

Universitatea Liber Interna ional din Moldova

Aprobat de c tre
Rectorul ULIM, academician A. Galben
14.03.2008

**Politicile de Resurse Umane
ale Departamentului Informa ional Biblioteconomic
(2008-2012)**

**Chi in u
2008**

Elaborat: Centrul de Management DIB

Concept: Ludmila Corghenci

Coordonat: Zinaida Sochirc

Politicile de Resurse Umane ale au fost discutate și aprobate în cadrul ședinței din 22 februarie 2008 a Consiliului Coordonator DIB, proces verbal nr. 2.

Departamentul Informațional Biblioteconomic ULIM

Adresa: str. Vlaicu Pârc lab, 52

2012 Chișinău, Republica Moldova

Tel. 21 24 18

e-mail: biblioteca@ulim.md

<http://www.ulim.md/library>

Sumar

Argument

Definirea Politicilor de Resurse Umane ale DIB

Scopul Politicilor de Resurse Umane

Politica generală . Valorile DIB și Politicile de Resurse Umane

Analiza și descrierea posturilor și a rolurilor – reper al Politicilor de Resurse Umane

Algoritmul Politicilor de Resurse Umane ale DIB:

Politica oportunităților egale sau a egalității anșelor

Politica gestionării diversității resurselor umane DIB

Politici de asigurare cu personalul necesar

Politica de dezvoltare profesională a personalului DIB

Politica de recompensare

Politica de implicare și participare

Politica relațiilor cu angajații

Politica de introducere a noilor tehnologii

Politica de protecție a muncii și a sănătății personalului. Politica referitoare la hrănire

Managementul conflictelor la DIB

Formularea sau revizuirea Politicilor de Resurse Umane

Impactul Politicilor de Resurse Umane

Referințe bibliografice

Anexe:

Anexa nr. 1: Profil generic de rol al bibliotecarului – contact DIB

Anexa nr. 2: Profil generic de rol al liderului de echipă

Argument

Politicile de Resurse Umane (RU) ale Departamentului Informațional Biblioteconomic (DIB) reflectă liniile directoare, aplicate în gestionarea capitalului uman. Cel din urmă este considerat drept cea mai importantă resursă în asigurarea competitivității, flexibilității și parteneriatului profesional.

Politicile de RU definesc filosofii și valorile DIB privind abordarea și tratarea angajaților, acestea oferind suportul necesar pentru proceduri și acțiuni concrete. Ele ajută la definirea modului, în care se procedează la DIB.

Documentul este elaborat conform prevederilor documentelor reglatoare ale Universității Libere Internaționale din Moldova (2,4), respectând cerințele documentelor legislative biblioteconomice, precum și principiile manageriale moderne. Politicile de RU ale DIB sunt parte integrantă a Conceptului educațional ULIM, a strategiilor și documentelor reglatoare universitare.

Politicile de RU ale DIB sunt elaborate în contextul atribuirii ULIM a Certificatului de Management al Calității Totale al Companiei ALL CERT Systems, specializat în certificarea sistemelor de management integrate sau individuale, auditul fiind efectuat în cadrul DIB.

Notă: Prezentul document asigură direcțiile normative generale (așa cum se cuvine unui document de acest gen). Procedurile de RU, reflectând explicit și precis acțiunile întreprinse în acord cu politica adoptată, sunt parte integrantă a planurilor strategice, programelor anuale, altor documente reglatoare ale DIB.

Definirea Politicilor de Resurse Umane ale DIB

Politicile de RU reprezintă o problemă-cheie pentru asigurarea competitivității și succesului profesional ascensional al DIB. **Acestea sunt o expresie a valorilor și convingerilor DIB în domeniul resurselor umane.**

Politicile de RU servesc drept puncte de referință în dezvoltarea practicilor de personal, în elaborarea procedurilor specifice domeniului resurselor umane, care permit implementarea politicilor respective.

Scopul politicilor de RU

- asigură abordarea unitară-consecventă a problemelor privitoare la angajați la nivel DIB;
- suport pentru modelarea echipei DIB;
- suport conceptual pentru luarea deciziilor concrete și promovarea echității în activitatea de profil;
- contribuie la gestionarea corectă a timpului, la descentralizarea și delegarea sarcinilor;
- amplifică cultura organizațională, cultura managerială a personalului DIB;
- pârghie de promovare a filosofiei și valorilor DIB;
- amplifică imaginea DIB în comunitatea universitară și cea profesională.

Politica generală. Valorile DIB și Politicile de Resurse Umane

Politica generală definește modul în care DIB își îndeplinește responsabilitățile sociale și profesionale față de angajați, stabilind atitudinile față de aceștia. Este o expresie a valorilor sau convingerilor DIB în privința modului în care trebuie tratați oamenii.

Valorile DIB privind politicile de RU se referă, implicit sau explicit, la următoarele concepte:

- *echitate* – tratare corectă și justă a angajaților, prin adoptarea unei abordări nepartinătoare. Aceasta include protejarea bibliotecarilor de orice decizii injuste, luate de fondatori ori managerii DIB, asigurarea egalității anșelor în materie de angajare, promovare, dezvoltare a carierei, aplicare a unui sistem de remunerare echitabil;
- *considerația* – luarea în calcul a circumstanțelor individuale, atunci când se iau decizii ce afectează cariera profesională, perspectivele de viitor, siguranța sau respectul față de sine al personalului;
- *calitatea vieții profesionale* – orientarea conștientă și permanentă pentru îmbunătățirea vieții profesionale și menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală ca pârghie de sporire a motivației și amplificarea competitivității; Orientarea pentru această valoare presupune: accentuarea sentimentului de

satisfac ie prin munc ; reducerea monotoniei profesionale; amplificarea gradului de varietate i diversitate profesional , de putere de decizie i responsabilitate;

- **DIB – unitate, bazat pe cunoa tere** – în cadrul Departamentului prioritare sunt procesele, specificate generic prin sintagma „3I” : **înv are** (asimilarea de cuno tin e i deprinderi noi); **inovare** (crearea de cuno tin e noi); i **interactivitate partenerial** (capacitatea de a aciona, a difuza i a comunica, a transmite informa ia pe care o de ine);
- **condi iile de munc** – asigurarea unui mediu de munc flexibil, f r riscuri pentru integritatea fizic i moral a oamenilor i agreabil pentru angaja i.

Analiza i descrierea posturilor i a rolurilor – reper al Politicilor de RU ale DIB

Domeniu: În scopul fundament rii i aplic rii relevante a Politicilor de RU în cadrul DIB se efectueaz :

- analiza posturilor (proces de culegere, analiz i stabilire a informa iei despre con inutul posturilor în scopul asigur rii bazei pentru descrierea postului; analiza posturilor se concentreaz pe ceea ce trebuie s fac de in torul unui post);
- analiza rolurilor (informa ie privind rolul îndeplinit de oameni în procesul muncii: comportament, rela ii, competen e, modul de încadrare în structura DIB, puterea de decizie etc.);
- analiza competen ei (DIB se axeaz pe dou categorii de competen e: a) competen e de munc sau ocupa ionale – se refer la a tept rile de performan profesional ; b) competen ele comportamentale sau personale – in de caracteristicile personale ale ocupantului postului, pe care le folose te la îndeplinirea obliga iunilor profesionale);
- analiza aptitudinilor (prin defalcarea componentelor postului, analiza sarcinii, analiza gre elilor etc.);
- analiza competen ei (orienteaz pentru formularea explicit a competen elor de munc i a dimensiunilor comportamentale, ce determin performan a pe post prin: utilizarea opiniei expert , seminare de analiz , metoda incidentelor critice i altele);
- descrierea posturilor (fiecare post al DIB este asigurat cu fi a postului, derivat a etapelor precedente; Fi a postului DIB reflect : titulatura (denumirea postului); descrierea general a postului; opera iuni executate i responsabilit i; competen e ocupa ionale i comportamentale; Fi a postului se utilizeaz în scopuri organiza ionale, de evaluare, de instruire profesional ; Fi ele se elaboreaz i se in la zi în func ie de specificul postului, nu al titularului postului);
- profiluri de rol (accentueaz nevoia de flexibilitate i poli-calificare, de adaptare la diversele cerin e ale comunit ii universitare, dat fiind orientarea prioritar a DIB pentru produs (servicii, resurse, oferte informa ionale i documentare); Exemplu: profil generic de rol al bibliotecarului contact DIB; profil generic de rol al liderului de echip DIB (a se vedea anexele nr. 1 i nr.2).

Algoritmul Politicilor de Resurse Umane ale DIB

Politica oportunit ilor egale sau a egalit ii anselor

Domeniu: DIB ULIM se angajeaz pentru tratamentul corect i echitabil al tuturor angaja ilor / poten ialilor angaja i, garantând oportunit i egale tuturor membrilor s i i pretenden ilor la acest statut, indiferent de sex, ras , religie, stare civil . De asemenea, DIB va face toate eforturile posibile pentru a oferi anse egale persoanelor cu disabilit i fizice. În situa ii necesare, DIB î i asum dreptul pentru „ac iunea afirmativ ” – „discriminarea pozitiv ” – pentru a elimina dispropor iile exagerate dintre num rul angaja ilor diferen ia i dup sex, ras sau dispropor iile în materie de nivelurile dobândite.

Declara ia DIB privind egalitatea anselor profesionale: DIB (prin intermediul fondatorului) este un angajator, care aplic principiile egalit ii de anse în activitatea profesional . Nici un candidat la angajare sau angajat nu va fi tratat mai pu in favorabil, direct sau indirect, din motive de sex, orientare sexual , vârst , handicap, crez/religie, etnie, origine na ional . Criteriile de selec ie i alte proceduri ale MRU vor fi analizate ini ial i periodic (este

vorba de un proces de monitorizare permanent) în scopul asigurării procesului de încadrare, promovare și tratare a oamenilor pe baza meritelor și capacităților lor relevante.

Politica gestionării diversității resurselor umane DIB

Domeniu: DIB recunoaște că există diferențe (culturale, individuale, profesionale etc.) între angajați, care fiind gestionate corespunzător permit optimizarea eficienței și eficacității activității profesionale. Conceptul gestionării diversității la DIB se întemeiază pe premisa, că se pot obține beneficii din existența unor diferențe, ele fiind exploatate constructiv. Orientarea DIB în acest context: angajații trebuie să se simtă prețuiți pentru ceea ce sunt, fiind fructificate talentele și îmbinate organic cu îndeplinirea obiectivelor instituției. Gestionarea diversității în multe cazuri se bazează pe discriminare pozitivă.

Obiective: susține explicit existența diferențelor între angajați la locul de muncă; DIB pune preț pe însușirile individuale ale oamenilor, îmbinându-le organic cu interesele instituționale; subliniază necesitatea eliminării prejudecăților în procesele de selecție, promovare, evaluarea performanțelor, remunerare, instruire; concentrează atenția asupra diferențelor dintre indivizi, nu asupra celor dintre echipe, servicii, grupuri.

Politici de asigurare cu personalul necesar

Politica de planificare a resurselor umane:

Domeniu: Reflectă angajamentul DIB de a-și planifica **anticipat, rațional** necesarul de resurse umane, pentru a maximiza posibilitățile oferite angajaților de a-și dezvolta carierele în cadrul DIB și de a reduce la minimum eventualitatea disponibilizării forței. Necesarul de resurse umane este abordat de către DIB atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ, oferind răspuns la două întrebări fundamentale: Câți oameni? Ce fel de oameni? Această politică se înscrie în strategia fondatorului de raționalizare, de asigurare a calității funcționale la ULIM.

Obiective:

- atragerea și pstrarea numărului necesar de oameni (argumentat și acceptat de către fondator), cu aptitudinile, cunoștințele și abilitățile necesare;
- anticiparea posibilelor situații de surplus ori deficit de personal;
- de inerea / dezvoltarea unei forțe de muncă flexibile și bine pregătite, contribuind la acoperirea capacității DIB de a se adapta la schimbările mediilor interne (din cadrul comunității universitare) și externe;
- reducerea dependenței de recrutare din exterior, elaborând strategii de pstrare și dezvoltare a angajaților;
- utilizarea rațională a personalului DIB prin identificarea și valorificarea creativității, introducerii sistemelor de muncă flexibile.

Etape de implementare:

- fundamentare pe obiectivele strategice și curente DIB (colectarea informațiilor din mediul intern și extern în contextul obiectivelor DIB);
- previziunea cererii de resurse umane (determinarea necesarului viitor – cantitativ și calitativ - de personal în baza estimărilor manageriale, analizei tendințelor activității în domeniul biblioteconomiei, informării, documentării, colectării opiniilor experților);
- analiza resurselor umane existente (previziunea ofertei de resurse umane se efectuează la DIB în două direcții principale: analiza ofertei interne (personal existent) și analiza ofertei externe); Analiza resurselor umane existente se efectuează sub diferite aspecte: număr, vârstă, categorii, performanțe, flexibilitate, creativitate etc.);
- corelarea cererii și ofertei de resurse umane (determinarea deficitului ori surplusului de personal);
- elaborarea planurilor sau a programelor de acțiune (reflectăm sursele necesare pentru soluționarea dezechilibrelor sau altor probleme în context).

Politica de recrutare a resurselor umane:

Domeniu: Recrutarea personalului este considerat de c tre DIB prioritar în asigurarea cu angaja i califica i, urm rind scopul de atragere a unui num r cât mai mare de poten iali candida i pentru angajare. Urmeaz în mod logic planific rii resurselor umane, DIB cunoscând din timp necesarul de personal sau chiar anticipând acesta. Politica de recrutare a resurselor umane DIB are drept pozi ii de reper:

- identificarea i atragerea unui num r cât mai mare de candida i;
- alegerea surselor de recrutare în func ie de specificul postului, oferind posibilit ii de promovare i dezvoltare a carierei personalului existent;
- asigurarea concordan ei între activit ile de recrutare i valorile, strategiile DIB (concuren a i loialitatea profesional etc.);
- atragerea candida ilor competitivi, cu interes real pentru posturile DIB; ne-acceptarea situa iilor de utilizare a DIB drept „platform ” în realizarea scopurilor;
- identificarea i atragerea unei variet i de candida i;
- luarea în considerare a efectelor post-recrutare (investi ii pentru instruire; protejarea angaja ilor temporari etc.);
- conceperea recrut rii ca o activitate de marketing (perceperea candida ilor ca o pia ce trebuie cucerit , prezentarea i promovarea atractiv i incitant a posturilor etc.);
- eforturile recrut rii conduc la îmbun t irea imaginii integre a organiza iei (atât a candida ilor poten iali pentru selec ie, cât i a celor neadmi i; atitudinea pozitiv fa de DIB în acest fel va fi transmis mai departe, chiar i cazurile unui refuz de angajare);
- recrutarea va fi realizat într-un timp cât mai scurt, cu cele mai mici cheltuieli posibile;

Surse de recrutare a poten ialilor angaja i: În func ie de specificul postului, i luând în considera ie avantajele i dezavantajele surselor de recrutare, DIB utilizeaz consecutiv (ori prin îmbinare) dou feluri de recrutare:

- recrutare intern (mai ales, când exist posibilit i de promovare, avansare în carier ; metode: avize, promovare de propuneri, metoda convingerii, informa ii prin e-mapa BibIns etc.);
- recrutare extern (se aplic în cazul lipsei posibilit ilor de ocupare a posturilor din sursele interne, ori simultan, fiind îmbinat organic cu prima categorie de recrutare; metode: avize, anun uri publicitare, amplasarea informa iei pe site-ul DIB, contingent de studen i, cursurile superioare în domeniu; comunicare personal ; re earea de cuno tin e personale; „vânarea” speciali tilor- int – respectând condi iile civilizate, impuse de comunitatea profesional etc.);

Trierea candida ilor pentru angajare: Fiecare persoan recrutat completeaz *Formularul poten ialului angajat al DIB*, acesta servind ca baz pentru procesul de triere ini ial a candidaturilor (în cazul existen ei a mai mult de 5 candida i). Trierea se efectueaz prin compara ia informa iei din Formular cu specifica iile postului, cerin ele promovate de c tre DIB. În rezultat candida ii sunt categorisi i în trei grupe: posibili, marginali i ne-corespunz tori. A doua categorie de candida i sunt informa i prin intermediul scrisorii, adresei electronice ori a telefonului asupra faptului, c „r mân în a teptare”, formularele fiind incluse în „Fierul poten ialilor angaja i DIB”. A treia categorie este informat prin intermediul unei „scrisori standard” ori o convorbire telefonic „standard” asupra refuzului.

Prima categorie de candida i este informat (de regul , prin telefon ori adresa electronic) asupra prezenta i *dosarului de angajare*. Acesta include, de regul , urm toarele componente: cererea de angajare; CV în format tradi ional ori informa ia privind de inerea/adresa CV-ului electronic; o scrisoare de recomandare (variante: de la ultimul loc de lucru; din partea unei personalit i notorii în domeniu; în cazul studen ilor – din partea cadrelor didactice ai Catedrei specializate) i o scrisoare de motivare (de prezentare). La latitudinea candidatului, dosarul poate include i alte componente/documente, care amplific posibilit ile de angajare (confirmarea cunoa terii i utiliz rii limbilor str ine, a unor tehnologii reprezentative etc.).

Politica de selectare a resurselor umane:

Domeniu: Prin selectarea personalului DIB alege, potrivit cerințelor și condițiilor postului, cea mai competitivă și cea mai potrivită persoană pentru desemnare în post.

Etapele și metode de selecție a personalului:

- alegerea preliminară a candidaților (în baza dosarelor prezentate);
- interviuarea / testarea pentru angajare (a se vedea Anexa nr. 3);
- verificarea referințelor (în caz de necesitate, accentul fiind pus pe referințele de la locurile anterioare de muncă);
- solicitarea informației privind starea medicală (informația fiind prezentată de către candidatul selectat, fără confirmări oficiale) – în scopul utilizării raționale a potențialului fizic, fără intenții de discriminare;
- respectarea prevederilor legislației în vigoare (documente de identitate, de confirmare a studiilor etc.);
- luarea deciziei de angajare (responsabilitatea aparținând managerilor superiori cu implicarea managerilor funcționali) și comunicarea acesteia candidatului (în termenii concreți);
- oferirea informației privind prezentarea la serviciu;

Notă: Parcurgerea tuturor etapelor de selecție nu este obligatorie, dacă candidatul dovedește că posedă calitățile corespunzătoare postului.

Politica de integrare profesională:

Domeniu: Garantează integrarea noilor angajați prin aranjamente eficiente, furnizându-le informația elementară despre DIB, condițiile de muncă, locul de muncă. Se bazează pe implicarea a 3 factori de bază: manageri funcționali (pregătirea locurilor de muncă, a informației de inducere, informarea personalului etc.; nu se acceptă fraze gen: „nu v-am așteptat azi”, „sunt foarte ocupat azi”); personalul existent în serviciu / oficiu (integrarea noului angajat depinde foarte mult de faptul, cum este întâmpinat în prima zi de către viitorii colegi; noul angajat (interes, deschidere, flexibilitate etc.). Politica de integrare DIB are următoarele obiective:

- să faciliteze mai ușor procesul de adaptare a noului angajat;
- să instituie rapid, în viziunea noului venit, o atitudine favorabilă pentru DIB;
- să obțină din partea noului angajat rezultate profesionale eficiente în cel mai scurt timp;
- să reducă riscul ca angajatul să părăsească rapid DIB, să se deșchioneze profesional;

Metode de realizare: prezentări – panoramice; stagii profesionale în structurile DIB; documentarea asupra documentelor de bază (Codex ULIM, Codex DIB etc.); ghidul angajatului (format electronic, e-mapa Biblins), „botez profesional”(după primele 10 zile de activitate – întrunire gen „întrebări – răspunsuri”); introducerea la locul de muncă etc.

Politica de desprindere de DIB:

Desprinderea profesională de DIB poate avea loc prin disponibilizare, plasare în alt loc de muncă, concediere, demisie voluntară și pensionare. În toate aceste situații DIB respectă cadrul legal național și prevederile, stabilite în Contractul de angajare.

DIB va anticipa reducerile necesarului de personal și pierderile forțate ale specialiștilor în domeniu. Plasarea la alt loc de muncă (inclusiv în cadrul DIB) este un proces de asistență oferit angajaților, pentru a-i ajuta să-și găsească altceva de lucru.

În cazul plecării de la DIB din proprie inițiativă, este important de a realiza un interviu de final cu angajatul (de regulă, de către managerul superior) și de a analiza motivele plecării (în scopul prevenirii fluctuației intense de personal).

În cazul pensionării angajatului DIB (în colaborare cu serviciul Resurse umane al ULIM) pune la dispoziția acestuia informații gen: cadru legal; problematica financiară; aranjamente de asigurări; posibilitatea de a lucra după pensionare și altele.

Politica de dezvoltare profesională a personalului DIB

Definire, elementele și filosofia Dezvoltării Resurselor Umane: Politica de dezvoltare a resurselor umane (DRU) reflectă asigurarea oportunităților de învățare, dezvoltare și instruire pentru personalul DIB, menite să îmbunătățească performanțele individuale, de echipă și organizaționale. Politica DRU reflectă convingerea DIB că resursele umane sunt o sursă majoră de avantaj competitiv. Urmărește dezvoltarea capitalului intelectual de care are nevoie DIB, precum și satisfacerea cerințelor prezente și viitoare de personal de bună calitate.

Elementele DRU ale DIB:

- învățarea (schimbare relativ permanentă a comportamentului, urmare a practicii, experienței);
- educația (dezvoltarea cunoștințelor, a valorilor, a conceptualizării în toate domeniile vieții);
- dezvoltarea (sporirea sau împlinirea potențialului și capacităților persoanei prin asigurarea unor experiențe educaționale și de învățare);
- instruirea (modificarea comportamentelor profesionale urmare a amplificării cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor necesare a locul de muncă).

Filosofia DIB privind dezvoltarea resurselor umane este următoarea:

- DRU aduce o contribuție substanțială la îndeplinirea cu succes a obiectivelor DIB, investițiile în acest domeniu fiind benefice pentru toate categoriile de personal;
- DRU este parte integrantă a strategiilor profesionale DIB;
- DRU îmbină organic interesele profesionale individuale cu cele ale instituției;
- fiecare angajat al DIB trebuie încurajat, oferindu-i-se posibilitatea de a învăța, de a-și dezvolta cunoștințele și aptitudinile la maximă capacitate;

Învățarea organizațională . DIB – organizație care învață : Învățarea organizațională la DIB presupune dezvoltarea de noi cunoștințe sau idei capabile să influențeze comportamentul profesional. Ea se desfășoară în contextul lărgit al relațiilor din interiorul DIB, constând din achiziția, diseminarea și implementarea în comun a noilor cunoștințe. Principiile învățării organizaționale la DIB: conceptualizarea activităților profesionale (a influența personalul să conștientizeze nevoia de gândire strategică la toate nivelurile); încurajarea cercetării, activităților creatoare; asigurarea dialogului și comunicării profesionale; dezvoltarea unui climat favorabil învățării și inovării.

DIB susține, promovează și implementează concepția „organizație care învață”. În acest sens se concentrează pe soluționarea colectivă a problemelor DIB, recurgând la învățarea în echipă și la abordări sistemice. Personalul DIB învață continuu cum să învețe împreună, de înănd îndemânarea de a crea, a dobândi, dar și de a transfera cunoștințele.

DIB armonizează concepția „instituția care învață” cu inițiativele de „organizație inteligentă”. Acest lucru prevede: să fie eficient, să învețe, să lucreze cum să echilibreze o serie de procese, să aibă abilitatea de a se reînnoi și de a anticipa schimbările. Procesul de învățare organizațională la DIB este mai rapid decât schimbările din mediile interne și externe.

Învățarea organizațională este susținută la DIB prin **managementul performanței, managementul competențelor și managementul cunoștințelor terții.**

Managementul performanței urmărește îmbunătățirea activității DIB prin dezvoltarea indivizilor și echipelor: fiecare angajat lucrează în funcția sa, care sunt obiectivele sale personale, cum se înscriu acestea în contextul DIB, cum beneficiază de suficientă instruire și comunicare / transparență profesională.

Managementul competențelor înseamnă definirea competențelor de bază și a altor abilități pentru a realiza viziunea, strategiile și obiectivele DIB., adică ceea ce definește avantajul competitiv.

Managementul cunoștințelor reliefează atât captarea, stocarea, partajarea cunoștințelor, cât mai ales aplicarea acestora (implementări în activitatea profesională, diseminarea,

promovarea cunoștințelor). **Fiecare bibliotecar DIB este formator pentru utilizator, pentru colegi, pentru comunitatea servită.**

Instruirea continuă a personalului DIB: Instruirea personalului este concepută la DIB drept pârghie eficientă de atingere a obiectivelor prin adugare de valoare la principala sa resursă, angajații. A instrui înseamnă a investi în oameni pentru a-i ajuta să obțin performanțe mai bune și pentru a le permite să-și identifice și valorifice capacitățile.

Necesitățile de instruire la DIB sunt sistematic identificate și analizate. Necesitățile de instruire sunt analizate, în primul rând, la nivelul DIB – necesități organizaționale, la nivelul structurilor funcționale – necesitățile Centrelor, serviciilor și oficiilor DIB; la nivelul echipelor și al ocupărilor – necesități de grup.

Instruirea personalului DIB se desfășoară în trei locuri: la DIB, la locul de muncă; la DIB, în afara locului de muncă; în afara DIB.

DIB îmbină organic instruirea la DIB (la locul de muncă și în afara locului de muncă) cu oportunitățile, oferite de sistemul instruirii continue a bibliotecarilor din Republica Moldova, instituții și organizații similare din alte țări.

Latura obligatorie a instruirii personalului DIB – conștientizarea necesității de instruire și evaluarea. Angajatul DIB este deschis instruirii: se acceptă dictonul „omului îi poți lua cu silă, dar nu îi poți da”. Evaluarea constă în compararea obiectivelor (criteriile de comportament) cu consecințele (comportamentul obișnuit) pentru a se vedea dacă instruirea și-a atins scopul.

Dezvoltarea culturii manageriale a personalului DIB: Indiferent de statutul funcțional de înalt, un bun profesionist trebuie să realizeze permanent: *planificarea* (a etapelor pe parcurs, a zilei de muncă pentru a depista prioritățile și a nu fi „mânat de val”); *luarea deciziilor* (accentul fiind pus nu atât pe complexitatea acestora, cât pe modul în care sunt luate: pe baza „fierului personal”, a intuiției ori în baza unei analize serioase a situației?); *comunicarea* (oare câți bibliotecari pun mare preț pe faptul cum explică ori cum discută cu un coleg, un client, un manager etc.?); *grija pentru realizarea creativă a sarcinilor profesionale* (lucrul la „normă” și a teptenă alții să ne corecteze greșelile? Atitudinea personală se manifestă în „produsul final”?) De încrederea și implementarea acestor calități sunt proporționale de cunoașterea normelor și rigorilor manageriale.

Cultura managerială a personalului DIB vizează dezvoltarea *inteligienței emoționale*. În acest sens se pune accentul pe următoarele componente:

- *stăpânirea de sine* – capacitate de control sau de re-direcționare a impulsurilor sau stărilor de spirit negative, de control al propriului comportament. Această componentă înserează și câteva competențe asociate: autocontrol, integritate și onestitate, inițiativă și adaptabilitate, tolerarea ambiguităților, deschiderea la schimbare;
- *conștiința de sine* – capacitatea de a recunoaște și înțelege propriile stări de spirit, emoții și impulsuri; Competențe asociate: încrederea în sine, autoevaluarea realistă, discernământ emoțional;
- *discernământ social* – capacitatea de a-și trata colegii conform reacțiilor lor emoționale; Competențe asociate: empatia, priceperea de a atrage și de a cizela talente, discernământ organizațional, sensibilitate interculturală, preuirea diversității;
- *apținuturile sociale* – capacitatea de a întreține relații și de a crea rețele de contacte, capacitatea de a găsi terenul comun și de a construi relații, Competențe asociate: leadership, eficacitate în gestionarea schimbării, managementul conflictelor, influențarea/comunicarea, formarea și conducerea echipelor.

Managementul carierei: DIB dezvoltă procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor, care permit satisfacerea necesităților organizaționale privind resursele umane, iar indivizilor – să-și îndeplinească scopurile carierei lor. Personalul DIB este stimulat pentru dezvoltarea carierei.

Managementul carierei la DIB implică multiplele interdependențe funcționale:

- planificarea carierei individuale (evaluarea capacităților și intereselor personale; orientarea pentru oportunitățile organizaționale; stabilirea scopurilor carierei;

dezvoltarea unei strategii personale; fiecare angajat DIB este stimulat pentru a căuta răspunsuri la întrebări: Ce urmăresc eu în profesie? Unde vreau să ajung? Capacitățile mele sunt în concordanță cu strategiile mele?);

- planificarea carierei organizaționale (reper: nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate; accent pe integrarea necesităților de resurse umane pe termen scurt și pe termen lung, sprijinirea planurilor de dezvoltare a carierei individuale);
- dezvoltarea carierei personalului (comunicarea angajaților a oportunităților de dezvoltare a carierei; publicarea posturilor vacante; evaluarea performanțelor angajaților; dezvoltarea complexă a angajaților, ocolirea „unilateralității”; evaluarea progresului carierei).

DIB armonizează nevoile și aspirațiile individuale cu nevoile și oportunitățile organizaționale, realizând o concordanță între scopurile carierei profesionale și nevoile de personal, între eforturile individuale de dezvoltare și programele de pregătire și dezvoltare.

Politica de recompensare

Politica de recompensare DIB (determinată și acoperită de către Fondator, la propunerile și insistențele DIB) asigură:

- remunerarea bibliotecarilor la nivelurile practicate în instituțiile reprezentative;
- remunerarea în funcție de performanțe;
- realizarea unui sistem echitabil de remunerare;
- recunoașterea meritelor profesionale și posibilitatea de dezvoltare;
- avantaje ne-salariale pentru angajați, inclusiv avantaje flexibile;
- menținerea importanței recompenselor ne-materiale (conform sistemului distincțiilor ULIM, titlul „Cel mai bun bibliotecar al anului ...”).

Politica de recompensare DIB are drept suport performanțele profesionale, gestionarea fundamentată a cunoștințelor și deprinderilor.

Politica de implicare și participare

Politica de implicare și participare afirmă credința DIB în valoarea implicării și participării, ca mijloace pentru crearea și valorificarea angajamentului asumat de către angajați în direcția succesului, performanțelor DIB.

Această politică se referă și la sistemul de comunicare profesională, implementat la DIB. Comunicarea pe verticală și orizontală este o condiție indispensabilă dezvoltării individuale, dar mai ales celei profesionale. DIB optează pentru intensitatea comunicării pe verticală ascendentă și descendentă.

Sistemul de comunicare descendentă este analogic celui universitar: Consiliul Coordonator DIB (statut de Senat); comisii de profil (catalogare și clasificare, dezvoltarea resurselor documentare și informaționale – statut de Consiliu Educațional); OFAM (edină operativă a managerilor funcționali – gen „ora decanilor”). Acest sistem mai include: adunări, edină cu întreg personalul ori alte metode utilizate. Există mai multe canale care asigură receptarea mesajului „sus-ului”: intranet (comunicare electronică internă – în special de comunicarea ascendentă); aviziere, e-mapa BibINs, briefing de echipă (în cazul politicilor noi sau modificărilor, programelor anuale, probleme de personal etc.).

Politica relațiilor cu angajații

Politica relațiilor cu angajații exprimă drepturile personalului DIB de a-și reprezenta și susține interesele în fața managerilor superiori și funcționali personal, prin intermediul Asociației Bibliotecarilor din Republica Moldova (respectând prevederile Codului Etic al Bibliotecarilor Republicii Moldova, acceptat la DIB) ori prin alte forme de reprezentare (de ex.: Comisia de Etică a ULIM).

Noțiunea de „relații cu angajații” are în vedere toate relațiile și raporturile reciproce (formale și ne-formale), care se stabilesc între angajați. Are o sferă mai mare decât noțiunea „relații de muncă”, care se limitează la reglementarea raporturilor respective prin intermediul negocierii.

Politica de introducere a noilor tehnologii

Declarație politică : Noile tehnologii sunt implementate de către DIB în scopul îmbunătățirii servicii informațional-bibliotecare a comunității universitare. Implementarea acestora nu va afecta angajații DIB, fiind realizate pre-analize și pre-consultări pentru a reduce la minimum disponibilizările forței de muncă.

Politica de protecție a muncii și a sănătății personalului. Politica referitoare la hărțuire

DIB se implică și creează condiții favorabile pentru menținerea sănătății fizice generale a personalului, sănătatea psihică /emoțională, promovarea modului sănătos de viață (sprijinirea politicilor universitare privind interzicerea fumatului, consumului de droguri etc.). În cazurile manifestării bolilor cronice ale angajaților administrației DIB va utiliza rațional potențialul fizic și profesional al persoanei concrete.

DIB (cu sprijinul fondatorului) asigură locuri de muncă și sisteme de muncă sigure și fără pericol pentru sănătatea oamenilor. Declarația de politică a DIB la acest capitol se rezumă la:

- siguranța angajaților și publicului are prioritate absolută;
- siguranța prevalează asupra criteriilor de productivitate;
- întreg personalul DIB este implicat în elaborarea și aplicarea normelor de protecție a muncii și sănătății;
- respectarea strictă a reglementărilor privind protecția muncii și sănătății angajaților, în spiritul și litera legii.

Fiecare angajat DIB are dreptul de a-și respecta demnitatea personală la locul de muncă. Orice comportament, care afectează demnitatea angajatului DIB la locul de muncă (inclusiv comportamentul superiorilor, al colegilor de serviciu, al clienților), este inacceptabil, dacă :

- respectivul comportament este jignitor și depășește limitele rezonabile;
- creează un mediu profesional inhibant, ostil sau umilitor pentru persoana vizată de comportamentul respectiv.

În același timp, angajatul DIB nu va considera un atentat la demnitatea personală intervențiile și indicațiile managerilor superiori, recomandările colegilor, care sunt determinate de necesitățile și situațiile profesionale (solicitări urgente ale rectoratului, depistarea unor nereguli stringente etc.).

DIB declară fără echivoc că hărțuirea prin intimidare la locul de muncă, la fel și hărțuirea sexuală, nu vor fi tolerate în nici o situație și sunt considerate încălcări grave de conduită în muncă. Prin hărțuire se subînțelege astfel de comportamente ne-dorite: gesturi, limbaj insinuant, glume fanteziste în public (ne-acceptate de către persoana în cauză), mesaje jignitoare, izolarea persoanei sau refuzul de a colabora cu ea, împrăștiere de zvonuri despre viața personală etc.

Hărțuirea fiind o problemă de comportament, DIB evidențiază rolul de consilier al managerului funcțional, care este obligat de a se implica, de a preveni situațiile de conflict.

Managementul conflictelor la DIB

Existența și ascensiunea DIB presupune atât cooperare, dialog, comunicare, transparență, cât și conflict. Conflictul este conceput la DIB drept un proces organizațional inerent.

În funcție de natura, tipul, cauzele, amploarea și intensitatea conflictelor, DIB se orientează pentru următoarele strategii de soluționare a conflictelor organizaționale:

- *strategie orientată spre ocolire* (părțile aflate în conflict recunosc existența conflictului, dar nu doresc să se confrunte);
- *strategie orientată spre acomodare* (adaptare) („acomodarea” ca mod de abordare a conflictului determină managerul/angajatul DIB să devină cooperant și dispus să satisfacă nevoile sau interesele celorlalți în dauna propriilor interese, mai ales atunci când armonia și stabilitatea sunt valori foarte importante);
- *strategie orientată spre competiție* (tinde să maximizeze impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu și să minimizeze cooperarea). Această strategie este recunoscută de către DIB, dar nu este stimulată;
- *strategie orientată spre compromis* (combină în doze intermediare sau doze medii impunerea interesului, a punctului de vedere propriu și cooperarea sau satisfacerea

nevoilor celorlalți. DIB stimulează o astfel de strategie, care în mare parte este bazată pe negociere, analiză, discuție);

- *strategie orientată spre colaborare* (DIB stimulează această strategie, dat fiind combinarea opiniilor contrare sau câștigarea adeziunii tuturor părților aflate în conflict în vederea realizării unui consens general sau a atingerii scopurilor în mod pașnic).

Formularea sau revizuirea Politicilor de Resurse Umane

Revizuirea Politicilor de Resurse Umane ale DIB (ca un proces permanent), precum și formularea explicită a componentelor acestora, înseamnă următoarele etape:

- cunoașterea și înțelegerea culturii corporative și a valorilor DIB;
- analiza politicilor existente (scrise și ne-scrise);
- analiza influențelor externe (legislația muncii, piața muncii, formarea profesională organizată a bibliotecarilor etc.);
- evaluarea domeniilor în care se simte nevoia unor politici noi sau cele existente sunt inadecvate;
- consultarea managerilor în legătură cu opiniile lor pe marginea politicilor RU și a aspectelor care ar putea fi îmbunătățite;
- solicitarea opiniilor angajaților în legătură cu politicile RU (sondaj de atitudine);
- solicitarea opiniilor fondatorului;
- analiza informațiilor și redactarea propunerilor de politică;
- asigurarea transparenței în elaborarea propunerilor de politică (discuții în cadrul instituției);
- comunicarea politicilor aprobate, suplimentarea comunicării cu formare și instruire (politicile RU nu sunt elaborate pentru sertarele birourilor!).

Impactul Politicilor de Resurse Umane

Politicile de RU ale DIB îmbogățesc conținutul și sporesc domeniile de preocupări:

- modificarea locului, rolului și contribuției funciunii de personal: funcțiune strategică, legată nemijlocit de dezvoltarea viitoare a DIB;
- abordarea sistemică a problemelor resurselor umane;
- fundamentarea științifică a activității cu personalul;
- tratarea personalului drept capital de investiții pentru dezvoltarea ulterioară a DIB;
- dezvoltarea formelor de evaluare socială la DIB (indicatori sociali, bilanș social, audit social etc.);
- sporirea funcționalității personalului
- amplificarea imaginii bibliotecarilor în contextul comunității.

Impactul politicilor de RU este reflectat și prin intermediul analizei comparate a abordărilor tradiționale a personalului versus managementul resurselor umane la DIB:

Nr d/r	Elemente de referință	Abordări tradiționale	Abordări în contextul MRU
1.	Noțiuni utilizate	Forță de muncă; mână de muncă	Capital uman; resurse umane; personal; valori umane
2.	Categoriile de caracter discriminatoriu	Sectoare de muncă inteligent; locuri de muncă cu efort preponderent creativ	Orice sector de activitate informațional-bibliotecar necesită viziuni și implicații creative; omul își face munca interesantă
3.	Modul de abordare și tratarea personalului de către manageri	Ca o mulțime, în mod global, ca masă de oameni capabili și destinați să muncească, să execute, puțin implicați în activități decizionale	Ca persoane cu viziuni și comportamente specifice
4.	Principiul fundamental de remunerare	În funcție de munca depusă, vechimea în muncă	În funcție de rezultatul, produsul final

5.	Evaluarea personalului	Formal , ne-semnificativ	Esențial , sistemic
6.	Creativitatea, activitatea inovativă	Impulsiv , formal	Esențial , dinamic , concretizat în acțiuni, proiecte, programe, soluții organizatorice și de conținut
7.	Stimularea inițiativei personalului	Absent , inițiativa fiind considerată un atentat la autoritatea efilor ierarhici; blocat de predominarea structurii organizaționale pur ierarhice	Susținut și promovat prin sisteme de remunerare, promovare în funcție, posibilități de dezvoltare a carierei profesionale

Referințe bibliografice:

1. Armstrong, Michael. Managementul resurselor umane: man. de practică. București: Codecs, 2003. 872 p. ISBN 973-8060-60-5.
2. Codex ULIM Univ. Liber Intern. din Moldova; dir. publ.: A. Galben. Ch., 2005. 167 p. ISBN 9975-934-70-6.
3. Codex DIB: [culeg. doc. reglatoare, la 1 oct. 2007] Univ. Liber Intern. din Moldova. Ch., 2007. 72 p. ISBN 978-9975-101-08-0.
4. Galben, Andrei. Conceptul educațional al Universității Libere Internaționale din Moldova. Ch., 2007. 232 p. ISBN 978-9975-101-10-3.
5. Gușu, Ana. Manual de management al calității ULIM; standard 9001: 2001. Ch., 2007. 64 p. ISBN 978-9975-920-54-4.
6. Manolescu, Aurel. Managementul resurselor umane. București: ed. Economică, 2001. 560 p. ISBN 973-590-463-2
7. Porumbeanu, Octavia-Luciana. Prin învățarea organizațională spre organizația inteligentă. In: Biblioteca, 2007, Nr 6, P. 159-161.

Profil generic de rol al bibliotecarului – contact DIB

Denumirea funciei: Bibliotecar – contact DIB (BC DIB);

În subordinea: directorului general DIB;

Prezentarea funciei:

Instituirea funciei BC este determinat de:

- orientarea pentru amplificarea utilității, indispensabilității DIB în contextul comunității universitare;
- orientarea DIB pentru deținerea statutului de partener strategic, egal al procesului educațional universitar;
- responsabilitățile crescânde ale DIB pentru formarea culturii documentare și informationale a beneficiarilor (sarcini amplificate în contextul aderării Republicii Moldova la Procesul de la Bologna);
- aplicarea principiilor managementului proiectului în activitatea informațional – bibliotecară;
- eficacitatea structurii organizaționale bi-modale (BC fiind un element al structurii de acest tip).

Misiunea BC: coordonarea și cooperarea activităților (proceselor) de servirea informațional – bibliotecară a beneficiarilor (student, profesor, colaborator, unitate de structură ULIM) din domeniul tutelat.

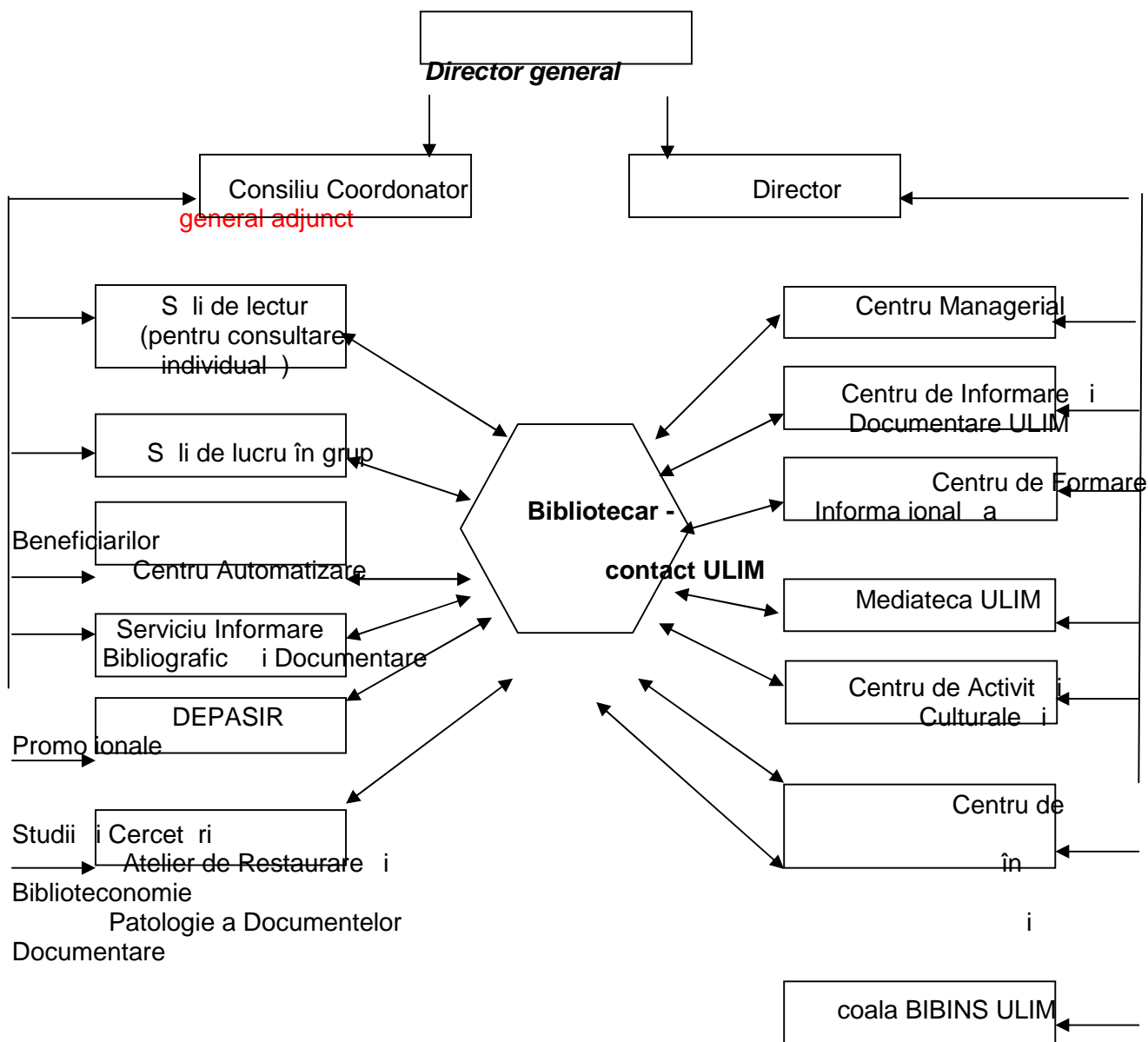
BC nu substituie angajarea serviciilor funcționale ale DIB ULIM, implicându-se în activități profesionale de anvergură, strategice, de proiect, care ameliorează (relații directe prin persoana concretă, cunoașterea persoanei date de către beneficiarii domeniului tutelat, economie timp, deținerea situațiilor etc.) acoperirea informațional-documentară a procesului educațional universitar.

Atribuții și sarcini ale BC:

- se implică în soluționarea (la nivel „DIB – beneficiar – persoană, beneficiar – unitate de structură”) problemelor ce țin de formarea, dezvoltarea și accesul la resursele documentare și informaționale (achiziții reprezentative, abonare seriale, proiecte, activități de fundraising, amplasarea colecțiilor etc.);
- asigură utilizarea instrumentelor de informare (tradiționale și netradiționale) (OPAC, bibliografii naționale, cataloage speciale etc.);
- promovează prin metode biblioteconomice resursele documentare ale DIB, bazele de date disponibile, adrese utile în sprijinul procesului educațional în domeniul tutelat;
- oferă servicii informațional-consultative la postul INFO-ULIM, precum și în alte spații funcționale ale DIB ULIM (concept „Biblioteca utilizatorului”, aplicarea politicii „ușile deschise”);
- se implică în activități informaționale și cultural-științifice, ce țin de domeniul tutelat (program „Grija pentru noii beneficiari”, expoziții din ciclurile „Publicații ale cadrelor didactice și științifice ULIM”, expoziții tematice etc.);
- face parte din componența echipelor de lucru (echipa PS, elaborare bibliografii din colecțiile „Universitaria” etc.);
- realizează activități informaționale și promoționale în afara spațiilor funcționale ale DIB (prezentări bibliografice la ședințele Consiliilor profesoriale și ale catedrelor, expoziții ambulante, consultații etc.);
- analizează și evaluează domeniile de activitate informațional – bibliotecară în funcție de orientările și necesitățile domeniului tutelat;
- participă la elaborarea sintezelor, rapoartelor, informațiilor privind activitatea DIB în domeniul tutelat;
- elaborează informații statistice (o dată în lună ori o dată la două luni) privind vizitele la DIB și împrumutul de documente studenților, cadrelor didactice de la departamentul tutelat (a se vedea Anexa nr. 3);

- realizează activități ce în vederea formării culturii informaționale a clienților din domeniul tutelat (elaborează materiale promoționale, oferă consultații, se implică în predarea cursului „Bazele culturii informaționale” etc.).

Relațiile BC în cadrul DIB:



Note: ← relații de subordonare ierarhică; → elemente de structură plat

Fenomenul BC, fiind o caracteristică a structurii organizaționale bi-modale, contribuie la implicarea bibliotecarilor ULIM în procese decizionale și creative. Relațiile BC și ale managerilor funcționali (șef serviciu, director centru, șef oficiu, bibliotecar principal) au caracter de consultanță, reprezentanții ambelor părți respectând principiile și regulile lucrului în echipă. În aceste relații nu sunt acceptate intervenții, atitudini și poziții, specifice structurii pur-ierarhice, de supervizare, de obediență, toate problemele fiind soluționate de comun acord.

Eficacitatea îndeplinirii obligațiilor BC este determinată de toleranța și interesul profesional ale ambelor părți.

Calificarea BC:

Absolut necesar :

- *cunoa terea bun a muncii* (în alegerea procedurilor și metodelor biblioteconomice, cunoa terea principiilor teoriei, a obiectivelor și a teoriei biblioteconomice; deprinderi tehnico-biblioteconomice; conștientizarea necesității de instruire continuă);
- *calitatea muncii* (competență, exactitate, prezentare profesională îngrijită, formulare explicit, exhaustivitate și profunzime);
- *utilizarea rațională și eficientă a timpului de muncă* (volum de muncă, atitudine creativă etc.);
- *capacitatea de a comunica* (cu clienții, factorii decizionali, colegii de serviciu, managerii superiori, reprezentanții ai comunității profesionale etc.);
- *capacitatea de a inspira încredere* (om de încredere, punctualitate, respectarea programelor și termenilor);
- *capacitatea de a-și organiza propria muncă și pe cea a altora;*
- *inițiativă și insistență profesională* (capacitate de a-și asuma răspundere, de a lucra fără supervizare, de a crea proceduri / metode noi de lucru);
- *calitatea de lider* (capacitate de a conduce, de a prezenta, de a convinge, de a instrui și de a îndruma clienții și colegii, de a evalua și de a lua decizii).

Deziderabil : Cunoștințe generale din domeniul tutelat, manifestarea interesului pentru acesta; cunoa terea (cel puțin, la nivel de a citi) a uneia sau mai multe limbi străine.

Studii și experiențe: diplomă de licență în biblioteconomie, informare, documentare ori în domenii adiacente; cel puțin 2 ani de activitate în structurile DIB ULIM (mai ales pentru persoanele cu studii în alte domenii).

Anexa nr. 2

Profil generic de rol al liderului de echipă

Scopul rolului: a asigura activitatea echipei în vederea atingerii obiectivelor echipei, și ulterior, a obiectivelor DIB.

Competențe:

- edifică relații de echipă eficiente;
- încurajează orientarea autonomă a membrilor echipei, dar asigură și îndrumări, instrucțiuni după caz;
- pune cunoștințele sale la dispoziția echipei;
- are încredere în membrii echipei, îi tratează corect și consecvent;
- identifică și valorifică creativitatea membrilor echipei;
- încurajează instruirea continuă prin exemplul personal;
- este receptiv și solicită un feedback constructiv din partea membrilor echipei;
- contribuie la dezvoltarea membrilor echipei;
- împărtășește celorlalți cunoștințele proprii și îi încurajează pe membrii echipei să își ofere pe ale lor.

Activități prioritare:

- convine cu membrii echipei pentru obiectivele și standardele suport;
- programează activitatea echipei,
- elaborează cu membrii echipei criteriile de evaluare a performanței și procesele de asigurare a calității;
- convine cu membrii echipei asupra repartizării obligațiilor;
- coordonează activitatea echipei;
- ia măsuri ca membrii echipei să urmărească solidar performanța colectivă;
- organizează analize, elaborează sinteze privind performanțele echipei;
- promovează experiențele reprezentative ale activității membrilor echipei.