**Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova**

**IP.Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău**

CHIȘINĂU, 2019

**STRATEGIA INSTITUȚIONALĂ DE PERSONAL**

**APROBAT**

La Consiliul de Administrație

Proces verbal nr.\_\_\_ din \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Director\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Zabolotnîi Sergiu

**STRATEGIA INSTITUŢIONALĂ DE PERSONAL**

**PRELIMINARII**

Dezvoltarea instituțională este un proces complex de modificări, care poate dura ani și care necesită atentă planificare și coordonare, precum și o abordare pro-activă din partea managementului, cu disponibilitate pentru adaptare din perspectiva experienței, a identificării zonelor de risc existente în activitatea Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău și a elaborării de soluții de contracarare sau diminuare a efectelor riscurilor respective.

Obiectivele și elementele cheie ale strategiei trebuie comunicate și înțelese de către toate nivelele de management, întregul personal al instituției, precum și de către factorii interesați în activitatea instituției.

Succesul oricărei iniţiative de schimbare este puternic condiționat de cultura organizațională aferentă. O cultură organizaţională pozitivă poate încuraja schimbarea, în vreme ce una negativă o poate frâna. În prezent, unul dintre aspectele pozitive decisive ale culturii organizaționale este hotărârea de a asigura continuu perfecţionarea pregătirii profesionale a personalului de specialitate și utilizarea corespunzătoare a resurselor umane, condiție primordială a consolidării profesionalismului, eficienței, credibilității, reputației, autorității și percepției publice pozitive asupra Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău ca instituție ce oferă servicii educaţionale.

Strategia politicilor de personal are drept scop susţinerea unor metode în vederea realizării obiectivelor instituţionale fixate, corelate atât cu tendinţele existente pe piaţa educaţională, cât şi cu tendinţele existente pe piaţa forţei de muncă. Prin intermediul acestei Strategii, Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău îşi propune să consolideze realizările de până acum, să recupereze restanţele existente şi, prin intermediul obiectivelor generale menţionate în conţinutul acesteia, să anticipeze provocările ce pot apărea în domeniul dat. Personalul constituie elementul creator, inovator, activ şi coordonator al activităţilor desfăşurate în cadrul instituţiei, acesta influenţând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare şi informaţionale ale instituțieui. Resursele umane reprezintă principala investiţie pe termen lung, servind totodată şi în calitate de vector al difuziei inovării.

Relevanţa activităţii personalului trebuie să crească exponenţial în cadrul instituțieui, unde motorul afirmării şi dezvoltării revine cercetării, inovării şi activităţii didactico-ştiinţifice, iar dezvoltarea resurselor umane reprezintă un proces continuu şi de înaltă responsabilitate. În integralitatea sa, procesul de dezvoltare a personalului trebuie corelat cu un ansamblu de factori naţionali şi internaţionali, socio-economici şi instituţionali, materiali şi umani.

**PRIORITĂŢI DE MODERNIZARE A ACTIVITĂŢILOR DIN DOMENIUL RESURSELOR UMANE**

Strategia de resurse umane acoperă o gamă largă de activităţi. Principalele priorităţi sunt: Asigurarea recrutării personalului cu pregătirea de specialitate necesară şi de calitate adecvată; Creşterea calităţii, eficienţei şi eficacităţii pregătirii profesionale şi îmbunătăţirea profesionalismului, acordând o mai mare importanţă funcţiei de pregătire profesională, luând măsuri pentru ca programele de pregătire profesională să satisfacă necesitățile instituţiei şi ale angajaţilor acesteia, să fie eficiente, cu rezultate a căror aplicare să fie urmărită şi care să aibă o importanţă reală pentru angajaţi şi pentru performanţa organizaţională;

➢ Extinderea utilizării metodelor şi mijloacelor educaţionale moderne;

➢ Implementarea în mod progresiv a elementelor care pot defini instituţia ca “organizaţie întrun proces continuu de învăţare";

➢ Încurajarea comportamentelor pozitive, prin implementarea unui Cod Etic robust;

➢ Îmbunătățirea evaluării performanței profesionale a personalului, încurajarea şi recompensarea bunei performanţe în cadrul organizaţiei, abordând în acelaşi timp în mod pro-activ situaţiile de performanţă necorespunzătoare a angajaţilor;

➢ Asimilarea celei mai bune practici la nivelul tuturor activităţilor din domeniul resurselor umane;

➢ Promovarea dezvoltării unei culturi organizaţionale în măsură să asigure o legătură coerentă între pregătirea profesională, performanţă, rezultate şi dezvoltarea carierei

2. AUTONOMIA CENTRULUI DE EXCELENȚĂ ÎN DOMENIUL PERSONALULUI

Instituţia Publică Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău este autonomă în domeniul determinării politicilor proprii de personal.

Autonomia în domeniul personalului constă în atribuirea dreptului comunităţii de a-şi stabili strategia instituţională proprie privind organizarea şi gestionarea resurselor umane ale instituțieui prin intermediul promovării priorităţilor educaţionale, a flexibilităţii instituţionale şi securizării raporturilor de muncă ale personalului angajat, cu asigurarea respectării legislaţiei în vigoare.

Asigurarea autonomiei în domeniul personalului se realizează prin intermediul mecanismelor proprii de angajare, monitorizare, motivare şi flexibilizare a personalului universitar.

Mecanismele de angajare a personalului constau în elaborarea şi aplicarea unor proceduri unificate de angajare a personalului didactic, administrativ încadrate în limitele stabilite de legislaţia în vigoare.

Mecanismele de monitorizare a personalului constau în abordarea integrativă a activităţii personalului prin aplicarea evaluărilor periodice şi permanente, prin asigurarea concurenţei sănătoase, prin responsabilizare personalizată şi abordarea activităţii personale prin prisma finalităţilor.

Mecanismele de motivare a personalului constau în aplicarea unor proceduri de încurajare clare şi nediscriminatorii pentru personalul instituţiei, precum şi aplicarea unor proceduri de sancţionare în limitele stabilite de legislaţia în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat.

Mecanismele de flexibilizare a personalului constau în stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unităţi didactice, administrative, auxiliare, precum şi aplicarea disponibilizării angajaţilor, ca măsură de dezvoltare a instituţiei.

**MISIUNEA ŞI SCOPUL PERSONALULUI INSTITUŢIEI PUBLICE CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN VITICULTURĂ ȘI VINIFICAȚIE DIN CHIȘINĂU**

Personalul instituției îşi exercită, direct sau indirect, misiunea specifică educaţională, de formare profesională, prin formarea profesională iniţială a cadrelor de înaltă calificare pentru economia naţională, orientate spre soluţionarea problemelor actuale socio-economice. Personalul instituţiei are drept scop asigurarea unei dezvoltări dinamice profesionale calitative proprii prin intermediul elaborării, consolidării, amplificării şi promovării ideilor, teoriilor, concepţiilor ştiinţifice moderne, contribuind astfel la formarea unei colectivităţi elitiste, care asigură dezvoltarea dinamică a instituțieui în calitate de instituţie de învăţământ profesional tehnică care excelează în educaţie, formare şi cercetare, competitivă în plan naţional şi internaţional.

**VALORILE PERSONALULUI INSTITUŢIEI PUBLICE CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN VITICULTURĂ ȘI VINIFICAȚIE DIN CHIȘINĂU**

Valorile personalului Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău sunt: libertatea şi autonomia personală; profesionalismul înalt standardizat; performanţa competitivă; onestitatea şi corectitudinea; moralitatea integră; devotamentul.

**DEZIDERATELE PERSONALULUI CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN VITICULTURĂ ȘI VINIFICAȚIE DIN CHIȘINĂU**

Dezideratele personalului Centrului de Excelență sunt următoarele:

➢ promovarea învăţământului profesional-tehnic modern în concordanţă cu cerinţele unei societăţi bazate pe cunoaştere şi educaţie pe parcursul întregii vieţi, integrate învăţământului din spaţiul comunitar;

➢ asigurarea unui standard ridicat de pregătire teoretică şi practică a elevilor, conforme profilului şi competenţelor impuse de exercitarea viitoarei profesii şi de libera circulaţie a valorilor educaţionale;

➢ formarea de specialişti înalt calificaţi în domeniile de pregătire prin toate formele de învăţământ, cu un impact direct al pregătirii acestora şi solicitării lor pe piaţa muncii din Republica Moldova şi din afara ţării;

**LEGISLAŢIA, APLICABILĂ PERSONALULUI**

Personalul Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău cade sub incidenţa, directă sau indirectă, a legislaţiei muncii şi legislaţiei educaţiei, formată din:

1. constituţia Republicii Moldova;
2. codul muncii al Republicii Moldova;
3. codul Educaţiei al Republicii Moldova;
4. alte legi, adoptate de Parlamentul Republicii Moldova;
5. hotărârile Parlamentului Republicii Moldova;
6. decretele Preşedintelui Republicii Moldova;
7. hotărârile şi dispoziţiile Guvernului Republicii Moldova;
8. actele Ministerului Educaţiei al Republicii Moldova;
9. actele Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale şi Mediului al Republicii Moldova;
10. actele Ministerului Muncii, Protecţiei Sociale şi Familiei al Republicii Moldova;
11. actele altor autorităţi centrale de specialitate;
12. actele normative interne, adoptate de instituţie;
13. contractul colectiv de muncă, încheiat între Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău şi comitetul sindical al angajaţilor instituției;
14. o) convenţiile colective ramurale, încheiate de către Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale şi Mediului şi Sindicatul Ramural;
15. p) tratatele, acordurile, convenţiile şi alte acte internaţionale în domeniu, la care Republica Moldova este parte.

**PRINCIPII DE GESTIONARE A PERSONALULUI**

Gestionarea personalului Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău se efectuează ţinând cont de următoarele principii:

1. principiul abordării sistemice;
2. principiul abordării integrale;
3. principiul interconexiunii;
4. principiul eficacității și eficienței;
5. principiul flexibilității;
6. principiul motivării autentice;
7. principiul promovării profesionalismului;
8. principiul responsabilității organizaționale și individuale.

**OBIECTIVELE STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI INSTITUŢIEI**

Strategia de dezvoltare a personalului are un şir de obiective strategice, în cadrul cărora se individualizează şi se formulează mai multe obiective specifice care au drept scop eficientizarea activităţii instituţionale.

***OBIECTIV STRATEGIC I:*** *Eficientizarea Mecanismelor de Angajare a Personalului Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău*

Personalul Instituţiei este format din:

1. personal de conducere;
2. personal didactic;
3. personal didactic auxiliar;
4. personal nedidactic, constituit din personal administrativ gospodăresc, auxiliar şi de deservire.

Personalul didactic constituie elementul activ implicat direct în activităţile instituţiei şi este cea mai importantă resursă a instituțieui, de aceea trebuie susţinut şi recompensat în eforturile de dezvoltare şi de asigurare a unui proces educativ de calitate. În acest scop, instituția va încuraja creşterea gradului de ocupare cu personal didactic prin angajarea de personal nou din rândul tinerilor performanţi cu aptitudini în domeniul de cercetare şi capacităţi didactice deosebite.

În acest sens, Centrul de Excelență va susţine diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor ţintă (absolvenţi proprii, absolvenţi ai altor universităţi de elită, inclusiv specialişti străini cu valoare atestată).

În acest scop, în cadrul instituţiei vor fi aplicate proceduri unificate de angajare a personalului didactic şi vor fi susţinute următoarele obiective specifice, după cum urmează:

➢ selecţia riguroasă, bazată pe criterii de valoare şi competenţă în domeniul de interes profesional, centrată pe performanţa didactică a candidaţilor, susţinută de calităţile morale şi de ataşamentul şi devotamentul faţă de instituție;

➢ catedra constituie structura primară iniţiatoare a angajării, obligatorie pentru toate tipurile de angajare a personalului didactic: titular, cumul intern sau cumul extern;

➢ angajatul, în mod obligatoriu, va trebui să posede pregătire iniţială specializată în domeniul predării la nivelul învăţământului profesional tehnic, cu calificarea studiilor de licenţă şi de master corespunzătoare domeniului predării;

➢ angajatul va trebui să aibă formare psihopedagogică atestată;

➢ angajatul nu va putea acoperi anual mai mult decât 1,25 normă didactică;

➢ angajarea prin cumul extern va fi plasată pe plan secund, prioritatea fiind acordată angajării salariaţilor titulari ai instituției;

➢ cerinţele minime privind aptitudinile profesionale, clare şi concise, faţă de posibilul viitor angajat (cadru didactic) vor fi determinate şi aprobate în modul stabilit, fiind incluse în fişa postului;

➢ factorii decizionali implicaţi pe tot parcursul derulării raportului de muncă a persoanei angajate, vor fi responsabili direct şi personal pentru respectarea strictă a tuturor procedurilor de angajare;

➢ funcţiile, numărul de unităţi, modalităţile de angajare, vor fi determinate în strictă conformitate cu actele normative în vigoare (Regulamente de angajare a personalului de conducere, Statele de personal aprobate de către Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale şi Mediului, Schema de încadrare);

➢ pe tot parcursul procesului de angajare a persoanei va fi asigurată respectarea strictă a cerinţelor legale în vigoare, corelate cu aplicarea responsabilităţii directe pentru asigurarea parcursului legal a factorilor de decizie implicaţi pe parcursul respectiv; Estimarea numărului posturilor pentru a fi scoase la concurs în vederea angajării personalului didactic se va efectua numai cu respectarea obligatorie a următoarelor condiţii:

➢ perspectiva de dezvoltare a structurii primare (catedră) pentru următorii trei ani, în funcţie de apariţia situaţiilor alarmante legate de factorii demografici, politicile de înmatriculare; ➢ realizarea unei structuri optime de personal în cadrul fiecărei structuri academice universitare primare (catedră/departament) prin armonizarea numărului şi categoriilor de personal cu numărul de studenţi, cererile de pe piaţa muncii, sursele de finanţare, dinamica politicilor educaţionale, direcţiile de dezvoltare a specializărilor, liniilor şi nivelurilor de formare. Instituția Publică Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău va promova în mod consecvent respectarea criteriilor şi cerinţelor suplimentare de apreciere a performanţei profesionale şi de calificare a candidaţilor la angajare (concurs), inclusiv: tabloul profesionalităţii tridimensionale a candidatului: nivelul asigurării calităţii predării + dinamica dezvoltării profesionale + echilibrarea volumului de lucru şi a intensităţii muncii; promovarea noilor tehnologii în cadrul procesului didactic; gradul de implicare în activitatea instituţiei; evaluarea din partea elevilor.

În procesul de recrutare a personalului de specialitate, instituția își propune aplicarea următoarelor principii:

**Principiul competiției deschise**: obligația instituției ca toate concursurile să fie deschise tuturor persoanelor care îndeplinesc condițiile de eligibilitate; Confirmarea cunoștințelor și aptitudinilor necesare exercitării funcției de specialitate se face prin concurs; Cel mai bun candidat trebuie să îmbine cunoștințele adecvate și competența cu alte calități precum flexibilitatea, adaptabilitatea și capacitatea de perfecționare;

**Principiul transparenței**: obligația instituției de a pune la dispoziția tuturor celor interesați, informațiile de interes public referitoare la postul scos la concurs**;**

**Principiul meritului profesional**: meritul profesional trebuie să determine rezultatul obținut de candidat. Meritul profesional implică gândire de perspectivă, calități personale și potențial de dezvoltare;

**Principiul competenței:** cerințele trebuie stabilite întotdeauna în limitele competențelor necesare funcției (postului) pentru care se organizează concursul;

**Principiul șanselor egale:** accesul la concurs al oricărui candidat declarat eligibil care îndeplinește condițiile legale și cerințele postului vacant. Egalitatea de șanse este antidiscriminatorie și presupune recunoașterea vocației oricărei persoane care îndeplinește condițiile stabilite de lege pentru accesul la această profesie.

**OBIECTIV STRATEGIC II:** *Eficientizarea Mecanismelor de Motivare a Personalului Instituţiei Publice Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău.*

Motivarea personalului Instituţiei Publice Instituție Centrul de Excelență în Viticultură și Vinificație din Chișinău are drept scop orientarea şi menţinerea comportamentului cadrelor didactice şi alte categorii spre atingerea finalităţilor instituţionale. În acest sens, Instituția va încuraja aplicarea unor instrumente variate, menite să îmbine satisfacerea intereselor personale ale angajaţilor cu atingerea unor finalităţi performante. Totodată, se va asigura un echilibru între motivaţia individuală şi performanţa efectivă colectivă pentru crearea unor condiţii ce ar corela interesele individuale cu cele instituţionale, direcţionate spre obţinerea de rezultate cât mai eficiente în domeniul didactic. Astfel, vor fi aplicate atât proceduri de încurajare pentru personalul instituției, cât şi un şir de proceduri de sancţionare, în limitele stabilite de legislaţia în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat. Instituție va aplica mai multe proceduri de încurajare a angajaţilor, inclusiv:

➢ stabilirea unui mecanism clar şi nediscriminatoriu de acordare a primelor salariale, sporurilor pentru performanţă tuturor categoriilor de personal, prin prisma performanţelor colective şi obiectivelor de performanţă individuale stabilite;

➢ aplicarea şi dezvoltarea procedurilor de încurajare salarială diferenţiată (spor pentru performanţă), în dependenţă de realizarea obiectivelor de performanţă ale fiecărui angajat;

➢ încurajarea şi perfecţionarea practicii de aplicare a gradaţiei de merit pentru cadrele didactice;

➢ aplicarea tuturor procedurilor de încurajare salarială în mod transparent, eliminându-se orice factor discriminatoriu;

➢ susţinerea politicilor de mobilitate flexibilă şi stimulativă a personalului prin studii în universităţi din străinătate şi mobilităţi ca visiting prof./researcher, etc.;

➢ promovarea politicilor flexibile şi eficiente de formare profesională continuă, specializări prin burse externe, stagii de pregătire şi formare, schimburi de experienţă/mobilităţi, activităţi de training etc.;

➢ încurajarea şi motivarea prioritară a cadrelor didactic tinere, inclusiv sub aspect salarial, pentru performanţă profesională obţinută. Instituție va susţine, ca şi condiţie a bunei funcţionări a procesului educaţional, sănătatea ocupaţională a personalului în calitate de componentă importantă a managementului resurselor umane.

În acest sens, vor fi susţinute următoarele obiective specifice:

➢ investigarea periodică a stării de satisfacţie profesională a angajaţilor;

➢ investigarea nivelului de stres al personalului şi al altor parametri relaţionaţi cu acesta

➢ dezvoltarea unor metode de management al stresului ocupaţional;

➢ dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizaţională care să identifice punctele vulnerabile şi factorii care predispun la ineficienţă, lipsă de responsabilitate şi orientare către rezultat şi performanţă.

Concomitent, Instituția va aplica, în caz de necesitate, şi proceduri de sancţionare a angajaţilor, inclusiv: responsabilitatea personală a fiecărui angajat al instituției pentru încălcarea obligaţiilor sau neexecutarea sarcinilor stabilite potrivit fişei postului şi contractului individual de muncă; responsabilizarea directă a managerilor subdiviziunilor pentru tăinuirea abaterilor comise de către personalul din subordine, cu posibilitatea acestora de a fi supuşi sancţiunilor disciplinare legale şi privării, pentru o perioadă determinată, de suplimentul salarial, şi alte recompense suplimentare;

**OBIECTIV STRATEGIC III:** *Eficientizarea Mecanismelor de Monitorizare a Personalului din instituție.*

Monitorizarea personalului presupune abordarea integrativă a activităţii acestuia prin aplicarea unor diverse mecanisme de evaluare periodică şi permanentă, asigurare a unei concurenţe sănătoase şi loiale, responsabilizare personalizată, abordare a activităţii personale prin prisma finalităţilor. În acest scop, instituție va susţine standardele de performanţă, astfel încât prin competiţie şi competitivitate personalul să-şi atingă dezideratele propuse.

Criteriile de apreciere a performanţei personalului vor fi clare şi accesibile pentru orice angajat. În acest sens, instituția va iniţia forme diversificate de integrare rapidă şi calitativă a unor mecanisme de monitorizare a eficienţei personalului, specifice categoriilor aparte de personal: de conducere, didactic, didactic auxiliar, nedidactic. În acest scop, mecanismele de monitorizare a personalului vor fi centrate pe stabilirea obiectivelor de performanţă individuală ale cadrelor didactic, corelate cu obiectivele subdiviziunii primare (catedră), cele ale instituţiei şi cu finalităţile activităţilor - prioritatea actului de formare profesională.

Monitorizarea performanţei personalului presupune o activitate structurată, planificată în cadrul căreia atât managerul, cât şi cadrul didactic vor aduna exemple şi mostre ale performanţelor lor reale pentru a putea face comparaţie în raport cu obiectivele de performanţă convenite.

***Obiectivele de performanţă ale cadrului didactic şi monitorizarea performanţei acestuia vor asigura:***

➢ implicarea personalului didactic în monitorizarea propriilor performanţe;

➢ concurenţa sănătoasă prin promovarea imparţialităţii;

➢ transparenţa tuturor formelor de evaluare şi formare profesională continuă: atât a celor periodice, cât şi a celor permanente;

➢ eliminarea protecţionismului oferit unor persoane, aflate într-o relaţie specială sau grad de rudenie cu persoana care oferă protective, precum şi a conflictului de interese;

➢ responsabilitatea personalizată a managerului subdiviziunii pentru eficienţa activităţii personalului din subordine prin intermediul evaluării activităţii acestuia. Activitatea personalului didactic va fi abordată integrativ, ţinând cont de următoarele:

➢ activitatea didactică a angajatului va include, în mod obligatoriu, şi elaborarea de materiale didactice;

➢ activitatea în comunitatea instituţională, inclusiv participarea şi integrarea eficientă a acestuia în cadrul unor colective multidisciplinare, interdisciplinare sau transdisciplinare;

➢ relaţionarea cu elevii în planul activităţilor curriculare şi extracurriculare, inclusiv sub aspectul vieţii sociale a acestora.

***Activitatea cadrelor de conducere cu funcţii manageriale directe va fi centrată pe următoarele obiective:***

➢ prezenţa unor competenţe manageriale sporite pentru cadrele didactice cu funcţii de conducere (factori decizionali);

➢ dezvoltarea abilităţilor manageriale ale factorilor decizionali, asigurându-se un echilibru între dimensiunea structurală (ierarhie, buget, programe, control) şi dimensiunea comportamentală;

➢ responsabilitate personalizată a fiecărui factor decizional de orice nivel ierarhic pentru eficienţa activităţii personalului din subordine;

➢ optimizarea interrelaţiilor ierarhice prin identificarea unor mecanisme eficiente şi nediscriminatorii pentru consultarea şi comunicarea cu personalul din subordine;

**OBIECTIV STRATEGIC IV**: *Eficientizarea Mecanismelor de Flexibilizare a Personalului Instituţiei*

Flexibilizarea personalului presupune elaborarea şi aplicarea unor mecanisme de gestionare a personalului, inclusiv a managementului riscurilor de personal, adaptabile circumstanţelelor dictate de existenţa unei pieţe de servicii educaţionale în domeniul învăţământului profesional tehnic.

În acest sens este necesară stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unităţi de personal, precum şi aplicarea unor procedee de disponibilizare a anumitor categorii de angajaţi, ca şi măsură de dezvoltare a instituției. Sub acest aspect, flexibilizarea în calitate de măsură de asigurare a dezvoltării subdiviziunilor presupune următoarele obiective: stabilirea unui mecanism eficient de determinare a numărului optim de unităţi pentru fiecare subdiviziune; stabilirea şi aplicarea unor mecanisme proprii de disponibilizare a angajaţilor, în urma aplicării procedurilor de reducere a numărului de unităţi, ca măsură de dezvoltare a subdiviziunilor.

Totodată, este imperativ necesară asigurarea calităţii şi eficienţei muncii personalului prin absorbţia şi cuantificarea eficientă a tuturor activităților desfăşurate în cadrul instiutţiei prin prisma finalităţilor educaţionale, ţinând cont de următoarele obiective:

➢ elaborarea unui mecanism eficient de normare a muncii tuturor categoriilor de personal;

➢ asigurarea calităţii muncii prestate de către personal pe tot parcursul derulării programului de muncă;

➢ rezolvarea dezideratelor persoanelor aflate în prelungirea activităţii, prin încadrarea cadrelor didactice cu grad, în calitate de profesori consultanţi, fără afectarea inputul-ui în mediul specialiştilor tineri;

➢ instituţionalizarea mentoratului cu rol major în formarea, selecţia, dezvoltarea şi socializarea tinerilor specialişti.

**IMPLEMENTAREA STRATEGIEI POLITICILOR DE PERSONAL**

*Obiectivele menţionate în conţinutul Strategiei vor fi implementate în modul următor:*

➢ prin crearea condiţiilor necesare întru atingerea obiectivelor trasate în Strategie prin asigurarea suportului legal (normativ) necesar;

➢ prin asigurarea unui management şi a unei monitorizări eficiente a procesului de implementare a Strategiei cu determinarea persoanelor responsabile pentru organizarea şi realizarea activităţilor menţionate în Strategie;

➢ prin asigurarea suportului financiar şi material necesar pentru implementarea prevederilor Strategiei;

➢ prin adaptarea structurii subdiviziunilor în conformitate cu obiectivele Strategiei.

**CLIMATUL ORGANIZAŢIONAL – CAUZĂ SAU EFECT AL DEZVOLTĂRII ORGANIZAŢIONALE**

Abordarea problematicii climatului organizaţional din perspectiva dezvoltării organizaţionale nu reprezintă o modă, cum aparent s-ar crede, ci o necesitate menită a clarifica dubla determinare dintre cele două paliere. Discuţiile legate de rolul climatului organizaţional în buna desfăşurare a activităţi la nivelul unei organizaţii se regăsesc în diferite forme în majoritatea tratatelor de psihologie organizaţională şi au apărut pe fondul reaşezării organizaţiilor – indiferent de natura lor, atât la nivel structural, cât şi funcţional – pe principii occidental – pragmatice. Întrebarea esenţială ce decurge de aici este următoarea: care este rolul factorului uman în funcţionarea unei organizaţii? Devine organizaţia un instrument constrângător, rigid, clasificator sau, dimpotrivă, unul flexibil, deschis şi care conferă identitate? Răspunsul la aceste întrebări se va desluşi treptat, pe măsură ce vom înainta în demersul nostru analitic.

Climatul organizaţional Definirea climatului organizaţional se realizează ca urmare a accentuării unor variabile constitutive fără de care înţelegerea noţiunii ar fi cu siguranţă dificilă. Astfel, M. Vlăsceanu1 (2003) vorbeşte de mediul organizaţional, definindu-l într-o accepţiune mai largă ca un ansamblu de „lucruri, persoane, condiţii (resurse, constrângeri) sau influenţe (culturale, politice, legislative) care interferează cu funcţionarea sa”, remarcând totodată atât complexitatea definirii mediului organizaţional, cât şi existenţa unei game variate de mediu.

▪ mediul economic (bunuri, servicii, piaţa forţei de muncă şi financiară etc.);

▪ mediul social (clase, poziţii sociale, roluri, practici religioase, profesii etc.);

▪ mediul politic (sisteme politice şi modalităţi de concentrare/distribuţie a puterii);

▪ mediul juridic (reglementări legale, practici juridice);

▪ mediul cultural (valori, tradiţii, istorie);

▪ mediul natural (factori climaterici, resurse naturale etc.).

La o analiză atentă a acestei tipologii a mediului constatăm că ea a fost realizată în mod forţat şi artizanal, cu scopul de a reflecta mai degrabă complexitatea mediului general. Toate acestea reprezintă factori ce determină dinamica mediului organizaţional. Aceasta înseamnă că putem vorbi de o dublă determinare a mediului unei organizaţii: a) una internă, conferită de armonizarea relaţiilor dintre indivizii unei organizaţii, precum şi dintre indivizi şi resursele tehnologice existente la locul de muncă; b) una externă, conferită de influenţa mediului social global asupra climatului organizaţional.

1. Predictibilitatea care oferă o imagine asupra modului în care va evolua o organizaţie. Accentul cade pe latura anticipativă în structurarea mediului pentru o anumită perioadă de timp.

2. Diversitatea factorilor de mediu care influenţează funcţionarea unei organizaţii.

3. Orientarea mediului faţă de organizaţie, ceea ce înseamnă că mediul, intern sau extern organizaţiei, are capacitatea de a frâna sau favoriza dezvoltarea organizaţiei.

4. Stabilitatea care vizează perpetuarea unei stări de fapt pentru o perioadă mai lungă de timp.

Efectele stabilităţii pot fi în egală măsură favorabile sau nefavorabile climatului organizaţional, în funcţie de gradul de ancorare a organizaţiei la cerinţele mediului general. Important! Cultura organizațională este un fel de programare mentală colectivă care deosebește membrii unei organizații de membrii unei alte organizații prin soluții proprii de acțiune ca răspuns la anumite situații. Calitatea și eficiența soluțiilor de acțiune sunt însă influențate semnificativ de climatul organizațional.

Astfel: într-un climat organizațional bazat pe concurența între angajați, succesul este definit în comparație cu ceilalți componenți ai echipei. Un astfel de climat încurajează rivalitatea și competiția internă: persoana cea mai talentată “câștigă” şi devine important(ă) pentru ceilalți în organizație. Într-un climat organizațional bazat pe dezvoltarea individuală a angajaților, succesul se măsoară printr-o dezvoltare permanentă la nivel individual și îmbunătăţirea continuă a mecanismelor de lucru în echipă. Christina Nerstad, cercetător organizațional, a încercat să determine dacă este posibil să construiești la nivelul unei organizații un climat care să determine angajații să-şi dorească îmbunătăţirea rezultatelor profesionale. Lipsa unui climat de lucru adecvat generează efecte negative, de exemplu, absenteism, lipsa de interes a angajaților în ceea ce fac, obiective nerealizate. Acolo unde există un climat bazat pe dezvoltare, angajații îşi redefinesc conceptul de succes personal, sunt interesați de o continuă perfecționare profesională și sunt preocupați de calitatea muncii lor. În plus îşi schimbă percepția ce vizează atașamentul faţă de locul de muncă – jobul reprezintă în acest caz un instrument de dezvoltare personală.

Câteva elementele esențiale pentru realizarea unui climat orientat pe dezvoltare:

1. Constituirea unui grup managerial care se implică în realizarea proiectelor;

2. Programe de training oferite angajaților;

3. Oportunităţi de progres în carieră fie prin promovare directă sau diversificarea sarcinilor de lucru;

4. Angajații să fie implicați în procesul decizional şi feedback-ul sau opiniile lor să fie luate în considerare;

5. Sarcinile alocate de către manager să fie explicate cât mai clar astfel încât angajații să înţeleagă importanţa task-ului alocat;

6. Evaluarea performanței fiecărui angajat să fie făcută în raport cu progresul individual şi nu în comparație cu membrii colegii de echipă;

7. Acolo unde este posibil, implicarea angajaților în activităţi care li se potrivesc sau reprezintă interes pentru ei.