

	Universitatea de Stat din Comrat Departamentul de Management al Calității și Procesului Educațional	Ediția 1
	STRATEGIA POLITICII DE RESURSE UMANE A UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN COMRAT	



APROBAT

Hotărârea Senatului USC
 Procesul-verbal nr. 4
 din 04.03.2021
 Președintele Senatului USC
 Zaharia S

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII (SMC)

Înregistrat Duceva N. DMCPI Nr. 158/A din 11.03.2021

STRATEGIA POLITICII DE RESURSE UMANE A UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN COMRAT

Strategia politicilor de personal la Universitatea de Stat din Comrat pentru perioada 2021-2025

I. PRELIMINARII

Strategia politicilor de personal la Universitatea de Stat din Comrat pentru perioada 2021-2025 (în continuare - Strategie) a fost elaborată în conformitate cu Codul Educației al RM, Statutul Universității de Stat din Comrat (USC), Planul de Dezvoltare Strategică a Universității de Stat din Comrat pentru anii 2017-2022 și actele legislative naționale și locale.

Principala resursă a unei universități moderne este un personal profesionist și de înaltă calitate. Disponibilitatea personalului calificat este cea care determină durabilitatea pe piață a unei organizații, succesul funcționării sale și perspectivele favorabile pentru dezvoltarea strategică a universității. În consecință, personalul unei instituții de învățământ superioare este considerat a fi principalul factor de competitivitate în lumea modernă.

Sistemul de formare și de menținere a resurselor umane în instituțiile de învățământ superior este în prezent în mod clar deficitar pentru a face față provocărilor cu care se confruntă. Nevoia de a dezvolta noi abordări pentru dezvoltarea personalului (didactico-științific, de cercetare, administrativ (tehnic), personal didactic auxiliar etc) a devenit urgentă și la Universitatea de Stat din Comrat. Temeiul organizării activității sistematice în acest domeniu, direcționarea resurselor umane disponibile pentru a atinge principalele obiective ale dezvoltării universității ar trebui să fie determinată de politica de resurse umane a universității.

În contextul actual, sunt necesare noi abordări în materie de formare, angajare și evaluare a performanțelor în învățământul superior. Dezvoltarea rapidă a științei și a tehnologiilor inovatoare pune noi cerințe asupra personalului universitar. În același timp, optimizarea resurselor necesită utilizarea eficientă și rațională a resurselor umane și redistribuirea funcțiilor și competențelor între diferitele categorii de cadre universitare pentru a le spori eficiența.

Politica de dezvoltare a personalului universității constă într-o planificare clară a forței de muncă, în dezvoltarea stimulentei de performanță, în asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea profesională continuă și în definirea unor orientări clare în privința atribuțiilor și responsabilităților.

Aspectele politicii de personal a universității sunt stabilite în Planul de dezvoltare strategică a Universității de Stat din Comrat pentru perioada 2017-2022. Pe baza planului de dezvoltare strategică au fost elaborate documente juridice normative locale, au fost definite prioritățile politicii de personal, principiile de utilizare rațională a resurselor umane, a fost îmbunătățit sistemul de remunerare a angajaților etc.

II. AUTONOMIA UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN COMRAT ÎN DOMENIUL PERSONALULUI

Universitatea de Stat din Comrat, în calitate de instituție cu autonomie universitară, își definește în mod independent propria Strategie de politici de personal sau resurse umane. Autonomia Universității de Stat din Comrat în domeniul personalului constă în atribuirea dreptului comunității universitare de a-și stabili strategia instituțională proprie privind organizarea și gestionarea resurselor umane 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 flexibilitate a personalului universitar.

Mecanismele de angajare a personalului constau în elaborarea și aplicarea unor proceduri unificate de angajare a personalului didactico-științific, de cercetare, administrativ (tehnic), încadrate în limitele stabilite de legislația în vigoare.

Mecanismele de monitorizare a personalului constau în abordarea integrativă a activității personalului universitar prin aplicarea evaluărilor periodice și permanente. În acest sens, monitorizarea personalului evaluează nu numai performanța personalului, dar analizează și situația actuală de pe piața forței de muncă, eficiența sarcinilor personalului și după caz întocmirea statelor de funcții.

Mecanismele de motivare a personalului includ atât stimulente tangibile, cât și intangibile, care pot fi utilizate în fiecare situație specifică și care produc rezultate numai dacă sunt combinate în mod corespunzător. Procesul de motivare constă în aplicarea unor proceduri clare și nediscriminatorii pentru personalul universitar, precum și aplicarea unor proceduri de sancționare în limitele stabilite de legislația în vigoare.

Mecanismele pentru utilizarea eficientă a personalului se exprimă prin stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de personal, analiza și evaluarea productivității muncii, analiza eficacității utilizării fondului de salarii, și nu în ultimul rând reducerea fluctuației de personal.

III. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE STRATEGIEI POLITICII DE PERSONAL a USC

Pentru dezvoltarea Universității de Stat din Comrat principalul scop este menținerea și consolidarea poziției, de a asigura resurse suficiente pentru activitățile curente de dezvoltare.

crearea condițiilor decente de lucru pentru angajați. Realizarea acestor scopuri este asigurată, în primul rând, prin organizarea corectă a muncii cu personalul.

Un personal de calitate este cea mai importantă resursă a universității, necesară pentru atingerea tuturor obiectivelor, inclusiv a obiectivelor sale strategice. Toate componentele activităților universității, inclusiv resursele umane, sunt incluse în strategia generală a universității.

Scopul Strategiei politicii de personal a USC este de a **atrage, motiva, susține și dezvolta** un personal didactico-științific, auxiliar competitiv prin îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale, calității forței de muncă active necesare pentru îndeplinirea misiunii universității.

Prin punerea în aplicare a strategiei vor fi urmărite următoarele **direcții prioritare**:

- dezvoltarea unui nivel ridicat de angajament al personalului față de misiunea universității;
- asigurarea legăturii între echipa universității, construind un colectiv productiv cu o viziune comună;
- să dezvolte valorile universității și să mențină o calitate înaltă a mediului de muncă;
- pregătirea specialiștilor înalt calificați, în conformitate cu cerințele economiei inovaționale;
- valorificarea potențialului intelectual al cadrelor didactice pentru a aborda nu numai procesul educațional de bază, ci și dezvoltarea unor activități precum formarea profesională continuă, participarea la proiecte și programe științifice naționale și internaționale,
- consolidarea potențialului intelectual al universității, capabil să producă și să transmită cunoștințe calitativ noi, competitive, integrate în sectorul real al economiei și în comunitatea intelectuală națională și mondială;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților universitari;
- menținerea unui număr optim de cadre didactice;
- participare în proiecte de cercetare.

Strategia politicii de personal a USC are un șir de obiective strategice, în cadrul cărora se individualizează și se formulează obiective specifice care au drept scop eficientizarea activității instituționale a Universității.

3.1. Obiectiv strategie 1

Eficientizarea mecanismelor de angajare a personalului

Conform Codului Educației al RM și Statutului USC, personalul Universității de Stat din Comrat este format din: *personal științifico-didactic, didactic, administrativ, cadru didactic de sprijin și personal tehnic*.

Unul dintre elementele punerii în aplicare eficiente a mecanismelor de angajare este **planificarea forței de muncă**. În contextul dezvoltării domeniilor de activitate ale universității devine importantă planificarea anticipată a nevoilor de personal, care va fi realizată în conformitate cu obiectivele de dezvoltare ale universității.

Abordarea problemei atragerii personalului calificat este o sarcină complexă de îmbunătățire a imaginii universității și de creare a unui mediu de lucru atractiv pentru viitorii angajați - oameni care sunt capabili să contribuie prin munca lor la atingerea obiectivelor strategice ale universității.

Astfel, obiectivul politicii de personal a USC este de a construi o echipă de profesioniști care să obțină rezultate înalte pentru universitate.

În acest sens, în cadrul Universității se vor aplica proceduri unificate de angajare a personalului didactico-științific și didactic, fiind efectuate numai cu respectarea obligatorie a următoarelor condiții:

- selectarea personalului pe criterii de competență în domeniul de activitate susținută de calitate morale, angajament și implicare activă în procesul educațional;
- angajarea personalului științifico-didactic și didactic se efectuează în cadrul structurilor primare din universitate;
- Este obligatoriu ca personalul angajat să posede o formare de bază de specialitate în domeniul didactic conform prevederilor legislației în vigoare;
- angajatul trebuie să fi urmat o formare psiho-pedagogică certificată;
- angajatul nu poate îndeplini mai mult de o Normă didactică într-un an, cu excepția unei decizii a Senatului USC;
- prioritate se acorda angajării de personal cu normă întreagă;
- cerințele minime de competențe pentru un candidat la un post de cercetare și de predare ar trebui să fie clare, măsurabile, stabilite și aprobate în timp util și incluse în fișa postului. Aceeași regulă se va aplica și în cazul recrutării de personal administrativ (tehnic), didactic de sprijin;
- personalul de conducere începând cu responsabilii cu funcții de decizie din cadrul structurii principale a universității (facultate/catedră/departament,direcție), va fi

considerat direct și personal responsabil pentru respectarea strictă a tuturor procedurilor de angajare;

- pe tot parcursul procesului de lucru angajarea candidatului se va face în strictă conformitate cu legislația în vigoare.

Universitatea de Stat din Comrat va îmbunătăți continuu mecanismele de angajare a personalului administrativ și didactic de sprijin. De asemenea universitatea se orientează spre un proces de recrutare competitiv, desfășurându-se conform legislației, cu cerințele standardelor profesionale privind calificările și competențele angajaților, ținând cont de condițiile speciale de angajare la locul de muncă.

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

- nivel ridicat de profesionalism și competență;
- orientare spre rezultate;
- Inițiativă și responsabilitate;
- Dorința de dezvoltare profesională și de autoperfecționare;
- capacitatea de a lucra în echipă;
- respectul față de colegi și de muncă;
- promovarea noilor tehnologii în procesul de învățare;
- gradul de implicare în activitățile universitare;
- participarea studenților în asigurarea formării profesionale;
- loialitate față de universitate;
- Respectarea legilor și reglementărilor locale.

În ceea ce privește ocuparea posturilor vacante, în condiții de egalitate, se va acorda prioritate candidaților interni, extinzând astfel posibilitățile de satisfacere a așteptărilor profesionale ale angajaților universității.

În toate numirile, principalul criteriu de selecție a unui candidat ar trebui să fie performanțele anterioare care dovedesc sau sugerează cu certitudine eficacitatea și succesul activității sale în noul post.

La fel de important este să se desfășoare activități speciale pentru a găsi și a atrage tineri absolvenți de universități cu potențial ridicat. În acest scop, USC va contribui la creșterea recrutării de personal științifico-didactic și didactic prin angajarea de personal tânăr cu cunoștințe și competențe de cercetare, pedagogice și de specialitate.

În acest sens, obiectivul politicii de personal în acest domeniu ar trebui să fie acela de a informa candidații și personalul universității cu privire la misiunea, strategia de dezvoltare,

valorile, cultura corporativă, prioritățile și oportunitățile pe care universitatea le oferă angajaților săi.

Numărul de locuri care urmează să fie scoase la concurs pentru angajarea de personal științifico-didactic și didactic va fi evaluat numai dacă sunt îndeplinite următoarele condiții:

- perspectivele de evoluție a structurii academice principale a universității (catedre/facultăți) în următorii cinci ani, în funcție de evoluția corpului profesoral, de apariția unor preocupări legate de factorii demografici, de politicile de recrutare și de oportunitățile de proiecte de cercetare câștigate prin licitații;
- Realizarea unei structuri optime de personal în fiecare structură universitară de bază (catedră/facultate) prin corelarea numărului și categoriilor de personal cu numărul de studenți, nevoile pieței muncii, sursele de finanțare, dinamica politicii educaționale, direcția și nivelul de formare;
- o justificare scrisă a necesității concursului, însoțită de calculele necesare din partea departamentului și aprobată de decanul facultății;
- Asigurarea unui echilibru între numărul de unități competitive în cadrul unui departament universitar pentru a regla în mod optim raportul dintre posturile: profesor, conferențiar, lector, asistent.

USC va continua să lucreze la dezvoltarea reputației universității ca un angajator stabil prin îmbunătățirea mediului de informare și extinderea relațiilor publice, atât în regiune, cât și în republică.

Vor fi puse în aplicare activități de adaptare pentru noii angajați, pentru a-i integra cât mai curând posibil în forța de muncă. Datorită specificului posturilor din universitate, adaptarea noilor angajați se va realiza de către conducătorul și angajații (mentori) unităților structurale, în conformitate cu cerințele și obiectivele de adaptare stabilite.

3.2. Obiectiv strategic 2

Îmbunătățirea eficacității mecanismelor de monitorizare a resurselor umane

Monitorizarea personalului instituțiilor de învățământ superior implică o abordare cuprinzătoare a performanțelor acestora, cu diverse mecanisme de evaluare periodică și continuă, asigurând o concurență sănătoasă și loială, o responsabilitate personalizată și o abordare a performanțelor individuale în funcție de scopul universității.

În acest scop, USC va menține standardele de performanță astfel încât, prin concurență și competitivitate, personalul să își poată atinge obiectivele. Criteriile de evaluare a performanțelor personalului vor fi clare și accesibile oricărui membru al personalului. În acest sens, USC va iniția o varietate de forme de integrare rapidă și calitativă a mecanismelor de monitorizare a

performanței efective a personalului universitar, specifice pentru trei grupuri distincte de personal universitar:

- științifico-didactic și didactic;
- didactic de sprijin și administrativ;
- tehnic.

Mecanismele de monitorizare a resurselor umane de la USC se vor concentra pe stabilirea de obiective individuale legate de obiectivele unității principale, de obiectivele facultății și de misiunea universității și pe stimularea personalului pentru a obține performanțe optime în activitățile lor.

Obiectivele evaluării performanțelor angajaților sunt:

- Formarea unui sistem de stimulente de natură materială pentru angajați, sporind interesul acestora pentru calitatea și eficiența muncii lor;
- să îmbunătățească eficiența și calitatea muncii și crearea condițiilor pentru dezvoltarea profesională a angajatului;
- evaluarea obiectivă și sistematică a performanțelor profesionale ale angajaților;
- îmbunătățirea performanței a universității și luarea în considerare a contribuției fiecărui angajat la acest proces.

Monitorizarea realizărilor personalului științifico-didactic, didactic, didactic de sprijin, administrativ și tehnic presupune o activitate de planificare structurată în care șeful unității universitare (evaluatorul) și angajatul (persoana evaluată) colectează rezultatele calitative ale performanțelor reale ale acestuia pentru a putea face o comparație cu obiectivele și criteriile de evaluare stabilite.

Evaluarea realizărilor personalului didactic și monitorizarea implementării acesteia vor asigura:

- implicarea personalului științific și didactic în monitorizarea activității acestora;
- o concurență sănătoasă prin asigurarea obiectivității și a imparțialității;
- transparență în toate formele de evaluare și formare profesională continuă (atât periodică, cât și continuă);
- eliminarea elementelor de favoritism, a prejudecăților și a conflictelor de interese;
- responsabilitatea personală a șefului unității pentru activitatea personalului din subordine prin evaluarea performanțelor.

Personalul administrativ, didactic de sprijin și tehnic al USC este o categorie specifică pentru comunitatea universitară, formată din mai multe subcategorii distincte. Cultura organizațională a personalului indicat este încorporată în cultura corporativă a universității și este orientată spre realizarea obiectivelor universității.

În acest sens, evaluarea personalului administrativ, didactic de sprijin și tehnic se va axa pe următoarele obiective:

- Realizarea unei structuri optime de personal în fiecare unitate și adaptarea numărului și categoriilor de personal la numărul de elevi;
- Înlocuirea unor servicii (outsourcing) care nu sunt specifice universității, al căror cost va fi optim pentru universitate, iar rezultatul va fi mai bun și mai eficient;
- abordarea activităților cu caracter personal al fiecărui membru de personal în funcție de scopul universității;
- Orientarea continuă către rezultate pentru toate categoriile de personal și o varietate de forme de motivare;
- Îmbunătățirea performanțelor personalului prin elaborarea unor fișe de post în conformitate cu criteriile standard și în vederea introducerii unui management calitativ și cantitativ al performanței;
- evaluarea periodică a personalului.

Evaluarea periodică a personalului, cu reacții și observații privind performanțele profesionale și comportamentul în muncă al angajatului, este un instrument de management care ajută la planificarea, direcționarea și motivarea activităților angajaților.

Rezultatele evaluării performanțelor unui angajat stau la baza acordării de stimulente, a progresului în carieră, a înscrierii în fondul de talente, a determinării necesității de dezvoltare profesională și pot servi, de asemenea, drept temei pentru transferul către un alt post.

3.3. Obiectiv strategic 3

Eficacitatea și îmbunătățirea mecanismelor de motivare a personalului

În limbajul curent, un sistem de stimulare ar trebui să încurajeze angajații să desfășoare activități cu un anumit nivel de efort și diligență, cu un anumit grad de perseverență în vederea atingerii obiectivelor universității.

În limbaj clasic, un sistem de stimulare ar trebui să încurajeze angajații să desfășoare activități cu un anumit nivel de efort și atenție, cu un anumit grad de perseverență în vederea atingerii obiectivelor universității.

Sistemul de stimulente ar trebui să includă următoarele elemente:

- Salariu de bază împreună cu plăți stimulative, posibilități suplimentare de creștere a veniturilor (onorarii de autor, participare la proiecte comerciale ale universității, proiecte comerciale internaționale etc.);
- Un sistem de recompense nefinanciare (premii, certificate de apreciere, diplome etc.).
- oportunități de dezvoltare profesională și de carieră;

- oportunități de autorealizare științifică, profesională și creativă.

Îmbunătățirea mecanismelor de stimulare va face posibilă definirea unei proceduri clare de stabilire și alocare a plăților stimulative, ceea ce, la rândul său, va permite luarea în considerare la maximum a tuturor tipurilor de activități ale personalului academic și didactic, inclusiv: activități de predare în clasă, activități didactice extracurriculare, activități de cercetare și metodologice.

Procedura de stabilire a plăților stimulative pentru angajații universitari va fi transparentă și obiectivă, iar cuantumul salariilor va fi mai previzibil. Aceasta va ține cont de contribuția individuală a fiecărui angajat la rezultatul final al activității atât a unei anumite unități structurale, cât și a universității în ansamblu.

Motivația personalului USC urmărește să ghideze și să sprijine activitățile personalului științific, didactic, administrativ, didactic de sprijin și tehnic pentru a atinge obiectivele universității.

În acest scop, USC va încuraja utilizarea unei varietăți de instrumente menite să reconcilieze interesele individuale ale personalului cu realizarea obiectivelor de succes ale universității. În acest sens, se va găsi un echilibru între motivația individuală și munca în echipă eficientă pentru a crea un mediu care să echilibreze interesele individuale cu cele ale universității și să urmărească cele mai eficiente rezultate în materie de învățare și cercetare.

Astfel, USC va aplica atât stimulente pentru personalul universitar, cât și măsuri disciplinare în limitele stabilite de legislația în vigoare și de reglementările locale, concentrându-se pe responsabilitatea individuală a fiecărui membru al personalului universitar.

Următoarele sarcini vor contribui la îmbunătățirea eficacității procesului de motivare în cadrul USC:

- Stabilirea unui mecanism clar și nediscriminatoriu pentru creșterile salariale pentru toate categoriile de personal, ținând seama atât de performanța colectivă, cât și de indicatorii de performanță individuală stabiliți;
- îmbunătățirea practicii de recompensare a tuturor categoriilor de personal prin intermediul evaluărilor de performanță;
- aplicarea transparentă a tuturor procedurilor de stimulare a remunerării, excluzând orice factor discriminatoriu;
- Promovarea unor politici flexibile și eficiente de formare profesională continuă prin formare doctorală și postdoctorală, stagii de formare naționale și internaționale, schimburi de experiență/mobilitate etc;
- Stabilirea de mecanisme interne pentru dezvoltarea personalului didactic universitar și asigurarea calității formării profesionale continue la USC;

- Încurajarea și motivarea tinerilor profesioniști, a cercetătorilor științifici pentru realizările lor profesionale.

Personalul academic este un element activ, direct implicat în activitățile universității și cea mai importantă resursă a USC, prin urmare, ar trebui să fie sprijinit și recompensat pentru activitățile lor în vederea dezvoltării și asigurării unui proces educațional de calitate.

USC va menține, de asemenea, satisfacția profesională a personalului ca o componentă importantă a managementului resurselor umane și una dintre condițiile pentru funcționarea eficientă a universității. În acest sens, se vor stabili următoarele obiective:

- sondaje periodice privind satisfacția profesională a angajaților,
- un studiu al nivelului de stres al personalului academic, pedagogic, administrativ, de sprijin și tehnic, precum și al altor parametri asociați;
- elaborarea unor metode de gestionare a stresului profesional;
- elaborarea periodică de studii de diagnostic organizațional pentru identificarea factorilor care predispun la ineficiență, lipsă de responsabilitate și orientare spre rezultate.

În același timp, se vor lua măsuri disciplinare împotriva angajaților de la USC, dacă este necesar:

- responsabilitatea personală a fiecărui angajat pentru o încălcare a obligațiilor sau pentru neîndeplinirea sarcinilor stabilite în fișa postului și în contractul individual de muncă;
- impunerea de sancțiuni factorilor de decizie (manageri) pentru ascunderea încălcărilor comise de personalul din subordine.

Mecanismul de răspundere disciplinară și de impunere a sancțiunilor disciplinare la USC va fi strict reglementat de actele normative locale ale universității și de legislația RM. Această măsură este menită să promoveze o clarificare oportună, cuprinzătoare, obiectivă și completă a circumstanțelor reale ale comiterii abaterilor disciplinare de către angajații universității, în scopul identificării autorilor, a naturii și amplitudinii prejudiciului cauzat, precum și a identificării cauzelor și condițiilor care au contribuit la comiterea abaterilor, în vederea prevenirii în continuare a unor astfel de abateri.

3.4. Obiectiv strategic 4

Îmbunătățirea mecanismelor de utilizare eficientă a resurselor umane

Principala verigă în crearea unei universități eficiente și competitive este reprezentată de personalul de la toate nivelurile de conducere, care ar trebui să aibă cunoștințele, competențele și experiența corespunzătoare postului pe care îl ocupă. Succesul unei universități pe piața serviciilor educaționale reflectă în mare măsură nivelul de competență al personalului și măsura în care acesta a reușit să își valorifice potențialul.

În același timp, numai acei membri ai personalului care au o educație de calitate și experiență practică în activitățile lor profesionale își pot valorifica potențialul.

Strategia politicii de resurse umane a USC va oferi un cadru pentru păstrarea și utilizarea eficientă a resurselor umane. Acest obiectiv poate fi realizat prin intermediul următoarelor mecanisme:

- Optimizarea structurii organizatorice a universității prin eliminarea dublării funcțiilor, creând unități structurale suficiente;
- Optimizarea numărului de personal, creând un echilibru optim între personalul științifico-didactic, didactic, administrativ, didactic de sprijin și tehnic;
- Tabelul de personal al universității ar trebui să fie în concordanță cu planul de admitere, cu populația studentescă și cu domeniile de formare;
- Organizarea unei activități sistematice de recalificare și dezvoltare profesională a personalului științifico-didactic, didactic, administrativ didactic de sprijin;
- Implicarea cadrelor didactice în proiecte de dezvoltare internă a universității;
- organizarea unei activități sistematice de reproducere a potențialului personalului, inclusiv: crearea de condiții pentru atragerea și păstrarea tinerilor profesori și a altor angajați și oferirea de oportunități pentru dezvoltarea lor profesională și de carieră;
- Recrutarea activă a studenților promițători și a cadrelor didactice tinere recomandate pentru studii doctorale în facultăți;
- Dezvoltarea unui mecanism eficient de standardizare a activității tuturor categoriilor de personal universitar: științifico-didactic, didactic, administrativ, didactic de sprijin și tehnic;
- Dezvoltarea unei rezerve eficiente de talente, inclusiv prin metode de formare precum studiile doctorale și postdoctorale.

Rezerva de personal - este un grup de manageri și specialiști cu abilități manageriale care îndeplinesc cerințele unui post de un anumit rang, au fost selectați și au urmat o formare sistematică de calificare specifică. Capacitatea de a identifica și de a forma cu succes viitorii manageri este, în prezent, cel mai important factor de succes competitiv. Prin urmare, crearea și gestionarea unui sistem special pentru recrutarea, dezvoltarea și transferul viitorilor lideri (rezervă de conducători) este una dintre sarcinile de importanță strategică pentru universitate.

Eficacitatea și succesul muncii sunt determinate în mare măsură de condițiile create la locul de muncă și de utilizarea eficientă a resurselor umane.

USC se va strădui să îmbunătățească condițiile de muncă prin implementarea următoarelor obiective:

- Elaborarea unui plan general pentru amplasarea unităților universitare, evitându-se astfel reprofilarea spontană a spațiilor individuale și reducându-se costurile aferente;
- Crearea unei baze de date privind starea sălilor de clasă și a birourilor, care va servi drept bază pentru elaborarea unui plan de renovare;
- certificarea periodică a locurilor de muncă în ceea ce privește condițiile de muncă periculoase;
- organizarea de examene medicale periodice și neprogramate obligatorii ale angajaților, din contul universității;
- Atribuirea responsabilității pentru gestionarea integrată a aspectelor legate de munca decentă unor angajați desemnați.

IV. PRINCIPIILE POLITICII DE PERSONAL a USC

Realizarea scopului și a obiectivelor strategiei, precum și eficacitatea politicii de resurse umane a universității depind în mare măsură de respectarea sau nu a principiilor de bază ale gestionării resurselor umane. **Principiile** de bază ale managementului resurselor umane la USC sunt:

- **Principiul transparenței în gestionarea resurselor umane** - înseamnă că USC are proceduri transparente și deschise de gestionare a personalului, inclusiv în ceea ce privește recrutarea (numirea), promovarea (dezvoltarea carierei), dezvoltarea (formare/perfecționare profesională), evaluarea performanțelor, stimulentele etc;
- **Principiul legăturii dintre interese și obiective** - universitatea își respectă și își prețuiește personalul și se concentrează pe nevoile și cerințele acestuia, acordând atenție și promovând un mediu de lucru bun și încredere în viitor, iar personalul depune toate eforturile pentru a atinge obiectivele universității și a servi interesele acesteia;
- **Principiul unității de înțelegere a obiectivelor** - toți membrii personalului își cunosc și înțeleg obiectivele în același mod și își îndeplinesc funcțiile și sarcinile în mod calitativ și la timp, contribuind astfel la obiectivul general al universității;
- **Principiul dezvoltării profesionale și al dezvoltării carierei** - dezvoltarea profesională în primul rând și dezvoltarea carierei ca o consecință. Formarea unei rezerve de talente prin implementarea diferitelor programe de evaluare a potențialului personalului. Oferirea de

oportunități pentru tinerii angajați de a-și testa punctele forte și de a-și demonstra calitățile profesionale și personale;

- **Principiul gândirii inovatoare** - universitatea consideră gândirea inovatoare ca fiind principalul factor al avantajului competitiv al USC și creează condițiile pentru formarea gândirii inovatoare în rândul angajaților;
- **Principiul muncii în echipă** - este capacitatea de a lucra împreună chiar și de la distanță. Universitatea încurajează opiniile diferite și schimbul liber de informații, dar regulile sunt obligatorii pentru toți membrii echipei. Sunt încurajate creativitatea și capacitatea de a-și asuma riscuri.
- **Principiul responsabilității individuale** - universitatea caută să construiască o relație cu angajații bazată pe o înaltă autodisciplină și pe responsabilitatea individuală pentru sarcinile fiecărui angajat;
- **Principiul remunerării materiale și morale** - partea variabilă a salariului este acumulată proporțional cu nivelul de realizare a performanțelor, volumul și calitatea muncii prestate.

Recompensele morale sunt realizări și recunoașterea angajamentului angajatului față de principiile universității. Stimulentele pentru personalul universitar (premii, distincții, diplome etc.) sunt acordate în conformitate cu sistemul unificat de stimulare.

- **Principiul flexibilității politicii de personal** - constă în adaptabilitatea sistemului de gestionare a personalului la schimbarea obiectivelor și la dependența de situațiile externe și interne.
- **Principiul aplicabilității economice a măsurilor politicii de personal** - alocarea de fonduri pentru menținerea măsurilor politicii de resurse umane în vederea asigurării misiunii universității și ținând cont de capacitatea financiară a universității.

V. IMPLIMENTAREA STRATEGIEI POLITICILOR DE PERSONAL la USC

Coordonarea generală a politicii de personal în cadrul universității este asigurată de către rector. Punerea în aplicare a strategiei politicii de resurse umane la USC va fi realizată de către Secția resurse umane, Departamentul de management al calității și procesului de instruire, Departamentul financiar și economic, Departamentul de formare continuă, facultăți și catedre. Competențele lor vor include aspecte precum analiza și planificarea activității personalului, recrutarea, formarea unui sistem eficient de motivare, planificarea dezvoltării profesionale a angajaților, managementul carierei, evaluarea calității muncii etc.

Obiectivele stabilite în conținutul strategiei vor fi realizate după cum urmează:

- prin elaborarea și aprobarea Planului de acțiuni pentru punerea în aplicare a Strategiei privind politica de personal a Universității de Stat din Comrat, crearea condițiilor

necesare pentru realizarea obiectivelor stabilite în strategie, asigurarea suportului juridic (de reglementare) necesar;

- prin asigurarea unei gestionări și monitorizări eficiente a procesului de punere în aplicare a strategiei, identificând persoanele responsabile pentru organizarea și punerea în aplicare a activităților specificate în strategie;
- prin acordarea sprijinului financiar și material necesar pentru punerea în aplicare a dispozițiilor strategiei;
- Prin elaborarea și aprobarea regulamentelor locale și adaptarea unităților structurale ale universității în conformitate cu obiectivele strategiei;

VI. CADRUL LEGAL DE REGLEMENTARE

Personalul USC cade sub incidența directă sau indirectă a legislației învățământului formată din:

- Constituția RM;
- Codul educației al RM;
- Codul muncii al RM;
- alte legi aprobate de Parlamentul RM;
- Hotărâri, decizii și ordine ale Guvernului RM;
- Decrete ale Președintelui RM;
- Documente ale Ministerului Educației și Cercetării RM;
- Acte ale Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale al RM;
- Acte ale altor autorități centrale specializate;
- Statutul USC și alte acte normative de nivel local ale universității;
- Contractul colectiv de muncă pentru perioada 2021-2025 încheiat între administrație și organizația sindicală a USC;
- Contractul colectiv de muncă în domeniul educației (sectorial) pentru anii 2021-2025 încheiat între Ministerul Educației și Cercetării al RM și Federația Sindicală a Educației și Științei;
- Contractul colectiv de muncă (la nivel național);
- tratatele, acordurile, convențiile și alte acte internaționale în domeniu la care Republica Moldova este parte.

VII. CONCLUZII

Universitatea de Stat din Comrat își îndeplinește misiunea bazându-se pe resursele sale cele mai valoroase - resursele umane, reprezentate de personalul științifico-didactic, didactic, administrativ, didactic de sprijin și personalul tehnic.

Strategia privind politica de personal include obiective strategice care au un impact calitativ și cantitativ direct asupra personalului.

Activitățile stabilite în Strategia politicii de personal se vor reflecta în planurile de acțiune pe termen lung și scurt ale USC. Astfel, atingerea obiectivelor strategice stabilite va spori prestigiul, vizibilitatea și competitivitatea USC prin optimizarea activităților instituționale, formarea continuă a personalului și introducerea unui management modern în conformitate cu standardele europene.

Elaborat:

Șef Resurse Umane -

Novac A.

Coordonat:

Prorector pentru activități didactice -

dr.conf.univ. Sult G.

Prorector pentru cercetare și relații
internaționale -

dr.conf.univ. Racovcena T.

Șef al Dpt.managementul Calității și procesului
de instruire -

dr.conf.univ. Covricova R.

Președintele sindicatului -

Coseleova O.

Jurist-consult -

Arseni S.