

MINISTERUL ENERGIEI

RATEN

REGIA AUTONOMĂ
TEHNOLOGII pentru ENERGIA NUCLEARĂ

Mioveni, Cod: 115400, Str. Câmpului nr.1, ROMÂNIA

Tel: +40 248 207031; +40 248 207030

Fax: +40 248 207032

Cod unic de înregistrare: 32306920

Nr. Registrul comerțului: J3/1315/01.10.2013

**APROBATĂ prin HCA-RATEN
Nr. 15/ 31.05. 2016**

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE RATEN PENTRU PERIOADA 2016-2025

Revizia 0

Mai 2016

CUPRINS

CAPITOLUL I. CONSIDERAȚII GENERALE	3
CAPITOLUL II. NECESITATEA ȘI ROLUL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE	5
CAPITOLUL III. SITUAȚIA CURENTĂ A RESURSELOR UMANE	7
CAPITOLUL IV. OBIECTIVE STRATEGICE SPECIFICE PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE. METODE, PRINCIPII ȘI POLITICI.....	11
CAPITOLUL V. PLAN DE ACȚIUNI	18
CAPITOLUL VI. VALORIFICAREA COMPETENȚELOR ȘI POTENȚIALULUI RESURSELOR UMANE.....	24
CAPITOLUL VII. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA REALIZĂRII STRATEGIEI.....	26
CAPITOLUL VIII. SURSE DE FINANȚARE	26
CAPITOLUL IX. CONCLUZII.....	27

Abrevieri

ALFRED – Advanced Lead Fast Reactor European Demonstrator
ANDR – Agenția Nucleară și pentru Deșeuri Radioactive
ANRE – Agenția Națională de Reglementare în domeniul Energiei
ANCSI – Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică și Inovare
BVC – Bugetul de Venituri și Cheltuieli
CCM – Contractul Colectiv de Muncă
CIM – Contractul Individual de Muncă
CDIT– Cercetare Dezvoltare Inginerie Tehnologică
CNE – Centrala Nucleară Electrică
CNCAN – Comisia Națională pentru Controlul Activităților Nucleare
CE – Comisia Europeană
COG – CANDU Owners Group
EURATOM – Comunitatea Europeană a Energiei Atomice
GEN IV– Reactori de Generație IV
IAEA – Agenția Internațională pentru Energie Atomică, Viena
ISCIR – Inspekția de Stat pentru Controlul Cazanelor, Recipientelor sub Presiune și Instalațiilor de Ridicat
INIS.DB – International Nuclear Information System Date Base
PNN – Programul Nuclear Național
PNCDI – Programul Național de Cercetare Dezvoltare și Inovare
RATEN – Regia Autonomă Tehnologii pentru Energia Nucleară
RATEN AP – Regia Autonomă Tehnologii pentru Energia Nucleară Aparat Propriu
RATEN CITON – Centrul de Inginerie Tehnologică Obiective Nucleare, Sucursala RATEN
RATEN ICN – Institutul de Cercetări Nucleare, Sucursala RATEN
TRIGA-ICN – Reactorul de cercetare TRIGA
UE – Uniunea Europeană

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE RATEN PENTRU PERIOADA 2016-2025

CAPITOLUL I. CONSIDERAȚII GENERALE

Regia Autonomă Tehnologii pentru Energia Nucleară este o regie strategică de importanță națională, înființată la 1 octombrie 2013, prin divizarea parțială a *Regiei Autonome pentru Activități Nucleare Drobeta Turnu Severin*, în urma separării activităților de cercetare, dezvoltare, inginerie tehnologică și suport tehnic pentru energetica nucleară, în vederea menținerii și dezvoltării acestor activități pentru Programul Energetic Nuclear Național.

Actul constitutiv a fost reprezentat de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 54 din 29 mai 2013, aprobată prin Legea nr. 302 din 15 Noiembrie 2013.

RATEN, cu sediul pe platforma nucleară de la Mioveni, strada Câmpului nr.1, Județul Argeș, are în componență două Sucursale:

- **RATEN Institutul de Cercetări Nucleare Pitești;**
- **RATEN Centrul de Inginerie Tehnologică pentru Obiective Nucleare Măgurele.**

Misiunea RATEN a fost stabilită ținând cont de prioritățile energetice la nivel național și european, de necesitatea utilizării în scopuri pașnice a energiei nucleare, de acordurile, convențiile și tratatele internaționale la care România este parte. Misiunea vizează consolidarea și dezvoltarea suportului științific și tehnologic pentru energetica nucleară, prin:

- asigurarea suportului științific și tehnologic pentru operarea în condiții de siguranță și competitivitate a Unităților 1 și 2, participarea la acțiunile de finalizare a Unităților 3 și 4 de la Cernavodă;
- participarea la elaborarea studiilor/analizelor de securitate privind extinderea duratei de viață a Unităților 1 și 2 de la Cernavodă;
- asigurarea suportului științific și tehnologic pentru construirea de noi centrale nucleare;
- promovarea pe termen mediu și lung a reactorilor avansați de generație IV;
- managementul în condiții de siguranță al combustibilului nuclear ars și al deșeurilor radioactive;
- operarea, dezvoltarea și utilizarea în condiții de securitate nucleară și protecție a mediului a infrastructurii necesare pentru desfășurarea programelor de cercetare – dezvoltare;
- asigurarea combustibilului nuclear necesar funcționării reactorului TRIGA-ICN;
- promovarea, dezvoltarea și aplicarea tehnologiilor nucleare în medicină, industrie și agricultură adăugând o contribuție importantă la creșterea standardului de viață în beneficiul cetățenilor;
- promovarea susținută a cooperării și colaborării la nivel național și internațional;

- educația și pregătirea specialiștilor în domeniu.

Principalele domenii de activitate sunt:

- Dezvoltarea de tehnologii necesare asigurării suportului științific și tehnic național pentru domeniul de energetică nucleară în vederea funcționării în condiții de securitate nucleară a instalațiilor aferente domeniului;
- Dezvoltarea componentei de cercetare-dezvoltare existente, urmărind și implicarea în programele de extindere a duratei de viață a Unităților 1 și 2 în funcțiune, gestionate de managementul CNE Cernavodă;
- Dezvoltarea de tehnologii pentru noi tipuri de reactori nucleari energetici de generație IV;
- Dezvoltarea de tehnologii pentru managementul combustibilului nuclear ars și al deșeurilor radioactive;
- Producția de radioizotopi pentru aplicații neenergetice;
- Activități de cercetare științifică, proiectare și inginerie tehnologică;
- Activități specifice cooperării internaționale în domeniu;
- Pregătirea specialiștilor în domeniul nuclear și managementul cunoștințelor;
- Dezvoltarea serviciilor de specialitate, în calitate de organizație tehnică suport, pentru administrațiile publice centrale;
- Programe de informare publică.

Activitatea RATEL, se realizează cu respectarea normelor specifice de securitate nucleară, de protecție a personalului, a populației, a proprietății și a mediului înconjurător, a prevederilor legale privind drepturile de autor, protecția informațiilor clasificate, precum și a reglementărilor internaționale. Având în vedere complexitatea și importanța muncii, profilul activității și dotarea cu instalații, aparatură, echipamente specifice, se impune o disciplină a muncii deosebită și un nivel ridicat de competență. Activitatea se desfășoară într-un obiectiv nuclear și de aceea o mare parte din salariați trebuie să se stabilească drepturi și obligații suplimentare față de salariații din alte domenii de activitate.

Regia Autonomă Tehnologii pentru Energia Nucleară asigură continuitatea activităților de cercetare științifică și proiectare, suport pentru energetica nucleară, inițiate în România în anul 1971 în cadrul Institutului pentru Tehnologii Nucleare, înființat în baza HCM nr. 148 din 17 februarie 1970, cu principalul obiectiv, dezvoltarea bazei științifice și tehnice necesare Programului național pentru energetica nucleară. În noiembrie 1970, la cererea Guvernului României privind necesitatea înființării unui institut care să asigure suportul tehnic și științific în cadrul programului național de energetică nucleară, o misiune de experți ai Agenției Internaționale pentru Energia Atomică de la Viena, a avizat favorabil propunerea de înființare.

În prezent, existența expertizei în domeniul energetic nuclear reprezintă o problemă cheie pentru dezvoltarea durabilă a energiei nucleare pe plan mondial.

În reglementările internaționale care guvernează domeniul nuclear se acordă o importanță semnificativă obligațiilor privind asigurarea competențelor resurselor umane. În acest sens există cerințe explicite în Directiva 71/2009 a Consiliului Europei precum și în Convenția de Securitate Nucleară ratificată de țara noastră prin Legea nr. 43/1995, în care se stipulează în mod direct în art.11 că statele vor lua *măsurile corespunzătoare, astfel încât să fie disponibil un număr suficient de personal calificat, cu pregătire, instruire și reciclare, adecvate pentru toate activitățile legate de securitate în, sau pentru, fiecare instalație nucleară, pe toată durata de viață a acesteia*. Domeniile semnificative pentru securitatea instalațiilor nucleare necesită o gamă largă de specialități.

Ca urmare, pentru RATEN, organizație responsabilă pentru suportul tehnic național al energiei nucleare, asigurarea resurselor umane calificate a reprezentat și va reprezenta în continuare o preocupare constantă.

Elementele specifice privind strategia și politicile de dezvoltare a resurselor umane aplicabile RATEN, se regăsesc în prezent în actele normative enumerate mai jos:

- Strategia națională de dezvoltare a domeniului nuclear în România și Planul de acțiune pentru implementarea acestei strategii, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1259 din 7 noiembrie 2002;
- Strategia națională de securitate și siguranță nucleară, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 600/2014;
- Strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2014-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 929/2014;
- Strategia de dezvoltare RATEN, aprobată prin Hotărârea Consiliului de Administrație RATEN, nr. 7 din 30 martie 2015;
- Strategia Energetică a României pentru perioada 2007-2020, actualizată pentru perioada 2011-2020.

CAPITOLUL II. NECESITATEA ȘI ROLUL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE

Pornind de la dificultățile întâmpinate în asigurarea personalului de specialitate pentru realizarea lucrărilor contractate și abordarea unor obiective noi, care să conducă la dezvoltarea organizației, s-a constatat necesitatea unei Strategii de dezvoltare a resurselor umane RATEN. Deficitul de personal în domeniul nuclear și lipsa interesului tinerilor pentru acest domeniu se manifestă atât în țară cât și în străinătate.

Într-un context internațional în care teoria și practica în domeniul resurselor umane au cunoscut o evoluție semnificativă, o strategie de dezvoltare a resurselor umane, poate să reprezinte un instrument util, care să faciliteze atingerea obiectivelor RATEN prin:

- utilizarea unor modalități sistematice de acțiune;
- abordare unitară a problematicilor de management al resurselor umane;
- identificarea și adoptarea celor mai bune practici, prin care să se utilizeze și dezvolte capitalul uman de care dispune organizația, cu eficiență maximă;
- stabilirea unor programe de acțiuni pentru rezolvarea adecvată a problemelor, evaluarea continuă, asigurarea consecvenței și evitarea riscului deciziilor de moment.

Existența Strategiei de dezvoltare a resurselor umane RATEN trebuie să faciliteze identificarea și aplicarea metodelor de atragere, integrare și menținere a oamenilor performanți în organizație, de creștere a nivelului mediu de competență a personalului și de scădere a mediei de vârstă a acestuia.

Punctul de plecare în adoptarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane RATEN este conturarea clară a rolului pe care salariații îl au în unitate, acceptarea faptului că oamenii sunt cei care dau viață organizațiilor, întrețin funcționarea și chiar ei sunt organizația. G.M. Herington spunea "O organizație reprezintă efortul combinat al unor indivizi". O creștere a gradului de dezvoltare a unei firme presupune un efort constant al fiecărui salariat.

În Contractul Colectiv de Muncă RATEN, negociat între Administrație și reprezentanții angajaților s-a convenit: *Administrația RATEN recunoaște că salariații constituie resursa cea mai importantă pentru bunul mers al Regiei. În acest sens își propune ca prin politica de resurse umane pe care o promovează să asigure creșterea cu prioritate a competenței acesteia, realizarea unui nivel de cointerese materială și de motivare adecvat cerințelor, în raport cu importanța socială a muncii și a domeniului de activitate.*

În situația în care pentru RATEN informațiile și cunoștințele pe care le dețin oamenii reprezintă resursa primară în realizarea obiectului de activitate, importanța și locul angajaților sunt recunoscute. RATEN activează într-un domeniu de vârf al tehnicii și ca urmare mai mult decât în alte instituții, în RATEN este important rolul specialiștilor și s-au făcut constant eforturi pentru atragerea personalului cu cel mai înalt nivel de pregătire profesională. În procesul de asigurare a resurselor umane organizația trebuie să fie potrivită pentru oameni și în mod special pentru cei cu competențe deosebite. Strategia de resurse umane vizează nu numai asigurarea necesarului de personal ci și schimbarea organizațională. Mediul ei intern, în ansamblu, trebuie să atragă tineri competenți, întreprinzându-se acțiuni care să îi țină pentru mult timp în interiorul organizației. Sunt abordate proiecte noi, de interes pe plan internațional, care pot crește interesul atât al specialiștilor cât și al tinerilor cercetători. Astfel, obiectivele majore ale RATEN vizează:

- Contribuții la dezvoltarea reactorilor de Generație III+;
- Contribuții la dezvoltarea reactorilor de Generație IV;
- Producția combustibilului nuclear TRIGA cu uraniu ușor îmbogățit;
- Producția țintelor de molibden pentru uz medical;
- Promovarea RATEN ca organizație suport pentru IAEA în domeniul securității nucleare;
- Realizarea unui Centru Național de Informare Publică și Pregătire în domeniul energiei nucleare;
- Implementarea de noi programe de cercetare dedicate altor forme de energie;
- Dezvoltarea competențelor în domeniul stocării carbonului.

Realizarea acestor proiecte și obținerea performanței necesita oameni performanți și relații profesionale performante.

Strategia de dezvoltare a resurselor umane RATEN este o strategie de dezvoltare organizațională orientată către oameni.

Importanța rolului resurselor umane la nivelul organizației este evidentă prin prisma următoarelor considerente:

- Resursele umane reprezintă vectorul creativ și coordonator al dezvoltării economico-financiare a organizației;
- Resursele umane influențează într-o măsură decisivă eficacitatea utilizării altor resurse și în special a resurselor materiale și financiare;
- Resursele umane reprezintă singurul factor de producție capabil să creeze noi valori;
- Resursele umane reprezintă creatorul și stimulatorul mijloacelor de producție;
- Potențialul uman reprezintă factorul principal al creșterii economice și sursa principală a dinamismului organizației.

Astfel, ca principală componentă a forțelor de producție, resursele umane, prin intervenție directă și indirectă, condiționează existența organizației și a activității acesteia și asigură valorificarea resurselor de care dispune.

O importanță deosebită se acordă capacității creative a resurselor umane, întrucât aceasta reprezintă suportul fundamental al inovării, cea care interesează cu prioritate orice organizație și cu atât mai mult interesează o unitate cu profilul de activitate specific RATEN.

Intervenția factorului uman în dinamica eficienței economice a întregii activități este dependentă de nivelul de competență al salariaților și este realizată prin sistemul de norme și reglementări interne, structurile organizatorice, cooperarea și schimbul de experiență în activitate, precum și prin corelarea intereselor individuale cu cele colective.

CAPITOLUL III. SITUAȚIA CURENTĂ A RESURSELOR UMANE

Pentru perioada 2015 – 2025, a fost aprobată prin Hotărârea Consiliului de Administrație RATEN, nr. 7 din 30 martie 2015, *Strategia de dezvoltare RATEN* care a avut în vedere opțiunile energetice, în contextul *Strategiei naționale a României pentru o dezvoltare durabilă. Orizonturi 2013-2020-2030* și al obiectivelor și priorităților Uniunii Europene pentru domeniul energetic. Documentul a luat în considerare stadiul actual atins la nivel național în activitățile de cercetare-dezvoltare și inginerie tehnologică în domeniul nuclear, proiectele și activitățile internaționale aflate în desfășurare sau propuse pentru viitor, experiența și competența acumulată în domeniu până în prezent, precum și obligațiile legale ce derivă din convențiile, tratatele și acordurile la care România este parte. În ceea ce privește resursele umane, documentul stabilește că misiunea RATEN vizează consolidarea și dezvoltarea suportului științific și tehnologic pentru Programul Nuclear Național și pentru realizarea acestuia trebuie să se asigure educația și pregătirea specialiștilor în domeniu, managementul cunoștințelor, menținerea capacității resursei umane românești, prin programe educaționale de formare continuă, ca element fundamental al culturii de securitate nucleară.

Strategia de dezvoltare RATEN care se aplică din martie 2015, conține un Capitol privind necesarul de resurse umane, și stabilește Obiectivul strategic 11 *Formarea și dezvoltarea profesională a specialiștilor în domeniul cercetării dezvoltării și ingineriei tehnologice nucleare, transferul cunoașterii.*

Strategia de dezvoltare RATEN stabilește de asemenea prioritățile pentru realizarea direcțiilor strategice propuse în domeniul resurselor umane:

- **respectarea cerințelor din Directiva 71/ 2009 a Consiliului Europei și din Convenția de Securitate Nucleară;**
- **atragerea tinerilor în domeniul cercetării și ingineriei tehnologice, dezvoltarea competențelor, folosirea corespunzătoare a potențialului uman concomitent cu respectarea aspirațiilor acestuia;**
- **managementul cunoștințelor și declanșarea unui proces de învățare organizațională, bazat pe transferul cunoștințelor și pe dezvoltarea comunicării.**

Analizând demersurile efectuate pentru asigurarea resurselor umane pentru domeniul nuclear s-a constatat că acestea au fost perturbate în timp de factori externi dintre care cel mai dificil de evitat a fost lipsa resurselor financiare pentru cercetare și lipsa specialiștilor de pe piața forței de muncă.

În tabelele următoare este prezentat numărul de personal nou angajat în sucursalele RATEN și numărul de personal plecat în perioada 01.10.2013 -31.12.2015:

Situația angajărilor la RATEN ICN în perioada **01.10.2013 – 31.12.2015**

Categoria de personal nou angajat	2013	2014	2015	Total
Cu studii superioare	8	26	8	42
Cu studii medii	1	1	1	3
Muncitori și maiștri	14	13	18	45
TOTAL	23	40	27	90
Media de vârstă a noilor angajați (la data angajării)	35	34	37	

Situția plecărilor de personal de la RATEN ICN în perioada 01.10.2013 – 31.12.2015

Categoria de personal plecat	2013	2014	2015	Total
Cu studii superioare	8	8	16	32
Cu studii medii	1	7	2	10
Muncitori și maiștri	2	7	9	18
TOTAL	11	22	27	60
Media de vârstă a celor plecați (la data plecării)	53	57	57	

Situția angajărilor la RATEN CITON în perioada 01.10.2013 – 31.12.2015

Categoria de personal nou angajat	2013	2014	2015	Total
Cu studii superioare	-	17	-	17
Cu studii medii	-	-	-	-
Muncitori și maiștri	-	-	-	-
TOTAL	-	17	-	17
Media de vârstă a noilor angajați (la data angajării)	-	32	-	

Situția plecărilor de personal de la RATEN CITON în perioada 01.10.2013 – 31.12.2015

Categoria de personal plecat	2013	2014	2015	Total
Cu studii superioare	5	13	17	35
Cu studii medii	2	4	4	10
Muncitori și maiștri	-	1	-	1
TOTAL	7	18	21	46
Media de vârstă a celor plecați (la data plecării)	51	52	45	

Se constată că media de vârstă a celor plecați din RATEN a fost mai mare decât media de vârstă a noilor angajați, însă acest fapt nu a determinat o reducere semnificativă a mediei de vârstă a personalului RATEN.

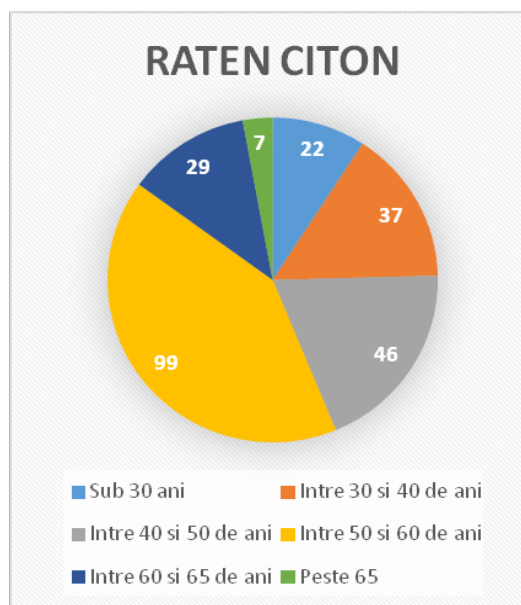
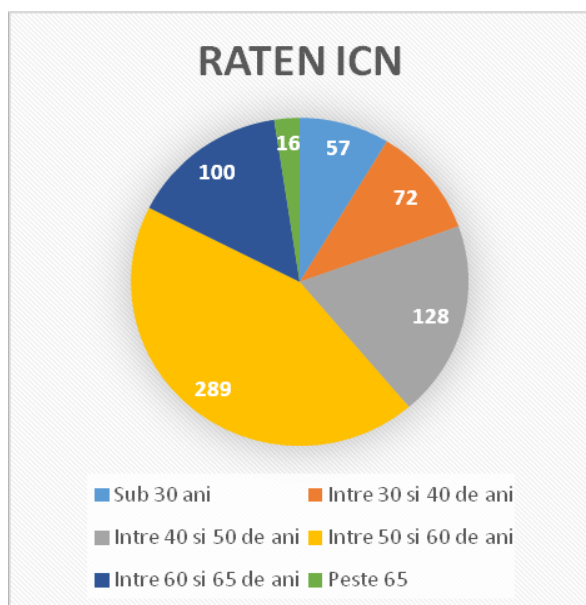
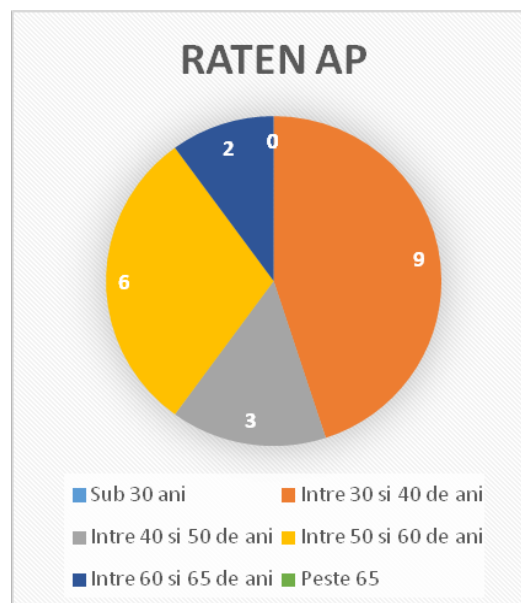
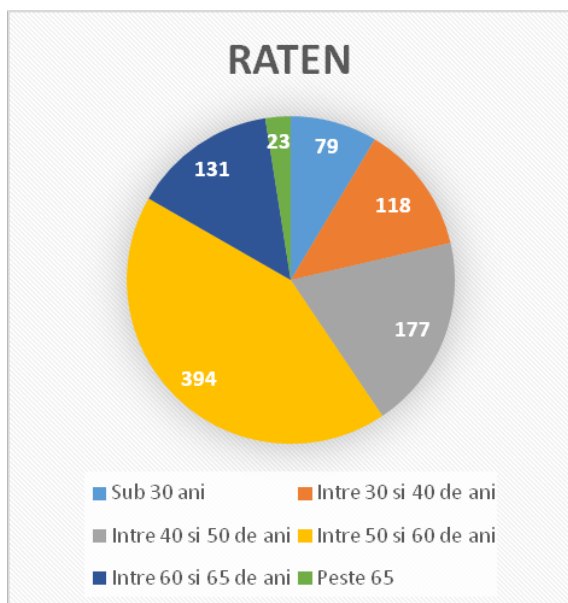
Structura personalului în RATEN și în subunitățile sale, pe categorii de vârstă la data de 01.01.2016, este următoarea:

Categorii de vârstă	Pondere în total personal RATEN	Număr de personal			
		TOTAL RATEN	RATEN AP	RATEN ICN	RATEN CITON
Sub 30 ani	41%	79	-	57	22
Între 30 și 40 de ani		118	9	72	37
Între 40 și 50 de ani		177	3	128	46
Între 50 și 60 de ani	59%	394	6	289	99
Între 60 și 65 de ani		131	2	100	29
Peste 65		23	-	16	7
Total personal RATEN		922	20	662	240

Așa cum rezultă din diagramele următoare, personalul cu vârsta între 50 și 60 de ani are ponderea cea mai mare în resursele umane angajate în prezent în RATEN ICN și RATEN CITON.

La RATEN ICN personalul cu vârsta peste 50 de ani reprezintă 62% și în următorii 10 ani trebuie treptat să transfere cunoștințele unei generații noi.

În RATEN CITON situația este similară, media de vârstă este de 49 de ani, personalul cu vârsta peste 50 de ani reprezentând 56% din total angajați.



Nivelul de cunoaștere adecvat activității de cercetare dezvoltare în domeniul nuclear este atins după un număr de ani de experiență. De aceea, aici vârsta medie a personalului este mai ridicată și reducerea mediei de vârstă a cercetătorilor nu constituie totuși un obiectiv în sine.

Problemele se pun când cunoașterea dobândită la nivelul organizației nu e asimilată de generațiile viitoare. Ca urmare, preocuparea majoră este în ceea ce privește transferul cât mai eficient al cunoștințelor salariaților cu experiență către noua generație.

Personalul din activitatea de bază a RATEN include tineri cu studii superioare neatestați științific, personal atestat științific, doctori, doctoranzi, experți ai IAEA, experți ai unor organisme interne și internaționale, în domenii de interes pentru RATEN. Din tabelele următoare se constată ponderea personalului cu studii superioare atestat pe grade științifice și media de vârstă a acestuia în RATEN ICN și RATEN CITON:

Tabelul 1. Situația personalului RATEN ICN atestat pe grade științifice și neatestat, la data de 1 ianuarie 2016:

Categoria de personal	Numărul de personal	Media de vârstă
Total personal cu studii superioare încadrat în activități de CDIT	264	47
Personal cu studii superioare neatestat încadrat în activități de CDIT	134	40
Personal atestat științific, din care:	130	53
CS 1, IDT 1	5	64
CS 2, IDT 2	18	60
CS 3, IDT 3	78	53
CS, IDT	29	49
Ponderea personalului atestat în total studii superioare din cercetare:	49%	

Tabelul 2. Situația personalului RATEN CITON atestat pe grade științifice și neatestat, la data de 1 ianuarie 2016:

Categoria de personal	Numărul de personal	Media de vârstă
Total personal cu studii superioare încadrat în activități de CDIT	134	50
Personal cu studii superioare neatestat încadrat în activități de CDIT	55	39
Personal atestat științific, din care:	79	53
ING.TH.PR.GR1	31	58
ING.TH.PR.GR2	17	54
ING.TH.PR.GR3	31	48
Ponderea personalului atestat în total studii superioare din cercetare:	59%	

Există dificultăți în satisfacerea de către salariații RATEN a cerințelor emise de ANCSI privind promovarea pe grade științifice. Specificul activității, impune un grad ridicat de confidențialitate, care limitează posibilitățile de diseminare a rezultatelor. Acest lucru rezultă atât din prevederile legale privind protecția informațiilor clasificate în activitatea de cercetare dezvoltare din domeniul nuclear, cât și din faptul că în cadrul proiectelor internaționale există un anumit nivel de confidențialitate impus de parteneri.

Un număr de peste 500 de salariați RATEN, reprezentând peste 56% din totalul angajaților, pentru a-și îndeplini sarcinile trebuie să dețină autorizații/ permise de exercitare a activității/ atestate, obținute intern sau de la organisme de reglementare și control (CNCAN, ISCIR, ANRE etc).

Pentru menținerea și dezvoltarea acestei categorii de salariați se fac eforturi financiare și materiale semnificative, pe care acest personal trebuie să le amortizeze rămânând o perioadă cât mai îndelungată în organizație. De aceea se consideră acceptabil că media de vârstă a personalului autorizat din RATEN ICN este de 52 de ani. Cei autorizați să desfășoare activități în instalații nucleare au media de vârstă de 48 de ani, iar în instalații clasice de 55 de ani. Dacă luăm în considerare că pregătirea unui specialist în domeniul nuclear și autorizarea de către CNCAN este un proces programat și controlat și nu poate fi realizat în mai puțin de 5 ani, constatăm că va fi dificil de rezolvat situația resurselor umane din aceste categorii.

În prezent, se urmărește includerea în programele de autorizare a celor mai tineri salariați posibili și se iau măsuri de stabilizare a acestora pe o perioadă cât mai mare pentru a reduce costurile finale ale procesului de autorizare. În aceste condiții în care se menține personal în vârstă, rezultă că pentru compensare, pentru a reduce media de vârstă per total, vârsta personalului la angajare trebuie să fie cât mai scăzută și personalul pregătit pentru înlocuirea celui care se pensionează trebuie să fie cât mai tânăr.

Pentru integrarea noilor angajați, de la primul contact cu activitatea se urmărește ca ei să înțeleagă organizația, metodele și practicile generale necesare bunei desfășurări a activității, cerințele legale și reglementările interne pe care trebuie să le respecte, rolul postului ocupat, drepturile și obligațiile, responsabilitățile și atribuțiile, să li se faciliteze cunoașterea colaboratorilor și să li se ofere toate resursele necesare și disponibile pentru a-și desfășura activitatea în condiții optime. Din aceste considerente sunt incluși în primele trei zile într-un program de pregătire inițială. În continuare, în majoritatea sectoarelor de activitate noii angajați parcurg programe de pregătire pentru preluarea postului, sub coordonarea unor mentori. Următoarea formă de pregătire este organizată la nivelul subunității și constă într-un program de pregătire generală pentru activități în domeniul nuclear, cu lectori din RATEN.

Activitatea din domeniul nuclear este puternic reglementată atât în țară cât și pe plan internațional. Pe lângă cadrul legislativ specific domeniului nuclear, activităților RATEN li se aplică și legislația specifică cercetării științifice și desigur cea pentru activitățile clasice (ISCIR, protecția mediului, protecție fizică, protecția informațiilor clasificate, protecția proprietății industriale etc). Cunoștințele evoluează într-un ritm deosebit, cadrul legislativ și mediul socio-economic sunt în continuă schimbare și învățarea continuă este imperios necesară pentru a face față într-un domeniu de vârf al științei și tehnicii. Ca urmare, fiecare entitate din structura RATEN elaborează anual programe de formare profesională continuă. Se utilizează fără a fi însă generalizate, programe de transferul cunoștințelor de la salariații aflați în pragul pensionării, către locuitorii desemnați pentru asigurarea continuității activității și menținerii/conservării cunoașterii.

CAPITOLUL IV. OBIECTIVE STRATEGICE SPECIFICE PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE. METODE, PRINCIPII ȘI POLITICI.

Resursele umane constituie în mod evident cel mai important factor pentru activitatea de cercetare științifică de performanță. Strategia de dezvoltare a resurselor umane RATEN pentru perioada 2016-2025 urmărește atragerea tinerilor să lucreze în cercetare, dezvoltarea competențelor, folosirea corespunzătoare a potențialului personalului concomitent cu respectarea aspirațiilor acestuia, prin:

- Asigurarea unor locuri de muncă stabile și relativ bine remunerate, într-o structură organizatorică funcțională pe termen lung, cu vizibilitate în țară și străinătate;
- Asigurarea cu personal competent;
- Asigurarea unei cariere în cercetare;

- Dezvoltarea profesională a angajaților, formarea profesională continuă, dobândirea de cunoștințe avansate, necesare în activitatea profesională;
- Creșterea performanțelor individuale și colective;
- Realizarea personală în cadrul și în afara organizației;
- Calitatea superioară a muncii prestate și atingerea nivelului de excelență;
- Evaluarea performanțelor;
- Recunoașterea profesională;
- Recompensarea elitelor;
- Consultarea salariaților.

Ca și alte organizații de cercetare din România, RATEN funcționează într-un mediu dinamic și este necesar ca pe fiecare post să fie oameni competenți pentru a asigura un colectiv de calitate, cu toate caracteristicile necesare obținerii succesului.

Luând în considerare cele de mai sus, obiectivele strategice specifice pentru asigurarea resurselor umane necesare RATEN sunt:

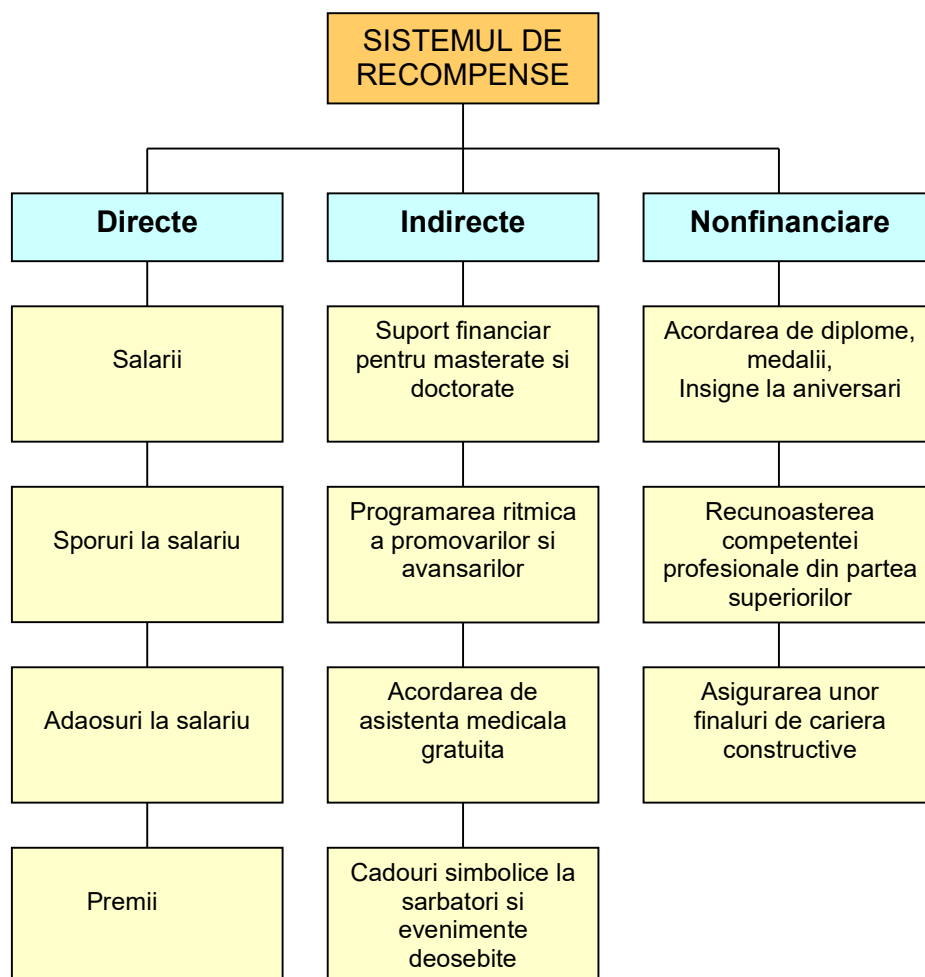
- 1. Modernizarea la toate nivelurile a proceselor de management al resurselor umane;**
- 2. Evaluarea nivelului mediu de competență a personalului angajat în structurile organizatorice RATEN;**
- 3. Conștientizarea necesității dezvoltării profesionale;**
- 4. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului RATEN;**
- 5. Asigurarea continuității competențelor și expertizei dobândite în domeniu, prin implementarea de programe și platforme pentru managementul și transferul cunoașterii;**
- 6. Asigurarea necesarului de resurse umane pentru tot spectrul de specialități și grade de calificare de interes în domeniul nuclear;**
- 7. Echilibrarea cantitativă și calitativă a necesarului de personal prin aplicarea, abordarea flexibilă a unor forme de încadrare în muncă a salariaților în afara celei pe bază de CIM pe perioadă nedeterminată, cu normă întreagă;**
- 8. Reducerea mediei de vârstă a personalului angajat în RATEN;**
- 9. Promovarea culturii de securitate nucleară în cadrul organizației;**
- 10. Promovarea și diseminarea rezultatelor obținute în domeniul nuclear.**

Atingerea obiectivelor strategice specifice pentru dezvoltarea resurselor umane RATEN și realizarea volumului de muncă necesar, se preconizează a fi realizate prin trei metode principale:

1. Motivarea pozitivă a salariaților.

În acord cu prevederile legale și posibilitățile financiare, se accentuează politica de motivare pozitivă a salariaților, astfel încât realizările acestora să crească. Se va pune accent pe protejarea elitei profesionale, inclusiv prin rezolvarea unor deziderate de ordin profesional, dar și unor cerințe materiale sau socio-umane. Unul din obiective este acela că toate categoriile de salariați trebuie să răspundă corespunzător, să respecte strict disciplina muncii, legislația, normele și reglementările din domeniul lor de activitate, să acționeze în interesul organizației realizând la nivelul de calitate și termenul stabilit lucrările repartizate. Politica recompenselor în organizație urmărește retenția specialiștilor și este determinată de valorile de bază ale acesteia. Valorile morale, respectarea eticii profesionale, respectarea muncii, cinstea și integritatea, spiritul inovativ, înțelegerea necesităților umane și ajutorarea colegială vor fi și în continuare recunoscute în sistemul de valori și în atitudinea salariaților, conservate fiind aici datorită profilului activității, nivelului ridicat de pregătire profesională și de cultură generală a personalului.

Motivarea pozitivă a salariaților se va realiza printr-un sistem de recompense cuprinzând atât recompense directe cât și recompense indirecte, financiare sau nonfinanciare, evidențiate sintetic în continuare:



Salarizarea rămâne componenta centrală a sistemului de recompense. Salariile acordate trebuie să fie corelate cu productivitatea muncii, și anume creșterile fondului de salarii trebuie să se situeze, ca ritm, în urma creșterii productivității. Individual, nivelul salariului se negociază în funcție de importanța și complexitatea muncii, de nivelul studiilor, de performanțele și realizările anterioare, de angajarea în proiectele prioritare ale unității și desigur în funcție de volumul de muncă.

Sistemul de salarizare care este reglementat de legislația în vigoare și de Contractul Colectiv de Muncă, precum și finanțarea insuficientă a cercetării, au determinat desigur stabilirea unor salarii mici în comparație cu cele oferite în alte firme pentru forța de muncă supercalificată din cercetare. Acest fapt nu motivează suficient salariații performanți și nu atrage tinerii să lucreze în domeniul nuclear, însă a determinat managerii din entitățile RATEN să caute soluții de motivare a resurselor umane atât prin salarizare cât și prin alte forme de recompense.

Recompensele indirecte se vor completa și îmbunătăți utilizând conform legii, următoarele:

- efectuarea la timp a plății drepturilor de concedii de odihnă, concedii medicale, timpului de deplasare-delegare în alte unități;
- acordarea la timp a echipamentului și alimentației de protecție;

- efectuarea la timp a plății pentru asigurările medicale, asigurările pentru incapacitate de muncă, pensii, prime de pensionare, prime jubiliare, ajutor în cazuri de evenimente nedorite în familie, protecție socială;
- asigurarea unor forme de pregătire profesională în țară și străinătate;
- acordarea unui suport financiar și unor zile libere plătite pentru pregătirea și susținerea masteratelor și doctoratelor;
- organizarea ritmică a concursurilor de promovare;
- acordarea unor zile libere plătite în cazul unor evenimente deosebite în familie;
- acces la telefon, internet, tehnică de calcul;
- asigurarea asistenței medicale gratuite, analize medicale, explorări funcționale, ecografii, EKG, etc.;
- subvenționarea transportului la și de la locul de muncă;
- acordarea unor cadouri simbolice cu ocazia zilelor de 8 martie și a sărbătorilor de iarnă;

Recompensele nonfinanciare vizează acțiuni care nu vor conduce la cheltuieli directe și se vor regăsi în starea de confort a angajaților prin asigurarea următoarelor elemente:

- construirea unui climat de valorizare a muncii bine făcute;
- recunoaștere din partea superiorului;
- acordarea de diplome, medalii, insigne cu ocazia unor evenimente deosebite sau aniversări ale unității;
- includerea în organizații profesionale din țară și străinătate, participarea alături de specialiști străini la proiecte de cercetare europene și internaționale oferindu-le astfel salariaților ocazia să își îmbunătățească performanțele, să exceleze, să fie creativi să își diversifice și îmbogățească munca pentru a avea un real sentiment de realizare profesională;
- asigurarea unor finaluri de carieră constructive, întâlniri festive organizate pentru cei care se pensionează;
- crearea unor situații concurențiale de muncă între indivizi și grupuri pe baza diversificării sarcinilor, definind clar criteriile și obiectivele pentru a solicita întregul potențial productiv al angajaților;
- diminuarea barierelor organizatorice și a celor legate de condițiile de muncă;
- analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor cu scopul definirii modului în care obiectivele, sarcinile, competențele și responsabilitățile vor fi organizate și integrate în cadrul posturilor astfel încât ocuparea acestora să conducă la creșterea motivației personalului și realizarea unor corecții periodice necesare.

2. Angajarea de personal și reducerea mediei de vârstă a salariaților.

Prin a doua metodă pentru realizarea obiectivelor strategice în RATEN, se promovează ideea că investiția în resurse umane susține dezvoltarea viitoare a organizației. Se va continua aplicarea politicii de **întinerire a personalului, prin angajarea de absolvenți** cu studii superioare, și se va investi în procese de pregătire continuă.

Luând în considerare obiectivele din Strategia RATEN, preconizând faptul că în anul 2021 va începe construcția reactorului de demonstrație ALFRED și că perioada necesară pentru formarea unui specialist în domeniul nuclear este de minimum 5 ani, s-a estimat numărul de personal din RATEN pentru perioada 2016-2025, astfel:

Entitatea/ Anul	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
RATEN AP	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
RATEN ICN	660	670	680	690	700	800	850	900	950	1000
RATEN CITON	265	265	268	270	273	276	279	281	284	287
TOTAL	950	960	973	985	998	1101	1154	1206	1259	1312

Pentru realizarea în RATEN în 2025 a unui număr de personal de 1312, estimat în Strategia de dezvoltare RATEN ca fiind necesar realizării obiectivelor acesteia, precum și pentru planificarea anuală a angajărilor, se iau în considerare următoarele:

a) un număr mare de angajați din RATEN, 410, trebuie înlocuiți în perioada 2016 – 2025 deoarece se vor pensiona. Aceștia, reprezentând 44,5 % din personalul existent, sunt încadrați în prezent astfel:

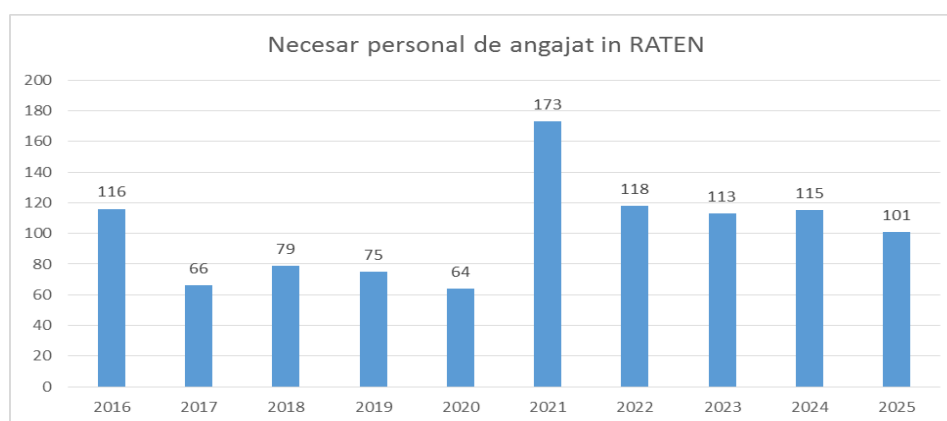
- 7 la RATEN Aparat Propriu,
- 302 la RATEN ICN
- 101 la RATEN CITON.

De asemenea este cert că va fi înlocuit 47 % din personalul cu funcții de conducere deoarece se va pensiona în următorii 10 ani.

b) pe lângă cei 410 plecați prin pensionare trebuie înlocuiți un număr mediu de 22 de salariați pe an care pleacă din RATEN din alte cauze. Se ajunge astfel la încă 220 de salariați RATEN care trebuie înlocuiți. În plus, un nou angajat nu va fi suficient pentru acoperirea sarcinilor realizate de cei cu expertiză.

c) încă 390 de salariați sunt necesari pentru a atinge obiectivele noi prevăzute în Strategie.

Rezultând un total de 1020 de persoane care trebuie angajate în perioada 2016 - 2025, se observă că este vorba de un număr mediu de 102 angajați pe an. Din graficul următor se constată numărul anual necesar de noi angajați în perioada 2016 – 2025:



Instituțiile de învățământ nu furnizează, acum, anual un număr suficient de absolvenți bine pregătiți, astfel încât să acoperim golul anual de specialiști din activitatea RATEN. În plus, la acesta se adaugă deficitul din celelalte organizații din domeniul nuclear.

Față de obiectivele Programului Energetic Nuclear din România (operarea Unităților 1 și 2, construirea Unităților 3 și 4, construirea depozitelor de combustibil și deșeurilor radioactive,

dezvoltarea reactorilor rapizi de generație 4), rolul RATEN va trebui să crească semnificativ în ceea ce privește formarea și specializarea profesională, prin activități practice, devenind o componentă centrală a cadrului național de educație și pregătire a personalului din domeniul nuclear (acest cadru național este cerut și de Directiva 71, art. 7, pentru expertiza semnificativă pentru securitatea instalațiilor nucleare). Se vor estima și necesitățile de specialiști care trebuie pregătiți pentru CNE-Cernavodă, CNCAN, ANDR sau ministerele de resort, principalele organizații implicate în procesul de desfășurare și de luare a deciziilor în programul nuclear național.

3. Creșterea competențelor prin pregătire profesională și dezvoltarea managementului cunoașterii.

O a treia abordare și o cale complementară angajării din exterior vizează managementul cunoștințelor și declanșarea unui proces de învățare organizațională. Cunoștințele din mintea oamenilor sunt resursa cea mai importantă a RATEN și de ea depinde nivelul de performanță al acesteia. Este în atenția conducerii obiectivul de creștere a nivelului de performanță al organizației. Se apreciază tot mai intens importanța managementului cunoștințelor. Cunoștințele aparțin oamenilor și ele reprezintă o resursă inepuizabilă care face competitivă o economie și care va determina eficiența resurselor financiare, tehnologice și materiale ale organizației.

În domeniul managementului cunoașterii, Peter Drucker a subliniat importanța orientării spre cunoștințele văzute ca resursă fundamentală, subliniind că singurul avantaj pe care îl poate avea o firmă este abilitatea de a exploata cunoștințele obținute de oricine și oriunde.

Managementul cunoașterii este abordat în două moduri. Specialiștii din a doua generație de management al cunoașterii, după 2001, se preocupă de împărtășirea cunoștințelor între membrii organizației și crearea unei culturi organizaționale care permite și încurajează schimbul de idei. Forța unei echipe crește și în funcție de abilitatea membrilor săi de a învăța unul de la celalalt și fiecare punct de vedere, fiecare experiență e importantă pentru RATEN.

Pentru o parte din personal se pune problema acumulării de cunoștințe și acesta trebuie să urmeze programe de formare și dezvoltare profesională. Pentru segmentul majoritar, cel cu vârsta peste 50 de ani, respectiv pentru 59% din personalul RATEN, se pune problema pregătirii loctiitorilor și transferului cunoștințelor către acești loctiitori.

După cum s-a constatat în strategiile de training și dezvoltare a resurselor umane un accent deosebit trebuie pus pe transferul cunoștințelor și pe dezvoltarea comunicării. Au fost elaborate în acest sens în RATEN ICN studii privind transferul cunoștințelor, însă, aplicarea concluziilor este încă în faza de proiect.

Progresul vine din confruntarea și depășirea aspectelor problematice, din capacitatea de învățare și asimilare a ideilor noi, din raportarea critică la acestea.

Pornind de la misiunea organizației, de la considerentele de mai sus și de la aspectele legale aplicabile unității, în RATEN, *principiile care stau la baza dezvoltării tuturor proceselor de managementul resurselor umane, sunt:*

1. **Profesionalismul.** Toți angajații au obligația de a-și îndeplini sarcinile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficacitate, eficiență și corectitudine.
2. **Responsabilitatea.** Acest principiu implică asumarea răspunderii cu privire la formele, metodele, tehnicile și procedeele folosite pentru îndeplinirea obiectivelor și misiunilor specifice managementului resurselor umane.
3. **Eficiența.** Dezvoltarea soluțiilor informatizate de gestiune a datelor de personal. Asigurarea necesarului de resurse umane de calitate, cu costuri cât mai mici.

4. **Respectarea cadrului legal.** Monitorizarea aplicării prevederilor actelor normative interne și internaționale precum și a reglementărilor interne, în activitatea de management al resurselor umane.
5. **Continuitatea.** Activitățile de management al resurselor umane au caracter permanent și se bazează pe experiența anterioară și transferul cunoștințelor între generații.
6. **Coerența.** Dezvoltarea unor politici și proceduri de resurse umane coerente, unitare, și nediscriminatorii.
7. **Transparența.** Implementarea Strategiei și managementul resurselor umane se fac în mod transparent, cu informarea și participarea tuturor factorilor interesați.
8. **Acțiunea proactivă.** Gestionarea corespunzătoare a culturii organizaționale și impunerea unui comportament modern, proactiv, eficace și eficient al angajaților.
9. **Asigurarea confidențialității.** Datele personale privind salariații sunt confidențiale.
10. **Atitudinea pozitivă.** Se va acționa pentru menținerea unei atitudini favorabile față de unitate.

Asigurarea formării și specializării personalului pentru domeniul energetic nuclear din România, trebuie realizată ținând seama ca obiectivele Programului Nuclear Național necesită un număr mare de specialiști cu experiență în domeniul nuclear și că formarea unui specialist necesită timp și eforturi considerabile. RATEN trebuie să asigure specializarea personalului teoretică și practică post universitară, cu asigurarea cunoștințelor de bază specifice pentru diferitele posturi de lucru executive sau decizionale, din cadrul organizațiilor implicate în domeniul energetic nuclear (companiile de producție, CNCAN, Agenția Nucleară și pentru Deșeuri Radioactive, alte organizații sau furnizori de servicii și produse pentru energetica nucleară). Educația, pregătirea și managementul cunoștințelor trebuie să fie o componentă majoră a misiunii RATEN deoarece fără specialiști de înaltă calificare, cu pregătire adecvată, realizarea obiectivelor Programului Nuclear Național poate fi compromisă.

Pentru dezvoltarea resurselor umane trebuie alocat timp, resurse materiale și personal corespunzător. Se va continua îmbogățirea sferei de atribuții a compartimentelor de resurse umane care în prezent indeplinesc cu prioritate responsabilități administrative. Studiile economice moderne converg către ideea că beneficiile dezvoltării compartimentelor de resurse umane sunt mult mai mari decât costurile, iar pe termen lung, chiar devin o necesitate deoarece ele trebuie să gestioneze schimbările care intervin în mentalitățile oamenilor și să contribuie la adaptarea continuă la ritmul actual de creștere generală. Cu susținerea și îndrumarea din partea conducerii, compartimentele de resurse umane din RATEN urmează să se implice în analize diagnostic, planificare, consiliere, management strategic al planificării forței de muncă. În procesul de recrutare externă, pe lângă abordarea axată pe respectarea cerințelor legale, care este esențială, trebuie să găsească soluții să fie testate suficient abilitățile personale și interpersonale, pentru a asigura personal cu potențial de dezvoltare profesională. Angajările nu vor fi singurul instrument folosit pentru a satisface cererea de personal, trebuind amplificată posibilitățile existente de aplicare a unor metode flexibile de alocare a sarcinilor noi, cum ar fi mobilitatea salariaților în cadrul organizației, delegarea de sarcini, creșterea nivelului de competență, motivarea. Se pot folosi mecanisme non financiare ca forme de motivare, însă impactul promovării și creșterilor salariale este esențial în stimularea oamenilor să accepte sarcini noi. Este necesar un program de promovare a personalului pe grade profesionale care să stabilească frecvența concursurilor astfel încât într-o perioadă de trei ani să se poată constata că piramida gradelor științifice este una normală. În prezent jumătate din numărul de personal cu studii superioare încadrat în activități de cercetare nu este încadrat în grade științifice. De asemenea organizarea ritmică a concursurilor de grade științifice este necesară pentru a scădea limita de vârstă a grupului de cercetători științifici și ingineri de dezvoltare tehnologică de la 49 de ani, spre 40 de ani cât este acum la personalul neatestat științific.

Politicile recompenselor în structurile organizatorice RATEN vor asigura o corelare mai strânsă între rezultatele individuale și recompensele financiare primite pentru efortul depus, știut fiind faptul că limitarea recompenselor financiare în cazurile performanțelor bune conduce în practică la un impact negativ asupra disponibilității la îndeplinirea sarcinilor. Trebuie identificate metode noi de recompensare a performanțelor atât la nivel individual cât și de echipă. Evoluția organizațiilor se datorează în mare măsură inovațiilor, acțiunilor creative în toate domeniile. Acțiunile creative sunt dependente de climatul de muncă, de moralul și de motivația angajaților. În RATEN, organizație în care managementul de vârf este puternic angajat, se intenționează să li se aloce tot mai multe responsabilități strategice oamenilor cei mai creativi iar deciziile sa fie tot mai descentralizate.

CAPITOLUL V. PLAN DE ACȚIUNI

Obiectivul strategic *Formarea și dezvoltarea profesională a specialiștilor în activități de cercetare dezvoltare și inginerie tehnologică în domeniul nuclear, transferul cunoașterii*, stabilit în Strategia de dezvoltare RATEN se va realiza simultan cu obiectivele strategice specifice pentru dezvoltarea resurselor umane stabilite în prezenta Strategie, prin acțiunile prezentate în continuare:

Obiective strategice specifice pentru dezvoltarea resurselor umane RATEN/ Acțiuni	Responsabili
Obiectiv strategic specific 1. Modernizarea la toate nivelurile a proceselor de management al resurselor umane.	
1.1. Implementarea de politici, reglementări, proceduri care să permită îmbunătățirea modului de îndeplinire a funcțiilor manageriale în domeniul resurselor umane, la toate nivelurile ierarhice ale organizației. 1.2. Programe de perfecționare a pregătirii personalului cu funcții de conducere și celui cu atribuții de execuție din structurile de management resurse umane. 1.3. Asimilarea și extinderea practicilor manageriale de generație avansată, inclusiv a celor specifice managementului cunoașterii. 1.4. Stabilirea unor indicatori de performanță privind managementul resurselor umane, la toate nivelurile organizației. 1.5. Realizarea funcției de control-reglare în vederea revizuirii și actualizării strategiei de resurse umane. 1.6. Dezvoltarea în continuare a rețelei informatice din unitate si subunități. 1.7. Perfecționarea sistemului de evidență și administrare electronică a datelor de personal. 1.8. Implementarea unor măsuri pentru dezvoltarea coeziunii interne a personalului, perfecționarea sistemului de comunicare, îmbunătățirea climatului de muncă și creșterea solidarității în cadrul RATEN. 1.9. Identificarea și aplicarea unor metode noi de motivare a personalului. 1.10. Asigurarea și menținerea remunerațiilor la un nivel suficient de mare pentru recrutarea, păstrarea și motivarea angajaților. 1.11. Diseminarea cunoștințelor privind managementul resurselor umane și pregătirea factorului uman, dobândite în cadrul programelor de cercetare, în cadrul stagiilor de pregătire și cu ocazia deplasărilor externe. 1.12. Dezvoltarea colaborării interne în domeniul managementului resurselor umane. Organizarea de întâlniri de lucru între entitățile RATEN. 1.13. Introducerea unor modele organizatorice flexibile pentru îmbunătățirea utilizării personalului în funcție de prioritățile de CDIT. 1.14. Îmbunătățirea structurii fiecărui compartiment de resurse umane prin încadrarea a	- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON; - Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON

cel puțin unui specialist resurse umane cu responsabilități în activități strategice cu pronunțat caracter creativ și în activități de consultanță.	
Obiectiv strategic specific 2. Evaluarea nivelului mediu de competență a personalului angajat în structurile organizatorice RATEN.	
<p>2.1. Stabilirea indicatorilor pentru evaluarea nivelului de competență pentru personalul din fiecare entitate și a modului de monitorizare a nivelului mediu de competență (pondere personal atestat științific, doctori, doctoranzi, personal autorizat CNCAN, personal multiplu specializat etc).</p> <p>2.2. Evaluarea nivelului mediu de competență a personalului angajat în RATEN.</p> <p>2.3. Elaborarea, aprobarea și aplicarea unui Plan de acțiuni pentru creșterea nivelului mediu de competență, urmărind fiecare indicator.</p> <p>2.4. Elaborarea și implementarea unei noi Metodologii de evaluare și apreciere a factorului uman din RATEN.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>
Obiectiv strategic specific 3. Conștientizarea necesității dezvoltării profesionale	
<p>3.1. Crearea unei culturi a învățării permanente pe parcursul întregii activități, încurajarea învățării informale.</p> <p>3.2. Stabilirea de măsuri pentru a încuraja tot personalul să adopte o atitudine interogativă și de învățare continuă.</p> <p>3.3. Îmbunătățirea accesului la învățare, a mecanismelor de sprijinire a participării.</p> <p>3.4. Încurajarea angajaților să acceseze niveluri superioare de pregătire.</p> <p>3.5. Intensificarea preocupărilor pentru îmbunătățirea continuă a nivelului cunoștințelor, deprinderilor, competențelor, precum și conștientizarea beneficiilor care rezultă în urma acestui demers, atât pe plan organizațional cât și individual.</p> <p>3.6. Crearea de stimulente pentru învățare, prin conturi personalizate pentru învățare, prin facilități pentru participare și alocarea de fonduri speciale.</p> <p>3.7. Recunoașterea beneficiilor învățării prin promovarea în clase/niveluri de salarizare, alocarea de responsabilități și limite de competență superioare, recunoaștere publică.</p> <p>3.8. Elaborarea unui Ghid al carierei lucrătorului din activitatea de cercetare și inginerie tehnologică din domeniul nuclear.</p> <p>3.9. Perfecționarea activităților din sfera motivației și a relațiilor de muncă, astfel încât să se obțină creșterea gradului de satisfacție a personalului în raport cu propriile așteptări profesionale și, totodată, armonizarea intereselor organizației cu acelea ale angajaților săi.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>
Obiectiv strategic specific 4. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului RATEN	
<p>4.1. Modernizarea sistemului de formare continuă a personalului, astfel încât acesta să asigure competența profesională necesară.</p> <p>4.2. Stabilirea obiectivelor pentru programele de pregătire.</p> <p>4.3. Dimensionarea și evaluarea necesităților de calificare și pregătire.</p> <p>4.4. Stabilirea unui procent de creștere anuală a cheltuielilor cu pregătirea profesională a salariaților subunităților, prevăzute BVC RATEN.</p> <p>4.5. Includerea în Programele de pregătire profesională a unor forme diversificate și unor căi flexibile și alternative pentru dobândirea cunoștințelor, deprinderilor și competențelor necesare organizației și potrivite cu circumstanțele personale.</p> <p>4.6. Identificarea și dezvoltarea competențelor pe niveluri superioare de pregătire. Întocmirea catalogului competențelor.</p> <p>4.7. Întocmirea Registrului specialiștilor în scopul creșterii transparenței, recunoașterii meritelor profesionale și al accesului rapid la cercetătorii relevanți pentru rezolvarea</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>

<p>în colaborare a unor problematici specifice lucrărilor de cercetare sau pentru informarea oricărui tânăr interesat.</p> <p>4.8. Dezvoltarea unor instrumente speciale de formare profesională pentru personalul care ocupă posturi cheie în organizație.</p> <p>4.9. Asigurarea de programe periodice de pregătire profesională, având în vedere formarea, menținerea și îmbunătățirea competențelor instituționale și alinierea la cele mai noi standarde și bune practici aplicabile, pentru toate ariile de expertiză relevante.</p> <p>4.10. Constituirea unei platforme e-learning pentru a facilita salariaților RATEN accesul rapid la resursele de învățare în format electronic ale sucursalelor.</p> <p>4.11. Adoptarea unei soluții de instruire interactivă on-line a salariaților RATEN.</p> <p>4.12. Dezvoltarea – îmbunătățirea unor Programe de mentorat.</p> <p>4.13. Stimularea implicării specialiștilor din cercetare ca experți evaluatori pentru proiecte din competiții naționale și internaționale. Identificarea cerințelor și criteriilor pentru înscrierea ca expert evaluator; accesarea bazelor naționale și internaționale.</p> <p>4.14. Ridicarea calității profesionale a salariaților în vederea creșterii capacității lor de a face față mediului concurențial din Uniunea Europeană prin trimiterea la specializări la universități și institute de prestigiu din străinătate.</p> <p>4.15. Dezvoltarea cooperării internaționale și creșterea numărului de specialiști implicați în relațiile cu parteneri externi.</p> <p>4.16. Specializarea potențialilor directori de proiecte, în managementul și administrarea proiectelor de cercetare dezvoltare în vederea creșterii potențialului de participare la licitațiile naționale de proiecte și în Programele Cadru de cercetare ale Uniunii Europene.</p> <p>4.17. Elaborarea și implementarea unor programe de formare profesională pentru dezvoltarea competențelor necesare activităților privind reactorii de generație IV.</p> <p>4.18. Formarea și perfecționarea specialiștilor pentru realizarea evaluărilor impactului potențial cumulat asupra factorilor de mediu pentru obiective nucleare (respectiv pentru reactorii de noua generație) în vederea elaborării documentațiilor de mediu.</p> <p>4.19. Dezvoltare de programe de instruire pentru însușirea permanentă a cerințelor din domeniul protecției mediului și a modului de îndeplinire a acestora în ceea ce privește elaborarea documentațiilor de mediu pentru obiective nucleare.</p> <p>4.20. Instruirea specialiștilor în vederea însușirii metodologiilor și codurilor utilizate în evaluările de impact asupra tuturor factorilor de mediu (apă, aer, sol, faună, floră).</p> <p>4.21. Elaborarea planului evoluției profesionale a personalului în vederea pregătirii rutei profesionale a acestuia și asigurării necesarului de competență pentru activitățile cheie din RATEN.</p> <p>4.22. Elaborarea programului cadru de formare la nivelul fiecărei sucursale, pentru integrarea noilor veniți în RATEN.</p> <p>4.23. Elaborarea și aplicarea pe categorii de posturi a programelor de pregătire profesională înainte de definitivarea pe post a noilor angajați și stabilirea criteriilor de numire a mentorilor.</p> <p>4.24. Dezvoltarea Centrului de Pregătire din RATEN ICN.</p>	
<p>Obiectiv strategic specific 5. Asigurarea continuității competențelor și expertizei dobândite în domeniu, prin implementarea de programe și platforme pentru managementul și transferul cunoașterii.</p>	
<p>5.1. Identificarea cunoștințelor critice pentru domeniul nuclear. Stabilirea și adoptarea unui plan de măsuri pentru conservarea acestora.</p> <p>5.2. Identificarea necesităților de menținere și dezvoltare a competențelor personalului de cercetare, identificarea sectoarelor/specializărilor critice amenințate să rămână fără expertiză, stabilirea obiectivelor pentru programele de pregătire și / sau cerințelor de angajare.</p> <p>5.3. Utilizarea programelor de transferul cunoștințelor de la salariații aflați în pragul</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON; - Șefii entităților organizatorice din</p>

<p>pensionării, către locuitorii desemnați pentru a asigura continuitatea activității și menținerea/conservarea cunoașterii, se va generaliza în toate entitățile organizatorice din RATEN.</p> <p>5.4. Creșterea interesului salariaților pentru eforturi susținute de atragerea fondurilor pentru dezvoltarea activității de cercetare.</p> <p>5.5. Stabilirea și adoptarea unui plan de măsuri pentru menținerea și dezvoltarea potențialului uman de cercetare-dezvoltare și a bazei de cunoștințe în domeniu.</p> <p>5.6. Constituirea și întărirea echipelor de specialiști, compuse din persoane de vârste diferite, între 25-60 ani, permițând instruirea unor tineri cu potențial imaginativ, intuitiv și de muncă pe lângă un personal cu o foarte bogată experiență.</p> <p>5.7. Creșterea atractivității domeniului nuclear în rândul tinerei generații prin organizarea unor acțiuni de promovare specifice (Porți deschise, Scoală de vară, etc.) și înființarea unui Centru de informare în orașul Mioveni.</p> <p>5.8. Stabilirea unui calendar al manifestărilor și organizarea acțiunilor de promovare.</p> <p>5.9. Formarea continuă și dezvoltarea profesională de specialiști în domeniile de activitate specifice prin implicarea personalului cu experiență în diferite etape ale pregătirii universitare (licență, master, doctorat) și prin realizarea unui transfer de cunoaștere eficient.</p> <p>5.10. Asigurarea suportului pentru corelarea programelor educaționale universitare și postuniversitare cu necesitățile de pregătire în domeniul nuclear.</p> <p>5.11. Facilitarea schimbului de experiență privind formele de pregătire universitară și postuniversitară relevante.</p> <p>5.12. Elaborarea unor programe pentru transferul cunoștințelor și implementarea unor metode noi de învățare.</p> <p>5.13. Demersuri pentru introducerea de noi discipline în planurile de învățământ în vederea dezvoltării și formării resursei umane pentru reactori de generație IV.</p>	<p>RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>
<p>Obiectiv strategic specific 6. Asigurarea necesarului de resurse umane pentru tot spectrul de specialități și grade de calificare de interes în domeniul nuclear.</p>	
<p>6.1. Actualizarea evaluărilor privind necesarul de resurse umane pentru tot spectrul de specialități și grade de calificare.</p> <p>6.2. Identificarea necesităților de dezvoltare a competențelor existente, stabilirea cerințelor pe termen mediu și lung pentru domeniile de activitate relevante existente.</p> <p>6.3. Identificarea ariilor de expertiză pentru care este necesară dezvoltarea competențelor proprii și identificarea necesarului de resurse umane calificate aferente.</p> <p>6.4. Asigurarea de personal calificat pentru realizarea activităților. Stabilirea și aplicarea unor Programe anuale de recrutare a resurselor umane și de dezvoltare a carierei personalului.</p> <p>6.5. Angajarea anuală a unui număr de absolvenți și specialiști cu cea mai bună pregătire, cel puțin egal cu numărul de personal cu studii superioare plecat în anul anterior din structurile organizatorice de cercetare ale RATEN.</p> <p>6.6. Creșterea numărului de personal atestat științific și în special cu gradele I și II.</p> <p>6.7. Creșterea ponderii doctorilor și doctoranzilor în totalul cercetătorilor.</p> <p>6.8. Stabilirea unor cerințe standard pe categorii de personal, pentru recrutare, pornind de la necesitatea asigurării de resurse umane cu potențial ridicat de dezvoltare profesională.</p> <p>6.9. Stabilirea și adoptarea unui plan de măsuri pentru creșterea motivării pentru o carieră în cercetare în domeniul nuclear.</p> <p>6.10. Asigurarea remunerațiilor la un nivel suficient de mare pentru recrutarea, păstrarea și motivarea angajaților.</p> <p>6.11. Reducerea mișcărilor de personal, stabilizarea cercetătorilor valoroși prin acordarea unor drepturi salariale motivante.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON; - Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>

6.12. Inițierea și dezvoltarea de parteneriate cu universități, pentru derularea de programe de formare, adaptate la cerințele actuale și cu perspective de carieră în RATEN.	
Obiectiv strategic specific 7. Echilibrarea cantitativă și calitativă a necesarului de personal prin aplicarea, abordarea flexibilă a unor forme de încadrare în muncă a salariaților în afara celei pe bază de contract individual de muncă pe perioadă nedeterminată, cu norma întreagă.	
<p>7.1. Identificarea categoriilor de activități, lucrări, care pot fi realizate cu personal încadrat cu contract individual de muncă pe perioadă determinată, cu timp parțial sau pe bază de contract de colaborare. Analiza eficienței utilizării acestor forme de muncă pentru fiecare categorie de activități identificate, stabilirea și aplicarea procedurilor interne necesare.</p> <p>7.2. Introducerea în reglementările interne a prevederilor necesare aplicării programului de lucru intermitent.</p> <p>7.3. Consultarea salariaților și șefilor structurilor organizatorice pentru stabilirea locurilor de muncă unde pot fi utilizate programe de lucru flexibile sau program de lucru intermitent.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>
Obiectiv strategic specific 8. Reducerea mediei de vârstă a personalului angajat în RATEN.	
<p>8.1. Analiza vârstei medii pe categorii de personal și pe activități și stabilirea priorităților programului anual cu posturile și numărul de personal pensionabil care poate fi înlocuit, precum și a vârstei medii a noilor angajați.</p> <p>8.2. Stabilirea cerințelor pentru angajare și organizarea concursurilor.</p> <p>8.3. Elaborarea și aplicarea programelor de transfer a cunoașterii pentru preluarea postului de către noii angajați.</p> <p>8.4. Stabilirea procedurilor și completarea CCM pentru utilizarea în activitatea de cercetare dezvoltare a voluntarilor selectați dintre studenții cu rezultate deosebite. Stabilirea specialiștilor care vor îndruma și forma voluntarii o perioadă de timp înainte de pensionare, pentru facilitarea transferului cunoștințelor în puncte cheie ale activității.</p> <p>8.5. Atragerea de tineri absolvenți de studii superioare, tineri cercetători, doctoranzi, postdoctoranzi, masteranzi, dar și de cercetători cu experiență pentru a îmbina entuziasmul și forța tinerilor cu expertiza și tenacitatea seniorilor;</p> <p>8.6. Atragerea tinerilor talentați spre cariera de cercetare, prin organizarea de concursuri pentru lucrările de licență sau disertație, pentru lucrări publicate în revista RATEN ICN sau prezentate la manifestări științifice organizate de RATEN.</p> <p>8.7. Instituirea unor recompense pentru tinerii sub 35 de ani din RATEN, pentru cele mai bune lucrări științifice publicate în țară, publicate în străinătate și pentru cele mai bune lucrări cu aplicabilitate practică.</p> <p>8.8. Întărirea colaborării cu mediul academic universitar, la nivel național și internațional.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>
Obiectiv strategic specific 9. Promovarea culturii de securitate nucleară în cadrul organizației	
<p>9.1. Intensificarea acțiunilor pentru implementarea principiului conform căruia <i>securitatea nucleară are prioritate în toate activitățile legate de instalațiile nucleare și prevalează asupra altor cerințe</i>, luarea deciziilor în chestiuni legate de securitatea nucleară făcându-se în acord cu acest principiu.</p> <p>9.2. Stabilirea responsabilităților atât ale personalului de conducere, cât și ale personalului de execuție, pentru dezvoltarea și menținerea culturii de securitate nucleară la nivelul structurilor RATEN și al întregii organizații.</p> <p>9.3. Implementarea pentru întreg personalul RATEN, pe domeniile de activitate ale acestuia, a unor module de pregătire special dedicate dezvoltării, menținerii și îmbunătățirii culturii de securitate nucleară.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>

<p>9.4. Inițierea de cursuri de pregătire/ calificare pentru personalul propriu în mod periodic în domeniile protecției radiologice și al mediului, prevenirea și combaterea traficului ilicit de materiale nucleare și radioactive, controlul de garanții, situații de urgență.</p> <p>9.5. Organizarea de evenimente care contribuie la promovarea culturii de securitate nucleară.</p> <p>9.6. Asigurarea schimbului de informații și experiență cu organisme internaționale, autorități de reglementare și control omoloage din UE.</p> <p>9.7. Măsuri pentru asigurarea unui mediu propice pentru raportarea condițiilor anormale sau/ și neconformităților, astfel încât personalul să fie încurajat să identifice și să semnalizeze potențiale probleme relevante pentru securitatea nucleară fără teama de repercusiuni din partea angajatorului.</p> <p>9.8. Program de măsuri care să asigure mecanismele prin care angajații să își poată exprima opiniile și să aducă la cunoștința conducerii orice nereguli, îngrijorări sau alte aspecte de interes, precum și propunerile de îmbunătățire, cu încredere și în siguranță.</p> <p>9.9. Elaborarea și implementarea Procedurii de evaluare și rezolvare a aspectelor raportate de personal, urmărind respectarea priorităților proporțional cu importanța potențială pentru securitatea nucleară a problemelor sesizate și asigurând că modul de soluționare se comunică persoanei care a efectuat raportarea, precum și altor membri ai personalului, în funcție de relevanță.</p> <p>9.10 Dezvoltarea unor instrumente adecvate și stabilirea unor indicatori relevanți pentru a monitoriza evoluția culturii de securitate nucleară în cadrul organizației, în conformitate cu standardele și bunele practici internaționale aplicabile.</p>	
<p>Obiectiv strategic specific 10. Promovarea și diseminarea rezultatelor obținute în domeniul nuclear.</p>	
<p>10.1 Identificarea rezultatelor aplicabile din programele de cercetare și dezvoltare relevante și includerea acestora în evaluările privind funcționarea în condiții de securitate nucleară a instalațiilor nucleare, pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire a performanțelor în acest domeniu.</p> <p>10.2 Identificarea și utilizarea oportunităților pentru promovarea rezultatelor obținute în activitățile RATEN, inclusiv prin organizarea de manifestări științifice.</p> <p>10.3 Transmiterea anuală a rezultatelor Conferinței Internaționale a ICN la IAEA pentru înscrierea în baza de date internațională INIS.DB.</p> <p>10.4 Participări la manifestări științifice internaționale și publicare de articole științifice în publicații relevante în domeniu.</p> <p>10.5 Diseminarea realizărilor și ofertei de servicii pe site-ul sucursalelor.</p> <p>10.6 Diseminarea mai accentuată în instituțiile de învățământ a activităților și rezultatelor, realizarea de conferințe pe tema energiei nucleare, a binefacerilor și pericolelor din partea acesteia, a necesității nonproliferării pentru educația populației, conferințe despre mediu, tot în vederea educării populației.</p> <p>10.7 Organizarea de întâlniri anuale programate între specialiști RATEN și specialiști CNE Cernavodă, Agenția Nucleară și pentru Deșeuri Radioactive, CNCAN, sau alte entități din domeniul nuclear.</p> <p>10.8 Organizarea de întâlniri, manifestări, pentru identificarea căilor de comunicare între partenerii din cercetare și industrie.</p> <p>10.9 Lansarea de propuneri pentru dezvoltarea infrastructurii de cercetare. Studii de fezabilitate.</p>	<p>- Conducerile RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON;</p> <p>- Șefii entităților organizatorice din RATEN AP, RATEN ICN și RATEN CITON</p>

CAPITOLUL VI. VALORIFICAREA COMPETENȚELOR ȘI POTENȚIALULUI RESURSELOR UMANE

Folosirea potențialului uman la întreaga lui valoare va conduce la valorificarea la maximum a tuturor mijloacelor materiale și bănești, a tuturor posibilităților oferite de baza tehnico-materială de care dispune RATEN.

Implementarea prezentei Strategii va contribui la atingerea obiectivelor Strategiei de dezvoltare RATEN pe perioada 2015-2025 și va conduce la obținerea rezultatelor preconizate:

Rezultate preconizate	Valorificare
Creșterea volumului de servicii și produse pentru partenerii interni și externi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asigurarea suportului pentru exploatarea în siguranță a CNE-Cernavodă; ▪ Participarea la managementul și extinderea duratei de viață la CNE-Cernavodă; ▪ Participare la implementarea de proiecte naționale și internaționale în domeniul energiei nucleare; ▪ Asigurarea soluțiilor pentru gospodărirea în siguranță a deșeurilor radioactive și a combustibilului nuclear uzat; ▪ Transferul cunoașterii
Creșterea capabilității RATEN de a răspunde cu promptitudine și profesionalism la solicitările instituțiilor cu responsabilități în domeniile nucleare (CNE-Cernavodă, CNCAN, ANDR, etc)	
Dezvoltarea competenței și expertizei în domeniul reactorului de tip CANDU	
Creșterea contribuției la Programele de cercetare COG și CANDU Energy aferente filierei CANDU	
Dezvoltarea de tehnologii pentru reactori avansați	Susținerea noilor strategii energetice pentru creșterea gradului de ardere și reducerea deșeurilor radioactive
Creșterea volumului de servicii de specialitate și dezvoltarea de echipamente specifice domeniului	Creșterea aportului la nivel național pentru dezvoltarea domeniului energetic
Construcția demonstratorului ALFRED	<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea contribuției României la dezvoltarea noului concept de reactor GEN IV răcit cu plumb; - Dezvoltarea competențelor în domeniu

Pentru utilizarea competențelor și potențialului resurselor umane în procesul de pregătire a noilor generații de specialiști, în fiecare subunitate RATEN se vor organiza ritmic Programe de pregătire generală pentru noii angajați, utilizând lectori interni, având în vedere următoarele considerente:

- Integrarea în activitate a noilor angajați poate fi accelerată prin transmiterea într-un cadru organizat a unor cunoștințe dobândite de generațiile mai vechi din RATEN;
- RATEN este obligată să funcționeze cu un număr redus de personal și piața forței de muncă nu oferă calificări speciale, astfel că pentru acoperirea responsabilităților o soluție poate fi creșterea performanțelor resurselor umane de care dispunem prin instruirea acestora;
- Comunicarea între salariați în cadrul unor seminarii interactive dezvoltă baza de cunoaștere din organizație, stimulează lucrul în echipă și permite constituirea și consolidarea relațiilor între angajați;
- Crește media nivelului de competență profesională pentru un număr mare de salariați;
- Prin utilizarea lectorilor din RATEN și dotărilor proprii, se realizează cu costuri reduse pregătirea generală a noilor angajați.

Noii angajați indiferent de locul de muncă pe care îl vor ocupa în RATEN, au nevoie de un minim de cunoștințe profesionale pentru a nu întâmpina dificultăți în buna realizare a sarcinilor de muncă. Ei trebuie să știe ce s-a realizat în RATEN și ce se așteaptă de la ei.

În cadrul Programelor de pregătire generală pentru noii angajați se vor organiza seminariile interactive pentru tematici specifice fiecărei subunități, la acestea adăugându-se tematici generale RATEN:

1. Mediu, calitate, securitate și sănătate în muncă. Cultura de calitate;
2. Legislație, reglementări, standardizare;
3. Situații de urgență, prevenire și protecție;
4. Tehnologia informațiilor și sistemul informațional;
5. Protecția proprietății intelectuale;
6. Transfer tehnologic și valorificarea rezultatelor activității de bază a RATEN;
7. Participarea în activități științifice și tehnice la nivel internațional;
8. Protecția fizică și protecția informațiilor clasificate;
9. Sistemul economico-financiar în activitatea RATEN;
10. Securitate nucleară. Cultura de securitate nucleară;

La elaborarea Suportului de curs și la recomandarea Bibliografiei se vor respecta următoarele cerințe generale privind conținutul și prezentarea prelegerilor:

- Prezentarea bazelor teoretice generale pentru tematica abordată;
- Evidențierea specificului activității în RATEN pe tematica prezentată;
- Prezentarea realizărilor și experienței în domeniul specific în ultimii 30 de ani;
- Importanța și necesitatea domeniului specific în ansamblul activității organizației și semnificația pentru energetica nucleară;
- Așteptări și direcții viitoare privind activitățile aferente tematicii;
- Legislație, reglementări, autorizări în vigoare în organizație și organisme de reglementare, autorizare și control.

La final, se vor completa chestionare de evaluare, se vor acorda certificatele de participare și se va publica în format electronic Manualul de pregătire generală pentru inițierea în activități din domeniul nuclear, având ca autori lectorii care au elaborat suporturile de curs.

Mentoringul, ca metodă de dezvoltare a personalului, se utilizează în procesele de training și evaluare oferite angajaților din structurile RATEN. Fiecare șef ierarhic are datoria să fie un mentor pentru subordonații săi. Șefii structurilor organizatorice trebuie să folosească principiile și programele de mentorat pentru a dezvolta echipe bine pregătite, flexibile și capabile să se adapteze la mediul economic în continuă schimbare.

În vederea organizării de stagii pentru absolvenți, în RATEN sunt desemnați mentori și se aplică Legea 335/2013 privind efectuarea stagiului pentru absolvenții de învățământ superior și Hotărârea Guvernului nr. 473/2014 pentru aprobarea Normelor metodologice. Aceste reglementări au adaptat legislația română în materie la cerințele UE, în vederea facilitării tranziției tinerilor din sistemul educațional către piața muncii, cu accent pe: promovarea accesului tinerilor absolvenți de învățământ superior pe piața muncii către un loc de muncă decent și durabil corespunzător studiilor absolvite; condiții bune de muncă și de consolidare a formării profesionale; reglementarea condițiilor minime care caracterizează un stagiu ca fiind de calitate - definirea obiectivelor profesionale; durata rezonabilă; protecție socială și remunerație adecvată; drepturi și obligații ferme pentru toate părțile implicate prin încheierea de acorduri contractuale în care sunt implicate întreprinderile, dar și serviciile publice de ocupare.

Pentru valorificarea competențelor salariaților cu experiență, prin Programe de mentoring, elaborate cu ocazia fiecărui concurs de angajare, se va extinde această metodă de pregătire la toți tinerii nou angajați asigurând transferul de cunoaștere interpersonal. Pe lângă atribuțiile de serviciu prevăzute în fișa postului, mentorii desemnați vor asigura pregătirea noilor angajați la cerințele specifice activității postului, în domeniul energiei nucleare.

Valorificarea competențelor și potențialului resurselor umane se realizează prin accesarea unor direcții noi de activitate în baza cunoștințelor dobândite de personalul existent sau identificate la noii angajați, prin transferul cunoașterii sau managementul cunoștințelor.

CAPITOLUL VII. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA REALIZĂRII STRATEGIEI

Fiecare entitate asigură implementarea principiilor, politicilor și programelor în activitatea proprie, raportează realizările și formulează propuneri de actualizare.

Obiectivele strategice specifice pentru dezvoltarea resurselor umane RATEN se vor materializa, ulterior, prin programe specifice. Acestea vor cuprinde, la rândul lor, în mod detaliat, acțiunile și măsurile necesare pentru realizarea fiecărui obiectiv strategic, termenele de realizare și responsabilitățile de implementare.

În raport cu activitățile specifice procesului managementului resurselor umane, principalele elemente care trebuie urmărite la stabilirea Programelor specifice în domeniul resurselor umane în entitățile RATEN sunt:

1. măsura în care elementele specifice funcției de resurse umane, așa cum sunt concepute prin strategia funcțională și politicile aferente, corespund cerințelor de implementare a strategiei de ansamblu a organizației;
2. planificarea forței de muncă;
3. profesiile și meseriile specifice organizației a căror acoperire este critică;
4. vârsta medie a personalului, pe ansamblu, pe profesii și meserii, pe compartimente;
5. planul forței de muncă și componentele acestuia: planul de recrutare, planul de formare și perfecționare, planul de promovare;
6. fluctuația personalului;
7. recrutarea personalului: sursele posibile și formele de efectuare;
8. selecția personalului: formele de efectuare, criteriile de referință, procedurile folosite;
9. integrarea psihosocioprofesională a noilor angajați, folosirea factorilor de influență, pregătirea condițiilor necesare, responsabilități;
10. aprecierea personalului - obiective, criterii, corelarea cu nivelul de retribuire;
11. promovarea personalului - principii, criterii, planul de promovare;
12. evidența personalului;
13. retribuirea, sistemul de salarizare, nivelurile salariilor, condițiile de salarizare, controlul stabilirii salariilor și al respectării prevederilor legislative și normative;
14. motivarea materială și nematerială a personalului;
15. formarea și perfecționarea personalului, stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă, generale și individuale de formare și perfecționare, metodele și mijloacele folosite, planul de formare și perfecționare, conținutul și metodologia programelor, infrastructura materială a programelor, controlul și evaluarea rezultatelor acestora;
16. activitățile și serviciile cu caracter social;
17. relațiile cu sindicatele.

CAPITOLUL VIII. SURSE DE FINANȚARE

Asigurarea necesarului de resurse umane calificate, menținerea și dezvoltarea competențelor în domeniu a reprezentat și reprezintă o preocupare constantă a RATEN pentru susținerea angajamentelor asumate pe termen mediu și lung. Pentru a răspunde obiectivelor și direcțiilor de acțiune, propuse în prezentul document, strategia de resurse umane pentru 2016-

2025 va avea în vedere următoarele priorități: Angajarea unui număr de personal suficient, întinerirea personalului și creșterea nivelului de competență al salariaților.

Activitățile necesare implementării Strategiei sunt susținute după caz, din surse de finanțare proprii, din Programe de cercetare naționale sau europene, sau sunt realizate în cooperare cu parteneri din țară și străinătate precum și prin participarea la forme de pregătire gratuite.

Având în vedere recunoașterea pe plan intern și internațional a importanței strategice a entităților din sistemul nuclear național, pentru realizarea unui cadru de motivare a tinerilor și personalului cu un nivel ridicat de pregătire profesională să lucreze în domeniu, este necesar să fie adoptat un Statut al personalului din domeniul nuclear.

Personalul RATEN este implicat în activități de cercetare, proiectare, punere în funcțiune, expertizare, mentenanță, exploatare și asigurare suport tehnic și științific pentru instalații nucleare.

Prevederile convențiilor internaționale și legislației române stabilesc că este o obligativitate a statului aceea de a asigura suficiente resurse de finanțare pentru instalațiile nucleare și pentru cele din infrastructura critică a țării.

CAPITOLUL IX. CONCLUZII

Pentru ca politicile de resurse umane să-și atingă obiectivele, să răspundă cât mai bine scopurilor și să poată fi aplicate în practica, este necesar ca acestea să îndeplinească o serie de cerințe:

- să fie în concordanță cu obiectivele, strategiile și politicile generale ale organizației;
- să corespundă culturii organizației, să reflecte și să susțină valorile acesteia;
- să acopere domeniile de activitate cele mai importante ale funcțiunii de resurse umane;
- să aibă o bază reală și legală și să fie în concordanță cu cerințele convențiilor, acordurilor, reglementărilor interne și internaționale în domeniul nuclear;
- să fie clar formulate, cu participarea cât mai largă la procesul de elaborare a lor, a persoanelor care urmează să le aplice;
- să fie corelate între ele;
- să fie cât mai transparente și să atragă un număr cât mai mare de personal la conceperea și transpunerea lor în practică.

Strategia de dezvoltare a resurselor umane RATEN a fost elaborată ținând cont de prevederile legale, convențiile și acordurile internaționale în domeniul nuclear, de cultura organizației, de strategiile și politicile în curs de implementare, de opiniile și intențiile conducerii și angajaților cu rol în implementarea acesteia.

Principiile, politicile și obiectivele privind resursele umane RATEN trebuie tratate și aplicate unitar în toate entitățile RATEN pentru ca rezultatele să fie cele așteptate.

Pentru implementarea și monitorizarea rezultatelor aplicării Strategiei de dezvoltare a resurselor umane RATEN se va constitui un Grup de lucru care va raporta Directorului General RATEN. Analiza stadiului de implementare se va realiza la fiecare doi ani. Actualizarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane RATEN se va face în funcție de prioritățile organizației, ale Programului Nuclear Național și revizuirea intermediară se va realiza până în anul 2020.

Aplicarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane RATEN, este esențială pentru realizarea Strategiei de dezvoltare RATEN pentru perioada 2015 - 2025.

Schimbul de generații în RATEN este iminent și acesta se va rezolva prin soluții inovative, care trebuie aduse și implementate treptat cu o contribuție majoră din partea noii generații.