

PUBLICAȚII EUA 2015



# **ATHENA**

---

## **SET DE INSTRUMENTE**

### **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**



**EUA**

European University Association



Tempus

Acest proiect este finanțat cu  
suportul Uniunii Europene

Drepturi de autor 2015 © Asociația Universităților Europene

Toate drepturile rezervate. Aceste informații pot fi folosite în mod liber și copiate în scopuri necomerciale, cu condiția ca să fie recunoscută sursa (©European University Association).

**European University Association asbl**

Avenue de l'Yser 24 · 1040 Brussels, Belgium · Tel: +32-2 230 55 44 · Fax: +32-2 230 57 51

Versiunea electronică gratuită a acestui raport este disponibilă pe pagina web [www.eua.be](http://www.eua.be)

<b>Introducere</b> .....	3
Tendințe și provocări în domeniul managementului RU în universități .....	4
<b>1. Managementul RU</b> .....	6
1.1 Funcțiile managementului RU .....	6
1.2 Actori în managementul RU .....	7
1.3 Departamentele RU .....	8
<b>2. Pașii care urmează a fi întreprinși pentru a elabora și implementa strategia managementului RU</b> .....	12
2.1 Analiza situației curente .....	12
2.2 Elaborarea unei strategii în baza analizei .....	13
2.3 Elaborarea structurilor adecvate .....	13
2.4 Elaborarea proceselor adecvate .....	14
<b>Alte resurse</b> .....	15

Traducerea acestei publicații din limba engleză a fost co-finanțată de Uniunea Europeană în cadrul programului TEMPUS.

Suportul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă numai punctul de vedere al autorilor, și Comisia nu poate fi responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în aceasta.

# Introducere

Obiectivul **proiectului ATHENA**, susținut de programul TEMPUS al Uniunii Europene, este de a contribui la restructurarea guvernării universităților prin promovarea unei autonomii universitare și o sustenabilitate financiară mai mare în Armenia, Republica Moldova și Ucraina.

Asigurarea unei autonomii și sustenabilitate financiară sporită necesită personal profesionist la toate nivelele universității. Prin urmare, proiectul ATHENA susține universitățile din țările partenere să elaboreze și să implementeze strategii moderne de management a RU și să crească nivelul de profesionalism al resurselor lor umane prin activități de evaluare și consolidare a capacităților. Buna guvernare, buna conducere și managementul resurselor umane sunt interconectate și trebuie abordate concomitent (a se vedea Setul de instrumente **ATHENA: Modelele de guvernare**).

Analiza EUA a cadrului normativ ce reglementează activitățile universităților în cele trei țări partenere a proiectului ATHENA a identificat subiectul resurselor umane ca necesitând abordare prioritară. Deși acest subiect ar putea fi considerat ca fiind mai puțin urgent decât alte provocări, este o dimensiune crucială a autonomiei, în special în legătură cu guvernarea și managementul universităților.

Este, de asemenea, important de a menționa că, toate aceste trei țări au un nivel relativ mare de autonomie a personalului, însă nivelele mai mici de autonomie financiară și organizațională fac dificilă obținerea de beneficii asociate autonomiei sporite în materie de personal.

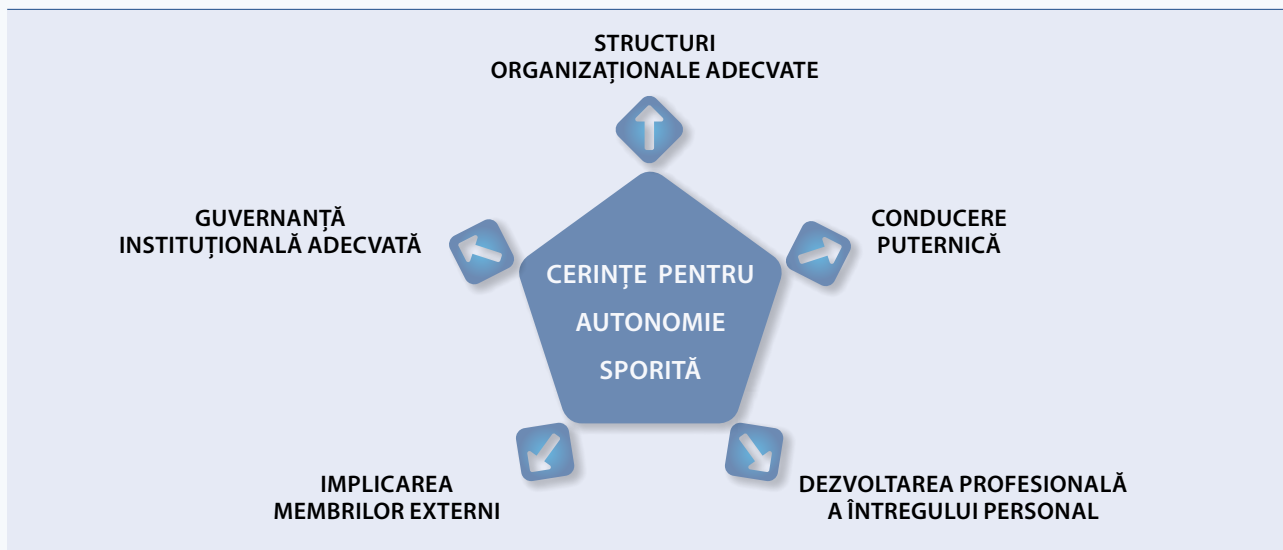
Acest set de instrumente conturează elementele de bază ale managementului modern al resurselor umane în universități, care este esențial în succesul organizațional al instituției. Într-adevăr, universitățile, asemenea altor organizații bazate pe resurse umane, depind de forța de muncă motivată și angajată pentru a-și păstra competitivitatea.

Acest set de instrumente va susține partenerii în:

- Elaborarea politicilor strategice de personal;
- Stabilirea proceselor transparente de recrutare;
- Crearea posibilităților de avansare în carieră pentru tot personalul universitar;
- Planificarea succesiunii;
- Dezvoltarea și promovarea tinerelor talente;
- Stabilirea unui nivel mediu de management comprehensiv.

## Setul de instrumente prevede:

- **Îndrumar practic într-un format ușor de utilizat**
- **Exemple de bune practici**
- **Referințe la materiale suplimentare**



## Tendențe și provocări în domeniul managementului RU în universități

Universitățile europene se confruntă cu numeroase provocări. Criza economică, care afectează multe țări, competiția globală și bugetele în descreștere, sunt doar câteva dintre acestea. În acest mediu și datorită creșterii autonomiei instituționale, universitățile din Europa (și în special cele din Europa de Nord) s-au orientat spre managementul RU strategic. Acestea au stabilit și au implementat strategii moderne de management a RU în vederea atragerii și menținerii persoanelor de care au nevoie pentru a-și îndeplini misiunea de instruire și cercetare și menținerea persoanelor motivate de a-și exercita funcția la cel mai înalt nivel.

### Două exemple de strategii RU de la universitățile:

- Universitatea Sheffield (UK): [http://hr.dept.shef.ac.uk/talent\\_first/Documents/Talent\\_First\\_Final.pdf](http://hr.dept.shef.ac.uk/talent_first/Documents/Talent_First_Final.pdf)
- Universitatea din Maastricht (NL): <http://www.maastrichtuniversity.nl/web/file?uuid=11ec5a51-291b-46b5-9215-b3a1f3bb6985&owner=f49d6eb1-1aab-4a93-a28d-d4a1409c073c>

Sectorul universitar în multe țări a înregistrat transformări în dezvoltarea conducerii și rolurilor diferitor tipuri de personal. Funcțiile academice și administrative au fost transformate, iar pregătirea de care are nevoie personalul pentru ambele sfere de activitate a fost dezvoltată pentru a face față noilor responsabilități.

Generaliștii au devenit specialiști, și vice versa. Prin intermediul noilor așteptări și sarcini, au fost dezvoltate noi roluri și abilități, prin recrutarea de personal nou și prin dezvoltarea personalului existent.

Elaborarea funcției financiare cu autonomie financiară în creștere pentru universități este doar un exemplu. Multe universități din Europa au angajat personal nou, de exemplu din afara sectorului universității sau au dezvoltat personalul existent, oferindu-le abilități noi necesare pentru managementul financiar.

# Introducere

Departamentele de RU din sistemele mai dezvoltate din Europa au rol strategic, iar directorii departamentelor de RU din aceste sisteme sunt deseori incluși în echipa managementului superior.

Oamenii sunt activele cele mai de preț ale universităților, însă obiectivele specifice și structurile universităților creează provocări pentru implementarea managementului RU. Independența activităților de predare și cercetare fac dificilă alinierea obiectivelor academice generale și strategia RU în cadrul instituției.

Modalitățile academice de auto-guvernare, care au fost stabilite într-un cadru de control înalt din partea statului, rareori servesc scopului în procesul stabilirii unei autonomii mai mari.

Atașarea la disciplinele academice poate, la fel, să facă dificilă elaborarea unei culturi comune pentru conducerea universității.

## Elemente-cheie

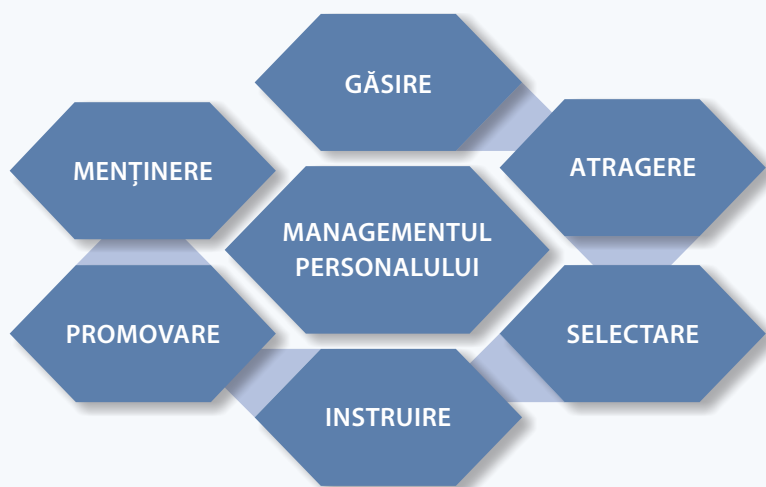
- Provocările din mediul universitar și autonomia sporită necesită un management al RU strategic
- Responsabilitățile noi necesită abilități noi
- Dezvoltarea profesională a întregului personal (academic și administrativ)
- Conducerea joacă un rol cheie în elaborarea managementului RU strategic

# 1. Managementul RU

## 1.1 Funcțiile managementului RU

Managementul resurselor umane (sau managementul personalului) include o varietate de sarcini și activități în relație cu personalul din cadrul organizației.

- **Planificare și recrutare (care include elaborarea proceselor de căutare și selectare)**
- **Menținere (toate acțiunile de menținere a nivelelor înalte de performanță, motivare și satisfacție)**
- **Revizuirea și evaluarea performanței (stabilirea și aplicarea standardelor)**
- **Dezvoltarea resurselor umane (activități pentru asigurarea dezvoltării potențialului și abilităților)**



*Care funcții sunt deja elaborate în cadrul instituției Dvs.?*

*Care angajați îndeplinesc aceste roluri?*

# 1. Managementul RU

## 1.2 Actori în cadrul managementului RU

Managementul RU include o diversitate de actori și nu reprezintă ceva organizat exclusiv prin intermediul departamentului RU. Există numeroase roluri în managementul academic (echipa conducerii universității, decani, șefi ale unităților organizaționale, precum ar fi institute și departamente etc.), managementul administrativ (șefii administrației, șefii departamentelor administrative), precum și în managementul de cercetare (lideri ai echipelor de cercetare) care, de asemenea, trebuie să desfășoare activități de management al RU, chiar dacă sunt susținute de un departament RU.

Într-o organizație optimă, toți actorii primesc dreptul de a-și exercita rolul în cadrul managementului RU. Elaborarea strategiei, pe de altă parte, trebuie să fie aliniată la strategia generală a instituției. Deseori elaborată de departamentul RU, aceasta necesită informații de la conducerea universității și susținere din partea organismelor de conducere.



***Cine este implicat activ în managementul RU în cadrul instituției Dvs.?***

***Sunt alte persoane conștiente că joacă un rol important?***

***Au beneficiat aceștia de instruire specială în acest sens?***



# 1. Managementul RU

## 1.3 Departamentele RU

### Structuri:

Departamentele RU pot fi organizate în mai multe feluri. Nu există o singură, cea mai bună opțiune. Modul în care sunt organizate depinde de cultura și mediul istoric, structura generală și conducerea universității (centralizată sau descentralizată), mărimea, profilul și cadrul legal.

Mai jos sunt prezentate diverse opțiuni care există în universitățile din Europa:

1. Preponderent centralizat, însă cu legături la facultăți/departamente
2. Centralizat și organizat în grupuri funcționale (selectare, instruire etc.)
3. Bază de coordonare strategică/de consultanță cu operațiuni descentralizate către facultăți/departamente
4. Un mix a celor de mai sus
5. Una din cele de mai sus și o structură din afara universității
6. Una din cele de mai sus și un serviciu de consultanță extern



***Cum este orgaizat departamentul RU în cazul universității Dvs.?***

***Care ar fi organizarea potrivită pentru susținerea structurii instituționale și a mediului?***

***S-ar potrivi una din opțiunile de mai sus pentru instituția Dvs.?***

### Mărimea:

Mărimea departamentelor RU variază semnificativ în Europa, în dependență de sfera de activități (strategic, operațional, tip de activități), mărimea și profilul instituției. O universitate de cercetare, orientată spre mediul internațional, va avea o abordare diferită asupra unor activități decât o instituție care se orientează preponderent la nivel regional sau local. Prin urmare, aceste elemente trebuie să fie considerate în orice clasificare.

# 1. Managementul RU

## 1.3 Departamentele RU



***Câți angajați se ocupă de subiecte RU în cadrul instituției Dvs.?***

***Care ar fi numărul potrivit de personal în cadrul departamentului RU?***

***De câte persoane aveți nevoie și pentru care funcții?***

### **Activități:**

Există o varietate largă de activități pe care le-ar putea efectua departamentul RU. Acestea se întind pe întreg ciclul de angajare, începând cu recrutarea și terminând cu rezilierea contractelor. Aceste activități pot fi organizate într-un singur departament sau prin gruparea diverselor activități pe departamente. Toate activitățile ar trebui să conțină un element strategic și operațional.

Mai jos sunt prezentate varietatea de activități pe care le include managementul RU:

Recrutare / Selecție	Planificare personal	Lucrul cu sindicatele
Fidelizare	Planificarea succesiunii	Gestionarea birocrăției
Evaluarea lucrului	Gestionarea performanței slabe	Consultanță juridică
Managementul performanței	Oferirea de consultanță managerilor	Rezilierea contractelor / Concediere

# 1. Managementul RU

## 1.3 Departamentele RU



***Care activități sunt realizate de departamentul RU din cadrul instituției Dvs.?***

***Există activități pe care încă trebuie să le elaborați?***

### **Instrumente:**

Există o varietate largă de instrumente disponibile pentru a susține managementul RU. Aceste instrumente abordează diverse etape ale ciclului de management al RU.

Planificarea forței de muncă și planificarea succesiunii are ca scop asigurarea universității cu resursele umane necesare conform strategiei. Aceste instrumente trebuie să fie completate cu:

- O analiză corectă a situației curente
- Planificarea pe termen lung
- O evaluare a mediului
- O monitorizare a dezvoltării cadrului de reglementare pentru universități.

Pachetele de beneficii și politicile de lucru cu program flexibil sunt instrumente importante în atragerea personalului.

Aprecierii personalului și managementul performanțelor, precum și instruirea și dezvoltarea capacităților de leadership, sunt instrumente pentru personalul care deja activează în cadrul instituției. Cu toate acestea, pot juca un rol important și în atragerea de personal, în special talente tinere care pot beneficia în continuare de dezvoltare personală a cunoștințelor manageriale și a abilităților de lider.

Mai jos sunt prezentate varietatea de instrumente disponibile pentru managementul RU:

# 1. Managementul RU

## 1.3 Departamentele RU

Mai jos sunt prezentate varietatea de instrumente disponibile pentru managementul RU:

Aprecierea personalului	Planificarea succesiunii	Managementul performanțelor
Dezvoltarea abilităților de lider	Instruire	Planificarea forței de muncă
Politici de lucru cu program flexibil	Motivare și stimulente	Pachete de beneficii



***Care instrumente sunt utilizate în cadrul instituției Dvs.?***

***Care instrumente ar trebui dezvoltate și implementate pentru a atinge obiectivele strategice ale universității Dvs?***

***Sunt toți actorii relevanți din cadrul universității conștienți de instrumentele care există deja?***

## 2. Pașii care urmează a fi întreprinși pentru a elabora și a implementa strategia de management a RU



### 2.1 Departamentele RU

Analiza situației curente prevede colectarea informației adecvate și suficiente despre următoarele elemente:

#### Informație internă:

- Diverse categorii de personal (academic, administrativ, etc.)
- Diferite nivele de personal (ierarhia funcțiilor)
- Personal cu program complet/redus de lucru
- Distribuția pe vârstă, sex
- Tipul de contracte (pe termen lung / fix)
- Structurile salariale
- Fișele de post
- Structurile organizaționale/manageriale

#### Informație externă:

- Cadrul legal
- Situația finanțării
- Valoarea și prestigiul de a activa în cadrul sectorului universitar

## 2. Pașii care urmează a fi întreprinși pentru a elabora și a implementa strategia de management a RU

### 2.2 Elaborarea unei strategii în baza analizei

Strategia Resurselor Umane trebuie să fie elaborată pe baza unei analize riguroase a situației curente. Ce fel de resurse umane sunt necesare pentru a îndeplini strategia și misiunea instituțională?

Strategia resurselor umane este un instrument important de comunicare a scopurilor, viziunilor și a proceselor instituției atât pentru comunitatea universitară, cât și pentru personalul potențial. Este un instrument cheie de atragere și menținere a personalului.

Trebuie să stabilească scopurile, propunerile și obiectivele în conformitate cu planul strategic general al universității. Scopurile, propunerile și obiectivele vor fi create astfel încât să fie măsurabile, pentru ca realizarea lor să poată fi estimată.

Strategia RU trebuie să acopere tot ciclul carierei personalului, cum sunt atinse diverse scopuri și care instrumente sunt utilizate. Trebuie să se refere atât la personalul academic, cât și administrativ.

Trebuie să includă, de asemenea, o analiză a cheltuielilor suportate în procesul de implementare a strategiei și modul în care aceste cheltuieli pot fi acoperite.

### 2.3 Elaborarea structurilor adecvate

Pentru a implementa strategia ar putea fi necesară revizuirea structurii de guvernare instituțională sau divizarea competențelor între organele de conducere și organele special create de organele de conducere (în special cu referire la recrutarea personalului academic).

Este, cu siguranță, necesar de a revizui structurile administrative și de a reflecta asupra modului în care sunt stabilite principalele funcții ale managementului RU (**a se vedea structurile departamentului RU**):

1. Preponderent centralizat, însă cu legături la facultăți/departamente
2. Centralizat și organizat în grupuri funcționale (selectare, instruire etc.)
3. Bază de coordonare strategică/de consultanță cu operațiuni descentralizate către facultăți/departamente
4. Un mix a celor de mai sus
5. Una din cele de mai sus și o structură din afara universității
6. Una din cele de mai sus și un serviciu de consultanță extern

Este, de asemenea, necesară evaluarea nivelului experienței și competențelor strategice în diverse departamente administrative, pentru a susține în mod profesionist procesul de pregătire și implementare a strategiei.

Analiza efectuată în cadrul proiectului ATHENA demonstrează lipsa competenței strategice și absența managementului de mijloc în multe universități din țările partenere. Prin urmare, va fi important de a dezvolta competențele și responsabilitățile relevante în aceste sfere (de exemplu, planificarea strategică a finanțării, dezvoltarea strategică a instituției, asigurarea calității, managementul și susținerea cercetărilor, comunicare și marketing, patrimoniu, TIC, etc.).

## 2. Pașii care urmează a fi întreprinși pentru a elabora și a implementa strategia de management a RU

### 2.4 Elaborarea proceselor adecvate

Planificarea personalului este un instrument esențial pentru a asigura că universitatea dispune de structura de personal potrivită necesară îndeplinirii misiunii și scopurilor instituției. Aceasta trebuie să implice toți liderii academici (inclusiv decanii de facultate, șefii de departament împreună cu șefii institutelor de cercetare și directorii colegiilor și școlilor etc.). De asemenea, planificarea personalului trebuie să fie în concordanță cu programele de cercetare și studiu. Unul din elementele cheie ale modernizării proceselor RU este elaborarea tuturor activităților aferente recrutării personalului. Procedurile transparente și profesionale de numire/desemnare în funcție sunt esențiale pentru dezvoltarea bazei de resurse umane în universități. Procesele trebuie să fie racordate la strategia instituțională (de exemplu, sunt procedurile de selectare în conformitate cu prioritățile strategice ale instituției?). Este necesară revizuirea criteriilor de selectare și profilurilor personalului. Cine este implicat și la ce etapă de recrutare? De obicei există diferite proceduri, în dependență de nivelul personalului academic sau administrativ. Principiile majore de transparență, claritate, eficiență trebuie aplicate la toate nivelele.

- **Proceduri profesionale și transparente de numire în funcție**
- **Fișe de post clare**
- **Modele adecvate ale carierei**
- **Modele de promovare a personalului**
- **Evaluarea și revizuirea performanței**
- **Sistem salarial clar și transparent**
- **Sistem de stimulare transparent**
- **Rezilierea contractelor**
- **Dezvoltarea personalului (instruirea personalului nou; instruirea și dezvoltarea abilităților; scheme de mentoring și coaching)**

## Rapoarte și material

### ■ Rapoarte și material:

- Seminarul training ATHENA privind managementul resurselor umane.  
<http://www.athena-tempus.eu/project/material>
- Estermann, Thomas, Nokkala, Terhi and Steinel, Monika, University Autonomy in Europe II: The Scorecard, 2011 (Bruxelles, Asociația Europeană a Universităților).  
[http://www.eua.be/Libraries/publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe\\_II\\_-\\_The\\_Scorecard.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2)
- Comisia Europeană, 2005, Carta europeană pentru cercetători și codul de conduită pentru recrutarea cercetătorilor (Recomandarea Comisie din 11 martie 2005 cu privire la Carta europeană pentru cercetători și codul de conduită pentru recrutarea cercetătorilor).  
<http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/europeanCharter>
- Comisia Europeană, 2012, Managementul resurselor umane în instituțiile publice de învățământ superior în țările partenere a proiectului Tempus, Un studiu Tempus, ediția 10, iunie 2012 (Bruxelles).  
[http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/issue10\\_hr\\_mngt\\_120720\\_en.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/issue10_hr_mngt_120720_en.pdf)
- Gupta, Sheila, "Professionalisation of management and leadership", in Beiträge zur Hochschulforschung, Vol.2, 2011 (Munich, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung).  
[http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2011-gupta\\_01.pdf](http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2011-gupta_01.pdf)

## Echipa de proiect EUA

### Direcția Guvernanță, Finanțare și Dezvoltare a Politicilor Publice

Thomas Estermann	Director
Enora Bennetot Pruvot	Director Adjunct
Anna-Lena Claeys-Kulik	Analist Politic și Manager de Proiect
Isabel Silva	Asistent Administrativ

Contact [autonomy@eua.be](mailto:autonomy@eua.be)







**Asociația Universităților Europene (EUA) este organizația reprezentativă a universităților și Consiliilor Naționale a Rectorilor din 47 de țări europene. EUA joacă un rol crucial în procesul de la Bologna și în influențarea politicilor UE privind învățământul superior, cercetarea și inovarea. Datorită interacțiunii cu un șir de alte organizații internaționale și europene, EUA asigură ca vocea independentă a universităților europene să fie auzită oriunde sunt adoptate decizii, care ar avea impact asupra activităților lor.**

**Asociația oferă expertiză unică în domeniul învățământului superior și cercetării, precum și reprezintă un forum pentru schimbul de idei și de bune practici între universități. Rezultatele activității EUA sunt puse la dispoziția membrilor și părților interesate prin intermediul conferințelor, seminarelor, paginii web și publicațiilor.**

