

Strategia de dezvoltare a personalului ASEM

Aprobată de Senatul ASEM, 24.10.2012

Echipa:

Vaculovschi Dorin,	doctor în economie, conferențiar universitar la catedra Management Social, decanul facultății Economie Generală și Drept;
Bîrcă Alic,	doctor în economie, conferențiar universitar la catedra Management Social, șef catedră;
Hîrbu Eduard,	doctor în economie, conferențiar universitar la catedra Statistică și Previziune Economică;
Portarescu Serghei,	doctor în economie, conferențiar universitar la catedra Management, ex-decanul facultății Business și Administrarea Afacerilor;
Paic Mihai,	doctor în economie, lector superior la catedra Marketing și Logistică, președintele Comitetului Sindical al ASEM;
Teacă Aliona,	licențiat în finanțe, șef Serviciu Resurse Umane ASEM.

Chișinău, ASEM 2012

Introducere

În condițiile, în care Republica Moldova și-a anunțat orientarea strategică spre o eventuală aderare la Uniunea Europeană și este semnatară a Declarației de la Bologna, în fața Academiei de Studii Economice din Moldova se conturează noi sarcini și obiective.

Crearea unui spațiu european unic pe piața serviciilor educaționale, intensificarea mobilității academice, creșterea oportunităților pentru cei tineri în vederea plecării la studii într-o universitate europeană, vor conduce inevitabil la o întetire a concurenței atât între universitățile din republică, cât și între universitățile moldovenești și cele europene în vederea atragerii potențialilor studenți, precum și a prestării serviciilor de cercetare. În acest context, doar o instituție orientată pe creșterea neconținută a performanței, creșterea calității serviciilor educaționale și de cercetare ar putea face față noilor exigențe, care de fapt, poate fi considerată și o condiție de supraviețuire a instituțiilor de învățământ în noua ordine economică.

Cele indicate mai sus impun schimbări radicale și, prin urmare, elaborarea unor strategii de dezvoltare orientate spre asigurarea și dezvoltarea capacităților instituției de a fi **competitivă** în noile condiții ale mediului educațional.

În aceste condiții, ASEM-ului, lider incontestabil în domeniul învățământului economic, cu o bună imagine atât în țară cât și în străinătate, îi revine un rol deosebit și un loc central, dar și o mare responsabilitate în ceea ce privește consolidarea poziției în domeniul științei și a învățământului economic din Republica Moldova, precum și afirmarea ei în spațiul universitar european comun.

Toate acestea presupun o modernizare continuă a procesului de învățământ care, la rândul său, necesită un potențial uman **competent, motivat, integru**, și prin urmare **competitiv**. Or, resursa umană constituie actualmente cea mai valoroasă avuție a unei organizații. Ea poartă cu sine, cea mai importantă condiție a dezvoltării și anume **inovarea** fără de care competitivitatea actuală este de neconceput.

Pentru a atrage și menține un personal competitiv, sunt necesare condiții mai bune de muncă, proceduri de recrutare și selecție a personalului transparente și echitabile, dezvoltarea profesională continuă, precum și o mai bună recunoaștere a excelenței în predare și cercetare printr-un sistem de normare a muncii și remunerare **motivator**.

În contextul celor menționate mai sus Academia de Studii Economice din Moldova a purces la realizarea unui șir de măsuri, menite să îmbunătățească și să îmbogățească procesul de instruire și cercetare prin evoluția schimbărilor spre progres prin **inteligentă, profesionalism, moralitate** și înaltă **responsabilitate**. Iar „**Strategia de dezvoltare a personalului ASEM**” se înscrie armonios în aceste intenții.

Elaborarea unei strategii de dezvoltare a resurselor umane în ASEM este o întreprindere dificilă datorită lipsei unui precedent. Dificultatea elaborării unei asemenea strategii derivă și din variația permanentă a elementelor și factorilor luați în considerare (număr de studenți diferit de la un an la altul, surse de finanțare deficitare, politicile educaționale aflate în schimbare continuă etc.). Totodată, trebuie menționat faptul că o **strategie de dezvoltare a resurselor umane** bine alcătuită (care pornește de la o viziune și misiune bine determinată, identifica obiectivele și se concretizează într-un plan coerent de acțiune, ce cuprinde toate aspectele operaționale și de dezvoltare) **este o condiție esențială pentru existența oricărei instituții**. Asemenea strategii au fost elaborate în toate cele mai prestigioase universități din lume.

Strategia de dezvoltare a personalului reprezintă o parte componentă a Strategiei generale de dezvoltare instituțională ASEM și se află într-o relație directă cu misiunea ASEM, ea fiind adaptată la noile exigențe ale timpului.

Strategia de dezvoltare a personalului ASEM este elaborată în baza Deciziei Senatului ASEM din 23.12.2011 pentru perioada 2013-2017.

Misiunea

Academia de Studii Economice din Moldova este un centru de instruire, științific și cultural, al cărui misiune constă în formarea unor specialiști din domeniul economiei, competitivi pe piața muncii din Republica Moldova, precum și din țările Uniunii Europene, perfecționarea continuă și reconversiunea specialiștilor din domeniul economiei și dreptului în corespundere cu noile exigențe ale pieței muncii, realizarea cercetărilor științifice prioritare pentru economia națională și pentru procesul de instruire a viitorilor economiști, propagarea rezultatelor cercetărilor științifice orientate spre soluționarea problemelor actuale ale economiei naționale, precum și pentru facilitarea procesului de învățământ, protejarea cadrului democratic universitar, întemeiat pe respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățeanului în statul de drept.

Scopul

Scopul *Strategiei de dezvoltare a personalului ASEM* constă în **atragera, menținerea și dezvoltarea** unui personal didactic și de cercetare **competitiv** prin creșterea permanentă a calității vieții active de muncă, necesar pentru realizarea misiunii, precum și a obiectivelor strategice ale ASEM în condițiile de înțetire a concurenței de pe piața serviciilor educaționale și de cercetare.

Valori

Realizarea scopului și obiectivelor strategiei se bazează pe următoarele principii și valori:

- **Autonomie academică** – întemeiată pe prevederile Constituției Republicii Moldova ea se manifestă în libertatea de decizie a Academiei față de organismele statale sau politice în problemele care privesc structura, conducerea, administrarea și funcționarea instituției, precum și în raporturile sale cu alte unități similare din republică și din străinătate. Autonomia academiei cuprinde autonomia organizatorică și funcțională, autonomia financiară și de gestiune, autonomia jurisdicțională.
- **Competitivitate** – în sensul în care serviciile de instruire și de cercetare oferite de Academie își vor menține și dezvolta permanent caracteristicile și calitățile, care le vor asigura un avantaj față de caracteristicile și calitățile serviciilor similare oferite de instituțiile concurente atât din Moldova cât și de peste hotare. În acest context, un **personal competitiv** va fi acela care este capabil să facă față exigențelor de

competitivitate a organizației. Sistemul de management al calității poate fi o soluție în asigurarea competitivității Academiei și a personalului ei.

- **Durabilitate** – care presupune menținerea performanțelor de calitate și competitivitate atinse de Academie o perioadă cât mai îndelungată.
- **Integritate academică** – care presupune respectarea de către personalul didactic ASEM a unui set de valori și principii etice cum ar: libertatea academică, competența, integritatea morală, corectitudinea intelectuală și onestitatea, colegialitatea, loialitatea, responsabilitatea, transparența, respectul și toleranța.
- **Angajament asumat și spirit corporativ** - în sensul în care personalul didactic este atașat față de misiunea și valorile organizației.
- **Flexibilitate** – în sensul în care Academia va activa pe principiul „**organizației care învață**”, iar personalul didactic are capacitatea de a se adapta la schimbările structurale ale politicii educaționale și de cercetare a academiei precum și a schimbărilor conjuncturale din economie și de pe piața muncii.
- **Responsabilitatea organizației față de angajați** - angajații sunt văzuți ca **active** ale organizației sau „**capital uman**”, în care se investește prin asigurarea posibilităților de învățare și dezvoltarea unei „**organizații care învață**”, și se utilizează cât mai eficient în realizarea misiunii organizației.

Situația resurselor umane în cadrul ASEM

Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM) a fost fondată în 1991 și s-a impus pe parcursul celor 20 de ani de existență ca fiind cea mai reprezentativă și prestigioasă instituție din domeniul învățământului economic superior din Republica Moldova. Drept bază au servit două facultăți din cadrul Universității de Stat – „Economie”; „Economia Comerțului și Merceologie”- și Institutul Economiei Naționale al Ministerului Economiei.

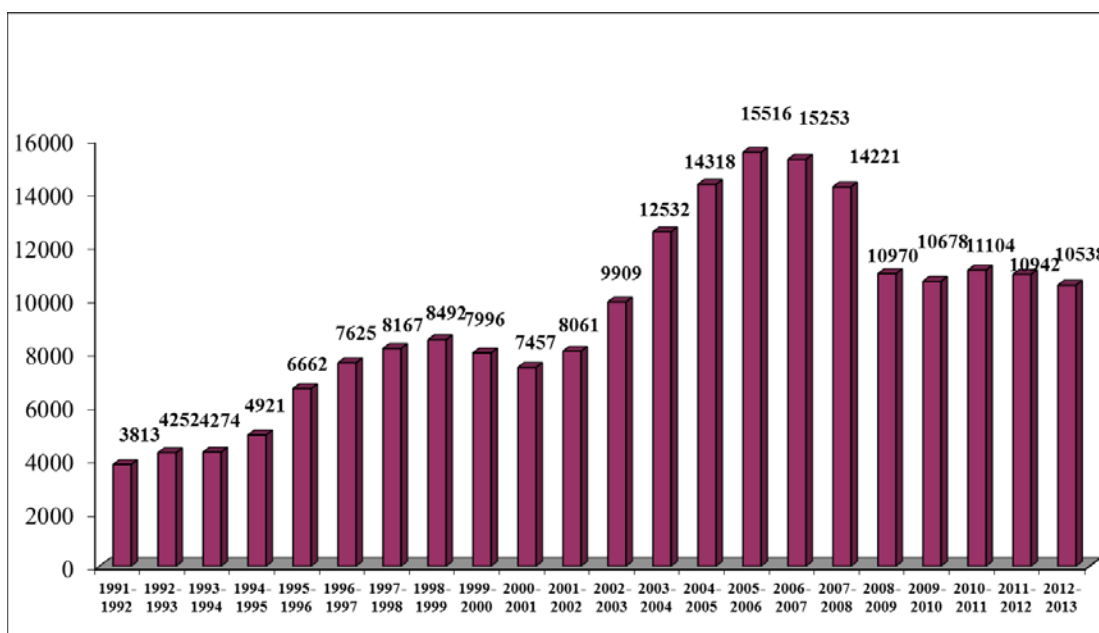
În toți acești ani, Academia de Studii Economice a evoluat considerabil, devenind principala și unica instituție universitară de profil economic din țară, reprezentând un complex universitar modern. Nivelul înalt al studiilor, cercetările științifice profunde, tendința de perfecționare continuă și abilitatea de adaptare la cerințele societății au plasat ASEM pe treapta celor mai atractive instituții de învățământ superior din Republica Moldova.

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

Acest fapt a contribuit la o creștere spectaculoasă a numărului de studenți. Din 1991 până în 2011 numărul de studenți cu frecvență la zi a crescut de la 3813 până la 10538 studenți (cel mai mare număr de studenți cu frecvență la zi ASEM-ul l-a înregistrat în 2005 – 15516 persoane, iar reducerile ulterioare de studenți au fost condiționate de politica educațională restricționistă promovată de stat în următorii ani), care, la rândul său, a generat și o creștere a necesarului de personal didactic (graficul 1).

Trebuie menționat faptul că creșterea numărului de studenți este un fenomen pozitiv pentru ASEM care se înscrie în strategia de dezvoltare generală instituției.

Graficul 1. Dinamica efectivului studențesc la ciclul I, licență (frecvență la zi)



Asigurarea necesarului de personal

În prezent, Academia de Studii Economice din Moldova reprezintă un complex universitar, în cadrul căruia activează 6 facultăți cu 25 de catedre, Școala Masterală de Excelență în Economie și Business, Școala Doctorală, 3 departamente, 6 centre, 13 servicii, un incubator de afaceri; Colegiul Național de Comerț. Pentru activitatea normală a ASEM în 2011 au fost aprobate 1339,75 de posturi dintre care 711 posturi didactice și 628,25 posturi extraprofesorale (tabelul 1).

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

Tabelul 1. Posturi de muncă aprobate și ocupate pe ASEM în perioada 2008-2011

Indicatorii	2008		2009		2010		2011	
	număr	%	număr	%	număr	%	număr	%
POSTURI DE MUNCĂ APROBATE PE ASEM								
Numărul posturilor de muncă aprobate pe ASEM	1365,25	100	1396,75	100	1344,75	100	1339,75	100
Numărul posturilor didactice	712,75	52,2	746,0	53,4	739,5	55,0	711,5	53,1
Numărul posturilor extraprofesorale	652,5	47,8	650,75	46,6	605,25	45,0	628,25	46,9
POSTURI DE MUNCĂ OCUPATE DE TITULARI PE ASEM								
Numărul posturilor de muncă ocupate de titulari	1019,0	74,6	1016,5	72,8	1062,0	79,0	1053,0	78,6
Numărul posturilor didactice ocupate de titulari	429,5	60,3	424,5	56,9	413,75	55,9	411,75	57,9
Numărul posturilor extraprofesorale ocupate de titulari	589,5	90,3	592,0	91,0	602,25	99,5	579,5	92,2

Cu toate că în ultimii trei ani numărul posturilor aprobate înregistrează o tendință de descreștere, nu se poate afirma că aceasta este legată în mod direct de reducerea numărului de studenți numărul cărora se menține, deocamdată la un nivel destul de înalt – 13549 în 2011. Mai degrabă, reducerea numărului de posturi didactice este legată de procesele de **optimizare** a procesului de studii, dar și a normei didactice din cadrul ASEM. Astfel, dacă în anul de studii 2011-2012 numărul posturilor didactice a constituit 707,75, pentru anul de studii 2012-2013 numărul posturilor didactice s-a redus până la 583,75 posturi (anexa 1).

În același context, poate fi menționat și faptul, că în urma unor proceduri de optimizare a procesului de studii sau a normei didactice menționate mai sus a crescut și numărul de studenți ce-i revin la un profesor. În 2011 aceștia au constituit 30,1 comparativ cu 25,6 în 2008, fapt ce conduce și la o intensificare a muncii personalului didactic.

Numărul mare de studenți, dar și diversificarea serviciilor oferite de ASEM din ultimii ani a condus și la o creștere a numărului de cadre didactice. În 2011 acestea au constituit 450 persoane, fiind, totodată, mai mic decât numărul posturilor aprobate. Astfel, în 2011 raportul dintre numărul posturilor didactice aprobate și numărul de profesori titulari a fost de 1,58, fapt ce poate fi explicat prin cumularea de către o mare parte din profesorii titulari a unor sarcini didactice suplimentare, precum și prin atragerea cumularzilor externi din afara academiei. În

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

anul de studii 2010-2011 numărul cumularzilor externi a constituit 95 de persoane sau 17,4% din totalul personalului didactic angajat din care 44,2% dețineau titluri și grade științifice.

Posturile didactice sunt ocupate în cea mai mare măsură de către profesorii titulari, astfel încât raportul dintre numărul de posturi didactice ocupate și numărul profesorilor titulari pe parcursul ultimilor ani se menține la un nivel destul de înalt – 0,91.

În ceea ce privește raportul dintre numărul de posturi extraprofesorale aprobate și numărul personalului extraprofesor, acesta a constituit în 2011 1,04 (tabelul 2).

Tabelul 2. Personalul ASEM în perioada 2008 – 2011

Indicatorii	2008	2009	2010	2011
Total personal ASEM	1067	1065	1062	1053
Numărul cadrelor didactice	470	464	453	450
Personalul extraprofesor	597	601	609	603
Ponderea cadrelor didactice în totalul angajaților ASEM	44,0	43,6	42,6	42,7
Ponderea personalului extraprofesor în totalul angajaților ASEM	56,0	56,4	57,4	57,3
Raportul dintre numărul posturilor didactice aprobate și numărul de profesori titulari	1,52	1,61	1,63	1,58
Raportul dintre numărul posturilor didactice ocupate și numărul de profesori titulari	0,91	0,91	0,91	0,91
Raportul dintre numărul posturilor extraprofesorale aprobate și numărul personalului extraprofesor	1,11	1,08	0,99	1,04
Numărul de studenți ASEM	12 012	12 978	13 603	13 549
Raportul dintre numărul de studenți și numărul de angajați	11,26	12,18	12,80	12,87
Raportul dintre numărul de studenți și numărul cadrelor didactice	25,6	28,0	30,0	30,1

În analiza necesarului de personal din cadrul ASEM o importanță deosebită o are și structura în funcție de sex și vârstă. Această analiză a scos în evidență următoarele tendințe:

- Majoritatea personalului ASEM sunt femei. În 2011 acestea au constituit – 70,3% din totalul personalului. O pondere destul de mare a femeilor se observă și în rândul cadrelor didactice - 68,0% în 2011, ceea ce denotă faptul că politica „egalității de gen” în cadrul ASEM se respectă. Pondere mare a femeilor în totalul angajaților ASEM poate fi explicată și prin specificul locurilor de muncă care, tradițional, pot fi considerate feminine. Acest fapt se observă și în analiza structurii personalului didactic în funcție de sex pe facultăți. Astfel, se observă că dacă pentru astfel de facultăți ca cea de „Contabilitate”, „Finanțe” sau „Relații Economice Internaționale” ponderea femeilor în totalul angajaților este covârșitoare, - respectiv 81,5%, 83,7% și 80,8% din totalul personalului didactic, pentru facultatea de „Cibernetică, Statistică, și Informatică Economică” marea majoritatea o constituie bărbații – 65,6% din totalul personalului didactic (anexa 2).

- În ceea ce privește structura pe vârste a personalului ASEM, aceasta, la prima vedere, se prezintă a fi relativ echilibrată. Majoritatea personalului ASEM sunt în vârstă aptă de muncă. Astfel, angajații în vârstă de 31-60 de ani au constituit în 2011 73,9% din totalul personalului ASEM, pe când ponderea angajaților tineri, în vârstă de până la 30 de ani s-a cifrat la nivelul de 10,3%. În ceea ce privesc angajații în vârstă de peste 60 de ani aceștia au constituit, respectiv, 15,8% din totalul angajaților ASEM. În același timp, trebuie menționat faptul că în ultimii ani, structura pe vârste a personalului ASEM înregistrează și un proces pronunțat de îmbătrânire. Astfel, dacă ponderea personalului tânăr de până la 30 de ani înregistrează o tendință de scădere - de la 13,9% în 2008 până la 10,3% în 2011, personalul în vârstă de peste 60 de ani în aceeași perioadă de timp a crescut de la 10,3% până la 15,8%. O situație similară de observă și pentru personalul didactic. Astfel, dacă ponderea cadrelor didactice tinere s-a redus de la 14,0% în 2008 până la 8,2% în 2011, ponderea personalului didactic în vârstă de peste 60 de ani s-a majorat în aceeași perioadă de timp 10,9% până la 15,1%.

O situație destul de critică se observă la facultatea de „Cibernetică, Statistică, și Informatică Economică”, pentru care îmbătrânirea personalului didactic este cea mai pronunțată. Astfel, dacă ponderea personalului didactic în vârstă de peste 60 de ani constituie 39,4%, ponderea personalului didactic de până la 30 de ani marchează un nivel de doar 1,6%.

În același context poate fi menționat și faptul că la unele catedre din cadrul facultății menționate vârsta medie constituie 59 de ani (anexa 3).

O asemenea situație poate compromite esențial durabilitatea dezvoltării și creșterea competitivității ASEM. Prin urmare, pentru aceste subdiviziuni este necesară o recrutare urgentă de personal didactic tânăr și competitiv.

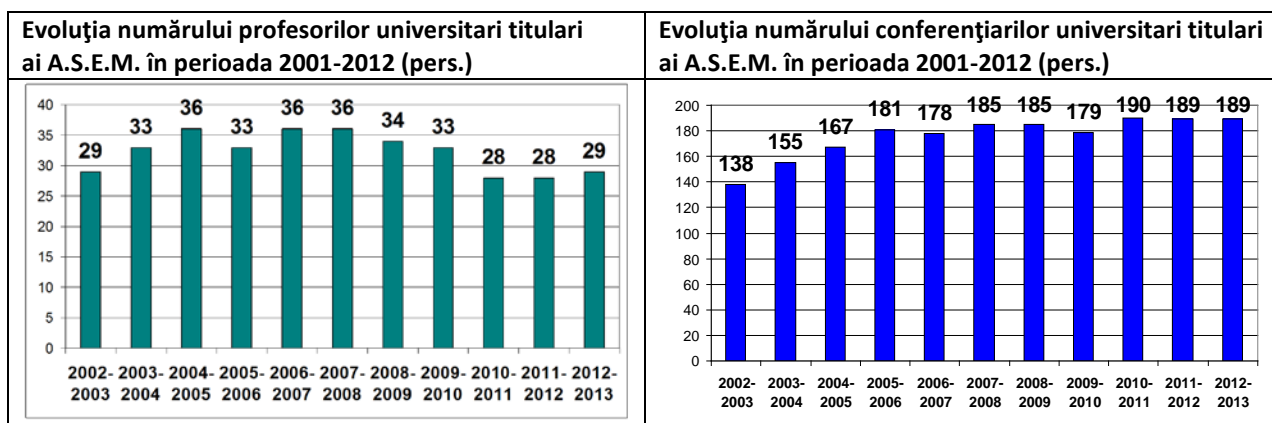
Calitatea potențialului uman din cadrul ASEM

Un personal de înaltă calificare, motivat în creșterea permanentă a performanțelor sale reprezintă o condiție-cheie pentru o organizație modernă, activitatea căreia se bazează pe principiul „organizația care învață”. În acest context, se poate constata faptul, că și politica de resurse umane din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova este axată pe menținerea și dezvoltarea potențialului uman fie prin promovarea profesională a cadrelor didactice titulare, fie prin atragerea unor specialiști de înaltă calificare din exteriorul ASEM-ului. Astfel, pe parcursul întregii perioade de existență a ASEM-ului se observă o creștere continuă a numărului de a numărului de conferențieri universitari, și profesori universitari. În perioada 2001-2012

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

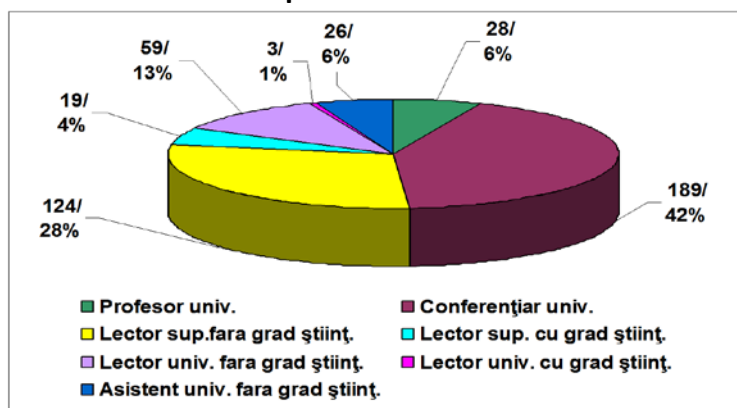
numărul conferențiarilor universitari a crescut de la 138 persoane până la 189, pe când numărul de profesori universitari s-a menținut (cu unele creșteri și descreșteri) la un nivel de 29 de persoane (Graficul 2).

Graficul 2. Evoluția potențialului uman în cadrul ASEM în perioada 2001-2012



La moment structura ASEM-ului dispune de o structură a personalului didactic echilibrată cu o pondere a profesorilor universitari de 6%, și o pondere a conferențiarilor universitari de 42% din totalul corpului profesoral-didactic, ceea ce îi permite o activitate relativ normală. (graficul 3).

Graficul 3. Structura personalului didactic al ASEM în anul universitar 2012-2013



Totodată, cercetările realizate în cadrul ASEM vis-a-vis de problema în cauză au scos în evidență și unele probleme care pot afecta procesul de studii. Astfel, sunt cazuri când titularii de curs atât la ciclul 1 cât și la ciclul 2 nu dispun de grad științific sau titlu didactic. Atât la nivel

de ASEM cât și la nivel de subdiviziuni nu există o viziune clară vis-a-vis de managementul carierei al personalului, iar serviciul „Resurse umane” nici nu se implică în această activitate a managementului resurselor umane. Drept consecință, la unele subdiviziuni apar situații în care cadre didactice cu grad științific nu sunt promovate ani de zile, ceea ce le demotivează să-și ridice continuu performanțele lor profesionale și să devină competitive, afectând astfel și competitivitatea ASEM-ului. Pe de altă parte, există și cazuri în care persoane cu grad științific și titlu didactic nu fac față exigențelor fie de competență profesională, fie de integritate academică, ele fiind menținute în continuare în postul pe care îl ocupă, fără vre-o solicitare de responsabilitate din partea lor. Și în situația dată rolul serviciului „Resurse umane” este marginalizat, mai ales în ceea ce privesc problemele ce țin de recrutare, selecție dar și de sancționare a persoanelor-problemă din cadrul ASEM, funcții care la moment sunt de competența catedrei sau a Senatului ASEM. În acest context, se poate conchide faptul că la moment pârghiile eficiente care ar conduce la responsabilizarea persoanelor-problemă și le-ar motiva să devină competitive în noile condiții deocamdată, lipsesc.

Motivarea creșterii performanțelor și a competitivității personalului didactic se asigură, de regulă, prin aplicarea diverselor forme de evaluare și autoevaluare. La moment în cadrul ASEM sunt utilizate următoarele forme de evaluare a personalului ASEM:

- ▶ Asistarea membrilor catedrei la lecțiile deschise;
- ▶ Evaluarea calității cursului de către beneficiari (studenți) – **CSS 8.2.1 Chestionar pentru evaluarea calității predării.**
- ▶ Dări de seamă privind activitatea didactică și științifică a membrilor catedrei (la sfârșit de an);
- ▶ Autoevaluarea cursului de către profesori în contextul managementului calității - **FEC 7.5/1 Fișa pentru evaluarea cursului;**
- ▶ Rapoarte anuale de dare de seamă privind activitatea subdiviziunilor ASEM (catedre, facultăți, la sfârșit de an).

Însă aceste forme de evaluare, au, mai degrabă, un caracter formal sau subiectiv și nu corespund noilor exigențe ale managementului calității și creșterii competitivității. Or, în conformitate cu prevederile managementului calității totale evaluarea calității resurselor umane se face în baza unor caracteristici intrinseci care țin de **caracterul, pregătirea profesională, unele aptitudini fizice și intelectuale ale fiecărei persoane în parte** determinându-se astfel, calitatea potențială și în baza rezultatelor obținute care reflectă

calitatea efectivă. Astfel, evaluarea calității personalului didactic trebuie să se facă în mod permanent de către manageri (șefi de catedră) pentru subordonați, de către subordonați pentru manageri, de către salariați care ocupă poziții similare; de către evaluatori externi. Evaluarea se face pe baza unor criterii de performanță care reflectă **contribuția** unei persoane prin calitatea activității desfășurate la creșterea competitivității organizației.

Prin urmare, la moment în cadrul ASEM nu sunt formulate anumite criterii concrete care ar contribui la o evaluare obiectivă a personalului didactic, precum și la motivarea personalului spre autoperfecționare.

O altă activitate care ar contribui la creșterea performanțelor personalului didactic de care ar trebui să fie responsabilă organizația sunt stagiile de specializare. La acest capitol ASEM-ul, aparent, stă destul de bine. Astfel, anual, 20-40 de persoane au posibilitatea să petreacă un stagiu de specializare la universitățile din România, alte persoane de sine stătător obțin burse pentru perfecționarea lor la universitățile din alte țări sau la organizații private. Totodată, cercetările au scos în evidență și unele probleme. Astfel, nu există o evidență strictă a persoanelor care își petrec stagii, astfel încât pot fi întâlnite cazuri, când unele cadre didactice nu au fost la specializare niciodată. De asemenea, nu există un mecanism de evaluare „valorii adăugate” a specializării care ar contribui la creșterea competitivității a cadrului didactic, și, prin urmare, a ASEM-ului. O problemă ce ține de organizarea specializărilor în cadrul ASEM este legată și de organizarea stagiilor de perfecționare la întreprinderile de succes din republică.

Creșterea competitivității potențialului uman din cadrul ASEM ține și de participarea cadrelor didactice în diverse proiecte de cercetare științifică. Or, cercetarea științifică reprezintă unul din criteriile de bază care asigură prestigiul și competitivitatea atât a organizației cât și a personalului didactic. În acest context, managementul ASEM-ului prin grija lui față de angajații săi ar trebui să stimuleze implicarea cât mai activă a cadrelor didactice în procesul de cercetare științifică. Iar acest lucru se poate face cu succes prin activizarea Institutului de cercetări din cadrul ASEM în ceea ce privește atragerea proiectelor de cercetare, precum și implicarea în acestea a tuturor cadrelor didactice competitive.

Motivarea personalului în cadrul ASEM

O instituție axată pe performanță și pe creșterea competitivității are grijă, permanent, de potențialul său uman. Aceasta ea o face prin diverse măsuri de creștere a calității vieții active de muncă, care presupune motivarea muncii (prin promovarea unei politici coerente de salarizare, organizare și normare a muncii), îmbunătățirea condițiilor de muncă, asigurarea unui

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

climat psihologic sănătos în cadrul subdiviziunilor ASEM, promovarea unui management participativ etc.. În acest context, baza motivării personalului trebuie să se bazeze, în primul rând, pe factorii interni, dând libertate puterii creative a lucrătorilor. Iar motivatorul de bază devine nu salariul, nu postul și nu condițiile de muncă, ci satisfacția pe care omul o are în procesul de muncă, ca rezultat al **autodezvoltării și autorealizării** sale profesionale.

Cercetările efectuate în cadrul ASEM privind evaluarea satisfacției cadrelor didactice în contextul **sistemului de management al calității** implementat în 2008 (CCD 8.2.1/1 CHESTIONAR PENTRU EVALUAREA SATISFACȚIEI CADRELOR DIDACTICE) au arătat că, în fond, că gradul de satisfacție al personalului didactic ASEM este destul de înalt, practic la toate pozițiile, cu excepția nivelului salariului (anexa 5).

Într-adevăr, cercetările au arătat, că sistemul de remunerare a muncii din cadrul ASEM este unul demotivant, iar în ultimii ani creșterea salariilor din cadrul a fost extrem de mică comparativ cu creșterea prețurilor de consum din republică, ceea ce a determinat ca mărimea lor să fie cu mult mai mică decât mărimea salariilor unor lucrători cu o calificare cu mult mai joasă de pe unele segmente ale pieței muncii din republică. (tabelul 3). Acest fapt condiționează o nemulțumire „latentă” în rândul cadrelor didactice ceea ce afectează simțitor motivarea muncii și, prin urmare, competitivitatea ASEM-ului. În acest context, pentru creșterea motivării muncii se cere o ajustare a sistemului de remunerare a muncii, inclusiv o creștere graduală a salariilor cadrelor didactice în corespundere cu justa lor valoare.

Tabelul 3. Evoluția salariului personalului didactic din cadrul ASEM în perioada 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Prof. univ	5030	5052	5150	5850	6234
Conf. univ	3423	3462	3560	3960	4333
Lector superior	2295	2360	2440	2646	3199
Lector univ.	1867	1930	2020	2240	2562
Minimul de existență	1099,4	1368,1	1187,8	1373,4	1503,0
Salariul mediu pe economie	2065,0	2529,7	2747,6	2971,7	3193,9
Indicele prețurilor de consum	112,3	112,7	100,0	107,4	107,6

Motivarea muncii în cadrul ASEM este afectată și de sistemul existent al normării muncii cadrelor didactice care este **învechit și inechitabil** și nu corespunde noilor exigențe ale procesului de studii. Iar „perfecționările cosmetice” care se întreprind periodic conduc doar la o creștere a intensității muncii, astfel încât sistemul de normare a muncii s-a transformat într-un „sistem de scurgere a sudorii”. Iar creșterea esențială a numărului de ore de audiorii necesar pentru cumularea unei norme didactice pentru un cadru didactic nu-i permite să se preocupe și de alte activități extracurriculare care ar contribui la creșterea performanțelor lui profesionale.

Sunt cazuri când un cadru didactic poate avea în aceeași zi și ore cu studenții care învață de dimineață la ciclul 1 și ore cu studenții de la ciclul 2 masterat sau frecvență redusă care învață seara. Creșterea intensității muncii cadrelor didactice se răsfrânge în mod negativ și asupra stării de sănătate a personalului didactic.

O problemă mai deosebită legată sistemul de normare a muncii, care provoacă o inechitate pronunțată și, prin urmare o demotivare a muncii ține de planificarea normei didactice a cadrelor didactice care predau la masterat la ciclul 2.

Astfel, creșterea motivării muncii din cadrul ASEM presupune nu numai ajustarea salariilor, dar și elaborarea unui nou sistem de normare a muncii cadrelor didactice echitabil, în corespundere cu normele existente de igienă a muncii, precum și a conținutului conceptului de „muncă decentă”, adecvat noilor exigențe ale procesului de studii în instituțiile de învățământ superior.

Condițiile de muncă și politica „relațiilor cu angajații în cadrul ASEM

După cum s-a mai menționat, creșterea calității vieții active de muncă, și, prin urmare a competitivității ASEM presupune și îmbunătățirea continuă a condițiilor de muncă, precum și asigurarea un climat psihologic sănătos în cadrul subdiviziunilor.

În ceea ce privesc condițiile de muncă, ASEM-ul acordă o atenție deosebită acestei probleme. Anual sunt întreprinse noi și noi investiții în reparații, procurare de mobilier, tehnică de calcul etc., astfel încât condițiile de muncă devin tot mai bune și mai atractive atât pentru lucrătorii ASEM, cât și pentru beneficiari (studenți). Iar lucrătorii ASEM apreciază pozitiv schimbările spre bine legate de îmbunătățirea condițiilor de muncă, văzând în ele un factor benefic în promovarea obiectivelor managementului calității și, prin urmare, a creșterii competitivității organizației. Totodată, cercetările realizate în cadrul ASEM au scos în evidență și unele locuri de muncă ale personalului auxiliar care se caracterizează printr-un grad înalt de nocivitate (zgomot, lipsa ventilației).

În ceea ce privește politica „relațiilor cu angajații” și, prin urmare, climatul psihologic din cadrul subdiviziunilor ASEM, aparent, acesta este destul de favorabil. Or, acest fapt l-au indicat majoritatea cadrelor didactice participante la cercetările privind evaluarea satisfacției atât în contextul sistemului de management al calității, cât și în alte cercetări întreprinse în cadrul ASEM. Totodată, cercetările realizate au scos în evidență și alte situații, în care climatul psihologic din cadrul subdiviziunilor lasă mult de dorit datorită existenței unui „factor

destabilizator” (nu neapărat șeful de catedră), ceea ce afectează simțitor atât motivarea muncii, cât și competitivitatea ASEM-ului, iar pârghii legale de depășire a situației create practic nu există.

Cercetările din cadrul ASEM au mai scos în evidență că personalul didactic al ASEM este „înfricoșat”, apatic, lipsit de inițiativă, reticent la schimbări, fapt ce compromite, de asemenea, creativitatea și inovația în activitatea lor profesională, ceea ce se răsfrânge în mod direct asupra competitivității organizației.

Din rezultatele cercetărilor efectuate s-a mai constatat că conducerea ASEM nu stimulează promovarea unui caracter participativ al managementului organizației. Astfel, în prezent managementul ASEM este unul reprezentativ prin intermediul senatului, pe când toate companiile de succes practică management participativ, astfel încât fiecare lucrător să aibă posibilitatea de a participa la procesul de luare a deciziilor. În același context poate fi menționată și insuficiența comunicării „formale” la nivel de ASEM, lipsa de feed-back în promovarea schimbărilor, precum și divizarea colectivului ASEM în „elită” și „lucrători de rând” – care nu participă la viața ASEM.

Nu este clar nici rolul sindicatelor în promovarea unui management participativ, precum și asigurării unui climat psihologic sănătos în subdiviziunile ASEM. Astfel, cercetările au arătat că personalul didactic nu observă rolul organizației sindicale în promovarea „politicii relațiilor cu angajații, multe cadre didactice nici nu cunosc care este misiunea organizației sindicale, văzând în ea doar o subdiviziune care distribuie bilete de odihnă și de tratament, iar majoritatea personalului didactic nu dispune practic de informații privind activitatea organizației sindicale din cadrul ASEM. Drept consecință lucrătorii nu au nici o motivație de a fi membri al organizației sindicale.

O altă problemă, care afectează și poate afecta, în perspectivă, imaginea și competitivitatea ASEM ține de integritatea academică a personalului didactic. Aparent, această problemă parcă nu există. Or, așa au arătat cercetările realizate în cadrul ASEM. Totodată, sursele informale (TV, www.evaluatez.eu, zvonurile etc.) indică o situație cu totul alta. În situația dată, dacă nu vor fi luate unele măsuri urgente și eficiente de depășire a problemei date, imaginea ASEM va fi afectată esențial.

Astfel, reieșind din situația creată, se propun schimbări radicale în ceea ce privește atitudinea managementului față de angajații săi, care ar contribui la o creștere esențială a motivării muncii și, prin urmare, a competitivității organizației.

Probleme

Reieșind din analiza situației resurselor umane din cadrul ASEM, pot fi identificate următoarele probleme care necesită soluții concrete de depășire a lor atât pe termen mediu, cât și pe termen lung prin intermediul măsurilor propuse de strategia dată de dezvoltare a resurselor umane:

- Spectrul restrâns de competențe al serviciului „Resurse umane”;
- Structura dezechilibrată pe vârste la unele subdiviziuni ale ASEM;
- Lipsa unei viziuni clare vis-a-vis de managementul carierei în cadrul ASEM;
- Organizarea neadecvată a stagiilor de specializare pentru personalul didactic ASEM;
- Sistem de remunerare a muncii demotivant (nu toate responsabilitățile și eforturile angajaților se apreciază);
- Sistem de normare a muncii neadecvat noilor exigențe ale organizării procesului de studii în condițiile contemporane, care provoacă creșterea nejustificată a intensității muncii și afectarea sănătății profesionale a personalului didactic;
- Climat psihologic nesănătos în unele subdiviziuni ale ASEM care conduce la demotivarea muncii și, prin urmare, la compromiterea competitivității organizației;
- Situații de lipsă de integritate academică din partea unor cadre didactice care afectează imaginea și atractivitatea ASEM, și prin urmare, competitivitatea organizației;
- Carențe ceea ce privește promovarea unui management participativ;
- Condiții nocive la unele locuri de muncă a personalului auxiliar (zgomot, lipsa ventilației, frig).
- Rolul minor al organizației sindicale în promovarea unui management participativ ASEM.

Obiective

Pentru realizarea scopului general al **Strategiei de dezvoltare a personalului**, și anume de creșterea asigurarea a instituției cu personal didactic competitiv, dar și pentru depășirea cu succes a problemelor scoase în evidență, se propun următoarele obiective strategice:

Obiectivul 1. Asigurarea ASEM cu personal didactic competitiv prin:

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

- recrutarea urgentă de personal tânăr și competitiv la subdiviziunile a căror structura de vârstă a personalului didactic este pronunțat îmbătrânită.
- angajarea de personal din categoria “practicienilor” la specializările cu un bogat conținut formativ al practicii.
- asigurarea de oportunități pentru o carieră universitară (didactică sau de cercetare) absolvenților performanți;
- diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor țintă (absolvenți proprii, absolvenții altor universități de elită, specialiști străini cu valoare atestată).
- selecția riguroasă a lucrătorilor, bazată pe criterii de competență profesională, valoare morală, și atașamentul față de instituție.
- instituționalizarea mentoratului cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști.
- politică de mobilitate internă flexibilă, stimulativă a personalului (promovare, reconversie).

Obiectivul 2. Punerea în valoare a funcțiunii de resurse umane prin modernizarea serviciului de „Resurse umane”. Aceasta presupune atribuirea de noi competențe legate de recrutarea, selecția personalului didactic, precum și de managementul carierei.

Obiectivul 3. Dezvoltarea continuă a competitivității personalului didactic ASEM prin:

- Reorientarea politicii de personal spre cultivarea profesionalismului, a criteriilor de competitivitate internațională, a valorilor intelectuale certe
- Promovarea unei politici de management al carierei la nivel de ASEM prin atribuirea competențelor respective serviciului „Resurse umane”;
- Eficientizarea stagiilor de perfecționare ca o verigă importantă în creșterea competitivității personalului didactic.
 - o Planificarea stagiilor de perfecționare. Elaborarea unui registru unic al stagiilor de peste hotare și în Republica Moldova
 - o Creșterea responsabilității profesorilor vis-a-vis de stagiile de perfecționare
 - o Posibilitatea finanțării stagiilor de perfecționare de către ASEM

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

- Orientarea pregnantă a personalului didactic spre cercetarea științifică de vârf și inovație culturală;
- Activizarea componentei cercetare în activitatea personalului didactic
- Constituirea de colective multidisciplinare de specialiști, capabile de a aborda domenii de frontieră, inter-, pluri- sau transdisciplinare;
- Constituirea de grupuri de cercetare și catedre în jurul unor personalități științifice cu valoare atestată din cadrul ASEM;
- Găsirea unor noi modalități și criterii (formale și informale) de evaluare internă a personalului în cadrul ASEM care realmente să corespundă noilor exigențe ale managementului calității totale

Obiectivul 4. Creșterea statutului social al personalului didactic din cadrul ASEM prin:

- Promovarea unei politici coerente de salarizare și de normare a muncii;
- Cultivarea permanentă a valorilor ce țin de integritatea academică;
- Intoleranța față de comportamentele deviante din partea studenților și a cadrelor didactice;
- Introducerea unor modalități specifice de recompensare a personalului științific și managerial-cheie

Obiectivul 5. Promovarea unei politici a „relațiilor cu angajații” în cadrul ASEM

- Realizarea unui management al resurselor umane bazat pe respectarea drepturilor și onoarei angajaților ASEM
- Promovarea și dezvoltarea unei culturi corporative
- Susținerea și respectarea autonomiei decizionale a facultăților și catedrelor
- Identificarea unor mecanisme mai eficiente pentru consultarea și comunicarea dintre administrație și colectivul ASEM
- actualizarea misiunii organizației sindicale din cadrul ASEM în ceea ce privește „politica relațiilor cu angajații”

Obiectivul 6. Asigurarea unor condiții decente de muncă pentru personalul ASEM

- Asigurarea unei sănătăți ocupaționale a angajaților ASEM prin:

Strategia de dezvoltare a Resurselor Umane ASEM

- Asigurarea evaluării periodice medicale a colectivului ASEM
- Investigarea periodică a stării de satisfacție profesională a colectivului ASEM
- Investigarea anuală a nivelului de stres al cadrelor didactice și a altor parametri relaționați cu acesta
- Dezvoltarea unor metode psihologice de management al stresului ocupațional
- Dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională

Monitorizarea, implementarea și evaluarea strategiei

Pentru realizarea prezentei strategii, anual, vor fi elaborate planuri de acțiuni ajustate la obiectivele generale ale strategiei. Pe parcursul implementării Strategiei se va efectua monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute, în baza coordonării acțiunilor tuturor factorilor implicați în realizarea obiectivelor de dezvoltare a resurselor umane din cadrul ASEM. Coordonarea procesului de monitorizare și evaluare a rezultatelor implementării Strategiei revine Rectorului ASEM. Evaluarea implementării Strategiei se va efectua anual în baza planurilor anuale de acțiuni, fiind apreciat gradul de realizare a rezultatelor preconizate și fiind propuse măsuri de redresare a situației în caz de necesitate.