

**Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova**

**IP Centrul de Excelență în Economie și Finanțe**

Aprobată prin decizia  
Consiliului de administrație al IP CEEF  
Proces-verbal nr. 15 din 01.03.2021

Director interimar IP CEEF  
Romeo Cereteu

**STRATEGIA  
DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI  
IP CEEF  
perioada 2021-2026**

**Chișinău, 2021**

Grupul de lucru:

*Angela BOTEZATU*, director adjunct pentru instruire și educație;

*Aliona ȘARGO*, șef secție Asigurarea calității;

*Eugenia PARLICOV*, șef secție Formare continuă.

## I. PRELIMINARII

Resursele umane constituie una din componentele fundamentale ale oricărei organizații sau sistem, fără de care funcționarea instituțiilor de învățământ și a sistemului în întregime nu pot fi realizate.

Așa cum în societatea contemporană schimbările au un caracter accelerat în orice domeniu de activitate umană, activitățile de formare și perfecționare a personalului capătă o importanță majoră. Acest fapt este determinat și de complexitatea crescândă a problemelor din instituțiile de învățământ de orice nivel și capacitatea oamenilor de a le face față.

Dezvoltarea fără precedent a tehnologiilor de informare și comunicare, extinderea inovațiilor tehnice în toate domeniile au generat și generează noi cerințe și au obligat cadrele didactice și întreg personalul instituțiilor de învățământ să se reorienteze către noi instrumente de desfășurare a procesului educațional. Aceste schimbări au determinat revizuirea conceptelor privind conținutul și rolul dezvoltării profesionale a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ profesional tehnic, inclusiv și din IP CEEF.

Strategia de dezvoltare a personalului din IP CEEF se va baza pe conceptul de bază conform căruia resursele umane reprezintă bunul cel mai de preț al IP CEEF care necesită investiții majore. Îndeplinirea misiunii asumate de către instituție depinde de calitatea și efortul întregului personal de conducere, cadrelor didactice, personalului didactic auxiliar și nedidactic din cadrul instituției.

Strategia de dezvoltare a personalului din IP CEEF pentru anii 2021-2026 este principalul document de politici în domeniu, care stabilește direcțiile prioritare de intervenție și obiectivele pe termen lung pentru asigurarea dezvoltării continue a resurselor umane din instituție.

Necesitatea elaborării Strategiei este argumentată de importanța planificării strategice a procesului de dezvoltare a resurselor umane, pentru asigurarea funcționării eficiente a IP CEEF. La elaborarea Strategiei s-a ținut cont de prevederile cadrului normativ existent, experiența națională și instituțională în domeniu, precum și de rezultatele studiilor efectuate conform procedurilor interne de evaluare a calității.

Documentul dezvoltă direcțiile și acțiunile identificate ca prioritare în Strategia precedentă de dezvoltare a personalului în perioada 2016-2021.

Implementarea Strategiei va fi realizată în baza Planului de dezvoltare strategică a IP CEEF, care, la domeniul respectiv, va specifica acțiunile, termenele de realizare, responsabilii și resursele necesare.

*Scopul Strategiei de dezvoltare a personalului din cadrul IP CEEF constă în atragerea, menținerea și dezvoltarea unui personal competitiv, creșterea permanentă a calității vieții active de muncă necesară pentru realizarea misiunii, precum și a obiectivelor strategice ale IP CEEF în condițiile de întetire a concurenței de pe piața serviciilor educaționale.*

## **II. CADRUL NORMATIV**

Strategia de dezvoltare a personalului IP CEEF este elaborată în conformitate cu prevederile actelor normative în vigoare:

- Constituția Republicii Moldova;
- Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014, Titlul VII Învățarea pe tot parcursul vieții (cu modificările ulterioare);
- Codul muncii al Republicii Moldova Nr. 154 din 28-03-2003, Titlul VIII Formarea profesională (cu modificările ulterioare);
- Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația - 2020”, aprobată prin Hotărârea Guvernului RM nr. 944 din 14.11.2014;
- Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova (CORM 006-14). nr. 22 din 03.03.2014;
- Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 193 din 24.03.2017;
- Manualul Calității în IP CEEF, aprobat prin decizia Consiliului Profesoral, proces-verbal nr.6 din 04.04.2019;
- Alte acte normative în vigoare.

## **III. SITUAȚIA ACTUALĂ A RESURSELOR UMANE DIN IP CEEF**

Un personal de înaltă calificare, motivat în creșterea permanentă a performanțelor sale, reprezintă o condiție-cheie pentru o organizație modernă. În acest context, se poate constata faptul, că și politica de resurse umane din cadrul IP CEEF este axată pe menținerea și dezvoltarea potențialului uman. Cadrele didactice care activează în cadrul IP CEEF constituie 56,03% din totalul personalului angajat. Cadrele didactice titulare constituie 80,38% din total, iar 19,62% sunt cadre didactice angajate prin cumul (Tabelul 1).

Tabelul 1

## Structura personalului IP CEEF în anii 2020-2021

Personalul IP CEEF	Număr persoane	%
<b>Cadre didactice, total:</b>	<b>107</b>	<b>56,03%</b>
- titulare	86	
- prin cumul	21	
<b>Personal didactic auxiliar, total:</b>	<b>12</b>	<b>6,28%</b>
- bibliotecari	4	
- pedagogi sociali	3	
- laboranți	5	
<b>Personal auxiliar</b>	<b>72</b>	<b>37,69%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

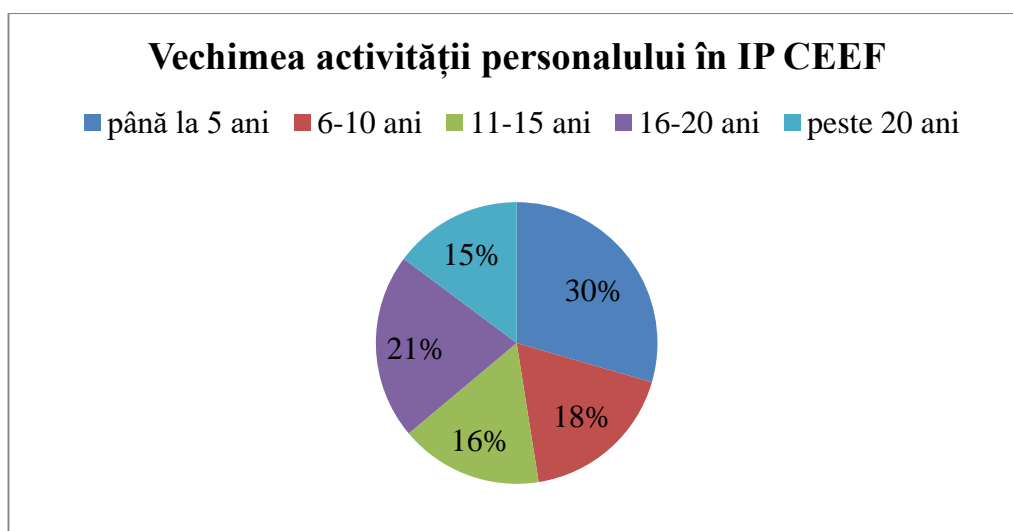
Pe parcursul ultimilor ani de activitate se observă o creștere continuă a numărului de cadre didactice care au obținut titlul de master și titlul științific de doctor. Astfel, 49,53% din numărul de cadre didactice dețin titlul de master, iar 7,47% dețin titlul de doctor.

Tabelul 2

## Perfecționarea competențelor cadrelor didactice prin obținerea gradelor didactice și a titlurilor științifice (situația în anii 2020-2021), catedre

Grad didactic/ Titlu științific	Finanțe	Administrarea afacerilor	Contabil itate	Informa tica	Matema tică	Limbă și comunicare	Științe socio- umanistice	Total
<b>Superior</b>	4	4	6	1	4	3	7	<b>30</b>
<b>I</b>	5	3	4	3	2	6	6	<b>29</b>
<b>II</b>	3	2	3	7	5	6	2	<b>28</b>
<b>Doctor</b>	1	4	-	1	1	-	2	<b>8</b>
<b>Master</b>	8	6	8	9	4	10	7	<b>53</b>

Analizând datele din Tabelul 2, constatăm că distribuția pe categorii de experiență a colectivului IP CEEF este proporțională, fapt care atestă că instituția este interesată de angajarea personalului tânăr. De asemenea, 36% din personal are o vechime de peste 16 ani, fapt ce denotă o stabilitate relativă în cadrul colectivului de muncă.



*Figura 1.*

*\*Datele sunt actuale pentru semestrul I, anul de învățământ 2020-2021*

Motivarea creșterii performanțelor și a competitivității personalului didactic se asigură, de regulă, prin aplicarea diverselor forme de evaluare și autoevaluare. În prezent în cadrul IP CEEF sunt utilizate următoarele forme de evaluare a personalului:

- asistarea membrilor catedrei la lecțiile publice;
- evaluarea prestației cadrelor didactice de către elevi (procedura internă PO.P-1);
- evaluarea colegială, autoevaluarea cadrelor didactice (procedura internă PO.P-2);
- dări de seamă privind activitatea didactică a membrilor catedrei (la sfârșit de semestru);
- evaluarea în scopul atribuirii sporului de performanță;
- rapoarte anuale privind activitatea catedrei.

Însă, aceste forme de evaluare au un caracter parțial formal sau subiectiv și nu corespund pe deplin noilor exigențe ale managementului calității și creșterii competitivității. În conformitate cu prevederile managementului calității, se recomandă evaluarea calității resurselor umane în baza unor caracteristici intrinseci care țin de caracterul, pregătirea profesională, unele aptitudini intelectuale ale fiecărei persoane. Astfel, evaluarea calității personalului didactic trebuie să se facă în mod permanent de către șefii de subdiviziune pentru subordonați și de către subordonați pentru șeful de subdiviziune. Evaluarea se face pe baza unor criterii de performanță care reflectă contribuția unei persoane prin calitatea activității desfășurate la creșterea competitivității instituției. În cadrul IP CEEF nu sunt formulate anumite criterii concrete care ar contribui la o evaluare obiectivă a personalului didactic, precum și la motivarea personalului spre autoperfecționare. Creșterea competitivității potențialului uman din cadrul IP CEEF se poate obține și prin participarea cadrelor didactice în diverse proiecte naționale și internaționale. În acest

context, administrația IP CEEF ar trebui să stimuleze implicarea cât mai activă a cadrelor didactice în diverse proiecte.

Motivarea personalului în cadrul IP CEEF are loc prin diverse măsuri de creștere a calității vieții active de muncă, care presupune motivarea muncii (prin promovarea unei politici coerente de salarizare, organizare și normare a muncii), îmbunătățirea condițiilor de muncă, asigurarea unui climat psihologic sănătos în cadrul subdiviziunilor, promovarea unui management participativ etc. În acest context, motivarea personalului trebuie să se bazeze, preponderent, pe factorii interni, iar motivatorul de bază devine nu salariul, ci satisfacția pe care omul o are în procesul de muncă, ca rezultat al autodezvoltării și autorealizării sale profesionale. Evaluarea satisfacției personalului în contextul sistemului de management al calității din cadrul IP CEEF se realizează prin intermediul procedurii interne de sistem PS-8 „Aprecierea gradului de satisfacție al angajaților”.

Analizând datele cu privire la aprecierea eficienței și calității activității subdiviziunilor, (studiu realizat în 2020) cadrele de conducere și a personalului de specialitate al IP CEEF, se constată că personalul consideră excelentă activitatea secției Asigurarea calității în proporție de 67,21% (din personalul respondent), urmată de directorii adjuncți pentru instruire și educație (55,73% și 49,18%), directorul adjunct pentru instruire practică și de producere (54,09%). S-a constatat faptul că 50,81% din personalul IP CEEF apreciază eficiența și calitatea activității șefului subdiviziunii în care activează excelentă, iar 37,7% o apreciază cu calificativul bună.

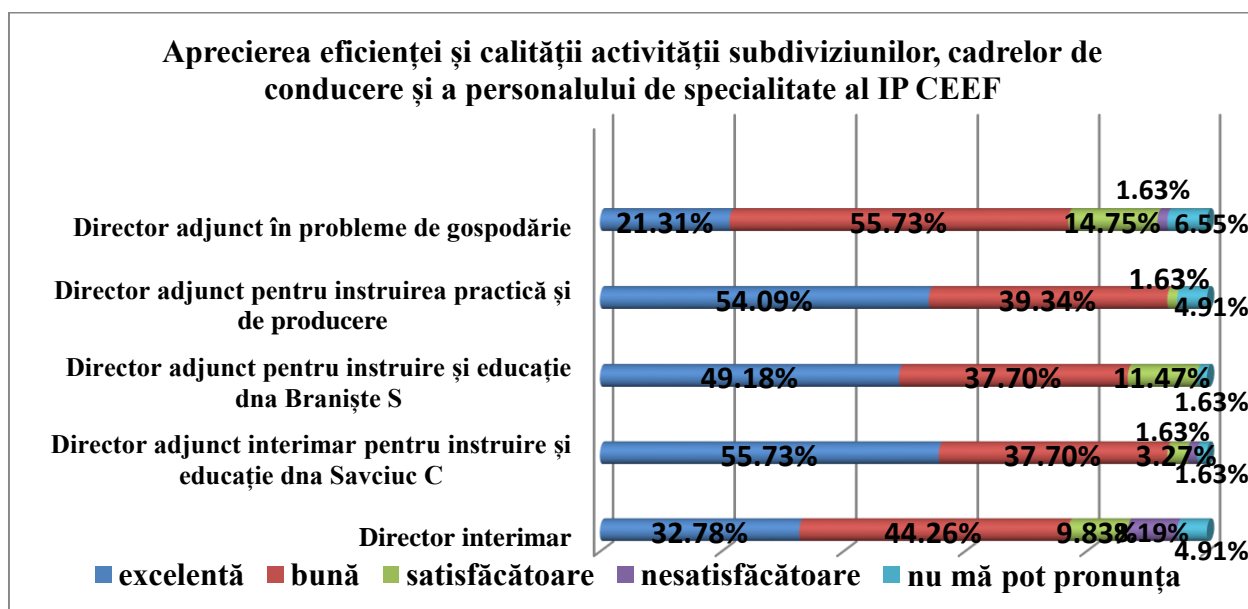
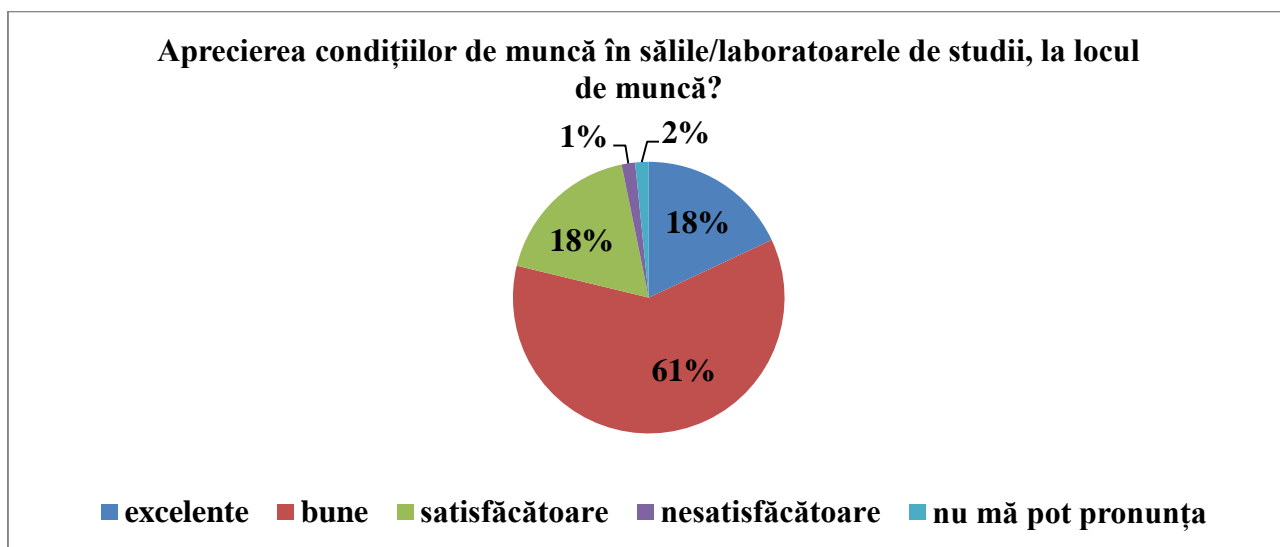


Figura 2.

\*Informație colectată în anul 2020 de către secția Asigurarea calității

Rezultatele cercetării arată că 61% din respondenți apreciază condițiile la locul de muncă drept bune, iar 18% că sunt excelente. Doar 1% din respondenți le consideră nesatisfăcătoare, iar 2% nu s-au putut pronunța.



*Figura 3.*

*\*Informație colectată în anul 2020 de către secția Asigurarea calității*

Fiind rugați să aprecieze gradul de manifestare a democrației în procesul de conducere a IP CEEF 48% din respondenți îl apreciază relativ democratic, 26% consideră că sunt prezente unele elemente ale democrației. 15% din respondenți consideră că conducerea IP CEEF este foarte democratică, iar 3% dimpotrivă consideră că în CEEF democrația lipsește.

Reieșind din analiza situației resurselor umane din cadrul IP CEEF, ies în evidență următoarele probleme care necesită soluții concrete de depășire atât pe termen mediu, cât și pe termen lung prin intermediul măsurilor propuse de prezenta strategie:

- spectrul restrâns de competențe al „Serviciului personal”;
- lipsa unor acțiuni din partea administrației vis-a-vis de managementul carierei personalului;
- număr limitat de stagii de specializare/mobilitate academică pentru personalul didactic;
- sistem de motivare slab dezvoltat (nu toate responsabilitățile și eforturile angajaților se apreciază);
- Lipsa de concordanță între atribuțiile stipulate în fișa de post și cele reale ale angajaților care conduc la suprasolicitarea angajaților. Volum suplimentar de activități și responsabilități neplanificate în fișa de post care provoacă creșterea nejustificată a intensității muncii și afectarea sănătății profesionale a personalului;
- climatul psihologic nesănătos din unele subdiviziuni conduce la demotivarea personalului;
- situații episodice de manifestare a lipsei de integritate din partea unor angajați afectează imaginea instituției și competitivitatea acesteia;



- carențe în domeniul managementului resurselor umane;
- rolul ne semnificativ al organizației sindicale în promovarea unui management participativ IP CEEF;
- număr redus de activități de team building orientate spre stabilirea și consolidarea relațiilor de comunicare și colaborare în echipă.

#### IV. OBIECTIVE STRATEGICE ȘI ACȚIUNI PRIORITARE

##### **OBIECTIV STRATEGIC I.**

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

##### **Acțiuni prioritare:**

- Asigurarea cu personal calificat pentru acoperirea pleneră 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.
- Creșterea numărului de posturi didactice de bază din totalul posturilor didactice din statele de funcții ale catedrelor (depășirea cotei de 80% a posturilor didactice de bază).
- 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 plener 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 profesional cert prin satisfacerea nevoilor și aspirațiilor personale pe termen scurt și lung.
- Evaluarea obiectivă a personalului didactic și nedidactic care ocupă posturi de conducere /de execuție conform criteriilor stabilite în fișă de evaluare a performanțelor individuale.
- Implementarea unui sistem de evaluare profesională a personalului didactic auxiliar și nedidactic.
- Dezvoltarea competențelor cadrelor cu funcții de conducere în domeniul managementului resurselor umane.
- Fortificarea potențialului Serviciului resurse umane din instituție.
- 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 și nedidactic).***

### **Acțiuni prioritare:**

- Sporirea eficienței sistemului de autoevaluare internă în contextul statornicirii culturii calității în IP CEEF.
- Consolidarea culturii organizaționale cu accent pe munca în echipă.
- Identificarea unor mecanisme mai eficiente pentru consultarea și comunicarea dintre administrație și colectivul IP CEEF.
- 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 diversificare a 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 aspirațiile acestora, precum și cu contribuția lor în sporirea performanței instituționale.
- Proiectarea fișelor de post după criterii 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.***

***Formarea continuă a cadrelor cu funcție de conducere și a celor cu funcții de execuție în vederea sporirii performanței instituționale.***

### **Acțiuni prioritare:**

- Promovarea unei politici flexibile și eficiente a specializării prin stagii de pregătire și formare, schimburi de experiență/mobilități, activități de dezvoltare profesională (cursuri, stagii, conferințe, seminare, traininguri etc.).
- Organizarea anuală la nivel de catedre a colaborării și schimbului de experiență (inclusiv prin mobilitate academică) cu entități similare din alte state, fapt ce va spori vizibilitatea instituției și va favoriza procesul de integrare în spațiul educațional european.

- Colaborarea cu reprezentanți ai altor instituții de învățământ profesional tehnic în probleme de interes comun.
- Racordarea programului de formare profesională continuă pe domeniile de specializare ale IP CEEF la nevoile cadrelor didactice și manageriale din ÎPT.
- Acoperirea necesităților de formare profesională continuă și dezvoltare personală a angajaților;
- Proiectarea judicioasă și realizarea cursurilor de formare profesională continuă, ținând cont de opțiunile cadrelor didactice și manageriale din ÎPT.
- Asigurarea finanțării integrale de către instituție a cursurilor de formare profesională continuă a colaboratorilor.
- Creșterea responsabilității profesorilor vis-a-vis de activitățile de dezvoltare profesională.

#### ***OBIECTIV STRATEGIC IV.***

***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 creșterea 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 minimumului necesar ce le-ar permite angajaților să facă față oricărui nivel de responsabilitate, cu condiția ca aceștia să aibă potențialul sau capacitatea de a-l atinge.
- Desfășurarea concursurilor anuale *Profesorul anului*, *Dirigintele anului* în bază de competiție, pe principii 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 V.***

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

##### **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 activităților de team building (teatru social, spectacol/concurs interactiv, șezătoare, drumeție etc.).
- Evaluarea medicală periodică a personalului.
- 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.

## **V. IMPACTUL PROIECTAT**

Strategia personalului din IP CEEF va avea un impact calitativ și cantitativ direct asupra personalului angajat. Astfel, aceasta 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 individuale și colective; recompense și beneficii specifice locului de muncă; sănătatea și siguranța personalului; disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului; programarea muncii etc.);
- finanțare suficientă a activităților de formare profesională și dezvoltare a resurselor umane ale IP CEEF conform nevoilor identificate;
- mecanisme eficiente de motivare a personalului și reducere a fluctuației cadrelor elaborate și implementate;

Realizarea obiectivelor strategice vor fortifica prestigiul și notorietatea IP CEEF prin eficientizarea activității, formarea continuă și gestionarea eficace a personalului, conform standardelor academice ale instituțiilor de același tip la nivel național și regional.

## **VI. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI**

Pe parcursul implementării Strategiei se va efectua monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute în baza coordonării acțiunilor tuturor factorilor implicați în realizarea obiectivelor de dezvoltare a personalului din cadrul IP CEEF.

Implementarea prezentei strategii se va realiza prin acțiunile preconizate în Planul strategic de dezvoltare al IP Centrului de Excelență în Economie și Finanțe pentru anii 2021-2026, concretizate și actualizate anual în planul managerial de organizare și desfășurare a procesului de învățământ. Pe parcursul implementării acestora se va efectua monitorizarea permanentă și evaluarea nivelului de realizare a obiectivelor strategice și a celor specifice, ținând cont de criterii, indicatori de performanță și termeni de realizare, precum și formulându-se sugestii de redresare a situației, în caz de necesitate. Coordonarea procesului de monitorizare și evaluare a rezultatelor implementării Strategiei îi revine Consiliului de administrație al instituției și directorului IP CEEF.

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.

Implementarea, 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 CEEF, 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.