

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA  
I.P. CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN ENERGETICĂ ȘI ELECTRONICĂ**



**„APROB”**  
**DIRECTOR I.P. CEEE**  
**MARIANA BARLADEAN**  
*M. Barladean*  
**„27” februarie 2023**

***Strategia politicilor de personal  
în Instituția Publică  
Centrul de Excelență în  
Energetică și Electronică***

**CHIȘINĂU 2023**

## Introducere

Strategia Instituției Publice Centrul de Excelență în Energetică și Electronică (I.P. CEEE), în care se privește politica de personal se va baza pe valoarea incontestabilă ce stabilește că serviciul resurse umane reprezintă o investiție majoră în I.P. CEEE. Îndeplinirea misiunii asumate depinde de calitatea și efortul personalului de conducere, personalului didactic, personalului didactic auxiliar și personalului nedidactic de modul cum se face selecția și promovarea.

Managementul serviciului personal se realizează prin intermediul politicilor de personal stabilite, care se bazează pe o analiză minuțioasă a climatului organizațional. Astfel politica de personal reprezintă direcția strategică de comportament cu personalul care activează în I.P. CEEE ce-i orientează spre realizarea scopurilor strategice fără a leza din scopurile personale.

În realizarea politicii de personal există o multitudine de soluții alternative printre care:

- prognozare și asigurare cu necesarul de personal;
- pregătirea angajaților în cadrul instituției sau căutarea unor specialiști deja formați;
- selectarea din exteriorul instituției sau creșterea și reprofilarea angajaților existenți;
- angajarea personalului sau realizarea sarcinilor prin eficientizarea lucrului cu personalul existent.

Toate aceste soluții alternative sunt la dispoziția personalului de conducere, care în dependență de situație și de necesitate le pot alege sau combina pentru a obține efecte maxime.

Strategia de dezvoltare a personalului I.P. CEEE are un șir de obiective strategice, în cadrul cărora se individualizează și se formulează mai multe obiective care au drept scop eficientizarea activității instituționale ale instituției.

Obiectivul de bază în exercitarea politicii de personal îl constituie angajații instituției, de calificarea și nivelul de profesionalism al cărora depinde eficiența întregului CEEE. Ei sunt cei care transpun în realitate toate ideile și scopurile, promovează misiunea și filosofia instituției.

**Viziunea Strategiei de dezvoltare** a personalului: Personalul I.P. CEEE reflectă modelul tip al angajaților, care au menirea să se formeze individual ca, personalități bazate pe profesionalism, civilizație, eficiență și flexibilitate într-o societate în continuă dezvoltare, dar și personal care au menirea să-l formeze pe tânăr în întreaga sa complexitate, nu doar prin cultivarea intelectului, dar și prin dezvoltarea armonioasă a personalităților umane.

**Misiunea Strategiei de dezvoltarea** a personalului I.P. CEEE constă în formarea unui personal competent, responsabil, cu un înalt nivel al profesionalismului, capabil să corespundă noilor cerințe ale pieții muncii și standardelor europene.

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

**Competitivitate** – în sensul în care serviciile de instruire oferite de CEEE își vor menține și dezvolta permanent caracteristicile și calitățile, care le vor asigura un avantaj față de caracteristicile și calitățile serviciilor similare oferite de instituțiile concurente. În acest context, un personal competitiv va fi acela care este capabil să facă față exigențelor de competitivitate a instituției. Sistemul de management al calității poate fi o soluție în asigurarea competitivității centrului și a personalului.

**Durabilitate** – care presupune menținerea performanțelor de calitate și competitivitate atinse de CEEE pe o perioadă cât mai îndelungată.

**Integritate academică** – care presupune respectarea de către personalul didactic a unui set de valori și principii etice cum ar fi: libertatea academică, competența, integritatea morală, corectitudinea intelectuală și onestitatea, colegialitatea, loialitatea, responsabilitatea, transparența, respectul și toleranța.

**Angajament asumat și spirit corporativ** – în sensul în care personalul didactic este atașat față de misiunea și valorile instituției.

**Flexibilitate** – în sensul în care I.P. CEEE va activa pe principiul “**organizației care învață**” iar personalul didactic are capacitatea de a se adapta la schimbările structural ale politicii educaționale, precum și a schimbărilor conjuncturale și de pe piața muncii.

**Responsabilitatea organizației față de angajați** – angajații sunt văzuți ca **active** ale instituției sau **capital uman**, care se investește prin asigurarea posibilităților de

învățare și dezvoltarea unei **instituții care învață**, și se utilizează mai eficient în realizarea misiunii instituției.

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

## **OBIECTIVE STRATEGICE ȘI ACȚIUNI PRIORITARE**

### **OBIECTIV STRATEGIC I**

**Implementarea managementului modern al resurselor umane în vederea consolidării imaginii favorabile instituției**

#### **Acțiuni prioritare:**

- Asigurarea cu personal calificat pentru acoperirea plenară a trebuințelor impuse de misiunea și funcțiile instituției;
- Recrutarea deschisă, transparentă și bazată pe merite a personalului didactic și managerial cu precizarea modalității de selecție în bază de concurs;
- Instituționalizarea mentoratului cu rol major în dezvoltarea profesională a tinerilor specialiști, afirmarea și menținerea acestora în instituție;
- Diversificarea formelor de motivare a personalului pentru a atinge niveluri înalte de performanță și a contribui plenar la creșterea competitivității instituției;
- Promovarea spiritului de competiție echitabilă între angajați prin asigurarea echilibrului între performanță și recompensă;
- Menținerea în instituție a angajaților cu potențial profesionist cert prin satisfacerea nevoilor și aspirațiilor personale pe termen lung și scurt;
- Evaluarea obiectivă a personalului didactic și nedidactic care ocupă posturi de execuție conform criteriilor stabilite în fișa de evaluare a performanțelor individuale;
- Fortificarea potențialului Serviciului resurse umane;
- Stimularea profesională a angajaților care manifestă o anumită stagnare în realizarea atribuțiilor de serviciu.

## **OBIECTIV STRATEGIC II**

**Implementarea unui sistem de management al calității pentru eficientizarea muncii personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic).**

### **Acțiuni prioritare:**

- Sporirea eficienței sistemului de autoevaluare internă în contextul statornicirii culturii calității în I.P. CEEE;
- Consolidarea culturii organizaționale cu accent pe munca în echipă;
- Încurajarea manifestării integrității academice și a respectării normelor de conduită stipulate în Codul de etică al cadrului didactic;
- Eficientizarea activității personalului auxiliar printr-o mai bună organizare și diversificarea formelor de comunicare și cooperare;
- Orientarea permanentă spre rezultat a tuturor categoriilor de personal, corelând trebuințele și scopurile individuale ale angajaților cu nevoile și obiectivele instituționale;
- Ghidarea și sprijinirea angajaților competenți pentru atingerea obiectivelor personale în concordanță cu potențialul, nevoile și apirațiile acestora, precum și cu contribuția lor în sporirea performanței instituționale;
- Proiectarea fișelor de post după criteriile științifice în vederea implementării unui management al calității muncii care să faciliteze cuantificarea rezultatelor;
- Realizarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională care să identifice punctele vulnerabile și factorii predispozanți la ineficiență, lipsă de responsabilitate și orientare către rezultat și performanță.

## **OBIECTIV STRATEGIC III**

**Promovarea unui management al carierei care să permită instituției să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar angajaților să-și îndeplinească scopurile carierei lor.**

### **Acțiuni prioritare:**

- Inițierea unui program instituțional de dezvoltare a carierei care să concorde cu natura activității desfășurate de angajat, precum și cu nevoile și oportunitățile individuale și colective;

- Asigurarea condițiilor echitabile pentru implicare în diverse proiecte de dezvoltare profesională, studii de masterat și doctorat care să favorizeze creștere în carieră;

- Ghidarea și sprijinirea angajaților competenți pentru atingerea obiectivelor personale de avansare în carieră în concordanță cu potențialul, nevoile și aspirațiile acestora, ținând cont de contribuția lor la progresul instituției;

- Asigurarea minimului necesar ce le-ar permite angajaților să facă față oricărui nivel de responsabilitate, cu condiția că aceștea să aibă potențialul sau capacitatea de a-l atinge;

- Desfășurarea concursurilor anuale în bază de competiție, pe principii de profesionalism, moralitate și înaltă responsabilitate fapt, care ar genera un spirit competitiv de profesionalism, moralitate și înaltă responsabilitate fapt, care ar genera un spirit competitiv și motivație suplimentară pentru autodezvoltare profesională și promovare în carieră.

#### **OBIECTIV STRATEGIC IV**

**Crearea unui mediu de muncă atractiv, sănătos și sigur în vederea consolidării potențialului uman al IP CEEE**

##### **Acțiuni prioritare:**

- Menținerea unui mediu ambiental favorabil în cadrul instituției;
- Instaurarea și consolidarea unui climat de ordine, randament și echitate în cadrul instituției;

- Instituționalizarea managementului sănătății ocupaționale a personalului;
- Crearea unui echilibru între cerința de maximizare a performanței și riscul de epuizare din partea angajaților. Lipsa căruia poate genera eventuale erori profesionale, având consecințe indezirabile de natură financiară și umană;

- Excluderea suprasolicitării angajaților sau a oricărui efort suplimentar depus, care pot afecta starea de bine a angajaților la nivel fizic, mintal și social;

- Formarea și dezvoltarea spiritului de echipă, consolidarea relațiilor interpersonale pozitive prin organizarea diferitor activități;

- Monitorizarea periodică a stării de satisfacție profesională a angajaților;
- Analiza anuală a nivelului de stres, dezvoltarea și implementarea unor metode de management al stresului ocupațional.

## **IMPACTUL PROIECTAT**

Strategia personalului in IP CEEE va avea un impact calitativ și cantitativ direct asupra personalului angajat. Astfel, acesta se va solda cu:

- Un management modern funcțional al resurselor umane din instituție (planificarea personalului, elaborarea fișelor de post, recrutarea, selectarea și orientarea personalului, evaluarea performanțelor, recompense și beneficii specifice locului de muncă, sănătatea și siguranța personalului, disciplina controlul și evaluarea funcțiilor personalului, programarea muncii);
- Finanțare suficientă a activităților de formare și dezvoltare a resurselor umane ale IP CEEE conform nevoilor identificate;
- Mecanisme eficiente a personalului și reducere a fluctuației cadrelor elaborate și implimentate.

Relizarea obiectivelor strategice v-or fortifica și notorietatea IP CEEE prin eficientizarea activității, formarea continuă și gestionarea eficace a personalului, conform standardelor academice ale instituțiilor de același tip la nivel național și regional.

## **IMPLIMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI**

Pe parcursul implimentării strategiei se va efectua monitorizarea permanență a rezultatelor obținute în baza coordonării acțiunilor tuturor factorilor implicați în realizarea obiectivelor de dezvoltare a personalului din cadrul IP CEEE.

Evaluarea implementării strategiei se va efectua anual, fiind apreciat gradul de realizare a rezultatelor preconizate și fiind propuse măsuri de redresare a situației în caz de necesitate.

Implimentarea, monitorizarea și evaluarea strategiei de dezvoltare a personalului va permite instituției să atingă nivelul de performanță corespunzător statutului de Centru

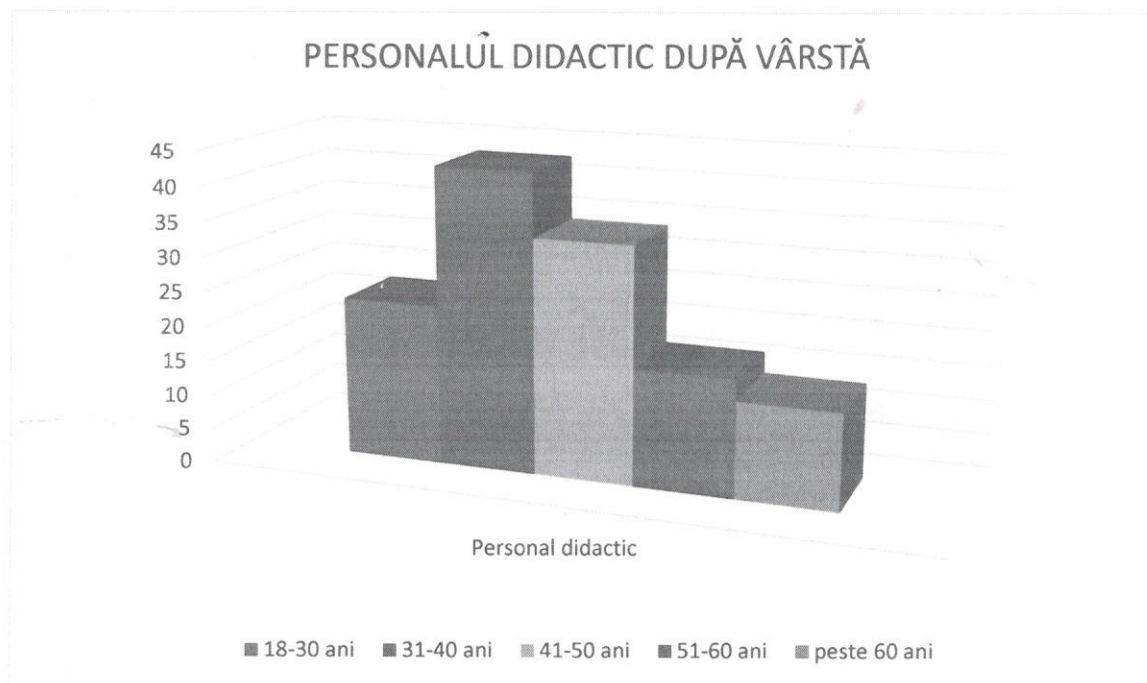
de Excelență, oferind beneficiarilor săi servicii educaționale la un standard înalt de calitate, bazat pe responsabilitate, egalitatea șanselor, valori umane și competențe profesionale adecvate cerințelor unei societăți democratice axate pe cunoaștere.

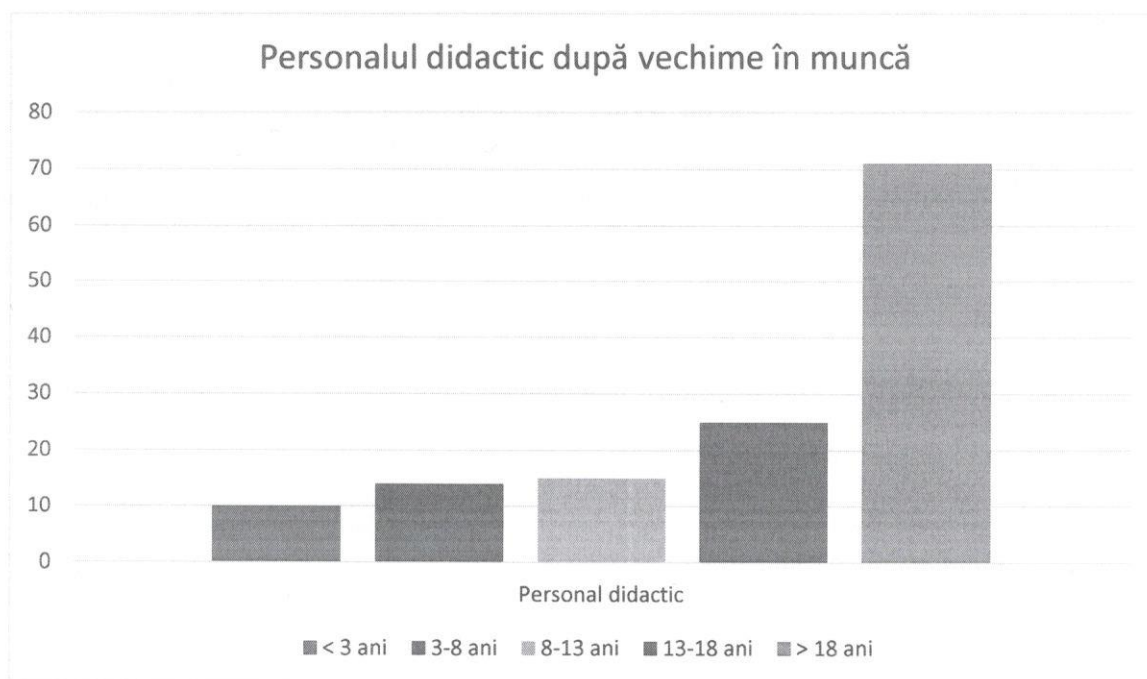
Prezenta strategie, la fel ca și misiunea, scopurile și funcțiile IP CEEE, pot fi atinse doar prin implicarea activă a personalului angajat. Or, resursele umane determină eficiența și eficacitatea funcționării oricărei instituții și capacitatea acesteia de a realiza, prin activitățile desfășurate, un impact real și durabil.

## ANALIZA SWOT

Ca tehnică managerială pentru realizarea diagnozei mediului intern s-a utilizat în principal analiza SWOT (de identificare a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor).

Tab.1 Structura cadrelor didactice după vârstă:





Tab. 2 Structura cadrelor didactice după vechimea în muncă:

În urma analizei rezultatelor parvenite din sursele consultate se remarcă:

| PUNCTE FORTE                                                                                                                                                                                      | PUNCTE SLABE                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Management foarte bun la nivel de direcție și foarte bun și bun la nivel de catedre metodice;                                                                                                     | Conservatorism și rezistență la schimbare a unor cadre didactice;                                                                |
| Cadre didactice calificate cu experiență și vechime în muncă;                                                                                                                                     | Tinerii specialiști sunt greu de motivat pentru ai menține în serviciu;                                                          |
| Număr mare de profesori: cu grade didactice (grad didactic superior - 33, grad didactic Întâi – 29, grad didactic doi – 43, doctori - 4), perfecționări prin diferite stagii de formare continuă; | Reducerea drastică a absolvenților din rândul Universităților cu profil de specialitate și tehnic pentru recrutarea în serviciu; |
| Personal didactic de o vârstă tânără cu potențial de creștere profesională;                                                                                                                       | Procesul de planificare a resurselor umane are o fiabilitate redusă, îndeosebi pe termen mediu și lung                           |

|                                                                                                                                                            |                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Relații interpersonale manager – subaltern;                                                                                                                |                                                                         |
| În instituție activează psiholog, asistenți medicali, juriconsult care oferă servicii de consiliere psihologică, asistență medicală și asistență juridică; |                                                                         |
| Personal managerial interesat și motivat în dezvoltare, schimbare și formare continuă.                                                                     |                                                                         |
| Adoptarea și implementarea unor noi instrumente și metode moderne de management;                                                                           |                                                                         |
| Siguranța la locul de muncă.                                                                                                                               |                                                                         |
| <b>OPORTUNITĂȚI</b>                                                                                                                                        | <b>RISURI</b>                                                           |
| Posibilitatea de implicare în diferite proiecte și programe;                                                                                               | Regresul demografic având drept consecință scăderea numărului de elevi; |
| Participarea cadrelor didactice și a elevilor la diverse activități de dezvoltare profesională și personală;                                               | Concurența                                                              |
| Tendința de perfecționare a cadrelor didactice prin conferirea / confirmarea gradelor didactice, studii de masterat și de doctorat;                        |                                                                         |
| Posibilitatea de implicare în proiecte destinate dezvoltării instituționale.                                                                               |                                                                         |

## CONCLUZII:

Instituția Publică Centrul de Excelență în Energetică și Electronică își îndeplinește misiunea având la bază cele mai prețioase resurse, reprezentate de personalul de conducere, personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic. Strategia politicilor de personal include obiective și specifice cu impact calitativ și cantitativ direct asupra personalului. Obiectivul strategic major cu impact calitativ ține de dezvoltarea competitivității personalului, iar realizarea acestuia va fortifica prestigiul și notorietatea instituției prin eficientizarea activității, formarea continuă a personalului și implementarea unui management modern, academic de gestionare a personalului.

Aflată permanent într-un proces de îmbunătățire, politica de personal a conduce la motivarea întregului personal pentru a-și desfășura activitatea într-un mediu oportun asigurând continuitate și stabilitate.