

„Cunoașterea există pentru a fi împărtășită.”

Ralph Waldo Emerson

Introducere

Institutul de Chimie Macromoleculară „Petru Poni” din Iași (ICMPP) este angajat în promovarea excelenței în cercetare, sprijinind în mod activ dezvoltarea profesională a cercetătorilor aflați în toate etapele carierei. Strategia de dezvoltare a carierei pentru cercetători are scopul de a crea un mediu instituțional favorabil progresului profesional, recunoașterii meritelor științifice și creșterii vizibilității (inter)naționale.

Strategia are drept punct de plecare faptul că aptitudinile, cunoștințele și pregătirea cercetătorilor reprezintă resursa primară în realizarea misiunii și obiectului de activitate al ICMPP, iar orice creștere în performanța și dezvoltarea institutului se bazează pe evoluția nivelului mediu de competență al cercetătorilor. Prin urmare, strategia este una de dezvoltare instituțională orientată către cercetători, care vizează asigurarea necesarului de personal bine pregătit și înalt calificat, inclusiv prin modificări de natură organizațională.

Strategia este aliniată cu principiile *Cartei Europene a Cercetătorului* și cu standardele *HR Excellence in Research*, contribuind la formarea unei culturi organizaționale orientate spre colaborare, performanță și etică.

În contextul unor schimbări negative constante a dimensiunii resurselor umane (în special cercetători) din domeniul CDI național, al creșterii gradului de dificultate în atragerea de resursă umană (doctoranzi și cercetători) bine pregătită/înalt calificată și în cadrul mai larg al unor evoluții semnificative în teoria și practica din domeniul resurselor umane, o strategie de dezvoltare a carierei dedicată cercetătorilor reprezintă un instrument esențial în atingerea obiectivelor ICMPP, prin:

- adoptarea celor mai bune practici din domeniu pentru a dezvolta capitalul uman de care dispune și a-i îmbunătăți performanța;
- stabilirea unor linii directoare care să integreze planuri sistematice de acțiuni;
- abordarea unitară și transversală a managementului resurselor umane;
- evaluarea continuă, asigurarea continuității și consecvenței;
- evitarea riscurilor din domeniul resurselor umane.

Principii

P1. Profesionalism: îndeplinirea sarcinilor de serviciu cu responsabilitate, competență, eficacitate, eficiență și corectitudine.

P2. Responsabilitate: asumarea răspunderii cu privire la formele, metodele, tehnicile și procedeele folosite pentru îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor specifice, indiferent de nivelul de carieră.

P3. Eficiență: implementarea obiectivelor cu încadrarea în resursele financiare disponibile, identificarea de altele noi și dezvoltarea și utilizarea de soluții digitale/informatizate.

P4. Continuitate: dezvoltarea carierei cercetătorilor are un caracter permanent, unitar și nediscriminatoriu și se bazează pe transferul de cunoștințe între generații.

P5. Acțiune proactivă: actualizarea culturii organizaționale și încurajarea unui comportament modern, proactiv și eficace al cercetătorilor.

Obiective instituționale

- Asigurarea necesarului de resursă umană înalt calificată pentru tot spectrul de nivele de carieră și specialități, în funcție de interesul/politica de resurse umane ale institutului și departamentelor sale.
- Dezvoltarea de noi competențe profesionale, consolidarea celor existente și valorificarea maximală a potențialului personalului de cercetare.
- Realizarea și funcționalizarea unui sistem clar, transparent și flexibil de dezvoltare de-a lungul carierei, de monitorizare și evaluare a personalului de cercetare.
- Crearea unei structuri/funcțiuni suport dedicate dezvoltării profesionale (*staff/career development function*) care să implice reprezentanți pe toate nivelele de carieră.
- Identificarea de surse de finanțare alternative pentru dezvoltarea carierei și sprijinul cercetătorilor.

Obiective specifice

- Sprijinirea cercetătorilor în definirea și atingerea obiectivelor profesionale.
- Instruirea permanentă, prin asigurarea accesului la resurse de formare continuă și mentorat.
- Stimularea colaborărilor transversale și interdisciplinare (în cadrul institutului și înafara lui), a mobilității și internaționalizării.
- Valorificarea, adaptarea și consolidarea competențelor, aptitudinilor și performanțelor dobândite și creșterea competitivității cercetătorilor.
- Facilitarea tranziției între diferitele etape ale carierei științifice.

Linii directoare. *Plan de acțiuni specifice.*

Strategia implică consolidarea unei culturi a dezvoltării pe tot parcursul carierei și o structură dedicată care să ofere cercetătorilor oportunitatea de a-și valorifica cunoștințele, aptitudinile și competențele.

Strategia presupune o dezvoltare a structurilor de resurse umane, prin creșterea sferei de competențe și atribuții dincolo de cele administrative curente, cu implicarea și sub

îndrumarea conducerii ICMPP: analize de resurse umane, diagnostic, planificare, consiliere, management strategic ș.a.

Strategia de dezvoltare a carierei cercetătorilor este bazată pe un plan de acțiuni specifice subordonat mai multor linii directoare (module) și are în vedere seturi de acțiuni generale (se adresează tuturor cercetătorilor) și specifice (se adresează anumitor nivele de carieră)

Strategia vizează toate nivele de carieră: asistent în activitatea de cercetare științifică – ACS; cercetător debutant (R1) – doctorand, CS; cercetător recunoscut (R2) – CS III; cercetători seniori (cercetător consacrat (R3) – CS II; cercetător principal (R4) – CS I).

Evaluare inițială

- Analiza (auto-evaluare și evaluare externă) obiectivă a competențelor, valorilor, intereselor profesionale, a responsabilităților specifice fiecărei poziții/fiecărui cercetător și a punctelor forte și slabe, în contextul necesităților și standardelor interne, naționale și internaționale.
- Evaluarea (inițială și, ulterior, anuală) a gradului de satisfacție a cercetătorilor (în raport cu propriile așteptări profesionale) și a disponibilității de auto-perfecționare.
- Analiza comprehensivă a nevoilor de formare ale cercetărilor (*training needs analysis*), având drept punct de plecare identificarea și clasificarea valorilor, cunoștințelor și competențelor specifice pentru fiecare nivel de carieră: (i) existente; (ii) necesare (profil specific unei anumite poziții); (iii) definirea lacunelor și decalajelor dintre seturile de valori, cunoștințe și competențe specifice existente și cele necesare.
- Actualizarea politicilor de resurse umane ale departamentelor și a institutului și evaluarea necesarului de resurse umane pentru toate nivelele de carieră (luând în considerare inclusiv vârsta medie pe categorii de personal).

Planificare individuală a carierei

- Construirea unui cadru de integrare a nevoilor cercetătorilor cu oportunitățile de carieră, prin: (i) management personal prin intermediul obiectivelor (definirea de obiective realiste și a unui plan de acțiune); (ii) consiliere în carieră.
- Sesiuni de instruire referitoare la importanța și modalitățile (pașii) de concepere a unei strategii individuale de dezvoltare a carierei, cu accent pe: (i) claritate și direcție; (ii) motivație și încredere; (iii) adaptabilitate; (iv) progres profesional.
- Elaborarea unui plan general de dezvoltare a carierei și, pe baza acestuia, de planuri individuale de dezvoltare profesională pe termen mediu (3–5 ani; ulterior se poate trece și la planuri pe termen lung, pe 6–10 ani), vizând armonizarea obiectivelor și intereselor profesionale cu obiectivele de dezvoltare ale institutului și ale fiecărui departament (plecând de la variante simplificate (*draft-uri*) ce urmează a fi completate la intervale de timp prestabilite).

- Organizarea de sesiuni periodice de consiliere și autoevaluare.
- Identificarea oportunităților de promovare (sau a unor opțiuni de carieră alternative, prin schimbare de rol sau de domeniu de activitate) în cadrul institutului și pregătirea pentru o nouă poziție.

Identificarea oportunităților de dezvoltare

- Căutarea, potrivirea cu nevoile identificate și diseminarea de oportunități de
 - O1.** formare și perfecționare (cursuri, workshop-uri, webinars, programe de certificare, networking, mentorat) interne și externe;
 - O2.** avansare în carieră/abilitare;
 - O3.** schimbare de rol/departament sau chiar schimbare de domeniu de activitate.
- Îmbunătățirea accesului la formare și învățare, a mecanismelor de sprijinire a participării, inclusiv prin identificarea de personal intern calificat (se poate lua în considerare inclusiv un cadru normativ de implicare a unor cercetători retrași de curând din activitate, pe modelul *researcher emeritus*) și a unor resurse financiare suplimentare pentru a susține participarea la oportunități de formare.
- Asigurarea continuității/periodicității oportunităților de formare și perfecționare.
- Valorificarea acordurilor de colaborare cu partenerii locali și naționali (universități, FIAR, actori privați), respectiv rețeaua de colaborare academică internațională (inclusiv IAB) pentru a identifica bune practici de management al cercetării/dezvoltare a carierei, respectiv oportunități noi de formare și a le consolida/dezvolta pe cele existente.
- Dezvoltarea unei colecții interne de resurse de dezvoltare, care să includă un cadru general (strategie, metodologii, plan de dezvoltare general) și elemente specifice (un catalog al specialiștilor din institut pe specializări, anunțuri oportunități de formare/mobilitate/promovare, suporturi de curs), clasificate pe nivele de carieră.
- Includerea în programele de pregătire profesională a unor forme diversificate, flexibile și alternative de dobândire a cunoștințelor, deprinderilor și competențelor necesare institutului și adecvate circumstanțelor personale ale membrilor grupurilor țintă.
- Construirea unei traiectorii profesionale detaliate (cerințe specifice, orizonturi de timp) a cercetărilor, prin diseminarea, analiza și dezbateră cadrului normativ intern de promovare a cercetătorilor.
- Identificarea unor posibilități de stabilizare a cadrului normativ intern de promovare a cercetătorilor, în vederea asigurării predictibilității și stabilității.
- Promovarea unei culturi instituționale de învățare continuă și conceperea unor posibilități suplimentare de încurajare a procesului de dezvoltare continuă.
- Operaționalizarea și valorificarea maximală a funcțiunilor PM și KTT din punct de vedere al oportunităților de formare și perfecționare a cercetătorilor.

- Susținerea cercetătorilor în vederea obținerii abilitării și în identificarea de candidați pentru doctoratură.
- Stimularea implicării cercetătorilor ca evaluatori pentru articole științifice și proiecte din competiții naționale și internaționale.

Formare continuă

- Asigurarea accesului (inclusiv prin suport financiar dedicat) la cursuri de formare și perfecționare profesională specifice cercetătorilor și domeniului, în funcție de următoarele rute de dezvoltare:
 - R1.** competențe profesionale de cercetare: dezvoltarea unui portofoliu științific, conceperea și scrierea de articole/propuneri de proiecte de cercetare, managementul proiectelor, recenzarea articolelor științifice, evaluarea propunerilor de proiecte de cercetare, etică în cercetare, creativitate, inteligență artificială, competențe tehnice specifice, SSM, PSI, managementul laboratorului de cercetare.
 - R2.** eficiență personală și dezvoltare carieră: managementului timpului și al priorităților, abilități digitale, managementul întâlnirilor profesionale, competențe tactice (delegare, evaluare, suport, recompensare, celebrare).
 - R3.** îndrumare, mentorat și învățare: competențe psihopedagogice, transferul de competențe, networking (specific), *soft skills*, managementul conflictelor.
 - R4.** inovare, competențe antreprenoriale: conceperea și scrierea de brevete, transfer de cunoștințe și de tehnologie, abilități de negociere, IPR, networking specific.
- Conceperea unor programe interne (cu suport inițial extern – cursuri dedicate) de formare, adaptate nivelului de carieră.
- Dezvoltarea unor colaborări interdisciplinare interne și externe.

Mentorat și suport profesional

- Asimilarea și extinderea practicilor manageriale de ultimă generație, inclusiv a celor specifice managementului cunoașterii, pentru dezvoltarea competențelor, prin crearea unei culturi organizaționale care: (i) stimulează comunicarea; (ii) încurajează schimbul de idei; (iii) susține pregătirea anticipată, prin transfer de cunoștințe, a înlocuirii pozițiilor ierarhice superioare.
- Implementarea unui program transversal de mentorat (i) științific; (ii) profesional, plecând de la acceptarea generală a faptului (prevăzut în fișa postului) că orice poziție superioară ierarhic implică și datoria de mentorat/îndrumare față de cele subordonate.
- Facilitarea schimbului de bune practici între: (i) generații de cercetători; (ii) entități de cercetare din ecosistemul de cercetare național; (iii) entități de cercetare din ecosistemul de cercetare internațional.

- Adaptarea planului de carieră general în funcție de abilitățile, obiectivele și necesitățile cercetătorilor.
- Încurajarea participării formale și informale în stagiile de practică desfășurate în cadrul institutului.
- Acțiuni comune de socializare intra- și inter-departamente (teambuilding).

Mobilitate și colaborare. Networking

- Implementarea unor măsuri pentru dezvoltarea coeziunii interne a personalului, ameliorarea sistemului și modului de comunicare, îmbunătățirea climatului de muncă și creșterea colegialității/solidarității în cadrul institutului.
- Sprijin instituțional, prin funcțiunea dedicată (PM), pentru accesarea de programe de mobilități naționale (proiecte UEFISCDI dedicate) și internaționale (Marie Skłodowska-Curie Actions, Horizon Europe, COST, EEA Grants etc.).
- Stimularea (nu obligativitatea) participării la stagii de cercetare internaționale, conferințe și rețele științifice.
- Participarea la evenimente din domeniul de interes (inclusiv cu parteneri privați), conectarea cu profesioniști din domeniu, cu ajutorul funcțiunii ICMPP dedicate (KTT).
- Construirea unei rețele de contacte la nivel instituțional, prin integrarea și suplimentarea celor individuale/departamentale.

Recompensarea performanței

- Realizarea unui program de promovare a personalului care să stabilească, în contextul CDI național actual, o frecvență rezonabilă a examenelor, astfel încât, într-o perioadă de trei ani, să se atingă o distribuție coerentă și stabilă pe termen mediu și lung a piramidei resurselor umane din cercetare.
- Introducerea și aplicarea coerentă și consecventă a unui sistem transparent general acceptat de recunoaștere (directă/indirectă; materială/morală) și vizibilitate internă și externă a performanței.
- Concentrarea pe mecanisme financiare ca forme principale de motivare, având în vedere că impactul promovării (și a creșterilor salariale implicite) este esențial în stimularea cercetătorilor să dezvolte și mai ales să implementeze planuri individuale de dezvoltare a carierei și, implicit, să accepte sarcini noi.
- Identificarea și aplicarea unor metode noi de motivare a personalului.
- Sistemul de recunoaștere indirectă se va concentra pe programarea ritmică și predictibilă a promovărilor bazate pe performanță demonstrabilă.

Monitorizare și actualizare

Dezvoltarea unui sistem de evaluare-reglare a strategiei (inclusiv prin perfecționarea sistemului de evidență și administrare electronică a datelor de personal) prin:

- Implementarea unui proces (anual) de feedback anonim.
- Monitorizarea progresului individual (inclusiv prin intermediul rapoartelor de evaluare individuale).
- Monitorizarea eficienței acțiunilor și a gradului de implementare, inclusiv prin stabilirea și utilizarea unor indicatori:
 - I1. calitativi: evoluția gradului de satisfacție, participare voluntară în procesul decizional și/sau activități neremunerate/fără un impact direct asupra portofoliului științific personal.
 - I2. cantitativi: numărul de cercetători cu planuri de dezvoltare a carierei/participanți la oportunități de formare/implicați în mentorat, scăderea timpului de ocupare a unui post vacant/promovare, creșterea performanței științifice a ICMPP (generată de creșterea performanțelor individuale), rata de retenție (menținerea în ICMPP) și evoluția doctoranzilor și cercetătorilor de pe pozițiile inferioare) referitori la managementul eficient al carierei.
- Actualizarea periodică (anuală) a fișelor de post în raport cu planul individual de carieră și cu rezultatele evaluării individuale, cu obiectivele de dezvoltare ale departamentului/institutului.
- Ajustarea strategiei în funcție de feedback, de rezultatele de etapă (pe categorii profesionale și/sau anuale) și de evoluțiile/schimbările (interne și externe) din domeniul cercetării/piața muncii.

Responsabili

- Serviciul Resurse Umane
- Comisia pentru resurse umane
- Coordonatorii de departamente
- Școala Doctorală
- Grupurile HRS4R
- Structură/funcțiune dedicată dezvoltării profesionale (*staff/career development function*)

Notă

Acest document a fost realizat pentru a satisface parțial prevederile Action 43 din Action Plan-ul HRS4R:

Action 43 - Strategy for career development for researchers	28-Career development 29-Value of mobility 30-Access to career advice 33-Teaching 36-Relation with supervisors 37-Supervision and managerial duties 38-Continuing professional development 39-Access to research training and continuous development 40-Supervision	Semester 1/2025 Semester 2/2026	Scientific council Scientific Secretary Heads of Laboratories HR Department	Number of strategies (available both in Romanian and English) / 1 spread to all researchers Career advice system in place / 1 implemented career advice system, 10 researchers per year benefits from implemented career advice system	Strategy for career development for researchers	Strategy for career development for researchers	Rusu RD
---	---	--	--	--	--	--	------------