3	Faza a III-a	- constituirea echipei intraprenoriale pe bază de voluntariat și auto selecție; - desemnarea intraprenorului șef, cel care va dirija proiectul managerial de ansamblu;
4	Faza a IV-a	- stabilirea obiectivelor și zonelor intraprenoriale; - conturarea configurației manageriale de ansamblu a proiectului; - pregătirea intensivă specifică a echipei intraprenoriale;
5	Faza a V-a	- proiectarea de detaliu tehnică, economică și managerială a activităților intraprenorială ; - stabilirea programului de implementare a proiectului intraprenorial;
6	Faza a VI-a	- implementarea propriu-zisă a proiectului intraprenorial; - funcționarea centrului intraprenorial
7	Faza a VII-a	- evaluarea derulării activităților intraprenoriale; - efectuarea de corecții și perfecționări în activitatea centrului; - motivarea participanților la proiect în funcție de performanțe;

Tab. nr.1- the intrapreneuriat phases

Nr.	The intrapreneurial phase	Characteristics
1	Phase I	- the awareness of the university management over the intrapreneurial advantage; - the getting of the top management consent for the starting of the intrapreneurial project;
2	Phase II	- the informing of the university staff on the intrapreneurial initiative and its characteristics; - the organization of some intrapreneurial training seminars for those who are interested;
3	Phase III	- the formation of the intrapreneurial team voluntarily and by self-selection; - the choosing of the intrapreneur chief, who will coordinate the overall managerial project;

4	Phase IV	- the establishment of objectives and intrapreneurial areas; - the shaping of the overall managerial configuration of the project; - the intensive training specific for the intrapreneurial team;
5	Phase V	- the detail projection, technical, economic and managerial of the intrapreneurial activities; - the establishment of the implementation program of the intrapreneurial project;
6	Phase VI	- the so-called implementation of the intrapreneurial project; - the functioning of the intrapreneurial centre;
7	Phase VII	- the assesment of the intrapreneurial activities ongoing; - the making of corrections and improvements in the centre's activity; - the motivation of the participants at the projects depending on performances;

Intraprenoriatul poate fi considerat ca una amplificator de eficiență și eficacitate. Motivarea superioară a personalului, focalizare asupra unor servicii educaționale care se cer pe piață, inovativitatea superioară, specifică acțiunilor intraprenoriale constituie tot atâtea surse suplimentare de sporire a eficienței și eficacității, concomitent cu obținerea de plusuri calitative semnificative.

Concluzii

Importanța activităților intraprenoriale, a căror pondere în cadrul economiei și al cărui rol în societate sunt în mod inevitabil în creștere în anii care urmează, decurge firesc din mediul lor concret, aplicativ și direct. În mod practic, intraprenoriatul poate asigura:

- concentrarea viziunii manageriale asupra ocaziilor, oportunităților, șanselor oferite de mediul de afaceri în care acționează organizația intraprenorială;
- valorificarea exemplelor de reușită în domeniul intraprenorial prin organizarea sistematică a unor ședințe de informare și analiză, cu managerii intraprenoriali și în cazul nostru cu managerii Universității;
- cooptarea în activități intraprenoriale a tinerilor specialiști din universități, care intuiesc mai ușor ocaziile și posibilele viitoare dezvoltări pe principii intraprenoriale;
- adaptarea culturii Universității la

The intrapreneuriat can be considered as an amplifier of efficiency and effectiveness. High motivation of staff, focusing on education services demanded by the market, superior innovations, specific for the intrapreneurial actions are all additional sources to increase efficiency and effectiveness while achieving significant qualitative strengths.

Conclusions

The importance of the intrapreneurial activities, whose share in the economy and whose role in a society is inevitably rising in the coming years, results from their natural and specific environment, applied and directly. Practically, the intrapreneuriat can provide:

- The focusing of the managerial vision on occasions, opportunities, chances offered by the business environment in which the intrapreneurial organization is acting;
- The capitalization of the success examples in the intrapreneurial area by a systematic organization of some information and analysing meetings with the “intraprenorial” managers and, in our case with the University managers;
- The association in intrapreneurial activities of the young specialists from universities who infer easily the occasions and the future possible developments on intrapreneurial principles;
- The accommodation of the University

necesitățile noilor evoluții generate de intraprenoriat și conturarea unor elemente culturale specifice noilor unități intraprenoriale.

Poate Universitatea este locul cel mai propice unde se poate manifesta spiritul intraprenorial. Și aceasta pentru că unde altundeva decât în universități, creativitatea și inovarea, activitatea de cercetare științifică reprezintă coordonate esențiale pentru o instituție modernă în societatea bazată pe cunoaștere.

În plan uman, intraprenoriatul determină o fructificare superioară a capitalului intelectual din instituțiile de învățământ superior. Experiența și know-how-ul, specifice fiecărei universități, acumulate în anii precedenți, relațiile pozitive între angajații lor, constituie tot atâtea surse potențiale de a realiza în perioade scurte servicii și produse educaționale de calitate

culture to the necessities of the new evolutions generated by the intraprenuriat and the shaping of some cultural elements specific to the new intrapreneurial units.

Perhaps the University is the most suitable place where the intrapreneurial spirit can manifest. This is because only in universities and nowhere else, creativity and innovation, the activity of scientific research is an essential coordinate to a modern institution in the society based on knowledge.

In the human plane, the intrapreneuriat causes a high fructification of the intellectual capital from higher education institutions. The experience and know-how, specific for each university, accumulated in the previous years, the positive relationships between their employees, are all potential sources to achieve, in short periods, quality educational products and services.

Bibliografie

1. Andriessen, D., - Making sense of intellectual capital. Designing a method for the valuation of intangibles -, Amsterdam Elsevier, 2004. pag,21;
2. Hidden, C.,- Talent Lead your Company into New Market?- in Business Marketing Digest, vol.6, nr.1, 1998, pag,4;
3. Istocescu, A.,- Intreprenoriat și Intraprenoriat în România , Editura ASE, București, 2006, pag.122;
4. Istocescu, A.,- Managementul intraprenorial- concepte, studii de caz,- Editura ASE București 2003, pag.131;
5. Nicolescu, O., Verboncu, I.,- Strategia Universității,- Editura Economică, București, 2007, pag.25;
6. Nicolescu, O., Nicolescu,L.,- Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe,- Editura Economică, București, 2005, pag.319;
7. Nicolescu, O.,Nicolescu, C.,- Intreprenoriatul și întreprinderile mici și mijlocii- Editura Economică, București

Bibliography

1. Andriessen, D., - Making sense of intellectual capital. Designing a method for the valuation of intangibles, - Amsterdam Elsevier, 2004. page 21;
2. Hidden, C., - Talent Lead your Company into New Market? - in Business Marketing Digest, vol.6, nr.1, 1998, page 4;
3. Istocescu, A., - Entrepreneurial and Intrapreneuriat in Romania, ASE, Bucharest, 2006, page 122;
4. Istocescu, A.,- The intrapreneurial Management - concepts, case studies,- ASE Bucharest, 2003, page 131;
5. Nicolescu, O., Verboncu, I.,- The University Strategy,- The Economic Publishing House, Bucharest, 2007, page 25;
6. Nicolescu, O., Nicolescu, L.,- Economy, firm and the management based on knowledge, - The Economic Publishing House, Bucharest, 2005, page 319;
7. Nicolescu, O., Nicolescu, C.,- Entrepreneurial and small and middle enterprises - The Economic Publishing

- 2008, pag.56-57;
8. Roșca, Ghe.,- Societatea cunoașterii-Editura Economică, București, 2006,pag.79;
9. Stewart, T.A.,- Intellectual capital. The news wealth of organizations, Nicholas Brealey Publisher, London,1999, pag.14;
10. Verboncu, I., coordonator,- Strategie-Cultură-Performanță, Editura PRINTECH, București, 2008, pag.38;
11. xxx Consultare privind viitoarea strategie „UE 2020”, Document de lucru al comisiei, Bruxelles, 24.11.2009, <http://ec.europa/eu2020/>.
- House, Bucharest, 2008, page 56-57;
8. Roșca, Ghe., - The knowledge society - The Economic Publishing House, Bucharest, 2006,page 79;
9. Stewart, T.A., - Intellectual capital. The news wealth of organizations, Nicholas Brealey Publisher, London, 1999, page 14;
10. Verboncu, I., coordinator, - Strategy-Culture-Performance, PRINTECH, Bucharest, 2008, page 38;
11. xxx *Consultancy concerning the next strategy “EU 2020”, Commission Working Document, Brussels, 24.11.2009, <http://ec.europa/eu2020/>.*