

**UNIVERSITATEA AGRARĂ DE STAT DIN
MOLDOVA**



**STRATEGIA
de dezvoltare a personalului
academic al UASM**

CHIȘINĂU – 2016

UNIVERSITATEA AGRARĂ DE STAT DIN MOLDOVA



APROBAT
de Senatul UASM,
proces-verbal nr. 8
din 30 iunie 2016

STRATEGIA de dezvoltare a personalului academic al UASM

CHIȘINĂU – 2016

CUPRINS

1. INTRODUCERE.....	3
2. MISIUNEA ȘI SCOPUL PERSONALULUI UASM.....	4
3. AUTONOMIA UASM ÎN DOMENIUL POLITICII DE PERSONAL.....	5
4. LEGISLAȚIA APLICATĂ ÎN DOMENIUL POLITICII DE PERSONAL ÎN UASM.....	5
5. SITUAȚIA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL UASM.....	6
6. OBIECTIVELE STRATEGICE DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI ȘTIINȚIFICO-DIDACTIC ȘI DIDACTIC AL UASM.....	11
7. MONITORIZAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIEI.....	12

1. INTRODUCERE

Strategia în domeniul resurselor umane, reprezintă totalitatea obiectivelor și opțiunilor strategice care țin de dirijarea și dezvoltarea personalului după un sistem de obiective, principii, metode și criterii bine definite.

În contextul creării unui spațiu european unic pe piața serviciilor educaționale, intensificării mobilității academice, creșterii oportunității pentru cei tineri în vederea plecării la studii într-o universitate europeană, are loc o inevitabilă concurență atât între universitățile din republică, cât și între cele din republică și cele europene în vederea atragerii potențialilor studenți, precum și a prestării serviciilor de cercetare. Tot în acest context, devine evident faptul că numai o universitate orientată spre creșterea continuă a performanței ar putea face față noilor exigențe, care, în cazul țării noastre, poate fi considerată și o condiție de supraviețuire a instituțiilor de învățământ superior universitar.

Prin urmare, cele relatate mai sus, impun schimbări radicale și elaborarea unor strategii de dezvoltare, inclusiv a personalului academic, orientate spre asigurarea dezvoltării capacității instituției de a fi **competitivă** în noile condiții ale serviciilor educaționale.

Cele enumerate presupun o modernizare continuă a procesului de învățământ care, la rîndul său, necesită un **potențial uman competent, motivat, integru** și, prin urmare, **competitiv**.

Strategia de bază în atragerea și menținerea unui **personal academic competitiv** o constituie condițiile adecvate de muncă, modalitățile de recrutare și selectare a cadrelor didactice **transparente și echitabile**, formarea profesională continuă, recunoașterea performanțelor în predare și cercetare printr-un sistem stabilit de remunerare și stimulare **motivator**.

În contextul celor menționate, Universitatea Agrară de Stat din Moldova (în continuare UASM) a întreprins un șir de măsuri, menite să asigure calitatea procesului educativ și de cercetare. Printre aceste măsuri este și „Strategia dezvoltării personalului academic al UASM”, care reprezintă o parte componentă a Strategiei generale de dezvoltare instituțională a UASM. În condițiile dificile actuale, cînd factorii luați în considerare la elaborarea strategiei (numărul de studenți și, respectiv, de cadre didactice diferiți de la un an la altul, surse de finanțare deficitare, schimbarea și modificarea continuă a politicilor educaționale etc.) variază permanent, elaborarea acesteia întîmpină dificultăți, deși aceasta este o condiție esențială pentru activitatea cu succes a oricărei instituții.

Realizarea Strategiei se bazează pe următoarele **principii**:

Autonomia universitară – bazată pe dreptul comunității universitare de organizare și autogestionare, de exercitare a libertăților academice, administrare a resurselor financiare și materiale etc;

Competitivitatea studiilor – bazată pe menținerea și dezvoltarea continuă a calității instruirii și cercetării. În acest context un personal calificat și competitiv va asigura sistemul de management al calității și competitivitatea Universității;

Integritatea personalului – bazat pe respectarea Cartei universitare, Codului de etică, libertății academice, responsabilitate și respect;

Responsabilitatea Universității față de angajați – resursele umane constituie cea mai valoroasă avuție și cea mai eficientă verigă în realizarea misiunii UASM.

În rezultatul elaborării Strategiei au fost identificate atât punctele forte, cât și punctele slabe, oportunitățile neutilizate și deficiențele în activitatea personalului academic și a managementului acestuia.

2. MISIUNEA ȘI SCOPUL PERSONALULUI UASM

Misiunea educațională, de cercetare și inovare a personalului UASM constă în formarea profesională a cadrelor de înaltă calificare pentru economia națională; realizarea cercetărilor științifice fundamentale și aplicative, orientate spre soluționarea problemelor actuale din agricultură; crearea oportunităților de formare profesională pe parcursul întregii vieți; promovarea și implementarea serviciilor de extensiune și se bazează pe următoarele deziderate:

- promovarea învățământului universitar modern în concordanță cu cerințele unei societăți bazate pe cunoaștere și educație pe parcursul întregii vieți;
- asigurarea unui standard ridicat de pregătire teoretică și practică a studenților, conforme profilurilor și competențelor impuse de cerințele față de viitoarea profesie;
- formarea unor specialiști înalt calificați în domeniile de pregătire a UASM, ținându-se cont de solicitarea lor pe piața muncii din republică și din afara ei.
- formarea la studenții de toate nivelele a deprinderilor de cercetare în scopul educării unei atitudini de practicare a profesiilor specifice domeniilor de pregătire în UASM;
- promovarea și desfășurarea studiilor de doctorat în cadrul Școlii doctorale;
- valorificarea rezultatelor cercetărilor științifice prin publicarea lor în reviste recunoscute pe plan național și internațional, prin participări la manifestări științifice, prin diverse colaborări pe plan științific etc.

Strategia politicilor de personal la UASM are drept scop realizarea misiunii și obiectivelor fixate în *Planul de dezvoltare strategică a Universității în anii 2016-2020* și constă în recrutarea, menținerea și formarea unui personal didactic, științifico-didactic și științific competitiv prin crearea condițiilor adecvate de muncă, formarea profesională continuă, recunoașterea performanțelor în predare și cercetare.

Scopul personalului UASM este asigurarea unei dezvoltări dinamice profesionale calitative proprii prin intermediul elaborării, consolidării, amplificării și promovării ideilor, teoriilor și concepțiilor științifice moderne.

3. AUTONOMIA UASM ÎN DOMENIUL POLITICII DE PERSONAL

Universitatea Agrară de Stat din Moldova este autonomă în determinarea politicii proprii de personal. UASM își asumă dreptul de a stabili strategia instituțională proprie privind organizarea și gestionarea resurselor umane ale Universității prin intermediul propriilor mecanisme de angajare, promovare, motivare, monitorizare, evaluare și optimizare a personalului Universității cu respectarea legislației în vigoare.

Mecanismele de angajare a personalului constau în elaborarea și aprobarea unor proceduri unificate de recrutare și angajare a personalului științifico-didactic și didactic specifice UASM, încadrate în limitele stabilite de legislația și regulamentele în vigoare.

Mecanismele de monitorizare și evaluare a personalului constau în aplicarea controlului și evaluărilor periodice și permanente, în asigurarea concurenței sănătoase, în responsabilizarea personalizată.

Mecanismele de motivare a personalului constau în aplicarea unor proceduri de încurajare a personalului, precum și celor de sancționare în limitele stabilite de legislația în vigoare.

Mecanismele de optimizare a personalului constau în stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unități didactice și științifice.

4. LEGISLAȚIA APLICATĂ ÎN DOMENIUL POLITICII DE PERSONAL ÎN UASM

În procesul de recrutare, angajare și promovare a personalului științifico-didactic și didactic în UASM se aplică procedurile încadrate în limitele stabilite de legislația și regulamentele în vigoare și anume:

- a) Codul Muncii al Republicii Moldova
- b) Codul Educației

- c) Alte legi adoptate de Parlamentul Republicii Moldova
- d) Actele Ministerului Educației
- e) Actele Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare
- f) Carta universitară și actele normative adoptate de Senat și Consiliul de administrație al UASM
- g) Contractul colectiv de muncă încheiat între UASM și sindicatul angajaților UASM
- h) Convențiile colective ramurale și la nivel național

5. SITUAȚIA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL UASM

5.1. Asigurarea necesarului de personal didactic

Pe parcursul a toți cei peste 80 de ani de la fondare UASM a evoluat considerabil, devenind unica instituție universitară de profil agricol 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 UASM pe treapta celor mai atractive universități din țară. Acest fapt a contribuit la o creștere esențială a numărului de studenți la începutul acestui secol. Din anul 2000 până în 2006 numărul de studenți a crescut de la 6.000 până la 9700, înregistrând cele mai mare număr de studenți la ambele forme de studii.

Creșterea numărului de studenți a condiționat și creșterea necesarului de personal didactic de la 316 titulari și 44 cumularzi externi în 2001/2002 la 375 și respectiv 34 în 2005/2006.

Reducerile ulterioare de studenți au fost condiționate de politica educațională restrictivă promovată de stat în următorii ani, precum și de reducerea numărului de absolvenți ai instituțiilor de învățământ preuniversitare, dar și de optimizarea sarcinii didactice în cadrul UASM. Însă numărul de posturi aprobate pe anii de studii a depășit numărul de persoane titulare angajate, posturile libere fiind acoperite de cadrele didactice titulare sau prin atragerea cumularzilor externi din afara UASM. Dacă în anul de studii 2009-2010 numărul cumularzilor externi a constituit 49 persoane sau 12,7% din totalul personalului didactic angajat, atunci în anul de studii 2014-2015 numărul acestora a constituit 72 persoane sau 24,4% .

Tabelul 1. Personal didactic și științifico-didactic în UASM pe perioada 2009-2015

INDICATORI	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Personal titular	383	368	334	320	296	295
Personal cumul extern	49	51	44	37	74	72
TOTAL	432	419	378	357	370	367

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

- Majoritatea personalului didactic sunt bărbați. În 2015 aceștia au constituit 60%, pe cînd în totalul de personal pe UASM cea mai mare pondere o au femeile – 62%, ceea ce denotă faptul că politica „egalității de gen” în cadrul UASM se respectă. Ponderea mare a femeilor în totalul angajaților UASM poate fi explicată prin specificul locurilor de muncă care, tradițional, pot fi considerate feminine. Acest fapt se observă și în analiza personalului didactic pe facultăți în funcție de sex. Astfel, se observă că dacă pentru astfel de facultăți ca cea de „Economie” și „Contabilitate” ponderea femeilor în totalul angajaților este covîrșitoare – respectiv 63,7 și 67% din totalul personalului didactic, pentru unele facultăți marea majoritate o constituie bărbații – Ingineria Agrară și TA – 94%, Medicină Veterinară – 81% din totalul personalului didactic.
- În ceea ce privește structura pe vîrste a personalului UASM, aceasta la prima vedere, se prezintă a fi relativ echilibrată. Majoritatea personalului didactic sunt în vîrsta aptă de muncă. Astfel angajații în vîrstă de la 31 la 60 de ani au constituit în 2010 53% din totalul personalului didactic, pe cînd ponderea angajaților tineri în vîrstă de pînă la 30 ani s-a cifrat la nivelul de 20%. În ceea ce privesc angajații cu vîrsta de peste 60 de ani aceștia au constituit 27% din totalul personalului didactic. În același timp trebuie de menționat faptul că în ultimii ani, structura pe vîrste a personalului didactic înregistrează un proces pronunțat de îmbătrînire. Astfel ponderea cadrelor didactice tinere în vîrstă de pînă la 30 ani s-a redus de la 20% în 2010 la 3,5% în 2016, iar ponderea cadrelor didactice în vîrstă de peste 60 de ani s-a majorat de la 27% în 2008 la 30,4% în 2016. O situație destul de critică se atestă la facultățile agronomice pentru care îmbătrînirea este cea mai pronunțată. Astfel dacă aici

ponderea personalului în vîrstă de pînă la 30 ani marchează un nivel de doar 4%, atunci a celui în vîrstă de peste 60 ani depășește 50%.

O asemenea situație poate compromite durabilitatea dezvoltării și competitivității acestor facultăți, dar și UASM în întregime. Prin urmare pentru unele catedre este necesară o recrutare urgentă de personal didactic tînăr și competitiv.

5.2. Calitatea personalului didactic al UASM

Calificarea înaltă a personalului didactic, motivat în creșterea permanentă a performanțelor sale, este condiția cheie în dezvoltarea durabilă și competitivitatea UASM. În acest context, se poate constata faptul, că politica de dezvoltare a resurselor umane în cadrul UASM este axată pe menținerea și dezvoltarea continuă a potențialului didactic prin promovarea profesională a cadrelor didactice titulare sau prin atragerea unor specialiști calificați din afara UASM. Astfel, pe parcursul întregii perioade de existență a UASM, se observă o creștere continuă a numărului de persoane ce dețin titluri științifico-didactice. În perioada 2005-2010 numărul conferențiarilor a crescut de la 125 la 140, în timp ce numărul profesorilor universitari s-a menținut (cu unele creșteri și descreșteri) la un nivel de 25-27 persoane (Tabelul 2). Reducerile ulterioare de persoane ce dețin titluri științifice și științifico-didactice au fost condiționate de reducerea numărului de studenți și, respectiv, de cadre didactice, dar, spre regret, și de fluctuația personalului.

Tabelul 2. Evoluția personalului didactic și științifico-didactic în UASM pe perioada 2005-2015 (pers.)

CATEGORII	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015
Profesori universitari	28	28	27	27	25	24	25	25	25	25
Conferențieri universitari	125	134	134	129	137	140	132	127	127	123
Doctori habilitați	30	31	31	31	32	31	29	27	28	29
Doctori	157	168	165	159	165	153	144	144	138	136

La moment UASM dispune de o structură a personalului didactic echilibrată cu o pondere a personalului didactic ce deține titluri științifice de 59,1% și a celui ce deține titluri științifico-didactice de 51,3%, ceea ce îi permite o activitate normală (Tabelul 3).

Tabelul 3. Structura personalului didactic și științifico-didactic al UASM în anul universitar 2015-2016

CATEGORII	Nr persoane	Ponderea, %
Profesori universitari	23	8,1
Conferențieri universitari	122	43,2
Doctori habilitați	28	9,9
Doctori	139	49,2
Lectori superiori	72	25,5
Lectori universitari	56	19,8
Asistenți universitari	9	3,1

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

- a) autoevaluarea (*fiecare candidat la ocuparea unui post științifico-didactic sau didactic va întocmi un „Raport de autoevaluare despre activitatea didactico-științifică și metodică pentru ultimii 5 ani”*);
- b) evaluarea calității cursului de către studenți (*rezultatul chestionării studenților*) conform Regulamentului aprobat de către Senat;
- c) evaluarea de către șeful de catedră;
- d) evaluarea de către colegii catedrei (*evaluarea activității didactice se va realiza prin asistența la ore, analiza curriculum-ului, materialelor didactice de către colegi, iar evaluarea activității științifice, de participare la viața academică și la dezvoltarea instituțională în cadrul ședințelor catedrei*);
- e) evaluarea de către Comisia de concurs, ținându-se cont de următoarele aspecte:
 - *relevanța și impactul rezultatelor științifice ale candidatului;*
 - *competențele didactice ale candidatului;*
 - *aplicarea și promovarea noilor tehnologii de predare;*
 - *capacitatea candidatului de a lucra în proiecte de cercetare-colaborare;*
 - *experiența profesională a candidatului în alte instituții de învățământ superior sau de cercetare.*

5.3. Motivarea personalului didactic al UASM

Performanța și competitivitatea UASM este bazată pe grija permanentă față de potențialul didactic uman, manifestată 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 climat psihologic sănătos în colectivele didactice. În acest context baza motivării personalului sunt, în primul rând, factorii interni, motivatorul de bază fiind satisfacția în autorealizarea profesională.

Planul de dezvoltare strategică a UASM și deciziile Senatului UASM prevăd diverse forme de motivare și stimulare morală și materială a cadrelor didactice și cercetătorilor pentru:

- implementarea rezultatelor științifice în producție;
- implicarea în realizarea unor activități de performanță în folosul cercetării științifice de excelență;
- publicarea articolelor științifice în reviste cotate ISI;
- conducerea tezelor de doctorat în cotutelă cu profesori de peste hotare;
- elaborarea manualelor, monografiilor ș.a. lucrărilor metodice cu colegii de peste hotare.
- competențe de comunicare și predare a disciplinelor în limba engleză ș.a.

Un factor important în creșterea motivării muncii este ajustarea sistemului de remunerare a muncii. Studiul arată că sistemul de remunerare a muncii în UASM este demotivant, iar în ultimii ani creșterea salariilor în învățământ a fost extrem de mică, comparativ cu creșterea prețurilor de consum pe 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 piața muncii din republică (Tabelul 4). Acest factor negativ a condiționat și plecarea unor cadre calificate din cadrul UASM în ultimii ani.

Tabelul 4. Evoluția salariului personalului didactic și științifico-didactic în UASM în perioada 2009-2016 (lei)

CATEGORII	2009	2010	2013	2014	2016
<i>Profesor universitar</i>	3349	4059	4911	6323	6451
<i>Conferențiar universitar</i>	2530	3272	3878	5100	5215
<i>Lector superior</i>	2411	2613	3170	4103	4207
<i>Lector, asistent</i>	1943	2043	2325	2756	2828

Prin urmare, pentru creșterea motivării muncii, se cere o ajustare a sistemului de remunerare a muncii, deoarece sistemul existent este învechit și inechitabil și nu corespunde performanțelor individuale ale fiecărui cadru didactic.

5.4. Probleme ce urmează a fi soluționate

Reieșind din analiza situației cadrelor științifico-didactice și didactice în UASM, pot fi identificate următoarele probleme care necesită soluții concrete de depășire a lor prin măsurile stipulate în strategia dată de dezvoltare a resurselor academice:

- structura neechilibrată pe vârste a personalului didactic la unele facultăți - îmbătrânirea și ponderea mică a cadrelor didactice tinere în vârstă de până la 30 ani;
- sistemul de remunerare a muncii nemotivant (nu se ține cont de realizarea obiectivelor de performanță ale fiecărui cadru științifico-didactic și didactic);
- lipsa unei viziuni clare ce ține de planificarea și managementul carierei personalului academic;
- spectrul restrâns de competențe al Serviciului resurse umane.

6. OBIECTIVELE STRATEGICE DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI ȘTIINȚIFICO-DIDACTIC ȘI DIDACTIC AL UASM

Strategia de dezvoltare și asigurare a UASM cu personal academic competitiv are următoarele **obiective**, orientate spre depășirea cu succes a problemelor scoase în evidență și eficientizarea activității Universității:

Analiza la nivelul fiecărei catedre a situației resurse umane și elaborarea unui program pe termen scurt, mediu și lung de completare a acestora cu personal didactic competent.

- 6.1. Recrutarea urgentă de personal tânăr și competitiv în subdiviziunile a căror structură de vârstă a personalului este pronunțat îmbătrânită. Completarea se va efectua prin competiții oneste, transparente în funcție de performanță, de regulă, cu absolvenții Școlii doctorale a Parteneriatului instituțiilor din învățământ și cercetare din agricultură, dar și din rîndul altor universități de elită, specialiștilor cu o bogată experiență practică.
- 6.2. Fiecare subdiviziune va avea o rezervă de cadre, care vor fi selectate din ciclul I-II, antrenate în cercetări științifice și pregătite după un program special ca, ulterior timp de trei ani în școala doctorală, să devină doctori în științe.
- 6.3. Susținerea cadrelor didactice tinere – absolvenți ai programelor de studii superioare nepedagogice în vederea studierii modului psihopedagogic corespunzător unui număr de 60 de credite de studii transferabile.
- 6.4. Încurajarea și motivarea prioritară a cadrelor științifico-didactice și didactice tinere, inclusiv sub aspect salarial, pentru performanța profesională obținută.

- 6.5. Organizarea periodică a unor cursuri de perfecționare în cadrul UASM a profesorilor tineri, personalului tehnic și de secretariat.
- 6.6. Promovarea unei politici de mobilitate internă flexibile prin crearea unui sistem transparent și obiectiv de promovare a cadrelor în funcții științifico-didactice sau științifice în baza performanțelor obținute în activitatea didactică și de cercetare.
- 6.7. Eficientizarea stagiilor de formare profesională în universități și instituții de cercetare din țările Uniunii Europene (specializări prin burse doctorale externe, schimburi de experiență/mobilități, activități de training etc.) , ca o verigă importantă în creșterea competitivității personalului didactic, creșterea responsabilității acestuia vis-a-vis de stagii.
- 6.8. Activizarea componentei de cercetare în activitatea personalului didactic prin constituirea unor grupuri de cercetare în jurul personalităților științifice cu valoare atestată din cadrul UASM.
- 6.9. Găsirea unor modalități și criterii de evaluare internă a personalului didactic în cadrul UASM, care realmente să corespundă noilor exigențele ale managementului calității.
- 6.10. Sprijinirea logistică și financiară a cadrelor didactice în vederea finalizării doctoratului și postdoctoratului.
- 6.11. Cultivarea permanentă a valorilor ce țin de integritatea academică și atașamentul față de UASM.
- 6.12. Eficientizarea mecanismelor de motivare a cadrelor didactice și științifice prin elaborarea unui regulament de susținere materială și morală. Aplicarea procedurilor de încurajare pentru personalul didactic, cât și a celor de sancționare, în limitele stabilite de legislația în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat al Universității.
- 6.13. Identificarea unor mecanisme mai eficiente de consultare și comunicare între Administrație și colectivele facultăților, catedrelor și altor subdiviziuni.
- 6.14. Asigurarea unei atmosfere de lucru în colective fără conflicte și hărțuieli, favorabile stimulării inițiativei personale, capacității de creație, implicării cu profesionalism și interes în împlinirea misiunii Universității.
- 6.15. Formarea profesională a personalului științifico-didactic în universități și instituții de cercetare din țările Uniunii Europene.

7. MONITORIZAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

Pe parcursul implementării Strategiei se va efectua monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute, fiind coordonate acțiunile tuturor factorilor

implicați în realizarea obiectivelor Strategiei. Coordonarea procesului de monitorizare a implementării Strategiei revine Serviciului resurse umane, care va purta răspundere pentru dezvoltarea durabilă a politicilor de personal în UASM.