

ASPECTE ALE POLITICILOR ÎN DOMENIUL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A RESURSELOR UMANE ÎN INSTITUȚIILE DE CERCETARE

Silvia SAVCENCO¹, master, cercetător științific, INCE

Instituțiile de cercetare reprezintă acele entități din cadrul societății care sunt motoarele progresului științific. Din acest motiv pregătirea resurselor umane implicate în activitatea acestor instituții are un rol deosebit. Există un șir de aspecte ale politicilor în domeniul dezvoltării profesionale ale cadrelor ce se ocupă de cercetare, astfel în articol va fi realizată o revizuire a literaturii de specialitate privind politicile în domeniul dezvoltării profesionale în instituțiile de cercetare, evidențiind unele aspecte ale acestora. În acest scop vor fi utilizate metode de cercetare, precum: analiza, sinteza, inducția și deducția. Analiza efectuată a arătat că direcțiile de bază de acțiune în cazul instituțiilor de cercetare pentru a obține sau menține o masă ideală de resursă umană din punct de vedere cantitativ și calitativ trebuie să aibă în vedere creșterea sau formarea masei de cercetare proprii, inclusiv prin atragerea de cercetători noi; menținerea și motivarea cercetătorilor existenți și productivi într-un mediu extrem de mobil și competitiv, precum și evaluarea performanței cercetărilor, atât a cercetătorilor ca indivizi în parte, cât și ca colective de cercetare sub necesitatea adaptării la dinamica internă a domeniului sau input-urilor mediului exterior cercetării.

Cuvinte-cheie: dezvoltare profesională, resurse umane, instituții de cercetare, politici, recrutare, selecție, formare, motivare.

ASPECTS OF THE POLICIES IN THE FIELD OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN RESEARCH INSTITUTIONS

Abstract. *Research institutions are those entities within society that are the engines of scientific progress. For this reason, the training of human resources involved in the work of these institutions has a special role to play. There are a number of aspects of the policy in the field of professional development of research staff, so a review of the literature on professional development policies in research institutions will be carried out in the paper, highlighting some aspects of them. For this purpose, will be used research methods such as: analysis, synthesis, induction and deduction. The analysis carried out has shown that the basic directions of action for the research institutions in order to obtain or maintain an ideal mass of human resources in quantitative and qualitative terms should consider increasing or building their own research mass, including the attraction of new researchers; maintaining and motivating existing and productive researchers in a highly mobile and competitive environment as well as evaluating the research performance of researchers as individuals as well as research teams under the need to adapt to the internal dynamics of the field or inputs of the environment outside of research.*

Keywords: *professional development, human resources, research institutions, policies, recruitment, selection, training, motivation.*

JELClasificare: I23, I25, J24, O15.

Dezvoltarea profesională joacă un rol vital pentru calitatea și succesul în activitățile din instituțiile de cercetare. Formarea personalului de cercetare și dezvoltarea profesională are scopul de a spori excelența în întreaga gamă de practici prin dezvoltarea persoanelor și susținerea dezvoltării în întreaga instituție. Dezvoltarea profesională oferă cadrelor satisfacție profesională și contribuie la procesul de construire a unor instituții mai bune cu cercetători competenți. Dezvoltarea profesională eficientă a căpătat o importanță majoră în aceste medii de cercetare, inclusiv din motivul că schimbările în aceste medii au o frecvență majoră și au loc mai rapid. Dezvoltarea profesională semnificativă este necesară pentru a oferi cadrelor abilitățile de a folosi metodele actuale și de a-și îmbunătăți abilitățile de cercetare, din acest motiv se cere un management corect, coerent, clar și eficient al resurselor umane în domeniul cercetării.

Managementul resurselor umane din domeniul cercetării devine crucial atunci când țelul stabilit este de a transforma societatea într-una dinamică și competitivă și bazată pe cunoaștere. În țările europene circa

¹ © Silvia SAVCENCO, savcenco.silvia@mail.ru

80% din cercetările fundamentale efectuate revin universităților, în care sunt implicați aproximativ 34% din cercetătorii activi. Se consideră că universitățile reprezintă un pilon important al economiei și societății bazate pe cunoaștere, deoarece ele se situează la intersecția dintre educație, cercetare și inovare [3].

Cercetări recente efectuate de Watson D., demonstrează că, managementul componentei umane este abordat cu dificultate și într-un mod mai anxios de către personalul academic, precum și cel profesional în comparație cu managementul financiar și bugetar, care era considerat până recent cel mai crucial aspect, ceea ce determină necesitatea de rafinare și orientarea spre aspectele de nuanță ale managementului resurselor umane în acest domeniu [8].

Privind resursele umane din domeniul cercetării, direcțiile de bază de acțiune în cazul unei instituții sau universități pentru a obține sau menține o masă ideală de resursă umană din punct de vedere cantitativ și calitativ se referă la [8]: 1) creșterea sau formarea masei de cercetare proprii, inclusiv prin atragerea de cercetători noi; 2) menținerea și motivarea cercetătorilor existenți și productivi într-un mediu extrem de mobil și competitiv; 3) evaluarea performanței cercetărilor, atât a cercetătorilor ca indivizi în parte, cât și ca colective de cercetare sub necesitatea adaptării la dinamica internă a domeniului sau input-urilor mediului exterior cercetării.

Unul dintre aspectele de bază în domeniul dezvoltării profesionale în cercetare este **recrutarea**. În cazul când nu are loc ținerea resurselor formate intern, recrutarea se efectuează cel mai frecvent prin lansarea de apeluri pentru candidaturi pe căile de comunicare de specialitate agreeate de către diaspora științifică, on-line sau, mai rar, în publicații și media. Pentru pozițiile cheie și cele de management se apelează destul de rar la firme de head-hunting.

Un alt aspect al dezvoltării profesionale îl constituie **selecția profesională**. Ea constă în a alege persoanele cele mai potrivite pentru specificul unei anumite profesii, în conformitate cu un algoritm clasic ce are următoarele etape [5, p.52]: analiza postului de muncă, selectarea criteriului de eficiență profesională, măsurarea performanțelor la criteriu, selectarea predictorului, măsurarea performanțelor la predictor, compararea performanțelor la criteriu cu performanțele la predictor, acceptarea sau respingerea predictorului urmată de repetarea periodică a pașilor și experimentarea de noi predictorii.

La nivel de universitate, personalul de cercetare cuprinde cercetători *full-time*, cercetători *part-time* (corpul academic) și doctoranzi. Universitățile centrate pe cercetare (*research intensive universities*) ce caută să-și majoreze relevanța la nivel internațional ar trebui să se concentreze pe dezvoltarea unei strategii de recrutare și selecție a personalului de cercetare ce este coerentă, având în vedere spațiul internațional de cercetare. În universitățile de top, cum ar fi Harvard, Cambridge, Oxford mai mult de 30% dintre cercetători sunt recrutați din spațiul internațional de cercetare [6, p.57].

În cadrul cercetărilor formarea unei proceduri de selecție profesională este, totuși, un proces dificil și costisitor, deoarece este dificil de identificat așteptările privind performanța pe care o va arăta individul și atributele singulare ale produsului activității acestui individ. Astfel, cel mai des, în selecția cercetătorilor, se apelează la stabilirea unor atribute descrise cu ajutorul cerințelor sau specificațiilor postului anunțat, de exemplu, în anunțarea recrutării unor cercetători tineri în cadrul unor programe de postdoctorat ori se apelează la cercetători experți în domeniul dat, cerându-se acestora să listeze o listă ierarhizată de atribute sau competențe cruciale pentru performanța în domeniul dat și, mai apoi, să ajungă la un acord în cadrul unor focus-grupuri. Atributele date ar putea fi extrase din lectura realizărilor precedente ale candidaților potențiali din istoria lor profesională. O altă problemă este că atributele sunt dificil de operaționalizat în cadrul unui predictor cheie pentru performanța-criteriu așteptată ulterior pentru un post anumit de cercetare. Spre exemplu, CV-ul profesional nu constituie un predictor valid și fidel al performanței viitoare la un post de cercetare, atât din punctul de vedere al excelenței în calitate, cât și din punctul de vedere al caracterului inovativ al produsului cercetării. Totuși, CV-ul poate evidenția abilități cum ar fi: identificarea și competiția pentru fonduri propuse pentru cercetare de excelență, managementul resurselor de cercetare, colaborarea inter- și trans-disciplinară, capacitatea de lucru în echipă, managementul proiectelor și redactarea rezultatelor, cunoașterea procedurilor de patentare și protecție a drepturilor intelectuale, toate acestea reprezentând abilități ce pot fi prezise cu un grad mai înalt de acuratețe între momentul selecției în baza unor predictorii și evaluarea ulterioară a performanței pe post [6, p.62].

Toată procedura este realizată, în principiu, numai pentru selecția unei persoane pentru un post cu anumite atribute, fără să fie valabilă pentru o întregă profesie sau un post generic așa precum se întâmplă în domeniul economic sau industrial, unde, în cadrul unei companii, selecția mai multor angajați pentru același tip de post amortizează singură costurile selecției pe criterii ce sunt fundamentate științific.

Uneori recrutarea și selecția presupune și capacitatea de a reține și fideliza propriile vârfuri produse intern într-un mediu extrem de competitiv, atractiv și mobil. În special, la nivelul reținerii și dezvoltării unei cariere a cercetătorilor tineri după absolvirea studiilor de doctorat se identifică un punct ori o perioadă critică care cere o atenție centrată și măsuri specifice, un șir de țări având politici naționale sau regionale în această direcție [2, p.87].

Strategia de resurse umane a unei instituții cu privire la cercetare trebuie să vizeze recrutarea, sau după caz, formarea și dezvoltarea traiectoriei de formare, atât a cercetătorilor, cât și formarea specifică a unora dintre aceștia în vederea conducerii și gestionării unităților de cercetare, a departamentelor, a interfeței dintre departamentele de cercetare, strategic, administrativ și financiar. Selecția personalului administrativ, auxiliar sau operativ care sprijină activitatea de cercetare se efectuează după principii asemănătoare, precum în domeniile economic sau industrial.

În formarea și dezvoltarea profesională propriu-zisă a masei critice proprii de cercetători, dar și în instruirea de parcurs a personalului didactic cu normă de cercetare, există două seturi-cheie de abilități ce sunt necesare unui cercetător:

- abilități privind cercetarea ca proces și produs (expertiza cercetării);
- abilități specifice de gestionare a cercetării.

În formularea lui Connell H. abilitățile date țin de aspecte precum: atragerea fondurilor, managementul cercetării trans-disciplinare și al parteneriatelor cu organizații din exterior, gestionarea afacerii reducând riscul comercial, înțelegerea posibilităților și hazardelor referitoare la proprietatea intelectuală, evaluarea performanței de cercetare proprie și a celorlalți [3, p.35].

Necesitățile de formare respective sunt aplicate nu numai în cazul personalului didactic implicat în cercetare, dar și în cazul personalului nou recrutat în scopul integrării în cultura de cercetare.

Conform unui studiu realizat pe 25 de instituții de învățământ superior din 17 țări, măsurile de susținere în formare ce sunt considerate a avea cel mai înalt impact motivațional, precum și cele mai des aplicate sunt [4, p.45]:

1. formarea prin programul doctoral – mai mult de 75% dintre universitățile ce au participat la studiu;
2. norma sau activitatea de predare pe parcursul programului de formare, la care se adaugă mentoratele (60%) sunt dovedite a fi eficiente, în special, în aplicarea pentru finanțare a cercetării la nivel național sau comunitar;
3. formarea în domeniul managementului financiar și bugetar (50%);
4. programele de formare pentru abilități de cercetare și metodologie (mai mult de 45%), pentru managementul de proiect (mai mult de 20%) sau abilități de prezentare și comunicare a rezultatelor (mai mult de 15%).

Studiile și experiența în acest domeniu susțin că personalul de cercetare sau cel didactic cu preocupări de cercetare dispun de resurse reduse de timp. Astfel, cele mai eficiente cadre de formare sunt cele de scurtă durată, țintite, puternic concentrate și foarte specifice. De asemenea, materialele trebuie să fie de o calitate înaltă și să facă apel la ultimele achiziții tehnice în domeniu.

Formarea și creșterea componentei proprii de cercetare de la nivelul de masterat și cu accent ulterior pe programul studiilor de doctorat și postdoctorat constituie un subiect ce se află la intersecția temelor de analiză ce vizează recrutarea, motivarea și managementul și construirea unei cariere.

Un alt aspect foarte important al politicilor în domeniul dezvoltării profesionale este **motivarea**. În sistemul autohton, specificul de normare combinată a activității didactice cu a celei de cercetare, determină problema principală de motivare cu care se confruntă managerii de cercetare – cea a cercetătorilor inactivi, contemplativi sau a cadrelor didactice ce opun rezistență.

Răspunsul la problema respectivă începe de la factorii ce motivează în mod individual personalul angajat în cercetarea academică [3, p.45]:

- provocarea intelectuală, ce include anumite elemente, probleme ce sunt considerate importante, dar care frecvent doar în mod secvențial pot fi supuse investigației;
- recunoașterea de către comunitatea științifică, exprimată prin intermediul publicațiilor în reviste, invitații la reuniuni etc.;
- recunoașterea de către instituțiile academice, exprimată, de exemplu, prin intermediul promovării, a alocării de fonduri;
- recunoașterea de către instituțiile exterioare mediului academic, exprimată prin intermediul contractelor, sau afirmarea cu relevanță economică sau socială.

Printre factorii menționați se includ atât factori motivaționali interni, dar și factori externi, de orientare și dinamizare a acțiunii cercetătorului. De unii dintre factorii menționați într-a doua grupă din lista de mai sus este responsabilă, în bună măsură, instituția angajatoare, prin intermediul pârghiilor clasice de motivare, ce sunt aplicate și domeniului activității de cercetare, dar cu unele nuanțări.

Dincolo de necesitatea formării unui sistem de salarizare ce este fundamentat pe principii teoretice și metodologice științifice, care să aibă funcția atât de motivare și recompensare, cât și de fidelizare și recrutare sau atragere a tinerilor cercetători, apare necesitatea centrării asupra bugetului de timp acordat cercetării, ca **formă de recompensare** (ani sabatici, sistemele de înlocuire din sarcini administrative sau activități de predare pentru deplasări în vederea finalizării unor cercetări) oferit cercetătorilor, dar și flexibilizarea politicilor de finanțare a cercetării.

Din punctul dat de vedere, contractul psihologic între angajator și angajat în mediul învățământului superior care este foarte dinamic e văzut de către studiile recente drept conducând spre noi tendințe evolutive, cum ar fi [8]:

- recunoașterea și recompensa discreționară la nivel de unitate pentru premiarea sau recompensarea acelor indivizi ce nu pot promova imediat;
- portofoliul de rol, ce cuprinde activități adiacente cercetării sau predării, cum ar fi lărgirea participării, parteneriatele de afaceri, incluzând și cele în raza de acțiune a comunității;
- traiectoria de carieră cu posibilitatea alegerii multiple a traiectului de carieră (Strike, 2009; Whitchurch, Gordon, 2009);
- dezvoltarea profesională, mentoratul, anii sabatici și crearea de oportunități (Middlehurst, 2009; Whitchurch, Gordon, 2009).

Evaluarea performanței în cercetare este parte integrantă a procesului de evaluare a cercetării la nivel instituțional.

Privind evaluarea cercetării trebuie spus că la nivel internațional nu există un model unic de evaluare, toate statele europene fiind actualmente în procesul de elaborare a unui astfel de sistem de evaluare modern. De exemplu, „European Science Foundation” a organizat în 2009 un Forum de dezbateri pe tema evaluării în cercetare în care și-a propus coordonarea eforturilor și activităților europene, pentru evitarea fragmentării și disipării resurselor și expertizei. Pe lângă asta, evaluarea cercetării, precum și managementul științei în general, devine o știință în sine, așa încât avem nevoie de specialiști cu pregătire solidă în domeniu, nu doar de cercetători care se ocupă de asta ca și „hobby”, pe lângă cercetările specifice profesiei lor [7, p.49].

În evaluarea cercetării trebuie să distingem câteva principii de bază, care vor fi analizate mai jos:

- cercetarea științifică produce cunoaștere/descoperire, dar NU publicații, brevete, și/sau produse/tehnologii/servicii;
- cunoașterea/descoperirea se prezintă sau se transmite prin publicații, brevete și/sau produse/tehnologii/servicii;
- odată produsă, cunoașterea/descoperirea exprimată în publicații și/sau brevete și/sau produse/tehnologii/servicii, se impune apoi evaluarea impactului său;
- evaluarea impactului trebuie făcută pe multe nivele și în mod complex: la nivel educațional (de exemplu, prin atragerea studenților; existența citărilor ale descoperirii în alte opere), tehnologic, cultural, economic, de training, servicii, „policy making” etc.
- în evaluarea cercetării, sistemul de „peer-review” are o serie de limite și consumă multe resurse. De exemplu, la 100 de cercetători, este nevoie de circa alți 400 care să facă „review-ul” granturilor sau al articolelor lor! Nu se pune problema renunțării la sistemul de „peer-review”, ci doar aceea de a nu-l fetișiza și de a-l completa cu sisteme scientometrice (acolo unde acestea se pot aplica) și/sau asumarea deciziei de către Paneluri de Experti [7, p.51].

Astfel, pentru a evalua o cercetare științifică trebuie luate în considerare două componente principale [1, p.45]: output-ul cercetării și impactul pe care îl are acesta.

Output-ul cercetării este reprezentat în cunoștințe relevante pentru rezolvarea unor probleme teoretice și/sau practice, și este operaționalizat prin [1, p.52]: articole și cărți; brevete de invenție; produse și servicii inovative aplicate în mediul socio-economic ce se bazează pe brevete de invenție și/sau înregistrări ORDA.

Impactul cercetării trebuie analizat la mai multe nivele, într-un mod complex, fiind operaționalizat prin:

1. consecințe educaționale (atragerea studenților);
2. consecințe pentru cercetare (existența citărilor descoperirii în alte opere și în alte grupuri de cercetare, cu impact asupra constituirii unor colaborări viitoare; publicarea în reviste de prestigiu care cer un proces de

„peer-review” riguros);

3. consecințe practice (rezolvarea problemelor teoretice și/sau practice relevante – la nivel: tehnologic; cultural; economic; de training/formare profesională; de servicii; de „policy making”).

Principiile generale care stau la baza oricărui proces de evaluare a cercetării sunt [11, p.31]:

1. Principiul relevanței (asocierea cunoștințelor produse cu probleme teoretice și/sau practice relevante pentru știință și societate);

2. Principiul competitivității (utilitatea cunoștințelor produse în rezolvarea unor probleme teoretice și/sau practice relevante pentru știință și societate);

3. Principiul transparenței (claritatea și explicitatea criteriilor utilizate în evaluarea cercetării).

Statele europene se află în proces de regândire a cercetării și a rolului ei, inclusiv a modului de evaluare a cercetării. Astfel, scopul cercetării nu îl reprezintă publicațiile, brevetele și/sau produsele/tehnologiile/serviciile. Acestea sunt doar forme de exprimare a descoperirii/cunoașterii produse în procesul de cercetare. Relevanța și impactul descoperirii se evaluează apoi în cultură, tehnologie, servicii sociale, educație (de exemplu, prin atragerea de studenți; existența citărilor descoperirii în alte lucrări etc.) etc. Sistemul de cercetare din țară trebuie regândit pe baza acestor principii specifice, alături de cele generale care trebuie să-l definească relevant, explicit, transparent și competitiv.

Pe lângă evaluarea outputului și impactului, o altă evaluare importantă pentru a asigura excelența în cercetare este cea a personalului.

Scopul principal al evaluării performanței personalului într-o unitate, în general, îl reprezintă luarea unor decizii, precum cele referitoare la [5, p.67]: diferențierea salarială, promovarea sau dispensarea de un anumit angajat.

Activitatea de cercetare nu face notă discordantă cu aceste principii, deoarece deciziile administrative se impun a fi luate și justificate și în acest domeniu. Diferența, însă, vine din aceea că funcția principală a evaluării performanței în cercetare nu este atât cea de recompensare diferențiată și promovare, cât cea de orientare și dinamizare a activității cercetătorului, de motivare exterioară a acestuia.

Exercițiile sau sistemele de evaluare periodică, deși sunt considerate foarte utile pentru decizii și, prin urmare, bine primite pentru o parte a personalului academic (precum ar fi cel de conducere, administrativ), nu se bucură, mereu, la aplicare, de popularitate între toate categoriile de persoane implicate/afectate, de aceea cer în momentul în care sunt construite o considerație deosebită.

De exemplu, implementarea RAE (Research Assessment Exercise) a generat reacții diversificate în funcție de funcțiile pe care le-a îndeplinit evaluarea pentru fiecare categorie de poziție ocupațională în parte [9, p.75] (*Figura 1*):

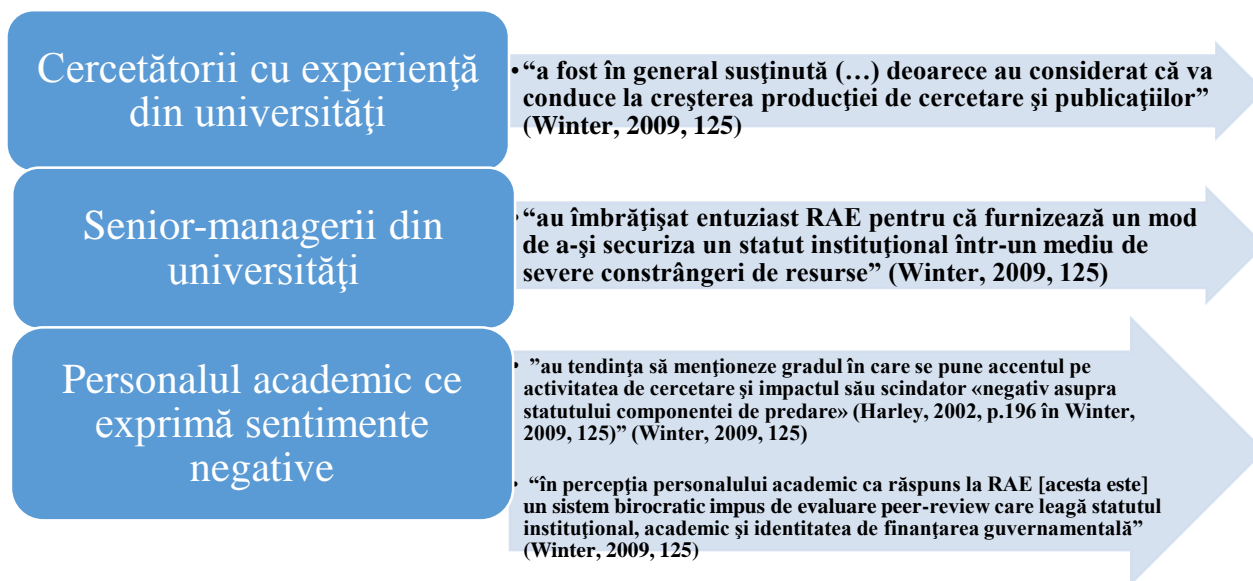


Figura 1. Reacții simptomatice ale resursei umane la implementarea RAE (Winter, 2009:125)

Sursa: [9, p.75].

Dincolo de modul perceperii unui sistem de evaluare de către resursa umană ce este implicată, interesează modificările funcționale imprimate de dezvoltarea cercetării în arealul în care este aplicat, sau tendințele pe care le imprimă în orientarea eforturilor resursei de cercetare.

Recent, Watson R. aprecia despre impactul aplicării aceluiași exercițiu de evaluare RAE că două componente care au rezultat în urma aplicării acestuia au fost reprezentate de [9, p.94]:

- ❖ hiper-concentrarea finanțării în mâinile unor “câștigători QR”;
- ❖ patru instituții ce vor continua să încarce până la 30% din fondurile cheltuite (și procentul va urma să crească);
- ❖ transformarea sistemului într-unul cu două eșaloane, în care “universitățile vechi” fără școli medicale vor fi în cea mai mare parte “în afara cercului fermecat”, iar “universitățile noi” vor fi plasate să prospere în cel de-al doilea eșalon [9, p.108].

Revenind la semnificația individuală a evaluării produsului și plasarea cât mai înaltă a performanței, într-o piață concurențială, cercetarea și publicarea sunt cruciale pentru a contura o reputație prin intermediul căreia «starurile» individuale pot să câștige recompense ridicate și pachete de angajare atractive din partea potențialilor angajatori [11, p.121].

O altă caracteristică sau consecință a dinamicii actuale a mediului de cercetare la nivel internațional este reprezentată de schimbările ce au survenit la nivelul produsului final al cercetării: publicarea în reviste de referință nu mai constituie o măsură suficientă a cercetării productive, existând o latență în recunoașterea acordată de managementul instituțional sau structurile de finanțare a ceea ce reprezintă produs al cercetării de calitate mai ales privind evaluarea externă a performanței [3, p.89].

Problemele importante în această direcție, privind recunoașterea produsului final al procesului de cercetare, sunt identificate la nivelul produselor provenind în urma [3, p.102]:

- ✓ activității colective care contribuie la rezolvarea unor probleme, dar nu se concretizează în forma publicată în cadrul principalelor canale de diseminare;
- ✓ consultanței pe probleme de politici;
- ✓ rapoartelor de consultanță, demarării și managementului de succes a *spin-off*-urilor.

O problemă potențială o constituie evaluarea multidimensională a personalului academic, încât i-ar reduce concentrarea pe procesul de cercetare. Astfel, deși acesta constituie resursa principală umană ce generează cunoaștere în urma cercetării, el este evaluat pe mai multe aspecte: performanța în predare, performanța în cercetare, performanța în dezvoltarea relației cu societatea. Identificarea unui echilibru optimal între toate aceste componente revine în sarcina managementului cercetării.

Mediului exterior cercetării îi corespunde, actualmente, o dinamică caracterizată de [10, p.3]: interacțiunea între universitate și business; investiția domeniului industrial în formare și dezvoltare prin intermediul cercetării-dezvoltării; dezvoltarea universităților după model corporatist (*business-like universities*).

Astfel, asistăm la deschiderea unor nișe mai largi de angajare pentru cercetători, ce au implicații asupra volumului celor antrenați în formare și lărgirii spectrului de orientare în formare. Dacă până nu demult programul educațional de bază pentru domeniul cercetării avea în vedere doar o eventuală carieră de cercetare în domeniul academic sau în instituții de cercetare specializate, lărgirea s-a produs îndeosebi în direcția domeniului industrial, soldându-se cu implicații în modificarea scopurilor educației pentru cercetare, a ponderii acestora în programele universitare sau apariția unor noi cursuri și modificări de curriculum [10, p.12]:

- ❖ masterate profesionale care dublează programele masterale de cercetare;
- ❖ programe mai scurte, centrate pe experiența lucrului în echipe trans- și multi- disciplinare;
- ❖ o orientare vocațională conștientă cu experiență practică în predare, dar și în industrie, ce caracterizează o serie de programe doctorale introduse recent în diferite țări.

În tabloul actual al cercetării, mobilității puternice ce se datorează decalajelor la diferite nivele transoceanice, inter – sau intra-continentale (cu privire la: cererea de angajare, resursele de cercetare, sistemele de salarizare și aprecierea performanței) i se adaugă și mobilitatea între domenii sau cea între sectorul public și cel privat, într-un univers foarte complex, în care industria, spre exemplu, devine un angajator important pentru cercetători prin intermediul unor mecanisme de *joint-appointments* și *secondments*, al oportunităților oferite pentru doctoranzi și programelor de post-doctorat pe care le oferă, care transformă cariera de cercetător într-o carieră din ce în ce mai complexă.

Concluzii. Dezvoltarea profesională a resurselor umane din domeniul cercetării are un rol crucial atât pentru dezvoltarea activității de cercetare, cât și pentru manifestarea capacităților cercetătorilor. Printre aspectele dezvoltării profesionale se pot menționa: recrutarea, selecția profesională, motivarea și evaluarea. Recrutarea persoanelor pentru posturi de cercetător se efectuează cel mai frecvent prin lansarea de apeluri pentru candidaturi pe căile de comunicare de specialitate agreate de către diaspora științifică, on-line sau, mai rar, în publicații și media. Selecția presupune alegerea persoanelor celor mai potrivite pentru specificul unei anumite profesii, în conformitate cu un algoritm clasic ce include: analiza postului de muncă, selectarea criteriului de eficiență profesională, măsurarea performanțelor la criteriu, selectarea predictorului, măsurarea performanțelor la predictor, compararea performanțelor la criteriu cu performanțele la predictor, acceptarea sau respingerea predictorului urmată de repetarea periodică a pașilor și experimentarea de noi predictorii. Motivarea în domeniul cercetării trebuie să țină cont de aspecte, precum: provocarea intelectuală; recunoașterea de către comunitatea științifică, de către instituțiile exterioare mediului academic. În cazul evaluării trebuie să se ia în considerare că cercetarea științifică produce cunoaștere, dar nu publicații; cunoașterea se prezintă prin publicații și se impune apoi evaluarea impactului său; evaluarea impactului trebuie făcută pe multe nivele și în mod complex; completarea sistemului de „peer-review” cu sisteme scientometrice și asumarea deciziei de către Paneluri de Experți. Astfel, pentru a evalua o cercetare științifică trebuie luate în considerare două componente principale: output-ul cercetării și impactul pe care îl are acesta.

Bibliografie

1. Carl Lutrin, C. E., Settle, A. K. (1985), American public administration: Concepts and cases, Prentice Hall
2. Claisse, A., Meininger M.-C. (1994), Fonctions publiques en Europe, Montchrestien, coll. «Clefs», Paris
3. Connell, H. (2004), University Research Management: Meeting the Institutional Challenge. OECD Publishing, Paris, 260 p.
4. Hazelkorn, E. (2005), University Research management: Developing Research in New Institutions. OECD Publishing, Paris
5. Pitariu, H. (2000), Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale, Editura All Beck, 324 p.
6. Rainey, H. (1997), Understanding and Managing Public Organizations (2nd edition), Jossey Bass Publishers, San Francisco
7. Thurley, K., Wirdenius., H. (1989), Towards European Management, Pitman, London
8. Watson, D. (2009), Organisational leadership, management and strategic planning in UK HE, [Ultima accesare 25.07.2019], Disponibil la: <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/aboutus/strategy/david%20watson%20essay.pdf>
9. Watson, D. (2009), The dark side of institutional research. In: Perspectives, 13(3), pp. 71-75
10. White, L. D. (1926), Introduction to the study of public administration, New York, Macmillan Co.
11. Winter, R. (2009), Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. In: Journal of higher education policy and management, 31(2), pp. 121-131