



## Evaluare internă intermediară HRS4R 2026

### Echipa

Name	Position	Steering Committee	Working group	Management line/department
<b>Cătălin Filipescu</b>	HR responsible		X	HR Office/ Administration/ First line management
<b>Cristian Ciupitu</b>	Legal Advisor		X	Legal Office/ GDPR responsible/ Administration/ First line management
<b>Mihaela Gherghiceanu</b>	R4		X	Scientific Director/Top management
<b>Bogdan Ovidiu Popescu</b>	R4	X		President of Scientific Council/Top management
<b>Ana Maria Enciu</b>	R4	X		Scientific Secretary/Top management
<b>Mihaela Surcel</b>	R2	X		Researcher/Immunology lab.
<b>Victor Eduard Peteu</b>	R1	X		Researcher/ Pathology lab.
<b>Ionela Neagoe</b>	R1	X		Researcher/Radiobiology lab.

### Contents

HRS4R Rapport 2024 – 2026 .....	2
Corespondență între principiile Cartei cercetătorului și chestionar .....	7
Gap Analysis și OTM-R Checklist HRS4R 2026 .....	13
Action Plan HRS4R – 2026-2029.....	20

## I. HRS4R – internal review (2024 – 2026)

Pentru implementarea principiilor Cartei Europene a Cercetătorilor<sup>1</sup>, incluse la nivel național în Legea 183/2024 privind statutul personalului de cercetare, dezvoltare și inovare, în perioada 2024-2026 au fost elaborate o serie de metodologii și regulamente care să permită reglementarea activității de cercetare, predictibilitate în dezvoltarea carierei cercetătorilor sau care oferă cadrul adecvat pentru activitatea de cercetare:

- [Regulamentul intern al INCD Victor Babeș](#) (2023)
- [Regulament pentru evaluarea periodică a performanței științifice a cercetătorilor](#) (2025-2028)
- [Contractul Colectiv de Muncă](#) (2026-2027)
- [Gender Equality Plan](#) (actualizat pentru 2025-2029)
- [Codul de etică și conduită în activitatea de cercetare științifică](#) (actualizat 2026)
- [Action plan for CoARA](#) (2025-2027)
- [Centrul de Transfer Tehnologic al INCD „Victor Babeș” București](#) (CTT-IVB, 2026), care va asigura asistență privind drepturile de proprietate intelectuală
- [Metodologie cadru pentru concursurile de ocupare a posturilor vacante de cercetare](#) (actualizat 2025)
- [Metodologie cadru pentru organizarea examenului de promovare pentru obținerea gradului profesional de către personalul de cercetare, dezvoltare și inovare](#) (2026)

Toate aceste documente sunt accesibile pe pagina web a institutului.

O serie de proceduri operaționale au fost elaborate în cadrul [Sistemului de Control Intern Managerial](#)<sup>2</sup> și reglementează aspecte ale activității cercetătorilor (accesibile pe intranet):

- PO-SCIM 01-01, Training etic
- PO-SCIM 01-02, Cercetare disciplinară
- PO-SCIM 01-03, Completarea, comunicarea și publicarea Declarației de avere și Declarației de interese
- PO-SCIM 01-04, Avertizarea în interes public și protecția avertizorului în interes public
- PO-SCIM 01-05, Prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă
- PS – SCIM – 02, Atribuții, funcții, sarcini
- PS – SCIM – 03, Competență, Performanță
- PO-SCIM 03-01, Ocuparea poziției de Șef de laborator
- PS-SCIM-07, Monitorizarea performanțelor
- PO-SCIM 07-01, Valorizarea rezultatelor cercetării
- PO-SCIM 07-05, Managementul inovării
- PO-SCIM 07-06, Protejarea proprietății intelectuale
- PO-SCIM 10-03, Implicarea studenților, masteranzilor, doctoranzilor și post-doctoranzilor în activitatea de cercetare
- PS-SCIM-12, Informarea și comunicarea
- PO – GDPR, Privind prelucrarea datelor cu caracter personal.

<sup>1</sup> ELI: <http://data.europa.eu/eli/C/2023/1640/oj>

<sup>2</sup> în acord cu OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

O serie de proceduri operaționale au fost elaborate în cadrul Sistemului de Management al Calității (ISO 9001:2015) și reglementează aspecte ale activității cercetătorilor (accesibile pe intranet):

- PP-01, Cercetare-Dezvoltare
- PP-02, Educație și formare
- PG-7.2, Management Resurse Umane.

## Rezumat

Prezentul document sintetizează analiza strategică a consultării interne privind perspectiva asupra carierei de cercetător și a managementului resurselor umane în cadrul INCD "Victor Babeș".

Chestionarul de evaluare a strategiei instituționale de resurse umane a avut 21 de întrebări, a acoperit direct sau indirect cele 20 de principii ale Cartei Europene a Cercetătorilor, a fost aplicat în perioada 27–29 aprilie 2026, a inclus 32 de respondenți și a acoperit 58,18% din totalul personalului de cercetare al institutului aflat în activitate la momentul analizei.

Rezultatul global al consultării este favorabil, cu un scor mediu general de 3,99 din 5, ceea ce indică existența unui cadru instituțional funcțional și relativ bine perceput în raport cu principiile Cartei Europene a Cercetătorilor.

Cele mai solide domenii sunt recrutarea și selecția, egalitatea și nediscriminarea, obiectivitatea evaluării performanței, precum și adaptarea programelor de training la nevoile cercetătorilor, toate având scoruri medii de peste 4 sau semnificativ peste 4.

Cele mai importante vulnerabilități sunt feedback-ul post-evaluare și dezvoltarea de carieră, politica salarială, distribuirea beneficiilor din proiecte europene, vizibilitatea mecanismelor de soluționare a disputelor și, mai ales, retenția cercetătorilor, pentru care întrebarea referitoare la reducerea exodului de talente a înregistrat cel mai scăzut scor, 2,81.

Rezultatele sondajului arată că institutul are deja o bază procedurală și normativă credibilă, dar trebuie să treacă într-o etapă de maturizare strategică în care politicile de resurse umane devin mai orientate spre dezvoltarea parcursului profesional, retenție, claritate decizională și recunoaștere diferențiată a contribuției.

## Metodologie și valoarea datelor

Chestionarul a fost construit pe 7 capitole: recrutare și selecție, evaluare a performanțelor, promovare și dezvoltare, salarizare și concedii, egalitate și non-discriminare, managementul conflictelor, formare și retenție.

Eșantionul a fost selectat pe criterii de disponibilitate, iar unitatea de selecție a fost angajatul; această abordare oferă o imagine utilă pentru diagnoza organizațională, dar presupune și un anumit risc de autoselecție.

Distribuția pe funcție, vârstă și gen este relativ echilibrată și se apropie de structura instituțională, ceea ce susține relevanța percepțiilor colectate pentru elaborarea unui plan de măsuri.

## Analiza pe domenii

### I. Recrutare și selecție

Capitolul privind recrutarea și selecția are un scor mediu de 4,29, fiind unul dintre cele mai bine cotate subiecte din chestionar. Transparența procesului de recrutare a obținut 4,34, selecția bazată pe competențe și merite a obținut 4,21, iar egalitatea de șanse pentru candidații externi a obținut 4,31.

Aceste rezultate confirmă că institutul dispune de proceduri credibile și vizibile privind publicarea anunțurilor, criteriile de concurs și mecanismele de prevenire a incompatibilităților, ceea ce reprezintă o bază solidă pentru pilonul „Recruitment and Selection”.

## **II. Evaluare performanței**

Capitolul evaluării performanțelor are un scor mediu de 4,00, dar acest rezultat agregat ascunde un contrast important între percepția bună asupra obiectivității evaluării și percepția modestă asupra utilității acesteia pentru dezvoltarea carierei.

Evaluările anuale sunt considerate obiective (4,28), adaptate gradului și specialității (4,06) și capabile să recunoască activitățile administrative și de mentorat (4,28), însă feedback-ul post-evaluare, care include planuri concrete de dezvoltare profesională, are doar 3,41. Această diferență este strategic importantă: institutul pare să evalueze corect, dar nu transformă suficient evaluarea într-un instrument de creștere profesională, de mentorat și de orientare în carieră.

## **III. Promovare și dezvoltare**

Capitolul promovare și dezvoltare are un scor mediu de 4,09, sugerând o percepție generală favorabilă, dar cu câteva semnale de neuniformitate în claritatea regulilor și în distribuția oportunităților. Promovările pe baza unor criterii prestabilite au un scor de 4,09, oportunitățile de formare distribuite echitabil au un scor de 4,06, iar existența mecanismelor de contestare a deciziilor de promovare are un scor de 4,13.

Cu toate acestea, raportul subliniază că există proporții relevante de răspunsuri neutre sau negative, explicabile prin faptul că metodologia de promovare pe grade superioare nu era încă adoptată și prin o cunoaștere insuficientă a reglementărilor privind contestațiile.

## **IV. Salarizare și recunoaștere**

Acesta este unul dintre domeniile critice, cu un scor mediu de capitol de 3,66.

Politica salarială echitabilă și transparentă are un scor de 3,03, în timp ce bonusurile pentru proiecte europene, proporționale cu contribuția reală, au un scor de 3,59; singurul subiect evaluat foarte bine din acest capitol este acordarea concediilor pentru cercetare sau mobilități, fără discriminare, cu un scor de 4,38.

Din punct de vedere strategic, problema nu este doar una de nivel salarial, ci una de relație dintre efort, performanță, contribuție și recunoaștere percepută, ceea ce afectează direct motivația internă și atractivitatea organizațională.

## **V. Egalitate, incluziune și climat instituțional**

Capitolul egalitate de șanse și nediscriminare are un scor mediu de 4,23 și este o zonă de forță instituțională. Promovarea diversității de gen, vârstă și etnie în echipele de cercetare are un scor de 4,53, politicile anti-hărțuire au un scor de 4,03, iar suportul pentru angajații cu dizabilități are un scor de 4,13.

Raportul indică însă o proporție mare de răspunsuri neutre pentru anti-hărțuire și dizabilitate, ceea ce sugerează nu atât absența politicilor, cât insuficiența lor comunicare și o nevoie de operaționalizare mai vizibilă.

## **VI. Managementul conflictelor și protecția procedurală**

Capitolul managementul conflictelor are un scor mediu de 4,01, dar itemul privind soluționarea rapidă și imparțială a disputelor de resurse umane are doar 3,75. Confidențialitatea datelor personale este percepută pozitiv (4,09), iar existența unui cod etic clar și aplicat uniform are scor 4,19.

Per ansamblu, institutul are reguli și cadre normative, însă nivelul de încredere și cunoaștere practică a căilor de sesizare, mediere și apel poate fi semnificativ îmbunătățit.

## **VII. Formare și retenție**

Acesta este cel mai vulnerabil capitol, cu un scor mediu de 3,42. Deși programele de training sunt considerate adaptate nevoilor cercetătorilor (4,03), capacitatea institutului de a reține talentele prin politici corecte de carieră și de a reduce exodul de cercetători primește doar 2,81, cel mai slab rezultat din întregul chestionar.

Această evaluare arată că formarea există, dar nu este suficient acompaniată de perspective clare privind progresul, recunoașterea și stabilizarea profesională.

### Diagnosticul strategic HRS4R

Analiza datelor susține ideea că INCD „Victor Babeș” se află într-o etapă intermediară de maturitate HRS4R: procedurile de bază sunt în mare parte funcționale și apreciate, dar mecanismele care leagă evaluarea, formarea, promovarea, recompensa și retenția nu sunt încă integrate într-o arhitectură coerentă pentru dezvoltarea carierei.

Aceasta este o concluzie esențială pentru actualizarea Planului de Acțiune, prin acțiuni integratoare, astfel încât procedurile de HR să contribuie explicit la parcursul profesional al cercetătorului și la capacitatea organizației de a atrage, dezvolta și reține talente.

De menționat că măsurile corective în această direcție depind de politicile guvernamentale în cercetare-dezvoltare, care sunt, la nivel declarativ, bune, dar nesuținute de alocarea financiară. Din păcate, politica salarială depinde direct de gradul de accesare a fondurilor prin proiecte câștigate în competiții naționale sau internaționale, neexistând un buget anual stabil.

### Priorități strategice 2026–2029

#### Prioritatea 1. Dezvoltarea de carieră și retenția talentelor

Prioritatea majoră este transformarea evaluării și formării într-un sistem coerent de dezvoltare a carierei, cu instrumente individualizate, mentorat, perspective de promovare și mecanisme concrete de retenție.

Această prioritate răspunde direct scorurilor reduse pentru feedback-ul post-evaluare și retenție și trebuie tratată ca axă centrală a noului Action Plan.

#### Prioritatea 2. Echitate și transparență în recompensare

Este necesară consolidarea relației dintre performanță, responsabilitate și recompensă, atât în salarizarea de bază, cât și în distribuția beneficiilor din proiectele competitive și internaționale.

Chiar și în condiții bugetare restrictive, claritatea regulilor, previzibilitatea și comunicarea acestora pot crește semnificativ percepția de echitate.

#### Prioritatea 3. Vizibilitatea mecanismelor de protecție și apel

Institutul trebuie să transforme procedurile existente privind conflictele, etica, anti-hărțuirea, contestațiile și protecția datelor în instrumente mai vizibile, mai ușor de accesat și mai bine înțelese de personal.

Această direcție este importantă nu doar pentru conformitate, ci și pentru încrederea instituțională și pentru climatul organizațional.

#### Prioritatea 4. Menținerea și scalarea bunelor practici

Rezultatele bune din recrutare, diversitate, etică și training trebuie transformate în exemple de bună practică HRS4R, documentate, comunicate și menținute prin monitorizare periodică.

**Tabel sintetic al domeniilor și priorităților**

Domeniu	Scor mediu	Interpretare	Nivel de prioritate
I. Recrutare și selecție	4,29	Domeniu consolidat, bună practică instituțională	Menținere
II. Evaluare performanțe	4,00	Bun pe evaluare obiectivă, vulnerabil pe dezvoltare de carieră	Ridicată
III. Promovare și dezvoltare	4,09	Bun, dar necesită clarificare procedurală și comunicare	Medie
IV. Salarizare și concedii de formare profesională	3,66	Domeniu critic privind percepția nivelului de salarizare	Foarte ridicată
V. Egalitate și non-discriminare	4,23	Domeniu de forță, necesită vizibilitate operațională	Menținere
VI. Managementul conflictelor	4,01	Cadrul există, dar nu este suficient de cunoscut și validat	Ridicată
VII. Formare și retenție	3,42	Cea mai mare vulnerabilitate structurală	Foarte ridicată

## Corespondență între principiile Cartei cercetătorului și chestionar

Versiunea 2023 a Cartei Europene a Cercetătorilor formulează 20 de principii esențiale, grupate în 4 piloni.

### Principiile Cartei Europene a cercetătorilor<sup>3</sup>:

#### Pilon 1 – Etică, integritate, gen și știință deschisă

1. **Etică și integritate în cercetare** – respectarea normelor etice stricte, onestitate, fiabilitate, obiectivitate, imparțialitate, independență, responsabilitate față de viitoarele generații ale științei.
2. **Libertatea cercetării științifice** – libertatea de gândire, opinie și exprimare, de a formula întrebări de cercetare, de a alege metode, de a contesta cunoașterea acceptată și de a prezenta idei noi.
3. **Știința deschisă** – promovarea accesului deschis la publicații, date și alte rezultate („cât mai deschis cu putință, dar nu mai deschis decât este necesar”), precum și a practicilor responsabile de open science.
4. **Egalitatea de gen** – integrarea perspectivei de gen în conținutul cercetării și asigurarea egalității de gen în carieră, în poziții de decizie și în procesele de recrutare.
5. **Acceptarea diversității** – luarea în considerare a diversității (gen, origine rasială/etnică, religie, statut social, handicap, vârstă, orientare sexuală etc.) și combaterea discriminării.

#### Pilon 2 – Evaluare, recrutare și avansare în carieră

6. **Profesia în domeniul cercetării** – recunoașterea cercetării ca profesie, cu competențe și responsabilități specifice, și definirea clară a rolurilor cercetătorilor.
7. **Libera circulație a cercetătorilor** – facilitarea mobilității geografice, interdisciplinare și intersectoriale, recunoașterea valorii mobilității în evaluare și carieră.
8. **Durabilitatea cercetării** – orientarea cercetării către binele societății și dezvoltarea durabilă, utilizarea responsabilă a resurselor, reducerea impactului negativ asupra mediului.
9. **Recrutare bazată pe merit și transparență** – proceduri OTM-R: anunțuri clare, criteriile explicite, selecție bazată pe competențe și merite, paneluri echilibrate, evitarea bias-ului.
10. **Evaluare responsabilă a cercetării** – evaluare centrată pe calitate, impact și diversitatea contribuțiilor, nu doar pe indicatori bibliometrici; recunoașterea practicilor de știință deschisă și a mobilității.

#### Pilon 3 – Condiții și practici de muncă

11. **Condiții de muncă echitabile și incluzive** – mediu de cercetare sigur, sănătos, incluziv, cu resurse adecvate, echilibru viață profesională–privată și prevenirea hărțuirii.
12. **Stabilitatea și predictibilitatea carierei** – contracte și poziții cu grad rezonabil de stabilitate, reducerea precarității, claritate privind perspectivele pe termen mediu și lung.
13. **Remunerație și protecție socială corecte** – salarii adecvate, corelate cu calificările și responsabilitățile, acces la protecție socială, pensii, concedii și beneficii comparabile.
14. **Echilibrul de șanse și incluziune la locul de muncă** – politici active de egalitate de șanse, adaptări rezonabile pentru persoane cu dizabilități, măsuri contra discriminării.

<sup>3</sup> <http://data.europa.eu/eli/C/2023/1640/oj>

15. **Participare și reprezentare în governanța cercetării** – implicarea cercetătorilor în organisme de decizie, consultare în privința politicilor și strategiilor instituționale.

#### Pilon 4 – Cariere în cercetare și dezvoltarea talentelor

16. **Dezvoltarea carierei în cercetare** – planuri de carieră, sprijin pentru evoluție pe toate nivelurile (early, mid, senior), acces la oportunități de avansare.
17. **Recunoașterea și dezvoltarea competențelor** – valorizarea competențelor transferabile, interdisciplinare și intersectoriale, sprijinirea dezvoltării lor continue.
18. **Consiliere și suport pentru carieră** – servicii de career guidance, mentoring și coaching pentru cercetători, inclusiv pentru tranziții în și din alte sectoare.
19. **Formare și învățare pe tot parcursul vieții** – acces la formare continuă, programe de training, dezvoltare de competențe noi (management de proiect, leadership, etică, open science etc.).
20. **Responsabilitatea comună pentru dezvoltarea talentelor** – responsabilitate partajată între cercetători, angajatori, finanțatori și decidenți pentru a crea un ecosistem de carieră atractiv și sustenabil.

Nu toate cele 20 de principii sunt acoperite în mod egal de chestionarul intern, deoarece instrumentul de consultare a fost construit în jurul unor teme de management al resurselor umane și al carierei.

Tabelul de mai jos prezintă principiile acoperite direct de întrebările din chestionar, cele acoperite indirect prin interpretare organizațională și cele slab acoperite.

**Tabel de corespondență între principiile Cartei cercetătorului și chestionar**

N r	Principiul Cartei	Acoperire în chestionar	Capitol / item relevant din chestionar	Evidență-cheie din consultare	Acțiuni din Action Plan asociate	Observații
1	Etică și integritate în cercetare	Directă	Cap. VI, item 19; parțial item 18	Codul etic are un scor de 4,19, iar confidențialitatea datelor are un scor de 4,09.	Acțiunile 16 și 15: sesiuni anuale de informare privind codul de etică, integritatea și GDPR.	Bună acoperire; pot fi adăugate dovezi suplimentare din codul de etică și procedurile privind integritatea științifică.
2	Libertatea cercetării științifice	Indirectă	Nu este evaluată explicit	Nu există item dedicat în chestionar.	Este susținut indirect prin politica de carieră și prin mediul instituțional de cercetare.	<a href="#">Codul de etică</a> și conduită în activitatea de cercetare științifică al INCDVB conține prevederi specifice principiului autonomiei și libertății în cercetare.
3	Știința deschisă	Slab acoperită	Nu este evaluată explicit	Chestionarul nu include itemi privind open access	Este susținut indirect prin politica de carieră și prin mediul	Este necesară creșterea gradului de conștientizare a măsurilor specifice

N r	Principiul Cartei	Acoperire în chestionar	Capitol / item relevant din chestionar	Evidență-cheie din consultare	Acțiuni din Action Plan asociate	Observații
				sau open science.	instituțional de cercetare. Acțiunea 14	de susținere a științei deschise
4	Egalitatea de gen	Directă	Cap. V, item 14	Diversitatea de gen, vârstă și etnie are scor 4,53.	Acțiunea 10: creșterea gradului de conștientizare asupra politicii de diversitate, incluziune și egalitate de șanse.	Acoperire bună; există <a href="#">Gender Equality Plan (en)</a> , iar politica pe date de gen sunt prevăzute în metodologiile de recrutare și promovare.
5	Acceptarea diversității	Directă	Cap. V, itemii 14–16	Diversitate 4,53; anti-hărțuire 4,03; suport pentru dizabilități 4,13.	Acțiunile 10, 11 și 12.	Domeniu solid, dar necesită consolidare operațională în domeniul dizabilității. Există o <a href="#">procedură operațională pentru prevenirea hărțurii în SCIM</a> (PO-SCIM-01-05).
6	Profesia în domeniul cercetării	Indirectă	Mai multe capitole, mai ales II, III, VII	Chestionarul tratează cercetarea ca un parcurs profesional, prin evaluare, promovare, training și retenție.	Acțiunile 3, 4, 16, 17, 18.	Sunt elaborate și actualizate metodologiile de evaluare, de concurs și de promovare.
7	Libera circulație a cercetătorilor	Indirectă	Cap. III, item 9; Cap. IV, item 12	Oportunitățile de formare și concediile pentru mobilități sunt evaluate favorabil; item 12 are scor 4,38.	Acțiunile 9, 16 și 18.	Mobilitatea internațională și participarea la proiecte sunt susținute în permanență (5 acțiuni COST în derulare), în limita fondurilor disponibile.
9	Recrutare bazată pe merit și transparentă	Directă	Cap. I, itemii 1–3	Scor mediu de capitol 4,29; transparență 4,34; meritocrație 4,21; șanse egale 4,31.	Acțiunile 1 și 2.	Există metodologie clară dedicată recrutării.
10	Evaluare responsabil	Directă	Cap. II, itemii 4–7	Evaluare obiectivă 4,28; adecvare la	Acțiunile 3 și 4.	Există metodologie de evaluare care include și

Nr	Principiul Cartei	Acoperire în chestionar	Capitol / item relevant din chestionar	Evidențele din consultare	Acțiuni din Action Plan asociate	Observații
	ă a cercetării			grad și specialitate 4,06; recunoașterea activităților administrative și de mentorat 4,28.		contribuțiile non-bibliometrice.
1 1	Condiții de muncă echitabile și incluzive	Directă	Cap. IV, V și VI	Date privind salarizare, concedii, non-discriminare, anti-hărțuire, conflict management.	Acțiunile 7–15.	Domeniu bine reprezentat, dar cu gap-uri importante la echitate salarială și vizibilitatea mecanismelor de protecție.
1 2	Stabilitatea și predictibilitatea carierei	Directă	Cap. VII, item 21; Cap. II, item 5; Cap. III	Retenția are scor 2,81, iar feedback-ul de dezvoltare 3,41.	Acțiunile 3, 4, 18, 19.	Domeniu critic pentru HRS4R, cu impact direct asupra retenției.
1 3	Remunerațiile și protecție socială corecte	Directă	Cap. IV, itemii 11–13	Politica salarială 3,03; bonusurile pentru proiecte europene 3,59; concediile pentru mobilități 4,38.	Acțiunile 7 și 8.	Domeniu critic pentru HRS4R, cu impact direct asupra retenției.
1 4	Egalitate de șanse și incluziune la locul de muncă	Directă	Cap. V, itemii 14–16	Diversitatea și incluziunea sunt bine percepute; există însă multe răspunsuri neutre pe dizabilitate.	Acțiunile 10, 11, 12.	Necesită acțiuni pentru creșterea gradului de conștientizare a prevederilor interne. Este nevoie de îmbunătățirea accesibilității în clădire, în limitele arhitecturale ale unei clădiri din 1889.
1 5	Participare și reprezentare în governanța cercetării	Indirectă	Nu este măsurată explicit	Chestionarul nu include itemi privind participarea cercetătorilor la luarea deciziilor.	Subiectul va fi introdus în sondajul următor.	Cercetătorii pot face propuneri liber și direct și sunt consultați în luarea deciziilor majore. CCM este elaborat în urma consultării întregului personal al institutului.

N r	Principiul Cartei	Acoperire în chestionar	Capitol / item relevant din chestionar	Evidență-cheie din consultare	Acțiuni din Action Plan asociate	Observații
16	Dezvoltarea carierei în cercetare	Directă	Cap. II, item 5; Cap. III; Cap. VII, itemii 20–21	Dezvoltarea de carieră este principalul domeniu vulnerabil: Q5 = 3,41; retenție = 2,81.	Acțiunile 3, 4, 16, 17, 18, 19.	Principiu acoperit insuficient. Sunt necesare acțiuni de îmbunătățire.
17	Recunoașterea și dezvoltarea competențelor	Directă	Cap. II, item 7; Cap. VII, item 20	Activitățile administrative și de mentorat sunt recunoscute; trainingul este apreciat cu 4,03.	Acțiunile 16 și 17.	Menținerea și îmbunătățirea acțiunilor de dezvoltare a competențelor transferabile și a mentoratului.
18	Consiliere și suport pentru carieră	Directă/indirectă	Cap. II, item 5; Cap. VII	Lipsa planurilor concrete post-evaluare arată că serviciile de orientare de carieră sunt insuficient dezvoltate.	Acțiunile 3, 4 și 17.	Este necesară formularea explicită a unui mecanism de „career guidance”.
19	Formare și învățare pe tot parcursul vieții	Directă	Cap. III, item 9; Cap. VII, item 20	Trainingul este apreciat pozitiv, iar oportunitățile de formare sunt moderate-bune.	Acțiunile 11 și 18.	Sunt necesare acțiuni de extindere a competențelor transferabile și de grant writing.
20	Responsabilitatea comună pentru dezvoltarea talentelor	Indirectă	Rezultă din logica întregului chestionar și din concluzii	Raportul leagă retenția de salarizare, feedback, proiecte europene și managementul resursei umane.	Acțiunile 18, 19, 20 și 21.	Sunt necesare acțiuni de îmbunătățire a mecanismelor de retenție a resurselor umane, în vederea stabilizării cadrului politic național în privința cercetării.

## Concluzii

Chestionarul utilizat de institut este foarte util pentru componenta de management HR și dezvoltarea carierei din HRS4R, dar nu acoperă integral toate cele 20 de principii ale noii Carte Europene a Cercetătorilor. Rezultatele consultării interne arată existența unui cadru instituțional funcțional, susținut de proceduri, metodologii și politici interne adecvate, dar indică totodată necesitatea consolidării unor mecanisme legate de dezvoltarea carierei, retenția cercetătorilor, recunoașterea contribuției profesionale și vizibilitatea mecanismelor de protecție.

**Principii bine acoperite.** Principiile cel mai bine susținute de chestionar sunt recrutarea bazată pe merit și transparența, evaluarea responsabilă, egalitatea de gen și diversitatea, remunerația și condițiile de muncă, precum și dezvoltarea carierei (în acest ultim caz, dovezile indică mai ales existența unui gap și nu o performanță ridicată).

**Principii parțial sau slab acoperite** (2, 3, 8 ). Principiile privind libertatea cercetării științifice, știința deschisă, durabilitatea cercetării și participarea cercetătorilor la guvernare nu sunt evaluate explicit în chestionarul atașat. Sunt prevăzute reglementări specifice pentru aceste principii în Regulamentul Intern al Institutului, în Codul de etică (actualizat în 2026) și în contractul Colectiv de Muncă (2026-2027), toate actualizate pe pagina web a Institutului.

Sunt necesare acțiuni de îmbunătățire a mecanismelor de retenție a resurselor umane și de conștientizare a acțiunilor deja întreprinse (libertatea cercetării științifice, durabilitatea cercetării – centrul de diagnostic, centrul de transfer tehnologic), de reglementare internă a principiilor științei deschise și de participare a cercetătorilor la guvernare.

**Recomandare.** Următorul sondaj va trebui să acopere explicit toate cele 20 de principii ale Cartei Europene a Cercetătorilor.

## II. Gap Analysis și OTM-R Checklist HRS4R 2026

Prezentul document completează analiza strategică HRS4R cu o analiză de tip gap analysis, structurată pe arii tematice relevante pentru Carta europeană a cercetătorilor și un OTM-R checklist operațional, cu accent pe recrutare deschisă, transparentă și bazată pe merit. La baza analizei se află consultarea internă realizată printr-un chestionar în aprilie 2026, care a inclus 32 de respondenți și a produs un scor global de 3,99, cu 5 itemi sub pragul de 4 din totalul celor 21 analizați.

Analiza de față utilizează datele chestionarului ca sursă principală de evidență internă și formulează nivelul gap-ului ca element de risc: scăzut, moderat sau ridicat. Pragul operațional folosit este următorul: scoruri peste 4 indică o adecvare bună și, în general, un gap scăzut; scorurile între 3 și 4 indică un gap moderat; scorurile apropiate de 3 sau sub 3 indică un gap ridicat și necesitatea unei intervenții prioritare.

### Gap analysis HRS4R

Nr.	Domeniu / principiu C&C	Evidență din consultare	Nivel actual	Gap	Interpretare strategică	Direcție de acțiune
1	Recruitment and Selection	Capitolul recrutare și selecție are scor mediu: 4,29; transparentă: 4,34; meritocrație: 4,21; șanse egale interni/externi: 4,31.	Bun-foarte bun	Scăzut	Procedurile sunt percepute pozitiv și reprezintă un punct forte instituțional.	Menținere, actualizare anuală și mai bună promovare externă
2	Transparency of criteria	Raportul menționează anunțuri publicate pe website, Euraxess și ANCS-Jobs și existența unei metodologii cu criterii clare.	Bun	Scăzut	Cadrul există și este vizibil, dar trebuie păstrat, actualizat și aplicat uniform.	Revizuire anuală și audit intern de conformitate
3	Merit-based assessment	78,13% apreciază favorabil selecția bazată pe competențe și merite, dar 12,50% exprimă dezacord total sau parțial.	Bun	Moderat	Încrederea este bună, dar este nevoie de consolidarea percepției de imparțialitate.	Standardizarea unor formulare de feedback în evaluare și elaborarea unui ghid de evaluare
4	Equal opportunities in recruitment	75% apreciază favorabil șansele egale pentru	Bun	Moderat	Percepția este pozitivă, dar nu la nivelul maxim al	Comunicare mai bună a criteriilor și metodologiei

Nr.	Domeniu / principiu C&C	Evidență din consultare	Nivel actual	Gap	Interpretare strategică	Direcție de acțiune
		candidații interni și externi.			celorlalți itemi de recrutare.	de recrutare externă
5	Evaluation systems	Obiectivitatea evaluărilor are scorul 4,28; concordanța cu specialitatea și gradul are scorul 4,06; activitățile administrative și de mentorat au scorul 4,28.	Bun	Scăzut	Sistemul de evaluare este perceput ca robust și relativ echilibrat.	Menținere și calibrare periodică
6	Career development in evaluation	Feedback-ul post-evaluare cu planuri concrete are scor 3,41.	Mediu	Ridicat	Evaluarea nu se traduce suficient în dezvoltarea carierei și în orientarea profesională.	Introducerea planurilor individuale de dezvoltare cu evaluare periodică (CDR - Career Development Review) în acord cu politicile naționale în schimbare
7	Promotion and career progression	Criteriile de promovare au scor 4,09, iar mecanismele de contestare 4,13, dar există multe răspunsuri neutre și raportul notează lipsa metodologiei finale la momentul sondajului.	Bun, dar incomplet consolidat	Moderat	Cadrul este perceput favorabil, însă claritatea procedurii trebuie îmbunătățită.	Finalizarea metodologiei și comunicare structurată
8	Access to training and mobility	Oportunitățile de formare sunt distribuite echitabil – scor 4,06; concediile pentru cercetare/mobilități – 4,38.	Bun	Scăzut-moderat	Există acces rezonabil, dar inegalitățile percepute privind conferințele și bursele trebuie gestionate.	Criterii transparente de alocare și susținerea tinerilor cercetători
9	Salary fairness	Politica salarială echitabilă are scor 3,03.	Fragil	Ridicat	Acesta este unul dintre cele mai clare gap-uri structurale ale sistemului de HR.	Clarificare, comunicare și măsuri compensatorii/alternative
10	Recognition of contribution	Bonusurile pentru proiecte europene au scor 3,59, cu proporție	Mediu	Moderat-ridicat	Percepția echității este insuficient consolidată și afectată și de	Metodologie de alocare și lărgirea

Nr.	Domeniu / principiu C&C	Evidență din consultare	Nivel actual	Gap	Interpretare strategică	Direcție de acțiune
	in EU projects	mare de răspunsuri neutre.			participarea limitată a unei părți din personal.	participării la proiecte
11	Non-discrimination and diversity	Diversitatea are scor 4,53; anti-hărțuirea 4,03; suportul pentru persoane cu dizabilități 4,13.	Bun-foarte bun	Scăzut	Institutul performează bine pe climatul de incluziune, dar unele politici sunt insuficient cunoscute.	Comunicare mai vizibilă
12	Anti-harassment awareness	21,88% nu au o opinie clară privind politicile anti-hărțuire.	Bun, dar cu vizibilitate limitată	Moderat	Gap-ul este mai degrabă unul de comunicare și conștientizare decât unul normativ.	Campanii anuale și desemnarea persoanelor de contact
13	Disability support readiness	31,25% sunt neutri privind suportul pentru angajații cu dizabilități; raportul menționează limitări de accesibilitate în unele spații.	Mediu	Moderat-ridicat	Există deschidere declarativă, dar pregătirea operațională este incompletă.	Audit de accesibilitate și plan minimal de adaptare
14	HR conflict management	Soluționarea rapidă și imparțială a disputelor de HR are scor 3,75, cu 31,25% răspunsuri neutre.	Mediu	Moderat-ridicat	Procedurile există, dar sunt puțin cunoscute sau insuficient validate prin experiență.	Procedură simplificată, flowchart și sesiuni de informare
15	Confidentiality and data protection	Confidențialitatea datelor personale are scor 4,09.	Bun	Scăzut	Normele sunt percepute pozitiv, dar comunicarea ar putea fi îmbunătățită.	Actualizare periodică a instruirilor GDPR
16	Ethics and professional conduct	Codul etic are scor 4,19, dar există 15,63% dezacord total.	Bun	Moderat	Existența codului este cunoscută, însă aplicarea uniformă și înțelegerea lui pot fi îmbunătățite.	Menținerea trainingului bianual pe etică și integritate
17	Training offer	Programele de training adaptate nevoilor au scor 4,03.	Bun	Scăzut	Oferta de formare este percepută pozitiv și poate constitui o bază pentru extindere.	Plan anual de training bazat pe nevoi
18	Talent retention	Itemul privind retenția talentelor are un scor de 2,81, cel	Slab	Foarte ridicat	Aceasta este vulnerabilitatea strategică majoră a instituției.	Politică de carieră, retenție și recunoaștere integrată

Nr .	Domeniu / principiu C&C	Evidență din consultare	Nivel actual	Gap	Interpretare strategică	Direcție de acțiune
		mai mic din întregul chestionar.				
19	Institutional HR coherence	Raportul corelează retenția scăzută cu feedback-ul insuficient, politica salarială și remunerarea din proiecte europene.	Mediu	Ridicat	Gap-ul nu este punctual, ci sistemic: piesele există, dar încă nu funcționează într-un sistem coerent de carieră.	Guvernanță HRS4R mai integrată și monitorizare prin KPI

Analiza indică trei categorii clare de gap.

- Prima categorie este reprezentată de gap-uri scăzute, în special în recrutare, etică procedurală, evaluare obiectivă, diversitate și acces nediscriminatoriu la anumite beneficii instituționale, unde prioritatea este menținerea și documentarea bunelor practici.
- A doua categorie cuprinde gap-urile moderate, care țin mai ales de comunicare, vizibilitate și operaționalizare: contestații, anti-hărțuire, suport pentru dizabilitate, managementul conflictelor și unele aspecte de promovare.
- A treia categorie include gap-urile ridicate și foarte ridicate, care afectează direct experiența de carieră a cercetătorului: feedback-ul post-evaluare, echitatea salarială, recunoașterea contribuției în proiecte europene și retenția talentelor.

#### Prioritizarea gap-urilor

Prioritate	Gap	Justificare
Prioritate 1	Retenția talentelor	Cel mai slab scor din chestionar, 2,81, cu impact direct asupra sustenabilității instituționale
Prioritate 2	Politica salarială și recunoașterea contribuției	Scor 3,03 pentru salarizare și 3,59 pentru bonusurile din proiecte europene
Prioritate 3	Feedback post-evaluare și dezvoltare de carieră	Scor 3,41 și legătură directă cu evoluția profesională și retenția
Prioritate 4	Managementul conflictelor și căi de apel	Vizibilitate limitată și număr mare de răspunsuri neutre
Prioritate 5	Dizabilitate, anti-hărțuire și comunicarea politicilor	Gap de operaționalizare și conștientizare, nu neapărat de absență normativă

## OTM-R - autoevaluare instituțională

## 1. Open

Întrebare OTM-R	Aprecieri	Evidență / justificare	Gap	Acțiune recomandată
Posturile de cercetare sunt publicate public și suficient de vizibile?	Da, în mare măsură	Raportul menționează publicarea pe pagina institutului, Euraxess și AncJobs; transparența recrutării are scor 4,34.	Scăzut	Menținerea publicării multicanal și actualizarea secțiunii de recrutare
Sunt atrase și încurajate candidaturi externe?	Da, dar poate fi îmbunătățit	Șansele egale pentru candidații externi au scor 4,31, însă ponderea favorabilă este 75%, nu maximă.	Moderat	Creșterea vizibilității internaționale și clarificarea criteriilor pentru externi
Limbajul și mesajul recrutării sunt suficient de deschise și incluzive?	Probabil da, dar indirect demonstrat	Rezultatele bune la diversitate și recrutare sugerează un cadru incluziv, însă chestionarul nu verifică direct formularea anunțurilor.	Moderat	Revizie standard a modelelor de anunțuri din perspectiva OTM-R și incluziune

## 2. Transparent

Întrebare OTM-R	Aprecieri	Evidență / justificare	Gap	Acțiune recomandată
Sunt criteriile de selecție clare și accesibile?	Da	Raportul menționează metodologie publicată și criterii clare; scor recrutare transparentă 4,34.	Scăzut	Revizuire anuală a criteriilor
Sunt comisiile și regulile de evaluare ferite de conflicte de interese?	Da, în bună măsură	Membrii comisiilor dau declarații privind incompatibilitatea; meritocrația are scor 4,21.	Moderat	Standardizare documente și instruire pentru comisii
Sunt rezultatele și mecanismele de contestare suficient de clare?	Parțial	Existența mecanismelor de contestare are scor 4,13, dar cu multe răspunsuri neutre.	Moderat	Procedură simplificată și comunicare mai vizibilă
Este suficient de clar modul în care sunt interpretați indicatorii de performanță?	Parțial spre bun	Evaluările anuale sunt considerate obiective, scor 4,28, dar feedback-ul de dezvoltare este slab.	Moderat	Conectarea criteriilor de evaluare cu planul de dezvoltare individual

## 3. Merit-based

Întrebare OTM-R	Aprecieri	Evidență / justificare	Gap	Acțiune recomandată
Selecția se bazează pe competențe și merite?	Da, în mare măsură	Itemul privind competențele și meritele are scor 4,21.	Scăzut–moderat	Menținerea procedurilor și comunicarea lor mai clară
Evaluarea ia în calcul și activități relevante non-bibliometrice?	Da	Activitățile administrative și de mentorat sunt evaluate; scor 4,28.	Scăzut	Menținere și documentare ca bună practică
Sunt recunoscute contribuțiile diferențiate în	Parțial	Există percepție slabă asupra echității salariale și moderată	Ridicat	Mecanisme de recunoaștere și

<b>proiecte și viața instituțională?</b>		asupra bonusurilor din proiecte europene.		metodologie pentru proiecte europene
<b>Există perspective de evoluție pentru candidații și angajații recrutați?</b>	Parțial	Criteriile de promovare sunt relativ bine percepute, dar feedback-ul de carieră și retenția sunt slabe.	<b>Ridicat</b>	Politică de carieră și sistem formal de mentorat/dezvoltare

#### OTM-R checklist

Element OTM-R	Status	Justificare	Ațiune prioritară
Publicarea transparentă a posturilor	Implementat	Website, Euraxess, AncsJobs; scor 4,34.	Menținere
Acces egal pentru candidați externi	Implementat parțial consolidat	Scor 4,31; percepție bună, dar nu uniformă.	Vizibilitate externă crescută
Criterii clare de selecție	Implementat	Metodologie publicată și criterii clare.	Revizuire anuală
Comisii fără conflicte de interes	Implementat parțial consolidat	Declarații de incompatibilitate; scor merit 4,21.	Standardizare și training
Mecanisme de apel/contestație	Implementat parțial	Scor 4,13, dar mulți respondenți neutri.	Simplificare și comunicare
Evaluare bazată pe merit	Implementat	Scor 4,28 privind obiectivitatea evaluărilor.	Menținere
Recunoașterea contribuțiilor diverse	Implementat parțial	Mentorat/administrativ recunoscute, dar recompensele financiare sunt slab percepute.	Revizuirea sistemului de recompensare
Integrarea recrutării cu dezvoltarea carierei	Insuficient implementat	Feedback dezvoltare 3,41 și retenție 2,81.	Politică de carieră și CDR
Atractivitate instituțională pentru retenție	Insuficient implementat	Cel mai slab scor din chestionar, 2,81.	Măsuri de retenție și parcurs profesional clar

#### Concluzii

Din analiza gap OTM-R se observă că punctul central de intervenție nu este recrutarea propriu-zisă, ci continuitatea dintre recrutare, evaluare, promovare, recompensare și retenție. Institutul îndeplinește componentele de „open” și „transparent”, dar promovarea bazată pe merite trebuie consolidată mai ales în ceea ce privește recunoașterea contribuțiilor, feedback-ul de carieră și traseele profesionale post-recrutare.

Analiza evidențiază necesitatea unei recalibrări strategice a politicilor de dezvoltare a carierei, de recunoaștere profesională și de retenție a cercetătorilor. În egală măsură, este necesar un program de sesiuni de informare privind măsurile deja luate pentru dezvoltarea cadrului instituțional de dezvoltare a carierei. Cercetătorii trebuie să cunoască și să înțeleagă regulile aplicabile, să își poată evalua realist traiectoria profesională și să perceapă relația dintre contribuție, recunoaștere și oportunități ca fiind transparentă și echitabilă.

În privința măsurilor de retenție a personalului de cercetare dificultățile apar și din cauza politicilor naționale în permanență schimbare, schimbarea criteriilor de promovare impuse legal și, nu în ultimă instanță,

subfinanțarea cronică a cercetării (România ocupă ultimul loc în Europa<sup>4</sup>). Din acest motiv, unele măsuri, în special cele privind salarizarea și retenția pe termen lung, rămân parțial influențate de constrângerile de finanțare și de cadrul național al sistemului de cercetare.

Datele arată că institutul pornește de la o politică instituțională HRS4R bună, cu puncte forte clare în recrutare, etică, diversitate și evaluare obiectivă, dar are nevoie de o recalibrare strategică a politicilor de carieră și de retenție. Prioritatea este transformarea resurselor umane pentru cercetare într-un ecosistem coerent, previzibil și credibil, în care cercetătorul cunoaște și înțelege regulile, își poate aprecia traiectoria profesională și percepe relația dintre contribuție, recunoaștere și oportunitate ca fiind echitabilă, chiar și în condiții de subfinanțare cronică a sistemului național de cercetare.

---

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D\\_expenditure](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure)

### III. Action Plan HRS4R – 2026-2029

Planul de acțiune este bazat pe concluziile și scorurile evidențiate în raportul de consultare a personalului din cercetare din institut în perioada 27 – 29 aprilie 2026.

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatăre din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
1.	Recruitment and Selection	Recrutarea este bine percepută, dar trebuie menținut standardul de transparență și atractivitate internațională; scor capitol: 4,29.	Actualizarea anuală a procedurilor de recrutare și a paginilor web dedicate concursurilor, cu publicare sistematică pe website, Euraxess și pe alte platforme relevante.	C	Compartiment RU; Consiliul Științific	Anual 2026–2029	Proceduri actualizate; număr de anunțuri publicate pe mai multe canale; secțiune recrutare actualizată pe pagina web	Menținerea scorurilor ridicate și creșterea vizibilității instituției pentru candidați externi
2.	Recruitment and Selection	Există percepție bună privind meritocrația, dar o minoritate exprimă rezerve privind influențele personale sau politice.	Standardizarea declarațiilor de imparțialitate și de incompatibilitate pentru membrii comisiilor, precum și introducerea unui scurt ghid intern privind evaluarea obiectivă a candidaților.	C	Compartiment RU; Consiliul Științific	T4 2026	Model unic de declarație; ghid aprobat și distribuit	Consolidarea încrederii în meritocrația procedurilor
3.	Evaluation / Career Development	Feedback-ul post-evaluare este insuficient dezvoltat; itemul Q5 are scor 3,41.	Introducerea unei fișe standard de feedback post-evaluare, care să includă puncte	C	Compartiment RU; Șefi de laborator	T1 2027	Fișă aprobată; procent evaluări cu plan individual anexat	Creșterea caracterului formativ al evaluării și a clarității

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatate din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
			forte, arii de îmbunătățire și obiective pe an.					traseului profesional
4.	Training and Career Development	Tinerii cercetători au nevoie de vizibilitate asupra pașilor de evoluție profesională.	Elaborarea și publicarea unei politici instituționale de carieră pentru cercetători, cu trasee de progres, criterii de promovare și oportunități de mobilitate.	N	Conducerea institutului; Compartiment RU	T2 2027	Politică aprobată și publicată pe intranet/website	Creșterea previzibilității carierei și reducerea incertitudinii
5.	Promotion / Career Progression	Metodologia de promovare pe grad superior nu era încă adoptată la momentul realizării sondajului, ceea ce a afectat percepția privind claritatea criteriilor.	Organizarea unei sesiuni de prezentare pentru personal.	N	Conducerea institutului; Compartiment RU; Juridic	T4 2026	Sesiuni de informare asupra reglementărilor interne și legale la nivel	Clarificarea și uniformizarea regulilor de promovare
6.	Complaints and Appeals	Există multe răspunsuri neutre privind mecanismele de contestare a deciziilor de promovare.	Publicarea unei proceduri sintetice privind contestațiile și căile de apel, inclusiv termenele, responsabilitățile și documentele necesare.	C	Compartiment RU; Juridic	T1 2027	Procedură publicată; sesiune de informare	Creșterea nivelului de cunoaștere a drepturilor procedurale

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatăre din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
7.	Working Conditions / Rewards	Politica salarială este percepută ca insuficient echitabilă; scor item 11 = 3,03.	Elaborarea unei note interne privind structura grilelor salariale, criteriile de încadrare și relația cu performanța și cu responsabilitățile.	N	Conducerea administrativă; Compartiment RU; Economic	T1 2027	Document explicativ aprobat și comunicat	Creșterea transparenței și a percepției de echitate
8.	Working Conditions / Rewards	Există o percepție modestă privind corelarea dintre venituri și performanță.	Analiza anuală a posibilităților legale și bugetare de diferențiere a recompensării în funcție de contribuție, inclusiv pentru coordonarea proiectelor, mentorat și activități instituționale.	C	Conducerea administrativă; Compartiment RU	Anual, 2027–2029	Raport anual intern; propuneri de ajustare	Îmbunătățirea recunoașterii contribuțiilor diferențiate
9.	Working Conditions / EU Projects	O parte importantă dintre respondenți nu are experiență directă în proiecte europene, ceea ce limitează percepția asupra sistemului.	Crearea unui program intern de stimulare a participării la proiecte europene, inclusiv mentoring pentru depunerea propunerilor și includerea tinerilor cercetători în echipe.	N	Consiliu științific	2027–2029	Număr sesiuni de mentoring; număr cercetători incluși în proiecte	Lărgirea bazei de participare și reducerea percepției de excludere

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatăre din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
10	Non-discrimination and Gender Equality	Diversitatea este foarte bine percepută, cu un scor de 4,53 la itemul privind gen, vârstă și etnie.	Creșterea gradului de conștientizare asupra politicilor instituționale privind diversitatea, incluziunea și egalitatea de șanse, cu indicatori de monitorizare.	C	Compartiment RU; Comisia de etică; Management	T3 2027	Sesiuni de informare anuale	Documentarea bunei practici instituționale
11	Anti-harassment / Safe Workplace	Politicile anti-hărțuire există, dar o parte relevantă a personalului nu are o opinie clară asupra acestora.	Derularea anuală a unei campanii de informare privind anti-hărțuirea, comportamentul inacceptabil și canalele de sesizare.	C	Compartiment RU; Comisia de etică	Anual, începând T4 2026	Materiale de informare; sesiuni de informare realizate; participare înregistrată	Creșterea vizibilității și a încrederii în mecanismele de protecție
12	Inclusion / Disability Support	Există multe răspunsuri neutre privind capacitatea institutului de a oferi sprijin persoanelor cu dizabilități.	Definirea unui plan minim de adaptare pentru situațiile de angajare a persoanelor cu dizabilități.	C	Compartiment administrativ; Compartiment RU	T3 2027	Listă de măsuri prioritare	Creșterea gradului de pregătire instituțională pentru incluziune reală
13	Complaints and Appeals / HR disputes	Soluționarea disputelor de HR este slab vizibilă; scor item 17 = 3,75 și mulți respondenți neutri.	Revizuirea și simplificarea procedurii de soluționare a disputelor de HR cu pașii de urmat, termenele și persoanele de contact.	R	Compartiment RU; Juridic; Management	T2 2027	Procedură revizuită	Creșterea accesibilității și încrederii în sistemul de soluționare

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatăre din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
14	Ethics and Professional Aspects	Codul de etică este bine perceput, dar există și o proporție de dezacord care justifică eforturi suplimentare de comunicare.	Organizarea anuală a unei sesiuni de informare privind codul de etică, știința deschisă, integritatea în cercetare și căile de raportare a abaterilor.	C	Comisia de etică; Consiliul științific	Anual, 2026–2029	2 sesiuni de instruire/an; materiale distribuite	Consolidarea culturii etice și reducerea zonelor de necunoaștere
15	Data Protection / Working Environment	Confidențialitatea datelor personale este bine percepută, dar raportul menționează că normele GDPR ar putea fi comunicate mai clar.	Actualizarea anuală a materialelor interne privind GDPR pentru personalul de cercetare și includerea acestora în sesiunile de actualizare a informațiilor.	R	Responsabilul GDPR; Compartiment RU	Anual	Materiale actualizate; personal instruit	Creșterea conștientizării și conformității operaționale
16	Training	Programele de training sunt apreciate pozitiv, cu un scor de 4,03, ceea ce justifică dezvoltarea lor suplimentară.	Elaborarea unui plan anual de mobilități/training bazat pe nevoile identificate, incluzând competențe științifice, scriere de granturi, management de proiect și competențe transferabile.	C	Compartiment RU; Consiliu științific	Anual	Plan anual; număr ședințe de pregătire; rata de participare	Menținerea scorurilor bune și creșterea utilității percepute a formării

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatăre din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
17	Mentoring	Raportul subliniază nevoia de susținere a cercetătorilor tineri prin îndrumarea de către cercetătorii seniori.	Instituirea unui program formal de mentorat pentru cercetătorii aflați la început sau la mijloc de carieră, cu roluri și obiective clar definite.	N	Consiliul științific; Șefi colective	T2 2027	Program aprobat; perechi mentor-discipol constituite	Creșterea sprijinului pentru dezvoltare și retenție
18	Retention / Career Stability	Institutul este perceput ca având capacitate redusă de retenție; scor item 21 = 2,81.	Dezvoltarea unui pachet instituțional de retenție care să combine clarificarea traseelor de carieră, accesul la mentorat, participarea la proiecte, recunoașterea performanței și oportunitățile de mobilitate.	R	Management; Compartiment RU; Consiliul științific	T3 2027	Pachet aprobat; măsuri implementate	Reducerea riscului de exod și creșterea atractivității interne
19	Retention / Monitoring	Pentru susținerea HRS4R este necesară monitorizarea continuă a progresului, nu doar consultări punctuale.	Introducerea unui set de KPI anuali de HR pentru cercetare: promovări, participare la training, implicare în proiecte, satisfacție privind cariera și retenția.	N	Compartiment RU; Management	T1 2027 și anual	Tablou de bord KPI; raport anual intern	Monitorizare continuă și fundamentare bazată pe date

#	Principiu / domeniu HRS4R	Constatate din analiză	Acțiune propusă	Tip de acțiune (Nouă/ Continuată/ Revizuită)	Responsabil principal	Termen	Indicatori de realizare	Rezultat așteptat
20	Communication / HRS4R Governance	Multe vulnerabilități sunt asociate cu vizibilitatea redusă a politicilor, nu neapărat cu absența lor.	Actualizarea secțiunii HRS4R dedicate pe intranet/website, cu politici, proceduri, calendar de măsuri, responsabilități și actualizări periodice.	C	Responsabil HRS4R; IT; Responsabil probleme de mediu, SSM, Compartiment RU	T1 2027	Actualizarea regulamentului intern. Actualizarea datelor în <a href="#">secțiunea web</a> dedicată și în <a href="#">intranet</a> ; documente publicate; Sesiuni de instruire	Creșterea transparenței și a culturii organizaționale
21	Internal Review / Continuous Improvement	Raportul recomandă ca măsurile de ameliorare să fie implementate și pentru aspectele cu scoruri deja ridicate, atunci când sunt identificate soluții suplimentare.	Instituirea unei revizuirii interne anuale a Action Plan-ului HRS4R, cu evaluarea progresului, ajustarea termenelor și consultarea personalului.	N	Grup de lucru HRS4R; Management	Anual	Minute de revizuire; plan actualizat anual	Îmbunătățire continuă și adaptare strategică

\*\*\*