

**APROBATĂ**  
**prin Decizia Senatului**  
**Universității de Stat din Moldova**  
**nr.01/623 din 28 martie 2014**

**STRATEGIA POLITICILOR DE**  
**PERSONAL LA UNIVERSITATEA DE**  
**STAT DIN MOLDOVA**

## **1. STRATEGIA POLITICILOR DE PERSONAL LA UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA. PRELIMINARII**

Universitatea de Stat din Moldova a cunoscut o dezvoltare accelerată a cifrei de școlarizare universitară (creștere rapidă a fluxului de studenți) cu impact maxim în perioada anilor 2004-2007, generând o creștere a necesarului de personal de specialitate în domeniu, dar care a fost, însă, urmată de o descreștere continuă a fluxului respectiv. Creșterea cifrei respective a fost un fenomen social general care, în cea mai mare măsură, a rămas independent de politicile educaționale universitare și care nu a coincis cu cererea de personal calificat de pe piața muncii. În acest sens, politicile de personal ale U.S.M., axate pe actul de educație universitară, trebuie să fie corelate cu tendințele existente pe piața forței de muncă și să țină seama de corespondențele adecvate între investiția în educația universitară, rezultatele potențiale ale acestei investiții și dezvoltarea continuă și ireversibilă a Universității. Strategia politicilor de personal la Universitatea de Stat din Moldova are drept scop susținerea unor metode în vederea realizării obiectivelor instituționale fixate, corelate atât cu tendințele existente pe piața educațională, cât și cu tendințele existente pe piața forței de muncă. Prin intermediul acestei Strategii, Universitatea de Stat din Moldova își propune să consolideze realizările de până acum, să recupereze restanțele existente și, prin intermediul obiectivelor generale menționate în conținutul acesteia, să anticipeze provocările ce pot apărea în domeniul dat.

Strategia politicilor de personal la Universitatea de Stat din Moldova a fost elaborată cu participarea personalului didactico-științific universitar, folosind rezultatele anchetării cadrelor didactico-științifice de la toate facultățile, departamentele academice și catedrele universitare, inclusiv a cadrelor manageriale. În rezultatul analizei chestionarelor au fost identificate atât punctele forte, cât și punctele slabe, oportunitățile neutilizate și deficiențele în activitatea personalului universitar și a managementului acestuia.

În consonanță cu opiniile exprimate de către cadrele didactico-științifice s-au identificat domeniile prioritare de dezvoltare a personalului universitar, prin decizia Senatului din 26.02.2013 fiind creat *Grupul de lucru pentru elaborarea Strategiei de dezvoltare a personalului Universității de Stat din Moldova*, în a cărei componentă a fost inclus fiecare decan. În cadrul ședințelor Grupului de lucru s-au formulat misiunea, viziunea și valorile personalului Uniuniversității, obiectivele strategice de dezvoltare a acestuia, acțiunile necesare pentru atingerea indicatorilor de performanță ale personalului etc. Proiectul Strategiei de dezvoltare a personalului Universității de Stat din Moldova a fost elaborat, prezentat și discutat în cadrul Grupului de lucru, pe parcursul anilor 2013-2014, precum și în cadrul a trei ședințe ale Senatului

Universității. Varianta finală a Strategiei a fost aprobată la ședința Senatului din 25.03.2014, fiind publicată pe pagina web [www.usm.md](http://www.usm.md) a Universității de Stat din Moldova.

Personalul didactico-științific, științific și administrativ (tehnic) constituie elementul creator, inovator, activ și coordonator al activităților desfășurate în cadrul Universității de Stat din Moldova, acesta influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale ale Universității. Managementul personalului Universității de Stat din Moldova presupune niveluri înalte de atitudine sinceră față de toți salariații, de atenție și profesionalism.

Resursele umane reprezintă principala investiție pe termen lung, servind totodată și în calitate de vector al difuziei inovării universitare. Relevanța activității personalului trebuie să crească exponențial în cadrul Universității de Stat din Moldova, unde motorul afirmării și dezvoltării revine cercetării, inovării și activității didactico-științifice, iar dezvoltarea resurselor umane reprezintă un proces continuu și de înaltă responsabilitate. În integralitatea sa, procesul de dezvoltare a personalului trebuie corelat cu un ansamblu de factori naționali și internaționali, socio-economici și instituționali, materiali și umani.

## **2. AUTONOMIA UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA ÎN DOMENIUL PERSONALULUI**

Universitatea de Stat din Moldova este autonomă în domeniul determinării politicilor proprii de personal. Autonomia Universității de Stat din Moldova în domeniul personalului constă în atribuirea dreptului comunității universitare de a-și stabili strategia instituțională proprie privind organizarea și gestionarea resurselor umane ale Universității prin intermediul promovării priorităților educaționale și de cercetare, a flexibilității instituționale și securizării raporturilor de muncă ale personalului angajat, cu asigurarea respectării legislației în vigoare.

Asigurarea autonomiei universitare în domeniul personalului se realizează prin intermediul mecanismelor proprii de angajare, monitorizare, motivare și flexibilizare a personalului universitar.

*Mecanisme de angajare a personalului* constau în elaborarea și aplicarea unor proceduri unificate de angajare a personalului didactico-științific, de cercetare și administrativ (tehnic), specifice Universității de Stat din Moldova, încadrate în limitele stabilite de legislația în vigoare.

*Mecanisme de monitorizare a personalului* constau în abordarea integrativă a activității personalului universitar prin aplicarea evaluărilor periodice și permanente, prin asigurarea concurenței sănătoase, prin responsabilizare personalizată și abordarea activității personale prin prisma finalităților universitare.

*Mecanisme de motivare a personalului* constau în aplicarea unor proceduri de încurajare clare și nediscriminatorii pentru personalul universitar, precum și aplicarea unor proceduri de

sanționare în limitele stabilite de legislația în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat al Universității.

*Mecanisme de flexibilizare a personalului* constau în stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unități didactico-științifice, de cercetare și administrative (tehnice), precum și aplicarea disponibilizării angajaților, ca măsură de dezvoltare a Universității de Stat din Moldova.

### **3. MISIUNEA ȘI SCOPUL PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Personalul Universității de Stat din Moldova își exercită, direct sau indirect, misiunea specifică educațională, de formare profesională, de cercetare și inovare prin formarea profesională inițială și continuă a cadrelor de înaltă calificare pentru economia națională, prin desfășurarea de cercetări științifice fundamentale și aplicative, orientate spre soluționarea problemelor actuale socio-economice și realizarea transferului tehnologic al rezultatelor cercetării științifice universitare.

Personalul Universității de Stat din Moldova are drept scop asigurarea unei dezvoltări dinamice profesionale calitative proprii prin intermediul elaborării, consolidării, amplificării și promovării ideilor, teoriilor, concepțiilor științifice moderne, contribuind astfel la formarea unei colectivități universitare elitiste, care asigură dezvoltarea dinamică a Universității de Stat din Moldova în calitate de instituție superioară de învățământ care excelează în educație, formare și cercetare, competitivă în plan național și internațional.

### **4. VALORILE PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Valorile personalului Universității de Stat din Moldova sunt:

- libertatea și autonomia personală academică;
- profesionalismul înalt standardizat;
- performanța competitivă la nivel național și internațional;
- onestitatea și corectitudinea cercetării științifice și a creației intelectuale;
- dezideratele universitare comune;
- moralitatea integră;
- devotamentul universitar.

### **5. DEZIDERATELE PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Dezideratele personalului Universității de Stat din Moldova sunt următoarele:

- promovarea învățământului universitar modern în concordanță cu cerințele unei societăți bazate pe cunoaștere și educație pe parcursul întregii vieți, integrate învățământului din spațiul comunitar;
- asigurarea unui standard ridicat de pregătire teoretică și practică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor, conforme profilului și competențelor impuse de exercitarea viitoarei profesii și de libera circulație a valorilor educaționale;
- formarea de specialiști înalt calificați în domeniile de pregătire universitară prin toate formele de învățământ, cu un impact direct al pregătirii acestora și solicitării lor pe piața muncii din Republica Moldova și din afara țării;
- formarea la studenți și masteranzi a deprinderilor de cercetare fundamentală și aplicativă în scopul implementării unei atitudini de practicare a profesiilor, specifice domeniilor de pregătire profesională universitară;
- promovarea și desfășurarea studiilor universitare de doctorat în cadrul departamentelor academice și catedrelor de la Universitatea de Stat din Moldova;
- pregătirea teoretică și practică postuniversitară prin studii de postdoctorat, cursuri postuniversitare și alte forme de educație continuă postuniversitară;
- valorificarea rezultatelor temelor de cercetare prin publicații științifice în surse recunoscute pe plan național și internațional, prin participări la manifestări științifice, prin colaborări pe plan științific, prin mobilități academice, prin crearea parteneriatelor naționale și internaționale etc. pentru sporirea prestigiului și asigurarea competitivității Universității de Stat din Moldova.

## **6. LEGISLAȚIA, APLICABILĂ PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Personalul Universității de Stat din Moldova cade sub incidența, directă sau indirectă, a legislației muncii și legislației învățământului (educației), formată din:

- a) Constituția Republicii Moldova;
- b) Codul muncii al Republicii Moldova;
- c) Legea învățământului nr.547 din 21.07.1995;
- d) alte legi, adoptate de Parlamentul Republicii Moldova;
- e) hotărârile Parlamentului Republicii Moldova;
- f) decretele Președintelui Republicii Moldova;
- g) hotărârile și dispozițiile Guvernului Republicii Moldova;

- h) actele Ministerului Educației al Republicii Moldova;
- i) actele Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei al Republicii Moldova;
- j) actele altor autorități centrale de specialitate;
- k) actele autorităților publice locale din mun. Chișinău și din alte localități, pe al căror teritoriu se află structuri (subdiviziuni) ale Universității de Stat din Moldova;
- l) Carta Universitară și actele normative locale, adoptate de Universitatea de Stat din Moldova;
- m) contractul colectiv de muncă, încheiat între Universitatea de Stat din Moldova și comitetul sindical al angajaților Universității de Stat din Moldova;
- n) convențiile colective ramurale, încheiate de către Ministerul Educației al Republicii Moldova și Sindicatul Educației și Științei;
- o) convențiile colective naționale;
- p) tratatele, acordurile, convențiile și alte acte internaționale în domeniu, la care Republica Moldova este parte.

## **7. PRINCIPII DE GESTIONARE A PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Gestionarea personalului Universității de Stat din Moldova se efectuează ținând cont de următoarele principii:

- a) principiul abordării sistemice;
- b) principiul abordării integrale;
- c) principiul interconexiunii;
- d) principiul eficacității și eficienței;
- e) principiul flexibilității;
- f) principiul motivării autentice;
- g) principiul promovării profesionalismului;
- h) principiul responsabilității organizaționale și individuale.

## **8. OBIECTIVELE STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Strategia de dezvoltare a personalului Universității de Stat din Moldova are un șir de obiective strategice, în cadrul cărora se individualizează și se formulează mai multe obiective specifice care au drept scop eficientizarea activității instituționale a Universității.

### ***OBIECTIV STRATEGIC I***

## **EFICIENTIZAREA MECANISMELOR DE ANGAJARE A PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Personalul Universității de Stat din Moldova este format din personal didactico-științific, personal științific și personal administrativ (tehnic). Personalul didactico-științific constituie elementul activ implicat direct în activitățile universitare și este cea mai importantă resursă a Universității de Stat din Moldova, de aceea trebuie susținut și recompensat în eforturile de dezvoltare și de asigurare a unui proces educativ de calitate. În acest scop, Universitatea va încuraja creșterea gradului de ocupare cu personal didactico-științific prin angajarea de personal nou din rândul tinerilor performanți cu capacități în domeniul de cercetare și capacități didactice deosebite. În acest sens, Universitatea va susține diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor țintă (absolvenți proprii, absolvenți ai altor universități de elită, inclusiv specialiști străini cu valoare atestată). Totodată, structurile academice universitare primare (catedră/departament) din cadrul facultăților vor elabora și aproba, la consiliile facultăților, o dată în trei ani, planuri de perspectivă pe segmentul personalului subdiviziunii, corelate cu activitatea celorlalte subdiviziuni din cadrul facultății.

În acest scop, în cadrul Universității de Stat din Moldova vor fi aplicate proceduri unificate de angajare a personalului didactico-științific și vor fi susținute următoarele obiective specifice, după cum urmează:

- selecția riguroasă, bazată pe criterii de valoare și competență în domeniul de interes profesional, centrată pe performanța științifică și didactică a candidaților, susținută de calitățile morale și de atașamentul și devotamentul față de Universitate;
- catedra/departamentul constituie structura primară inițiatoare a angajării, obligatorie pentru toate tipurile de angajare a personalului didactico-științific: titular, cumul intern sau cumul extern;
- angajatul va aparține, în mod clar și univoc, unei structuri academice universitare primare (catedră/departament) fără suprapunere cu altă structură, în toate cazurile când angajatul exercită aceiași funcție didactico-științifică, dar la diferite facultăți;
- angajatul, în mod obligatoriu, va trebui să posede pregătire inițială specializată în domeniul predării la nivel universitar, cu calificarea studiilor de licență și de master corespunzătoare domeniului predării;
- angajatul va trebui să aibă formare psihopedagogică atestată;
- angajatul nu va putea acoperi anual mai mult decât 1,5 normă didactică și 240 ore în regim de plată cu ora, indiferent că este angajat la una sau mai multe instituții de învățământ;

- angajarea prin cumul extern va fi plasată pe plan secund, prioritatea fiind acordată angajării salariaților titulari ai Universității de Stat din Moldova;
- unitatea didactico-științifică din cadrul structurii academice universitare primare (catedră/departament) nu va putea fi fracționată decât cu titlu de excepție în urma unei argumentări scrise din partea șefului de catedră, aceasta fiind aprobată la ședința structurii academice respective;
- cerințele minime privind aptitudinile profesionale, clare și concise, față de posibilul viitor angajat (cadru didactico-științific) vor fi determinate și aprobate în modul stabilit, fiind incluse în fișa postului. Aceeași regulă se va aplica și în cazul angajării cadrelor științifice și administrative (tehnice);
- factorii decizionali, implicați pe tot parcursul derulării raportului de muncă a persoanei angajate, începând de la factorul decizional primar din cadrul structurii academice universitare primare (catedră/departament), vor fi responsabili direct și personal pentru respectarea strictă a tuturor procedurilor de angajare;
- funcțiile, numărul de unități, modalitățile de angajare, vor fi determinate în strictă conformitate cu misiunea structurii academice universitare primare (catedră/departament), corelată cu misiunea facultății și integrată misiunii Universității de Stat din Moldova;
- pe tot parcursul procesului de angajare a persoanei va fi asigurată respectarea strictă a cerințelor legale în vigoare, corelate cu aplicarea responsabilității directe pentru asigurarea parcursului legal a factorilor de decizie implicați pe parcursul respectiv;
- vor fi evitate sincopele în angajarea personalului didactico-științific;

Estimarea numărului posturilor pentru a fi scoase la concurs în vederea angajării personalului didactico-științific se va efectua numai cu respectarea obligatorie a următoarelor condiții:

- perspectiva de dezvoltare a structurii academice universitare primare (catedră/departament) pentru următorii trei ani, în funcție de evoluția facultății, de apariția situațiilor alarmante legate de factorii demografici, politicile de înmatriculare și capacitățile implementării proiectelor de cercetare, câștigate prin concurs;
- realizarea unei structuri optime de personal în cadrul fiecărei structurii academice universitare primare (catedră/departament) prin armonizarea numărului și categoriilor de personal cu numărul de studenți, cererile de pe piața muncii, sursele de finanțare, dinamica politicilor educaționale, direcțiile de dezvoltare a specializărilor, liniilor și nivelurilor de formare;

- menținerea proporției de 75% din numărul angajaților care realizează procesul didactico-științific al studenților, înmatriculați conform planurilor de înmatriculare, aprobate de Guvern (media pe ultimii trei ani);
- argumentarea scrisă însoțită de calculele necesare din partea subdiviziunii academice universitare primare (catedră/departament etc.), avizată de decanul facultății, privind necesitatea desfășurării concursului;
- fortificarea cu personal didactico-științific performant a filierelor cu predare într-o limbă străină;
- asigurarea echilibrului între numărul unităților ocupate prin concurs în cadrul subdiviziunii academice universitare primare (catedră/departament) în scopul reglării optime a piramidei funcțiilor: profesor universitar, conferențiar universitar, lector superior universitar, lector universitar.

Universitatea de Stat din Moldova va promova în mod consecvent respectarea criteriilor și cerințelor suplimentare de apreciere a performanței profesionale și de calificare a candidaților la angajare (concurs), inclusiv:

- tabloul profesionalității tridimensionale a candidatului: nivelul asigurării calității predării + dinamica dezvoltării profesionale + echilibrarea volumului de lucru și a intensității muncii;
- promovarea noilor tehnologii în cadrul procesului didactic;
- gradul de implicare în activitatea universitară;
- evaluarea din partea studenților;
- fidelitatea universitară.

## ***OBIECTIV STRATEGIC II***

### **EFICIENTIZAREA MECANISMELOR DE MOTIVARE A PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Motivarea personalului Universității de Stat din Moldova are drept scop orientarea și menținerea comportamentului cadrelor didactico-științifice, de cercetare și administrative (tehnice) spre atingerea finalităților universitare. În acest sens, Universitatea de Stat din Moldova va încuraja aplicarea unor instrumente variate, menite să îmbine satisfacerea intereselor personale ale angajaților cu atingerea unor finalități universitare performante. Totodată, se va asigura un echilibru între motivația individuală și performanța efectivă colectivă pentru crearea unor condiții ce ar corela interesele individuale cu cele universitare, direcționate spre obținerea de rezultate cât mai eficiente în domeniul didactic și de cercetare. Astfel, vor fi aplicate atât

proceduri de încurajare pentru personalul universitar, cât și un șir de proceduri de sancționare, în limitele stabilite de legislația în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat al Universității.

Universitatea de Stat din Moldova va aplica mai multe proceduri de încurajare a angajaților, inclusiv:

- stabilirea unui mecanism clar și nediscriminatoriu de acordare a suplimentelor salariale tuturor categoriilor de personal, prin prisma performanțelor colective și obiectivelor de performanță individuale stabilite;
- determinarea și stabilirea unor facilități salariale și non-salariale pentru activitate, inclusiv pentru fidelitate și loialitate universitară;
- aplicarea și dezvoltarea procedurilor de încurajare salarială diferențiată, în dependență de realizarea obiectivelor de performanță ale fiecărui cadru didactico-științific și de cercetare;
- încurajarea și perfecționarea practicii de aplicare a gradației de merit pentru cadrele didactico-științifice;
- aplicarea tuturor procedurilor de încurajare salarială în mod transparent, eliminându-se orice factor discriminatoriu;
- susținerea politicilor de mobilitate flexibilă și stimulativă a personalului prin studii în universități din străinătate și mobilități ca *visiting prof./researcher*, etc.;
- elaborarea și aplicarea modalității de acordare a concediilor de lungă durată pentru cadrele didactico-științifice de performanță și notorietate națională și internațională, tip *concediu sabatic universitar*;
- promovarea politicilor flexibile și eficiente de formare profesională continuă, specializări prin burse doctorale și postdoctorale externe, stagii de pregătire și formare, schimburi de experiență/mobilități, activități de *training universitar* etc.;
- crearea mecanismelor interne de dezvoltare a personalului didactico-științific universitar și de asigurare a calității formării profesionale continuă la Universitatea de Stat din Moldova;
- încurajarea și motivarea prioritară a cadrelor didactico-științifice și de cercetare tinere, inclusiv sub aspect salarial, pentru performanță profesională obținută.

Universitatea de Stat din Moldova va susține, ca și condiție a bunei funcționări a procesului universitar, sănătatea ocupațională a personalului în calitate de componentă importantă a managementului resurselor umane. În acest sens, vor fi susținute următoarele obiective specifice:

- investigarea periodică a stării de satisfacție profesională a angajaților;
- investigarea nivelului de stres al cadrelor didactico-științifice, de cercetare și administrative (tehnice) și a altor parametri relaționați cu acesta;
- dezvoltarea unor metode de management al stresului ocupațional;
- dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională care să identifice punctele vulnerabile și factorii care predispun la ineficiență, lipsă de responsabilitate și orientare către rezultat și performanță.

Concomitent, Universitatea de Stat din Moldova va aplica, în caz de necesitate, și proceduri de sancționare a angajaților, inclusiv:

- responsabilitatea personală a fiecărui angajat al Universității pentru încălcarea obligațiilor sau neexecutarea sarcinilor stabilite potrivit fișei postului și contractului individual de muncă;
- sancționarea factorilor de decizie (managerilor) pentru tănuirea și nedeclararea abaterilor, săvârșite de către personalul din subordine;
- responsabilizarea directă a managerilor subdiviziunilor didactico-științifice, de cercetare și administrative (tehnice) pentru tănuirea abaterilor comise de către personalul din subordine, cu pasibilizarea acestora de a fi supuși sancțiunilor disciplinare legale și privării, pentru o perioadă determinată, de suplimentul salarial, gradația de merit și alte recompense suplimentare;
- sancționarea managerilor subdiviziunilor didactico-științifice, de cercetare și administrative (tehnice) pentru netransparența, parțialitatea și atitudinea discriminatorie în cadrul desfășurării concursului privind acordarea gradației de merit, acordarea altor recompense suplimentare, prin retragerea gradației de merit personale, a suplimentului salarial și a altor recompense suplimentare, precum și prin alte modalități legale.

### ***OBIECTIV STRATEGIC III***

#### **EFICIENTIZAREA MECANISMELOR DE MONITORIZARE A PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Monitorizarea personalului universitar presupune abordarea integrativă a activității acestuia prin aplicarea unor diverse mecanisme de evaluare periodică și permanentă, asigurare a unei concurențe sănătoase și loiale, responsabilizare personalizată, abordare a activității personale prin prisma finalităților universitare. În acest scop, Universitatea de Stat din Moldova va susține standardele de performanță, astfel încât prin competiție și competitivitate personalul

să-și atingă dezideratele propuse. Criteriile de apreciere a performanței personalului vor fi clare și accesibile pentru orice cadru didactico-științific, de cercetare și administrativ (tehnic). În acest sens, Universitatea va iniția forme diversificate de integrare rapidă și calitativă a unor mecanisme de monitorizare a eficienței personalului universitar, specifice celor trei categorii aparte de personal universitar: personal didactico-științific, personal de cercetare și personal administrativ (tehnic).

În acest scop, mecanismele de monitorizare a personalului Universității de Stat din Moldova vor fi centrate pe stabilirea obiectivelor de performanță individuală ale cadrelor didactico-științifice, corelate cu obiectivele subdiviziunii academice universitare primare (catedră/departament), cele ale facultății și cu finalitățile activităților universitare - prioritatea actului de formare profesională și a celui de cercetare. Astfel, fiecare cadru didactico-științific va avea, pentru fiecare an universitar, o clauză de obiectiv (obiectiv de performanță).

Monitorizarea performanței personalului didactico-științific, de cercetare și administrativ (tehnic) presupune o activitate structurată, planificată în cadrul căreia atât managerul subdiviziunii academice universitare primare (catedră/departament), cât și cadrul didactico-științific vor aduna exemple și mostre ale performanțelor lor reale pentru a putea face comparație în raport cu obiectivele de performanță convenite. Obiectivele de performanță ale cadrului didactico-științific și monitorizarea performanței acestuia vor asigura:

- implicarea personalului didactico-științific în monitorizarea propriilor performanțe;
- concurența sănătoasă prin promovarea imparțialității;
- transparența tuturor formelor de evaluare și formare profesională continuă: atât a celor periodice, cât și a celor permanente;
- eliminarea protecționismului oferit unor persoane, aflate într-o relație specială sau grad de rudenie cu persoana care oferă protective, precum și a conflictului de interese;
- responsabilitatea personalizată a managerului subdiviziunii pentru eficiența activității personalului din subordine prin intermediul evaluării activității acestuia de către angajații subordonați.

Concursul pentru angajarea personalului didactico-științific și a celui de cercetare se va efectua cu respectarea obligatorie a următoarelor condiții:

- aplicarea atât a evaluării periodice, cât și a evaluării permanente a cadrelor universitare, aflate deja în raporturi de muncă cu Universitatea de Stat din Moldova;
- determinarea unor criterii suplimentare de desfășurare a concursului, specifice Universității de Stat din Moldova, pentru asigurarea unei concurențe sănătoase, cu respectarea prevederilor legislației în vigoare;

- orientarea participantului la concurs spre cercetarea științifică de vârf și inovație, centrată pe abilitatea candidatului de a lucra în grupuri de cercetare mixte.

Activitatea personalului didactico-științific va fi abordată integrativ, ținând cont de următoarele:

- activitatea didactică a angajatului va include, în mod obligatoriu, și elaborarea de materiale didactice;
- activitatea de cercetare științifică și inovativă a angajatului: va fi orientată spre cea de vârf, finalizată cu studii doctorale și studii postdoctorale și conferirea gradului științific de doctor și doctor habilitat;
- recunoașterea națională și internațională a capacităților de cercetare și didactice ale angajatului;
- activitatea în comunitatea academică universitară a angajatului, inclusiv participarea și integrarea eficientă a acestuia în cadrul unor colective multidisciplinare, centrate pe domenii de cercetare de frontieră, interdisciplinare sau transdisciplinare;
- relaționarea cu studenții în planul activităților curriculare și extracurriculare, inclusiv sub aspectul vieții sociale a acestora.

Factorii decizionali (managerii) reprezintă o categorie fundamentală în eficientizarea activității universitare, iar de competențele și abilitățile acestora depinde în mod direct atingerea de către Universitatea de Stat din Moldova a finalităților universitare stabilite. În acest sens, activitatea cadrelor de conducere cu funcții manageriale directe va fi centrată pe următoarele obiective:

- prezența unor competențe manageriale sporite pentru cadrele didactice cu funcții de conducere (factori decizionali);
- dezvoltarea abilităților manageriale ale factorilor decizionali, asigurându-se un echilibru între dimensiunea structurală (ierarhie, buget, programe, control) și dimensiunea comportamentală;
- responsabilitate personalizată a fiecărui factor decizional de orice nivel ierarhic pentru eficiența activității personalului din subordine;
- optimizarea interrelațiilor ierarhice prin identificarea unor mecanisme eficiente și nediscriminatorii pentru consultarea și comunicarea cu personalul din subordine;
- încheierea unui acord suplimentar (contract managerial) la contractul individual de muncă privind stabilirea unor clause de performanță managerială pe parcursul exercitării funcției și introducerea de noi modalități specifice de recompensare a personalului cu funcții manageriale cheie.

Personalul administrativ (tehnic) din cadrul Universității de Stat din Moldova constituie o categorie specifică mediului universitar, formată din mai multe subcategorii aparte. Cultura organizațională și comportamentală a personalului administrativ (tehnic) este încorporată culturii organizaționale a Universității și centrată spre atingerea finalităților universitare. În acest sens, activitatea personalului administrativ (tehnic) va fi centrată pe următoarele obiective:

- realizarea unei structuri optime de personal în cadrul fiecărei subdiviziuni și armonizarea numărului și categoriilor de personal cu numărul de studenți printr-o gândire generală universitară și prin acțiune locală la nivel de subdiviziune;
- externalizarea serviciilor care nu sunt specifice Universității, a căror costuri ar fi mai mici pentru Universitate și ar fi de o calitate mai înaltă și mai eficientă;
- abordarea activității personale a fiecărui angajat din perspectiva finalităților universitare;
- eficientizarea activității personalului printr-o organizare superioară și diversificarea formelor de comunicare și cooperare;
- orientarea permanentă spre rezultat la toate categoriile de personal și diversificarea formelor de motivare a acestuia;
- eficientizarea muncii personalului prin proiectarea fișelor de post după criterii științifice în vederea implementării unui management al calității muncii și cuantificarea rezultatelor;
- proiectarea unui sistem de evaluare profesională periodică a activității personalului administrativ (tehnic);
- realizarea unor studii de planificare a resurselor umane specifice personalului administrativ (tehnic);
- elaborarea și implementarea unui sistem de recrutare și selecție profesională, bazat pe examinarea cunoștințelor și compatibilitatea psihologică a candidaților.

#### ***OBIECTIV STRATEGIC IV***

### **EFICIENTIZAREA MECANISMELOR DE FLEXIBILIZARE A PERSONALULUI UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN MOLDOVA**

Flexibilizarea personalului Universității de Stat din Moldova presupune elaborarea și aplicarea unor mecanisme de gestionare a personalului, inclusiv a managementului riscurilor de personal, adaptabile circumstanțelor dictate de existența unei piețe de servicii educaționale în domeniul învățământului superior. În acest sens este necesară stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unități didactico-științifice, de cercetare și administrative

(tehnice), precum și aplicarea unor procedee de disponibilizare a anumitor categorii de angajați, ca și măsură de dezvoltare a Universității de Stat din Moldova.

Sub acest aspect, flexibilizarea în calitate de măsură de asigurare a dezvoltării structurilor universitare (subdiviziunilor) presupune următoarele obiective:

- stabilirea unui mecanism eficient de determinare a numărului optim de unități didactico-științifice și de cercetare titulare pentru fiecare subdiviziune (catedră, departament, laborator), precum și a numărului de unități administrative (tehnice) pentru celelalte subdiviziuni;
- stabilirea și aplicarea unor mecanisme proprii de disponibilizare a angajaților, în urma aplicării procedurilor de reducere a numărului de unități, ca măsură de dezvoltare a subdiviziunilor universitare;
- aplicarea modalității de prelungire a activității cadrelor didactico-științifice astfel, încât în cazul expirării contractului de muncă al angajatului ales prin concurs, subdiviziunea primară universitară să solicite, în modul stabilit, prelungirea contractului cu persoana respectivă până la expirarea anului universitar (de studii), cu acordul acesteia (dacă nu are loc desfășurarea concursului).

Totodată, este imperativ necesară asigurarea calității și eficienței muncii personalului didactico-științific, de cercetare și administrativ (tehnic) prin absorbția și cuantificarea eficientă a tuturor activităților desfășurate în cadrul Universității prin prisma finalităților universitare, ținând cont de următoarele obiective:

- elaborarea unui mecanism eficient de normare a muncii tuturor categoriilor de personal universitar: didactico-științific, de cercetare și administrative (tehnic);
- asigurarea calității muncii prestate de către personalul universitar pe tot parcursul derulării programului de muncă;
- stabilirea unor criterii eficiente și nediscriminatorii de determinare a intensității și calității muncii prestate de către angajați în funcție de atingerea unei anumite vârste;
- rezolvarea academică a dezideratelor persoanelor aflate în prelungirea activității, prin încadrarea cadrelor didactico-științifice și de cercetare cu grad științific de doctor habilitat, în calitate de profesori consultanți, fără afectarea *inputul*-ui în mediul universitar a specialiștilor tineri;
- instituționalizarea mentoratului, prin încadrarea cadrelor didactico-științifice și de cercetare aflate în prelungire de activitate, cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști.

## **9. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI POLITICILOR DE PERSONAL LA UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**

Obiectivele menționate în conținutul Strategiei vor fi implementate în modul următor:

- prin elaborarea și aprobarea Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei politicilor de personal la Universitatea de Stat din Moldova;
- prin crearea condițiilor necesare întru atingerea obiectivelor trasate în Strategie prin asigurarea suportului legal (normativ) necesar;
- prin asigurarea unui management și a unei monitorizări eficiente a procesului de implementare a Strategiei cu determinarea persoanelor responsabile pentru organizarea și realizarea activităților menționate în Strategie;
- prin asigurarea suportului financiar și material necesar pentru implementarea prevederilor Strategiei;
- prin adaptarea structurii subdiviziunilor universitare în conformitate cu obiectivele Strategiei;
- prin modelarea unor activități, menționate în Strategie, în baza determinării unor subdiviziuni-pilot ale Universității de Stat din Moldova;
- prin asigurarea ireversibilității obiectivelor strategice implementate în scopul dezvoltării durabile a politicilor universitare de personal.

## **10. CONCLUZII**

Universitatea de Stat din Moldova își îndeplinește misiunea având la bază cele mai prețioase resurse – resursele umane, – reprezentate de cadrele didactico-științifice, de cercetare și administrative (tehnice). Strategia politicilor de personal include obiective strategice cu impact calitativ și cantitativ direct asupra personalului. Activitățile prevăzute în Strategia politicilor de personal se vor reflecta în planurile de activitate ale Universității. Obiectivul strategic major cu impact calitativ tine de dezvoltarea competitivității personalului, iar realizarea acestuia va fortifica prestigiul și notorietatea Universității de Stat din Moldova prin eficientizarea activității, formarea continuă a personalului și implementarea unui management modern, academic, de gestionare a personalului, racordat la standardele universitare internaționale.