



Finanțat de  
Uniunea Europeană  
NextGenerationEU



Planul Național  
de Redresare și Reziliență

# Motivația în cariera de cercetător

cadre didactice și cercetători

---

-raport studiu-

2023

Centrul Regional Nord-Vest de Orientare în Carieră al Cercetătorilor  
UBB-CORE, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

## Cuprins

1.	Context.....	1
2.	Introducere .....	2
2.1.	Analiza literaturii de specialitate.....	3
2.2.	Elaborarea structurii metodologice .....	3
2.3.	Validarea inițială a dimensiunilor studiate.....	3
3.	Realizarea studiului cu privire la factorii individuali și organizaționali implicați în cariera de cercetător .....	4
3.1.	Ancore teoretice și metodologice .....	4
3.2.	Analiza datelor și rezultate.....	5
3.2.1.	Analiza datelor .....	6
3.2.2	Rezultate .....	6
3.2.2.1	Distribuția tipurilor de motivație în rândul cadrelor didactice și a cercetătorilor ..	6
3.2.2.2	Profile și tipologii ale motivației pentru cercetare.....	7
3.2.2.3.	Analiza diferențelor în motivație în funcție de poziția ocupată în universitare și domeniul major de cercetare.....	9
3.2.2.4.	Resurse și cerințe/provocări în activitatea de cercetare.....	10
3.2.2.5.	Predictori ai motivației intrinseci pentru cercetare .....	14
3.2.2.6.	Rezultate calitative .....	15
4.	Concluzii .....	16
5.	Discuții și recomandări.....	18

## 1. Context

---

Suținerea cercetării și a cercetătorilor în dezvoltarea unei abordări strategice și reflexive cu privire la avansarea în cariera de cercetare este un deziderat care asigură universităților un avans inovativ și competitiv, indiferent de regiunea geografică în care se află, deoarece cercetarea este un ambasador dincolo de granițe.

În contextul agendei European Research Executive Agency, alinierea fiecărei universități la obiectivele creșterii politicilor de sprijinire a carierei în cercetare, este un garant al contribuției la ecosistemul de inovare și oferire de soluții eficiente și responsive la nevoile tot mai complexe ale societății. Desigur, prioritizarea politicilor instituționale necesare creșterii atractivității carierelor în cercetare și a rezultatelor remarcabile în domeniu, necesită o înțelegere a specificului fiecărei organizații educaționale și de cercetare și a motivațiilor membrilor acestor comunități de a contribui la asumarea obiectivelor de inovare și dezvoltare.

Studiul prezent a fost realizat în cadrul proiectului *Centrul Regional Nord-Vest de Orientare în Carieră al Cercetătorilor UBB-CORE, PNRR (Investiția 10 – Înființarea și susținerea financiară a unei rețele naționale de opt centre regionale de orientare în carieră* ca parte a ERA TALENT PLATFORM – Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării), derulat de Universitatea Babeș-Bolyai în parteneriat cu Universitatea din Oradea. Scopul Centrului Regional Nord-Vest de Orientare în Carieră al Cercetătorilor (UBB-CORE) este de a promova cât mai mult știința și domeniul cercetării la nivel social, de a impulsiona tinerii să se implice în domeniul cercetării și de a furniza cercetătorilor consacrați, servicii de orientare în carieră de calitate înaltă.

Obiectivul principal al studiului a fost investigarea nevoilor de dezvoltare personală și profesională a cercetătorilor din universitățile din NV României pentru a dezvolta politici organizaționale coerente pentru facilitarea traseului în cariera de cercetător.

01. Investigarea mecanismelor implicate în motivația și angajamentul pentru cariera în cercetare a cercetătorilor și cadrelor didactice

02. Identificarea resurselor și provocărilor implicate în managementul autodirecționat al carierei de cercetare al cercetătorilor și cadrelor didactice.

03. Realizarea unor profile motivaționale relevante pentru activitatea de cercetare.

## 2. Introducere

---

## 2.1. Analiza literaturii de specialitate

În prima etapă s-a realizat analiza literaturii de specialitate și s-a identificat cadrul teoretic relevant pentru elaborarea metodologiei de cercetare. În urma parcurgerii studiilor recente în domeniu, s-a decis încadrarea studiului în domeniul larg al teoriilor care conceptualizează cariera ca fiind un proces autodirecționat, în care dezvoltarea strategiilor de management al profesiei vizează dimensiunile și resursele motivaționale, sociale și organizaționale. Astfel, meta-teoriile care încadrează studiul nostru sunt: Teoria Autodeterminării, Modelul cerințe-resurse în muncă (engl. Job-Demand resources model), Teoria carierei autoedirecționate (eng. *protean career*).

## 2.2. Elaborarea structurii metodologice

Pentru a îndeplini obiectivele propuse, au fost selectate și propuse o serie de dimensiuni ce reprezintă mecanisme potențial implicate în dezvoltarea motivației pentru o carieră de cercetare. Astfel, dimensiunile categoriale sunt: tipologiile de motivație (intrinsecă, identificată, introiectivă, externă) variabile organizaționale (autonomie, presiune la locul de muncă, solicitări cognitive, solicitări emoționale, feedback, suport social, așteptări contradictorii, constrângeri, relația cu liderul, opțiuni pentru dezvoltare), utilizarea punctelor tari, performanța (contextuală, în sarcină), comportamente la locul de muncă (job crafting, autosabotare), resurse utilizate în dezvoltarea carierei de cercetător (optimism, autoeficacitate, networking expertiză ocupațională, competențe soft, implicarea în carieră, claritate, cunoștințe despre oportunități de muncă, învățare continuă), aspecte emoționale (confort psihologic, epuizare emoțională). Pentru identificarea diferențelor în funcție de variabile socio-demografice, au fost selectate următoarele dimensiuni: domiciliu, organizația, tipologia organizației, vârstă, gen, domeniul doctoratului/de cercetare, tipologia job-ului, stadiul carierei, vechime în muncă, vechime în organizație, alte poziții organizaționale ocupate. Variabilele menționate au fost integrate într-o grilă cu dimensiuni și itemi aferenți acestora, în vederea validării de către experți independenți.

## 2.3. Validarea inițială a dimensiunilor studiate

Grila cu dimensiunile și itemii aferenți acestora (**Anexa 1**), a fost trimisă către 7 persoane cu expertiză în cercetare, aparținând unor domenii și categorii de vechime diferite. Aceștia au realizat o ierarhizare a variabilelor propuse, în funcție de importanța și relevanța motivațională a acestora. Ulterior, au fost analizate răspunsurile și în baza acestora s-a elaborat bateria de chestionare ce a fost aplicată grupului țintă propus. Ulterior, chestionarul final a fost încărcat online și trimis către toate cadrele didactice și cercetătorii din universitățile implicate în proiect pe adresele de e-mail instituționale.

### 3. Realizarea studiului cu privire la factorii individuali și organizaționali implicați în cariera de cercetător

#### 3.1. Ancore teoretice și metodologice

Dezvoltarea cu succes a carierei necesită un management autodirecționat al carierei, tradus prin flexibilitate, valori aplicate în muncă, scopuri clare, procese de planificare, monitorizare, comportamente și emoții congruente cu resursele individuale și organizaționale. Conceptualizarea carierei ca proces continuu și adaptabil este abordarea centrală în intervențiile ce vizează activitatea profesională. Mai mult, motivația este la rândul ei un proces autodeterminat, iar sursele motivației intrinseci sunt derivate din maniera în care resursele individuale și organizaționale sunt utilizate pentru a oferi sentimentul de competență la locul de muncă, autonomie și pentru a îndeplini nevoia de relaționare și comunicare eficientă în context profesional. În plus, în analiza carierei, nu este de neglijat impactul cerințelor profesionale și al provocărilor existente în muncă.

Pornind de la aceste asumptii și de la validarea de către experți a dimensiunilor incluse în chestionarul inițial, s-a propus investigarea următorilor factori implicați în motivația pentru cercetare.

- 1. Tipologii ale motivației.** Conform Teoriei Autodeterminării, motivația în activitatea profesională diferă în funcție de motivele și scopurile ce stau în spatele acțiunilor. Astfel, s-au studiat cele 4 tipologii ale motivației pentru cercetare, conform teoriei menționate: motivația externă (materială și socială), motivația introiectivă (realizarea unei acțiuni pentru menținerea stimei de sine sau pentru a evita emoții negative precum vinovăție, rușine) motivația identificată (realizarea unei acțiuni deoarece conduce la îndeplinirea unor scopuri relevante valoric pentru persoana în cauză), motivația intrinsecă (realizarea unei acțiuni pentru că aceasta este plăcută, produce emoții pozitive).
- 2. Provocări/cerințe și resurse psihologice și organizaționale în activitatea de cercetare.** Pornind de la Modelul Cerințe-Resurse profesionale (engl. job-demand resources model), s-a asumat faptul că motivația este direct influențată de echilibrul și interacțiunea dintre cerințe și resurse existente la un moment dat în activitatea profesională. Astfel, s-au studiat următoarele cerințe în raport cu activitatea de cercetare: presiunea la locul de muncă, solicitări cognitive, solicitări emoționale, așteptări contradictorii/conflict de rol,

constrângeri, epuizare, respectiv următoarele resurse: autonomie, suport social, feedback, relația cu superiorul, oportunități de dezvoltare, implicarea în muncă, ajustarea postului (engl. job crafting, maniera în care individul utilizează resursele și le adaptează la cerințe și scopuri), autoeficacitate, optimism, claritatea scopurilor, networking (capacitatea de a-și dezvolta rețele profesionale relevante în raport cu scopurile de cercetare).

- 3. Factori socio-demografici:** domiciliu, organizația, tipologia organizației, vârstă, gen, domeniul doctoratului/de cercetare, tipologia job-ului, stadiul carierei, vechime în muncă, vechime în organizație, alte poziții organizaționale ocupate.

### 3.2. Analiza datelor și rezultate

Chestionarul a fost aplicat unui număr de 1.700 de cadre didactice și cercetători din cadrul Universității Babeș-Bolyai și ai Universității din Oradea. Dintre aceștia, au răspuns **176** cadre didactice și cercetători din cadrul universității Babeș-Bolyai, cu vârsta medie de **45 de ani (SD= 3,4)**. În analiza datelor au fost incluși 169 participanți cu răspunsuri valide.

Descrierea eșantionului:

Poziția ocupată în universitate	N= 169
Cercetător gr. 1	3% (5)
Cercetător gr. 2	3,6 % (6)
Cercetător gr. 3	10,1% (17)
Profesor universitar	13% (22)
Conferențiar universitar	26% (44)
Lector universitar/șef de lucrări	37,9% (64)
Asistent universitar dr.	6,5% (11)

Tabel 1. Poziția ocupată în universitate (%/frecvențe)

N= 169	Vechimea în organizație	Vechimea pe post
Mai puțin de 3 ani	4,7 % (8)	23,7 % (40)
3-10 ani	23,7 % (40)	38,5 % (65)
10-15 ani	17,2 % (29)	21,9 % (37)
Peste 15 ani	53,8 % (91)	165% (27)

Tabel 2. Vechimea în organizație (%/frecvențe)

Domeniu major cercetare N=169	
Matematică și științele naturii (Matematică, Informatică, Fizică, chimie)	26% (44)
Științele Pământului și Atmosferei (Geografie, Geologie, Știința Mediului)	8,3% (14)
Științe inginerești	2,9% (4)
Științe biologice și medicale	7,8% (14)
Științe sociale	13% (22)
Științe economice	8,3 % (14)
Științe Umaniste	27,8% (47)
Arte	5,9% (10)

Tabel 3. Domeniul major de cercetare (%/frecvențe)

**3.2.1. Analiza datelor** s-a realizat folosind programul SPSS 24. În funcție de obiectivul propus, au fost realizate analize descriptive (medii, frecvențe), analize comparative (teste t, ANOVA), analiză de cluster k-means și analiză de regresie liniară multiplă.

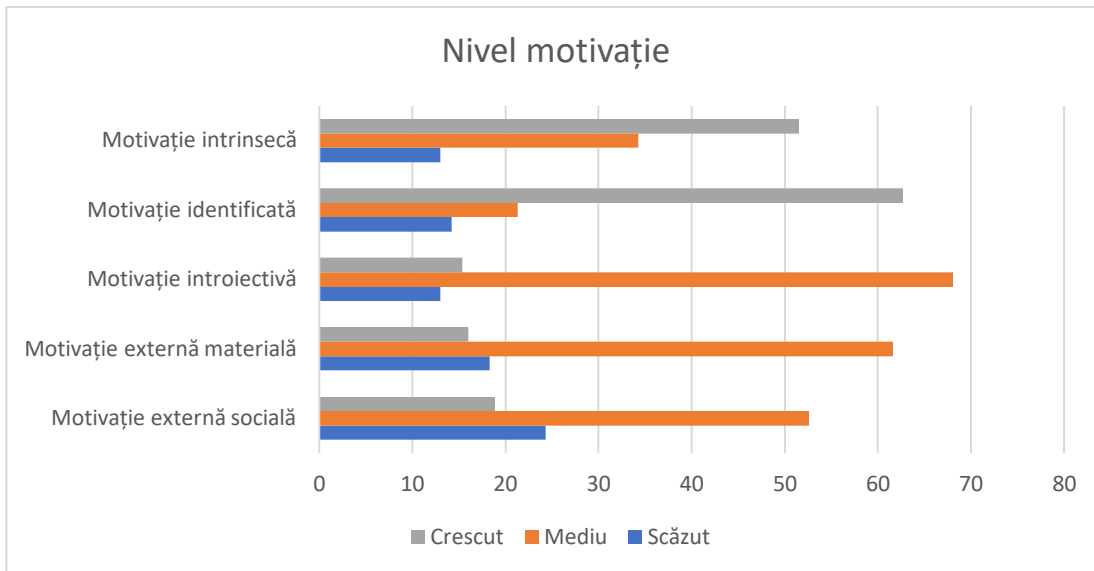
### **3.2.2 Rezultate**

#### **3.2.2.1 Distribuția tipurilor de motivație în rândul cadrelor didactice și a cercetătorilor**

Așa cum s-a menționat în secțiunea teoretică, s-au conceptualizat și măsurat diferite tipuri de motivație pentru activitatea de cercetare în cadrul organizației în care respondentul activează : motivația externă socială (comportamentul este direcționat spre obținerea validării și aprobării sociale și evitarea pedepselor sociale), motivația externă materială (comportamentul este direcționat spre obținerea unor beneficii și resurse materiale sau pre evitarea pierderii acestora), motivație introiectivă (comportamentul este realizat pentru a evita emoții de rușine și vinovăție sau pentru păstrarea imaginii de sine) , motivație identificată (acțiunea este realizată deoarece este în acord cu scopurile și valorile persoanei), motivația intrinsecă (acțiunea este realizată pentru că oferă emoții pozitive și răspunde nevoilor de autonomie, competență și relaționare).

Un comportament poate fi direcționat de mai multe categorii de motive.

Pentru a avea o imagine descriptivă generală asupra tipurilor de motivație, s-a realizat o analiză de frecvență utilizând ca și prag (cut-off point), +/- 1 abatere standard. Distribuția tipurilor de motivație este prezentată în figura de mai jos:



**Fig.1. Nivelul de motivație pentru cercetare al cadrelor didactice și al cercetătorilor**

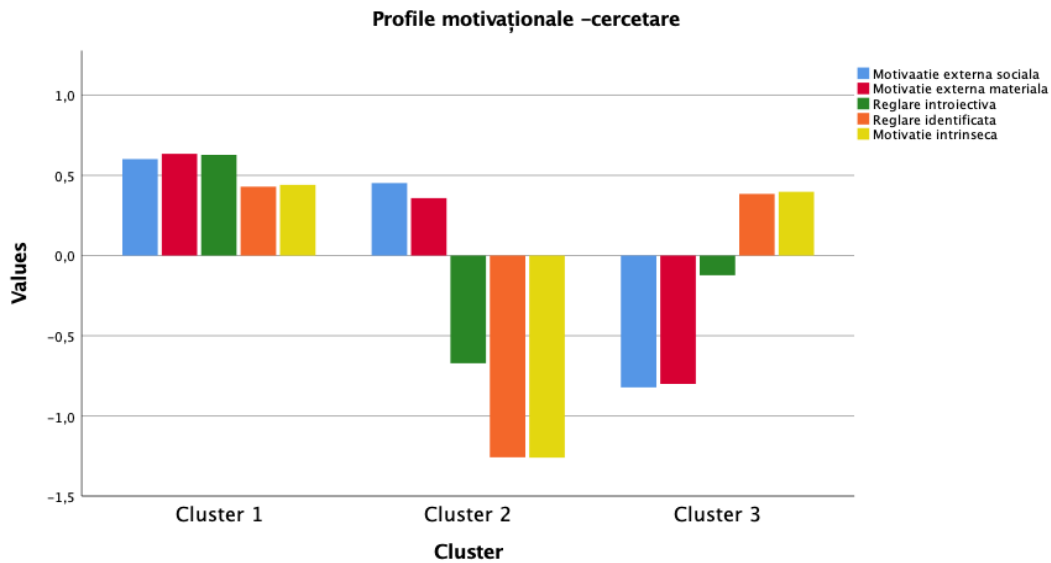
Explorarea frecvențelor fiecărui tip de motivație, poate genera concluzia că motivația identificată și cea intrinsecă primează (aproximativ 50% au raportat motivație intrinsecă crescută, iar 62% motivație identificată). Cu toate acestea, o proporție semnificativă de cercetători și cadre didactice sunt prioritar motivate extrinsec, ceea ce conduce la necesitatea implementării unor măsuri care să contribuie la creșterea motivațiilor interne, dar și la susținerea motivațiilor externe până la un nivel optim pentru fiecare cercetător.

### 3.2.2.2 Profile și tipologii ale motivației pentru cercetare

Pentru o mai profundă înțelegere a trăsăturilor motivaționale ale cercetătorilor și cadrelor didactice din organizație, s-au identificat profile motivaționale ale respondenților în raport cu activitatea de cercetare.

Prin intermediul analizei de cluster (k-means), utilizând scoruri standardizate (z), s-au identificat **3 profile motivaționale ale angajaților în raport cu activitatea de cercetare**, așa cum se poate observa mai jos:





**Fig. 2. : Reprezentarea grafică a clusterelor.**

**Clusterul 1- grupul cadrelor didactice și al cercetătorilor ai căror motivație pentru cercetare este derivată din surse multiple- 60 participanți**

Acest cluster se caracterizează printr-o motivație ridicată pentru cercetare, atât externă, cât și intrinsecă. Mai specific, pentru participanții din această categorie sursele de motivație puternică provin într-o măsură mai ridicată din exterior, decât din interior. Astfel, ei găsesc motivație externă în obținerea recunoașterii sociale, a unor recompense și beneficii materiale, dar și în evitarea pierderii unor poziții sau resurse. Mai mult, o sursă importantă de motivație este relaționată cu păstrarea imaginii de sine pozitive și evitarea emoțiilor negative asociate cercetării. Totodată, într-o măsură mai mică, cadrele didactice și cercetătorii incluși în acest cluster, găsesc uneori valoare intrinsecă în activitatea de cercetare, aceasta fiind în anumite situații o sursă de recompense intrinseci. E important de menționat că pentru această categorie pot exista multiple surse din care își pot lua motivația.

**Clusterul 2- grupul cadrelor didactice și a cercetătorilor motivați extern- 40 participanți**

Acest cluster se caracterizează printr-o reglare motivațională externă în raport cu cercetarea. Cadrele didactice și cercetătorii din această categorie găsesc motivație în recompensele financiare, beneficii sociale, validarea din partea comunității academice, evitarea unor penalizări etc. Cu alte cuvinte, pentru această categorie utilitatea cercetării în raport cu valorile și scopurile profesionale și personale, nu este recunoscută, cel mai probabil găsind relevanță și plăcere în alte activități, precum cele didactice.

## **Clusterul 3- grupul cadrelor didactice și cercetătorilor cu o motivație intrinsecă pentru cercetare – 65 participanți**

Acest cluster este cel mai numeros și se caracterizează prioritar prin motivație identificată și motivație intrinsecă crescute. Mai specific, participanții din această categorie conceptualizează cercetarea ca fiind parte importantă în raport cu scopurile lor de carieră și cu valorile lor, și, totodată, găsesc activitatea de cercetare interesantă în sine. Așadar, cercetarea este parte importantă din identitatea lor profesională, constituind o sursă de stare de bine. Pentru aceștia, recompensele sociale și materiale sunt mai puțin importante și urmează celor interne.

Rezultatele ANOVA au indicat faptul că diferențele dintre clusterare sunt semnificative statistic ( $p < 0.01$ ) pentru toate comparațiile realizate.

### **3.2.2.3. Analiza diferențelor în motivație în funcție de poziția ocupată în universitare și domeniul major de cercetare**

S-au realizat o serie de analize de varianță (ANOVA) pentru a compara tipurile de motivație în funcție de poziția ocupată în organizație, respectiv în funcție de domeniul major de cercetare.

Astfel, în funcție de poziția ocupată în organizație, nu s-au identificat diferențe semnificative în ceea ce privește motivația externă (socială și materială). Cu alte cuvinte, atât cercetătorii începători, cei experimentați, cât și profesorii, conferențiarii universitari, lectorii și asistenții universitari, au nevoi similare cu privire la validarea socială, accesul la resurse materiale și evitarea pierderii acestora în activitatea de cercetare.

Există însă diferențe semnificative în motivațiile *identificată* și *intrinsecă* în funcție de poziția organizațională ocupată, astfel:

- a. Respondenții ce dețin poziția de profesor universitar au o motivație/reglare identificată semnificativ mai crescută decât lectorii/șefii de lucrări și asistenții universitari
- b. Respondenții ce dețin poziția de profesor universitar au o motivație intrinsecă semnificativ mai crescută decât:
  - Cercetătorii gr 3.
  - Conferențiarii universitari
  - Lectorii universitar/șefii de lucrări

Nu există diferențe semnificative în ceea ce privește tipologia motivației în funcție de domeniul major de cercetare.

## 3.2.2.4. Resurse și cerințe/provocări în activitatea de cercetare

Conform Modelului Cerințe-Resurse (engl. Job demand-resources model -JD-R), activitatea profesională, indiferent de industria despre care este vorba, presupune un raport între cerințele locului de muncă și resursele individuale și organizaționale. Practic, resursele au rolul de a contracara efectul cerințelor excesive, iar echilibrul între cerințe și resurse este cel care menține motivația și starea de bine.

În prezentul studiu, au fost evaluate câteva resurse și provocări/cerințe, atât individuale, cât și organizaționale.

Conceptualizarea resurselor investigate:

- Autonomia- percepția că persoana deține control și are flexibilitate în activitatea de cercetare
- Suport social- sentimentul perceput că persoana se poate baza pe colegi atunci când sarcinile de cercetare sunt solicitante sau când intervin provocări
- Feedback- măsura în care membrii organizației îi oferă angajatului informații cu privire la obiectivele și rezultatele activității sale.
- Relația cu superiorul- percepția asupra suportului oferit de superiorii ierarhici
- Oportunități- măsura în care organizația îi oferă angajatului oportunități de dezvoltare a competențelor relevante în cercetare și a punctelor tari
- Implicare în muncă- măsura în care activitatea de cercetare este percepută ca o parte din identitatea profesională
- Ajustare (engl. job crafting)- constituie o resursă individuală care se referă la capacitatea angajatului de a schimba/ajusta aspecte din munca/mediul profesional și de a-și adapta comportamentul în favoarea reușitei în activitatea de cercetare.
- Autoeficacitate- implică evaluarea capacității proprii de a gestiona situații neprevăzute și provocatoare în activitatea de cercetare
- Optimism- este o trăsătură-resursă individuală și se referă la orientarea minții spre a oferi valoare pozitivă experiențelor
- Claritate- evaluează claritatea asupra obiectivelor de carieră în activitatea de cercetare
- Networking- evaluează capacitatea de a crea, menține și utiliza resurse sociale în scop profesional

În continuare se va prezenta distribuția resurselor în funcție de nivelul prezenței acestora în activitatea de cercetare, conform raportării respondenților:

	Resurse individuale și organizaționale (frecvențe) N=169		
	Scăzut	Mediu	Crescut
<b>Autonomie</b>	40	103	24
<b>Suport social</b>	23	103	38
<b>Feedback</b>	30	112	24
<b>Relația cu superiorul</b>	32	103	20
<b>Oportunități</b>	29	102	37
<b>Implicare în muncă</b>	29	101	28
<b>Job crafting</b>	29	106	29
<b>Autoeficacitate</b>	29	108	31
<b>Optimism</b>	28	118	22
<b>Claritate</b>	20	103	45
<b>Networking</b>	29	107	21

Tabel. 4. Frecvența resurselor individuale și organizaționale

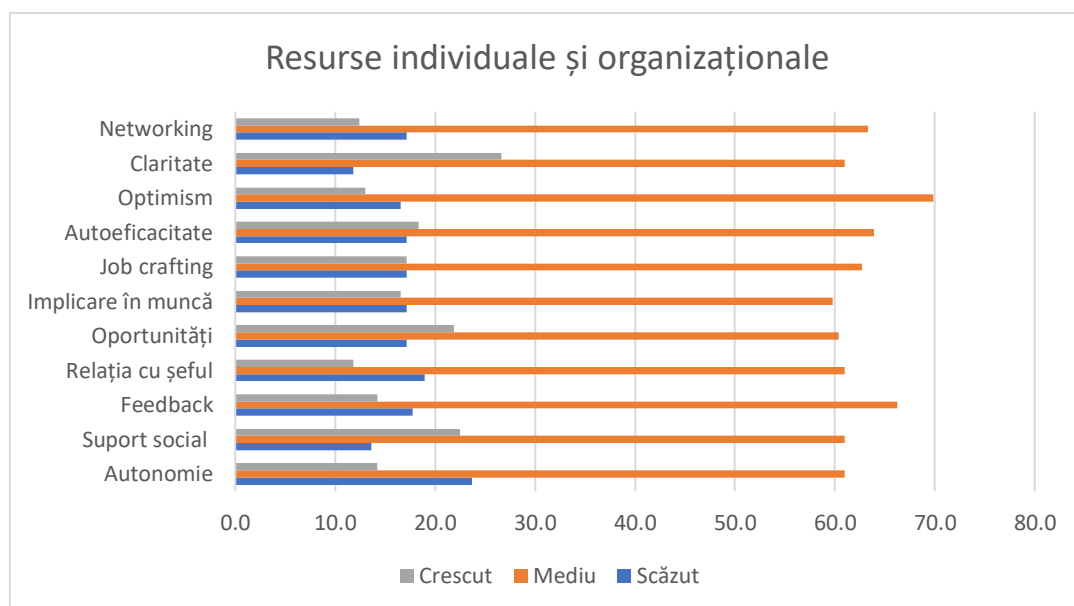


Fig. 4. Reprezentarea grafică a frecvențelor resurselor individuale și organizaționale

Așa cum se poate observa în grafic, majoritatea cadrelor didactice și cercetătorilor consideră că se pot baza pe resursele individuale și organizaționale la un nivel mediu. Printre resursele individuale cele mai active se numără claritatea obiectivelor profesionale în activitatea de

cercetare, iar dintre cele organizaționale, cele mai prezente sunt oportunitățile de dezvoltare, respectiv suportul social din partea colegilor.

### **Analiza diferențelor la nivel de resurse în funcție de poziția ocupată în universitare și domeniul major de cercetare**

Utilizând analiza de varianță (ANOVA) și testul post-hoc LSD, s-a investigat care sunt acele resurse unde există diferențe în funcție de rolul de cercetător (gr. 1-3), profesor universitar, conferențiar universitar, lector/șef de lucrări, asistent universitar. Rezultatele au relevat următoarele diferențe:

- Lectorii/șefii de lucrări și asistenții universitari percep mai puțin suport social decât profesorii universitari ( $F=2,33$ ,  $p=0.03$ )
- Conferențiarii universitari, lectorii/șefii de lucrări și asistenții universitari percep mai puțin feedback profesional în activitatea de cercetare decât profesorii universitari ( $F= 2,86$ ,  $p=0.01$ )
- Profesorii universitari percep existența mai multor oportunități decât cadrele didactice în rol de conferențieri, lectori și asistenți universitari, dar și decât cercetătorii gr. 2 și 3. ( $F=4,7$ ,  $p=0.01$ )
- Cercetătorii gr 1, sunt mai orientați spre ajustarea postului/job crafting și adaptare decât cercetătorii gr 2 și 3. ( $F=2,43$ ,  $p= 0,02$ ).
- Profesorii universitari au mai multă claritate a obiectivelor profesionale decât celelalte categorii de cadre didactice ( $F=2,91$   $p=0,01$ ).
- Cercetătorii gr. 2 și 3 folosesc mai des rețeaua profesională ca și resurse, decât conferențiarii universitari și lectorii universitari. De asemenea, profesorii folosesc această resursă mai mult decât lectorii universitari. ( $F=2,88$   $p=0,01$ )

Nu s-au identificat diferențe semnificative în funcție de domeniul major de cercetare.

### **Cerințe și provocări individuale și organizaționale**

Conceptualizarea cerințelor investigate:

- Presiunea la locul de muncă- evaluează percepția cu privire la timpul și efortul depus pentru a finaliza activități de cercetare
- Solicitări cognitive- evaluează nivelul perceput de concentrare și efort mental
- Solicitări emoționale= evaluează nivelul perceput de provocări emoționale
- Conflict de rol- se referă la măsura în care angajatul primește informații contradictorii din mai multe surse cu privire la activitatea sa profesională

- Constrângeri- se referă la percepția asupra diferitelor aspecte administrative sau de altă natură ce pot interfera cu activitatea curentă
- Epuizare-evaluează nivelul perceput de oboseală asociată cu munca de cercetare

În continuare se va prezenta distribuția cerințelor în funcție de nivelul prezenței acestora în activitatea de cercetare, conform raportării respondenților:

Cerințe și provocări individuale și organizaționale (frecvența) N=169			
	Scăzut	Mediu	Crescut
<b>Presiunea la locul de muncă</b>	36	95	37
<b>Solicitări cognitive</b>	20	123	23
<b>Solicitări emoționale</b>	29	106	31
<b>Conflict de rol</b>	42	91	34
<b>Constrângeri</b>	25	106	35
<b>Epuizare</b>	20	118	29

Tabel 5. Frecvența cerințelor și provocărilor individuale și organizaționale

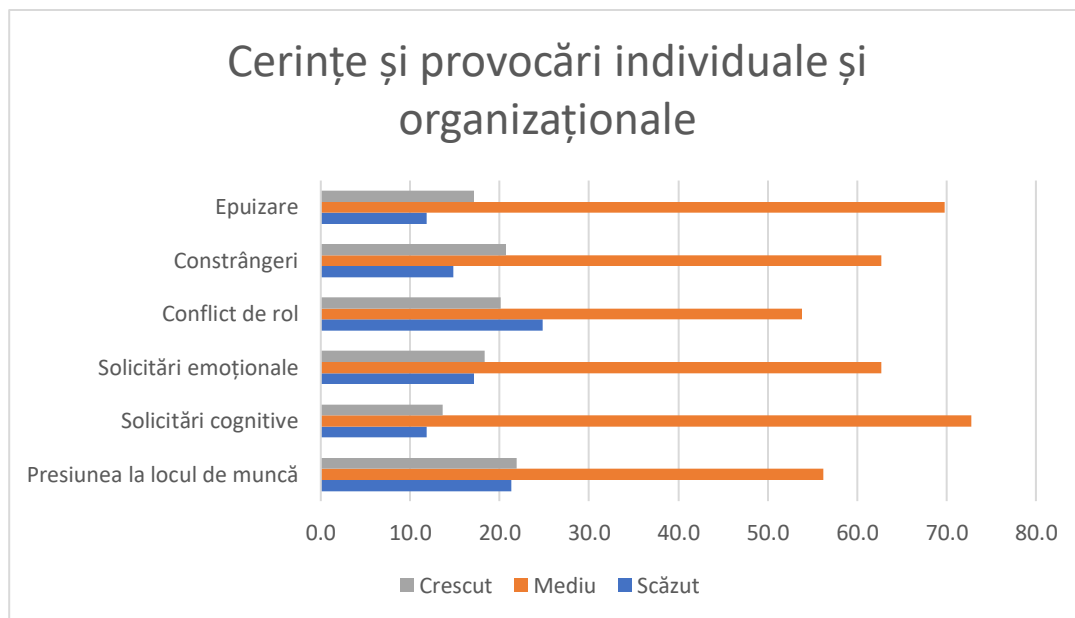


Fig. 5. Reprezentarea grafică a frecvențelor cerințelor și provocărilor individuale și organizaționale

În ceea ce privește cerințele și provocările relaționate cu activitatea de cercetare, se poate observa o tendință de a evalua prezența acestora într-un grad moderat, însă 15%-23% dintre participanți consideră că solicitările emoționale și cognitive, presiunea la locul de muncă, așteptările contradictorii și diferite constrângeri de natură administrativă sau relațională, sunt foarte prezente în activitatea de cercetare.

### Analiza diferențelor la nivel de cerințe/provocări în funcție de poziția ocupată în universitare și domeniul major de cercetare

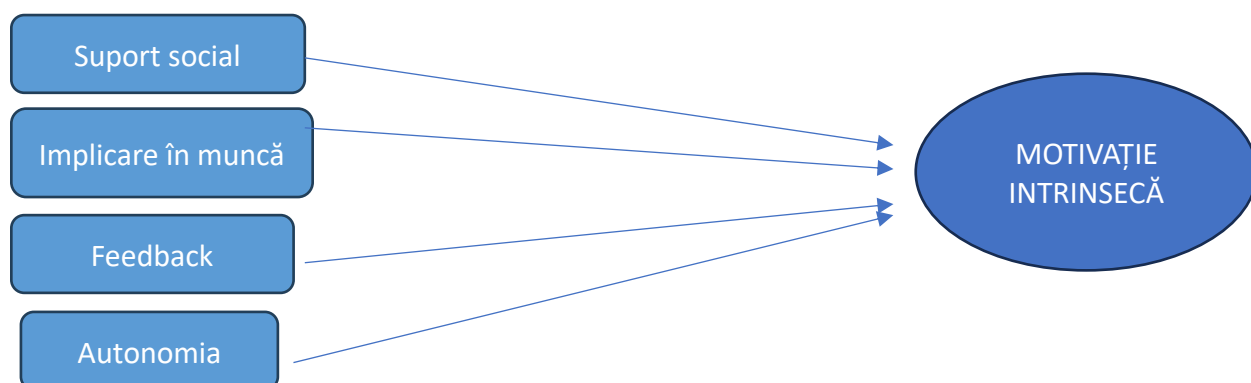
În ceea ce privește cerințele și provocările, diferențele semnificative înregistrate au fost doar pentru dimensiunea **epuizare**, în sensul în care conferențiarii universitari simt mai multă epuizare în munca de cercetare decât cercetătorii de gr. 2 și 3 ( $F=2,73$ ,  $p=0,03$ ). Această diferență poate fi explicată parțial de încărcătura didactică și altor activități administrative/manageriale pe care conferențiarii universitari o au.

Nu s-au identificat diferențe semnificative în ceea ce privește domeniul de cercetare pentru niciuna dintre dimensiunile cerințe/provocări individuale și organizaționale.

#### 3.2.2.5. Predictorii ai motivației intrinseci pentru cercetare

Conform modelului JD-R, un nivel mai crescut de resurse individuale și organizaționale decât cerințele/provocările profesionale, poate contribui semnificativ la prezența unei motivații intrinseci puternice. Așa cum s-a discutat în secțiunile anterioare, cadrele didactice și cercetătorii respondenți au identificat prezența unor resurse importante în activitatea lor profesională în domeniul cercetării.

Pornind de la aceste asumții, s-a propus testarea unor modele de predicție a motivației intrinseci a cadrelor didactice și cercetătorilor. În urma analizei de regresie liniară multiplă, a reieșit faptul că **cei mai importanți predictorii pentru motivația internă sunt: suportul social, implicarea în muncă, feedbackul, respectiv autonomia. Aceștia prezic 62,4% din motivația intrinsecă pentru cercetare** ( $r^2=0,624$ ,  $F=65,46$ ;  $p=0.001$ ).



**Fig. 6. Predictorii ai motivației intrinseci pentru cercetare**

Mai specific suportul social oferit de către colegi, feedbackul primit cu privire la obiectivele și rezultatele profesionale, flexibilitatea și controlul perceput în munca de cercetare, împreună cu implicarea în muncă conceptualizată ca și orientare activă spre acest tip de activitate, au impact major în motivația intrinsecă pentru cercetare.

### 3.2.2.6. Rezultate calitative

În cadrul chestionarului, a fost inclusă o secțiune prin care respondenții erau rugați să menționeze „2 activități pe care ați dori să le implementeze organizația dvs pentru a contribui la dezvoltarea carierei dvs ca cercetător/cercetătoare”. Printre cele mai frecvente răspunsuri s-au numărat următoarele:

- Acces gratuit la anumite cursuri de formare specializate (pe platforme consacrate, ținute de experți în domeniu etc.)
- Realizarea unor programe de formare (teme: managementul proiectelor, scrierea granturilor, teme domeniu-specifice etc)
- Consiliere în carieră
- Activități informale între cercetători (ex. teambuilding ,cluburi sportive, șah etc)
- Externalizarea unor servicii din sfera cercetării (culegerea datelor, atragerea de fonduri)
- Acordarea de granturi integrale pentru publicații în regim open-acces
- Crearea unor spații de tip co-working pentru stimularea networking-ului și a muncii interdisciplinare
- Crearea unor evenimente de dezbateră a temelor de cercetare
- Recunoaștere și recompensarea constantă a rezultatelor cercetării
- Campanii de diseminare a rezultatelor cercetării
- Mentorat
- Mecanisme care să ofere flexibilitate în carieră
- Programe de susținere a stării de bine a angajaților (workshop pe tema echilibrului viață personală-profesională, comunicare, managementul conflictelor)
- Simplificarea proceselor interne administrative



## 4. Concluzii

Scopul major al studiului a fost acela de a investiga nevoile de dezvoltare personală și profesională a cercetătorilor din universitățile din NV României pentru a elabora politici organizaționale coerente în vederea facilitării traseului în cariera de cercetător. Mai specific, prin intermediul unui demers prioritar cantitativ, s-au analizat tipurile și sursele motivației pentru activitatea de cercetare, dar și o serie de factori ce au impact benefic semnificativ sau care pot interfera cu motivația pentru cercetare.

În studiu au fost incluși 1700 de cadre didactice și cercetători din cadrul Universității Babeș-Bolyai și ai Universității din Oradea. 169 de persoane au oferit răspunsuri valide, provenind din rândul cadrelor didactice și cercetătorilor universității Babeș-Bolyai și care ocupă toate pozițiile organizaționale relevante: cercetător gr.1-3, profesor universitar, conferențiar universitar, lector universitar/șef de lucrări, asistent universitar dr. Aceștia își desfășoară activitatea în toate domeniile majore de cercetare: Matematică și științele naturii (Matematică, Informatică, Fizică, chimie- 44 participanți), Științele Pământului și Atmosferei (Geografie, Geologie, Știința Mediului- 14 participanți), Științe ingineresti- 5 participanți, Științe biologice și medicale-13 participanți , Științe sociale- 22 participanți, Științe economice-14 participanți, Științe Umaniste-47 participanți, Arte-10 participanți.

Rezultatele au relevat câteva concluzii utile pentru formularea unor recomandări în vederea facilitării traseelor de carieră în cercetare:

1. Cercetătorii și cadrele didactice au raportat motivații multiple pentru activitatea de cercetare determinate de nevoi diferite. Astfel, s-au identificat 3 categorii de respondenți în funcție de profilul motivațional:
  - a. Categoria celor care au nevoi motivaționale diverse, atât interne, cât și externe. Aceștia găsesc motivație atât în obținerea unor beneficii materiale și sociale, cât și în activitatea de cercetare pe care o realizează cu plăcere.
  - b. Categoria celor ale căror nevoi psihologice din spatele motivației pentru cercetare sunt direct relaționate cu recunoașterea și validarea socială, evitarea unor penalizări sau obținerea unor beneficii organizaționale etc.
  - c. Categoria celor motivați în cea mai mare măsură de plăcerea de a cerceta, de activitatea în sine, dar și de alinierea cercetării cu valorile legate de muncă și cu scopurile personale și profesionale.
2. Peste 62% din motivația intrinsecă pentru cercetare este prezisă de: suport social, feedback, implicare în carieră, autonomie. Este interesant de remarcat faptul că două dintre resurse sunt resurse personale, respectiv implicarea în carieră și autonomia, iar

celelalte două sunt relaționale. Ca resursă individuală, implicarea în carieră este conceptualizată ca un atașament subiectiv, emoțional, față de activitatea de cercetare, privită de individ ca parte din identitatea sa profesională. Autonomia implică percepția controlului asupra sarcinilor din sfera cercetării și libertatea de a lua decizii. Cele două resurse relaționale reflectă puterea spiritului de echipă, a feedbackului cu privire la obiective, sarcini, realizări, asupra motivației în cercetare, dar și nevoia de coaching și mentorat.

3. Respondenții ce au poziția de profesor universitar, au raportat o motivație intrinsecă pentru cercetare semnificativ mai crescută decât conferențieri universitari, lectorii universitari/șefi de lucrări, respectiv decât cercetătorii gr 3. Cu alte cuvinte, profesorii universitari găsesc mai valoroasă în sine activitatea de cercetare, decât celelalte categorii.
4. Majoritatea cadrelor didactice și cercetătorilor consideră că se pot baza pe resursele individuale și organizaționale la un nivel mediu. Printre resursele individuale cele mai active se numără claritatea obiectivelor profesionale în activitatea de cercetare, iar dintre cele organizaționale, cele mai prezente sunt oportunitățile de dezvoltare percepute, respectiv suportul social din partea colegilor. Cu toate acestea, se poate observa un procent semnificativ de respondenți care raportează niveluri scăzute de resurse individuale și organizaționale.
5. S-au identificat diferențe semnificative în ceea ce privește resursele motivaționale între participanții care ocupă diferite poziții academice și de cercetare. Astfel, lectorii/șefii de lucrări și asistenții universitari percep mai puțin suport social și beneficiază de mai puțin feedback cu privire la obiective și realizări în activitatea lor de cercetare decât profesorii universitari. În plus, profesorii universitari percep existența mai multor oportunități organizaționale decât cadrele didactice în rol de conferențieri, lectori și asistenți universitari, dar și decât cercetătorii gr. 3 și 2. Totodată, cercetătorii gr 1, utilizează mai frecvent oportunitățile de a modifica aspecte relaționate cu sarcini sau relațiile de muncă, în vederea optimizării proceselor, decât cercetătorii gr 2 și 3. Lectorii universitari dezvoltă și folosesc în cea mai mică măsură rețeaua socială profesională ca și resursă.
6. În ceea ce privește cerințele și provocările relaționate cu activitatea de cercetare, se poate observa o tendință de a evalua prezența acestora într-un grad moderat, însă 15%-23% dintre participanți consideră că solicitările emoționale și cognitive, presiunea la locul de muncă, așteptările contradictorii și diferite constrângeri de natură administrativă sau relațională, sunt foarte prezente în activitatea lor de cercetare. Așadar, din punct de vedere organizațional, este recomandat să se identifice situațiile în care cerințele și provocările sunt mai prezente și activate decât resursele pentru a preveni scăderea motivației și productivității.

7. Conferențiarilor universitari resimt că activitatea profesională vine cu o epuizare semnificativ mai mare decât resimt cercetătorii gr. 2 și 3. Acest lucru poate fi datorat încărcăturii didactice și altor activități administrative/manageriale.

Este necesar ca rezultatele să fie interpretate având în vedere câteva limite pe care studiul de față le asumă. În primul rând, chestionarul a fost aplicat tuturor cadrelor didactice și cercetătorilor și au fost incluse răspunsurile voluntare, fără o altă metodă de eșantionare. Este posibil ca eșantionul să fie din anumite puncte de vedere preselecat, dat fiind faptul că, în general, în astfel de studii, participă cei ce sunt mai motivați în activitatea profesională și care au un angajament instituțional mai puternic. În al doilea rând, răspunsurile auto-raportate tind să aibă o doză de subiectivitate mai crescută, ceea ce semnifică faptul că ele trebuie privite nuanțat. Cu toate acestea, sunt valoroase în a înțelege motivațiile și percepțiile aferente. De asemenea, rezultatele descriptive și explicative, nu permit inferențe de o complexitate ridicată, însă sunt utile în selectarea și dezvoltarea unor acțiuni și intervenții organizaționale eficiente, ceea ce constituie obiectivul major al prezentei cercetări.

### 5. Discuții și recomandări

Rezultatele studiului de față accentuează importanța susținerii active a cercetătorilor și promovarea constantă a unor acțiuni care să țintească diversitatea profilelor celor care sunt implicați în cercetare în universitate. O abordare multi-perspectivală a carierei de cercetare, cu politici organizaționale menite să activeze resurse individuale și sociale, dar și să modeleze motivații și atitudini, este cea care poate să contribuie la excelență și impact.

Îndeplinirea scopului de a construi cariere de cercetare sustenabile este condiționată de capacitatea de a conecta măsuri organizaționale, nevoi individuale, politici publice, nevoi ale mediului de afaceri, toate într-un cadru care să permită un management eficient al talentelor.

Analizând integrat concluziile principale ale studiului, s-au derivat câteva recomandări ce pot fi implementate la nivel de organizație pe termen scurt și mediu:

1. Realizarea unui program de leadership profesionist pentru cercetare. Identificarea, atragerea și împuternicirea celor care demonstrează potențial și motivație intrinsecă pentru cercetare, sunt esențiale pentru a contribui la dezvoltarea domeniului. Acesta va avea ca scop echiparea cercetătorilor cu competențele de leadership necesare pentru a conduce granturi și cercetări interdisciplinare, dar și echipe interdisciplinare, asigurând totodată articularea scopurilor și baza de dezvoltare motivațională potrivită.

2. Oferirea unui pachet de ateliere pentru dezvoltarea competențelor de cercetare și a celor transversale relevante activitatea de cercetare. Raportat la rezultatele studiului, temele prioritare care ar trebui abordate sunt: munca în echipe de cercetare, colaborare, accesarea de fonduri pentru cercetare, strategii de creștere a impactului cercetării, trenduri în publicare
3. Realizarea unor programe de mentorat și coaching pentru cercetători. Aceste tipuri de activități ar contribui fundamental la activarea resurselor personale, ar crește autoeficacitatea și claritatea obiectivelor de carieră, oferind totodată și informații concrete cu privire la sarcini domeniu-specifice.
4. Oferirea serviciilor de consiliere în carieră și suport pentru stabilitate în cariera ca cercetător. Motivația prioritar externă și faptul că cercetătorii gr 2-3 și cadrele didactice în poziții de asistent universitar și lector universitar percep mai puține resurse individuale și organizaționale ar putea fi explicat parțial prin natura impredictibilă a carierei ca cercetător și cadru didactic. Îngrijorări precum contractele sau granturile pe perioadă determinată, pot interfera cu dezvoltarea unei motivații intrinseci pentru cercetare.
5. Realizarea unor activități de tip *citizen science*. Acestea ar contribui la promovarea rezultatelor cercetării, dar și la creșterea vizibilității cercetătorilor în comunitate, fiind o sursă de motivație extrinsecă.
6. Realizarea unor activități de networking, celebrare și recompensare a implicării în cercetare.
7. Dezvoltarea unei politici de resurse umane care să asigure prin acțiuni specifice integrarea cercetătorilor și a cadrelor didactice în cultura organizațională a universității și a departamentelor/centrelor de cercetare din care fac parte.
8. Promovarea unui mediu de muncă echitabil și incluziv, încurajarea diversității în echipele de cercetare și a unei comunități inclusive de cercetători.
9. Susținerea inițiativelor de cercetare printr-o platformă integrată de resurse și oportunități (de finanțare, mobilitate etc).

## Anexa 1- Dimensiuni propuse spre validare experților în cercetare

<b>Domeniu: Situația la locul de muncă</b>		
Următoarele afirmații se referă la situația personală de la serviciu și la experiența la locul de muncă.		
<b>Dimensiune prioritară pentru cercetare</b>	<b>Dimensiuni</b>	<b>Itemi</b> <i>Itemii sunt prezentați pentru a facilita înțelegerea bună a dimensiunii</i>
	Autonomie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Am flexibilitate în realizarea muncii mele.</li> <li>2. Dețin control asupra modului în care îmi desfășor munca.</li> <li>3. Sunt implicat(ă) în procesul de luare a deciziilor cu privire la munca mea.</li> </ol>
	Presiunea de la locul de muncă	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trebuie să lucrez rapid.</li> <li>2. Se întâmplă des să fiu nevoit(ă) să muncesc în plus pentru a-mi termina treaba la timp.</li> <li>3. Lucrez sub presiunea timpului.</li> </ol>
	Solicitări cognitive	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munca mea necesită multă concentrare.</li> <li>2. Munca mea necesită grijă sau precizie sporită.</li> <li>3. Consider că munca mea mă solicită mental foarte mult.</li> </ol>
	Suport social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dacă este necesar, am posibilitatea să cer ajutorul colegilor mei.</li> <li>2. Pot conta pe sprijinul colegilor dacă am sarcini mai dificile de îndeplinit.</li> <li>3. În munca mea, mă simt valorizat(ă) de colegi.</li> </ol>
	Solicitări emoționale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munca mea mă solicită emoțional.</li> <li>2. În muncă, mă confrunt cu lucruri care mă afectează la nivel personal.</li> <li>3. Întâmpin situații încărcate emoțional în muncă.</li> </ol>
	Feedback	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primesc informații suficiente despre obiectivele muncii mele.</li> <li>2. Slujba mea îmi dă posibilitatea să aflu cât de bine lucrez.</li> <li>3. Primesc informații suficiente despre rezultatele muncii mele.</li> </ol>
	Așteptări contradictorii/conflict de rol	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primesc cereri contradictorii de la două sau mai multe persoane.</li> <li>2. Nu pot răspunde așteptărilor contradictorii ale colegilor mei.</li> <li>3. La muncă, diferite grupuri de oameni așteaptă lucruri opuse de la mine.</li> </ol>
	Constrângeri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trebuie să rezolv probleme administrative.</li> <li>2. Trebuie să trec prin multe dificultăți pentru a duce la bun sfârșit proiectele sau sarcinile.</li> <li>3. Trebuie să respect multe aspecte stricte în realizarea muncii mele.</li> </ol>
	Relația cu supervisorul/șeful - coaching	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Șeful meu/supervisorul manifestă înțelegere pentru problemele și dorințele mele profesionale.</li> <li>3. Mă simt apreciat(ă) de către șeful meu/șefa mea/supervisorul.</li> <li>4. Șeful (șefa)/supervisorul meu își folosește influența pentru a mă ajuta să rezolv problemele de la locul de muncă</li> </ol>
	Oportunități pentru dezvoltare	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. În organizația mea, am oportunitatea să-mi dezvolt punctele tari.</li> <li>2. În activitatea mea profesională, am posibilitatea de a-mi dezvolta competențele relevante.</li> <li>3. Munca mea îmi oferă posibilitatea de a învăța lucruri noi.</li> </ol>
<b>Domeniu: Modul personal de implicare în muncă</b>		
Se referă la modul în care muncește un cercetător		
<b>Dimensiune prioritară</b>	<b>Dimensiune</b>	<b>Itemi</b>
	Utilizarea punctelor tari	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îmi folosesc punctele tari la serviciu.</li> <li>2. Îmi organizez munca astfel încât să se potrivească punctelor mele tari.</li> <li>3. La lucru, mă concentrez pe lucrurile pe care le fac bine.</li> </ol>

### **Domeniu: Starea de bine/confort psihologic**

## STUDIU – MOTIVAȚIA ÎN CARIERA DE CERCETĂTOR

Se referă la modul în care cercetătorul trăiește experiența muncii și la cum se simte în legătură cu locul de muncă.		
Dimensiune prioritară	Dimensiune	Itemi
	Stare de bine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. În munca mea, mă simt puternic(ă) și plin(ă) de energie.</li> <li>2. Sunt entuziasmat(ă) de munca mea.</li> <li>3. Sunt mândru/mândră de munca pe care o fac.</li> <li>4. Sunt absorbit(ă) de munca mea.</li> </ol>
	Epuizare	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sunt zile în care mă simt obosit(ă) înainte de a ajunge la serviciu.</li> <li>2. În timp ce muncesc, deseori mă simt epuizat(ă) emoțional.</li> <li>3. După muncă, de obicei mă simt frânt(ă) și extenuat(ă).</li> </ol>
<b>Domeniu: Performanță</b>		
Dimensiune prioritară	Dimensiune	Itemi
	Performanța în sarcină	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îmi ating obiectivele corespunzătoare postului meu.</li> <li>2. În ceea ce privește performanța, îndeplinesc toate standardele de performanță necesare.</li> </ol>
	Performanța contextuală	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îmi ajut colegii cu munca atunci când se întorc după o perioadă de absență.</li> <li>2. Îmi ajut colegii care lucrează sub o presiune a muncii crescută sau care au alte probleme.</li> <li>3. Sunt dispus(ă) să fac lucruri care nu sunt tocmai parte din atribuțiile postului meu, dar care sunt în interesul organizației.</li> </ol>
<b>Domeniu: Comportament</b>		
Se referă la comportamentul cercetătorului la locul de muncă.		
Dimensiune prioritară	Dimensiune	Itemi
	Job-crafting (Ajustarea postului)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îmi organizez munca în așa fel încât să reduc contactul cu persoane ale căror probleme mă afectează emoțional.</li> <li>3. Le cer sfaturi colegilor mei.</li> <li>4. Încerc să mă dezvolt profesional.</li> <li>5. Dacă apar noi instrumente, sunt printre primii care le învață și le încerc.</li> <li>6. Decid pe cont propriu cum să-mi fac munca.</li> <li>7. Cer altor persoane feedback cu privire la performanța muncii mele.</li> <li>8. Îmi asum în mod regulat sarcini extra, chiar dacă nu sunt plătit(ă) în plus pentru ele.</li> <li>9. Perioadele în care nu am prea mult de lucru, le privesc ca pe o șansă de a începe proiecte noi.</li> <li>10. Încerc să-mi fac munca mai interesantă analizând legăturile subtile dintre diferite aspecte ale muncii mele.</li> </ol>
	Comportamente de autosabotare	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Am tendința de a lăsa lucrurile pe ultima sută de metri.</li> <li>2. Creez confuzii atunci când comunic cu alte persoane la serviciu.</li> <li>3. Am restanțe în îndeplinirea sarcinilor mele.</li> <li>4. Când fac ceva greșit, dau vina pe circumstanțe.</li> <li>5. Recunosc că sunt tentat(ă) să găsesc justificări atunci când nu mă ridic la nivelul așteptărilor celorlalți.</li> </ol>

## STUDIU – MOTIVAȚIA ÎN CARIERA DE CERCETĂTOR

Domeniu: Resurse personale utilizate în dezvoltarea carierei de cercetare		
Dimensiune prioritară	Dimensiune	Itemi
	Autoeficacitate	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Când îmi setez obiective profesionale, sunt încrezător că le pot îndeplini.</li> <li>2. Cred că sunt capabil/ă să îmi dezvolt o carieră de succes în cercetare</li> <li>3. Sunt convins(ă) că aş putea gestiona eficient evenimente neaşteptate.</li> <li>4. Bazându-mă pe resursele mele, pot gestiona situații neprevăzute.</li> <li>5. Când am probleme, de obicei găsesc o soluție bună.</li> <li>6. Mă descurc în orice situație neprevăzută.</li> </ol>
	Optimism	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De obicei mă aștept la ce e mai bine în vremuri nesigure.</li> <li>2. Sunt întotdeauna optimist(ă) în legătură cu viitorul meu.</li> <li>3. Sunt de acord cu afirmația "După furtună vine vremea bună"</li> <li>4. În ansamblu, consider că mi se vor întâmpla mai multe lucruri bune decât rele.</li> </ol>
	Competențe/expertiză ocupațională	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ceilalți mă percep ca expert în domeniul meu de cercetare.</li> <li>2. Consider că dețin competențe înalte în profesia mea de cercetător.</li> </ol>
	Cunoștințe despre piața muncii	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Am cunoștințe solide despre piața muncii în domeniul meu.</li> <li>2. Sunt la curent cu trend-urile în ceea ce privește oportunitățile pe piața muncii în domeniul meu.</li> </ol>
	Competențe soft	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consider că am multe competențe soft pe care le pot utiliza în diferite contexte profesionale.</li> <li>2. Am nevoie să îmi dezvolt competențe transversale care să mă ajute în activitatea mea profesională.</li> </ol>
	Implicare în carieră	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munca de cercetare este parte importantă din identitatea mea.</li> <li>2. Mă simt atașat/ă de munca mea de cercetare.</li> </ol>
	Claritate	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Am o înțelegere clară asupra ceea ce îmi doresc să realizez în cariera mea de cercetător.</li> <li>2. Am scopuri clare de carieră care îmi reflectă interesele și valorile.</li> </ol>
	Networking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Încerc mereu/constant să rămân conectat cu alți experți din domeniul meu.</li> <li>2. Construiesc frecvent conexiuni noi cu oameni care sunt importanți pentru dezvoltarea carierei mele de cercetare.</li> <li>3. Îmi folosesc frecvent contactele sociale ca să avansez în carieră.</li> </ol>
	Învățare	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Folosesc fiecare oportunitate de formare pentru a-mi dezvolta competențele profesionale.</li> <li>2. Mă asigur că sunt updated în ceea ce privește cunoștințele mele profesionale.</li> </ol>