

Sustenabilitatea educației doctorale în economie și afaceri

*Volum publicat în cadrul proiectului SESYR
Sustainable Education through European Studies for Young Researchers
Jean Monnet Module
587359-EPP-1-2017-1-RO-EPPJMO-MODULE*

Coordonatori:

APOSTOAIE Marius Constantin, BERCU Ana-Maria, BOLDUREANU Gabriela,
MANOLESCU Irina, PRODAN Adriana, VODA Iolanda

Referenți științifici:

- 1. Prof. univ. dr. Angela Roman**
- 2. Conf. univ. dr. Mihai Talmaciu**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
DE ADAUGAT**

Prefața

Volumul "Sustenabilitatea educației doctorale în economie și afaceri" valorifică ideile și cercetările doctoranzilor de la Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, școala doctorală de economie și administrarea afacerilor. Lucrările au fost prezentate, prin postere sau în plen, în conferința finală a proiectului SESYR, finanțat prin programul european Jean Monnet.

Structurarea volumului în patru subcapitole generice are ca scop valorificarea domeniilor considerate prin filosofia proiectului: managementul proiectelor, antreprenoriat și angajabilitate pentru tinerii cercetători. O colecție de 24 de articole având 35 de autori, oferă un mediu de dezbatere științifică provocatoare pentru publicul cititor din domeniul economic.

Focalizarea subiectelor din articolele prezente pe motivațiile de cercetare ale doctoranzilor și postdoctoranzilor face ca acest volum să reprezinte un debut publicistic pentru unii autori iar pentru alții, o consolidare a vocației. Diseminarea pasiunilor în astfel de contexte consolidează colaborarea și deschiderea spre noi subiecte investigative.

Volumul este destinat studenților, cercetătorilor și profesorilor și îl propunem ca reper bibliografic pentru dezvoltarea altor idei de cercetare și inovare în arealul nostru tematic.

*Coordonator proiect SESYR,
prof.dr. Adriana Prodan*

Cuprins

Partea I. Cercetare, inovare și educație

Cap. 1. ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATIONS AND TOOLS IN HIGHER EDUCATION: AN OVERVIEW

Nicolai Romanov, Marius Iulian Cluci, Ionuț – Daniel Anastasiei, Alexandru Țugui

Cap. 2. THE IMPACT OF INNOVATION ON RESEARCH AND DEVELOPMENT

Emmanuel Obed Dadzie, Ionela-Gabriela Matei

Cap. 3. INTERNAȚIONALIZAREA SPAȚIULUI ACADEMIC EUROPEAN ȘI PERSPECTIVA ASUPRA STUDIILOR DE DOCTORAT

Geanina Brînză, Gina Ionela Butnaru

Cap. 4. CONSIDERAȚII ASUPRA MODULUI DE ORGANIZARE A STRUCTURILOR DE AUDIT PUBLIC INTERN ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Monica Gherghe

Cap. 5. STIMULAREA PROIECTELOR DE CERCETARE – INSTRUMENT PRINCIPAL ÎN ÎMBUNĂTĂȚIREA POZIȚIONĂRII UNIVERSITĂȚILOR ÎN CLASAMENTELE INTERNAȚIONALE

Cornelia Medeleanu, Irina Manolescu

Cap. 6. MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE ÎN DOMENIUL CERCETĂRII – BUNE PRACTICI PENTRU TINERII CERCETĂTORI

Adriana Prodan, Irina Manolescu, Constantin-Marius Apostoiaie

Partea a II-a. Procese și fenomene economice

Cap. 7. THE DETERRENENTS OF THE FOREIGN DIRECT INVESTMENT ATTRACTION IN ROMANIA

Sebastian Tocar

Cap. 8. DOES USING CRYPTOCURRENCY AND BLOCKCHAIN POSE NEW RISK TO GLOBAL ORGANIZATIONS REGARD SENIOR MANAGEMENT DECISION MAKING

Guy Levi, Alexandru Țugui

Cap. 9. THE REPUTATIONAL RISK - A QUALITATIVE RESEARCH OF THE BANKING SECTOR IN ROMANIA

Răzvan-Ionuț Drugă

Cap. 10. ANALIZA PRACTICILOR SECTORULUI PUBLIC ÎN REPUBLICA MOLDOVA PRIN PRISMA PRINCIPIILOR GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Domnița Grițco, Lenuța Cojocariu

Cap. 11. STUDIUL INFLUENȚEI FENOMENULUI SUSTENABILITĂȚII ASUPRA RAPORTĂRII ENTITĂȚILOR ECONOMICE – STUDIUL LITERATURII ȘI ANALIZA COMPARATIVĂ A RAPOARTELEI DE SUSTENABILITATE DIN DOMENIUL BANCAR

Mihai-Florentin Herciu

Cap. 12. REVIEW OF THE SPECIALIZED LITERATURE ON THE SUBJECT OF ECONOMIC FRAUD

Mădălin-Mihai Moțoc

Partea a III-a. Piața muncii și managementul resurselor umane

Cap. 13. VOLUNTEERISM PRACTICES - A SUSTAINABILITY FACTOR IN COMMUNITY DEVELOPMENT PROGRAMS

Magdalena Cămănanu

Cap. 14. DOCTORAL GRADUATES IN THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

Alexandru Anichiti

Cap. 15. THE INFLUENCE OF FEMALE LEADERSHIP ON ORGANISATIONAL CULTURE

Bogdan Andrei Tiliuță, Ioana Raluca Diaconu

Cap. 16. LINK BETWEEN EMPLOYEES EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL LOYALTY: LITERATURE REVIEW

Simina Nicoleta Bohâlțeanu

Cap. 17. THE RELATIVE IMPORTANCE OF WORK-LIFE BALANCE FOR ROMANIAN EMPLOYEES

Elena-Sabina Turnea, Lorena Florentina Dumitrașciuc, Adriana Prodan

Cap. 18. INFLUENȚA SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ ASUPRA FLUCTUAȚIEI RESURSELOR UMANE

Mihaela Denis Gălățanu

Cap. 19. CERCETAREA PRACTICII DE COACHING: ÎNTREBĂRI EXPLORATORII

Alina Hurubean

Cap. 20. RETENȚIA VOLUNTARILOR. O DISCUȚIE PRAGMATICĂ DESPRE CULTIVAREA ANGAJAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

Paula-Simona Pădurariu

Partea a IV-a. Antreprenoriat

Cap. 21. TEHNICI CONTEMPORANE DE DEZVOLTARE A BRANDINGULUI DE ANGAJATOR UTILE TINERILOR ANTREPRENORI

Ecaterina Chițu

Cap. 22. UTILIZAREA SOCIAL MEDIA ÎN ROMÂNIA – EVOLUȚIE ȘI POTENȚIALI FACTORI DE INFLUENȚĂ

Ioana Andreea Bogoslov, Anca Elena Lungu

Cap. 23. EVOLUȚIA ROMÂNIEI ANTREPRENORIALE - O ANALIZĂ ASUPRA MEDIULUI DE AFACERI

Anca Elena Lungu, Ioana Andreea Bogoslov

Cap. 24. CARACTERISTICILE SPIRITULUI ANTREPRENORIAL DIN ROMÂNIA

Lorena Florentina Dumitrașciuc

Cap. 6. MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE ÎN DOMENIUL CERCETĂRII – BUNE PRACTICI PENTRU TINERII CERCETĂTORI

Adriana Prodan¹, Irina Manolescu², Constantin-Marius Apostoaie³

¹*Faculty of Economics and Business Administration,
Alexandru Ioan Cuza University of Iași, Romania
pada@uaic.ro*

²*Faculty of Economics and Business Administration,
Alexandru Ioan Cuza University of Iași, Romania
irina.manolescu@gmail.com*

³*Faculty of Economics and Business Administration,
“Alexandru Ioan Cuza” University of Iași, Romania
marius.apostoaie@uaic.ro*

Abstract: This paper focuses on the team’s research activity in the field of European Project Management and follows the main themes proposed to the PhD students. The study will be focus on principles and practices specific to EU research project management, EU-funded research projects, opportunities regarding EU research projects and the Horizon 2020 program, Project Cycle Management and Project Sustainability and good practices from another countries. The research activity aims to provide support to young researchers, holding a PhD, starting or consolidating a research team, after they have setup an independent research program and that have obtained significant results in their field. The results will also be available to researchers working abroad and who wish to run research projects in research institutions in Romania. As a starting point, two strategies will be analyzed; SNCDI 2020 and Horizon 2020, then the literature will be reviewed to identify reports, articles on trends/evolutions in Romanian research. After conducting a critical and comprehensive literature review and identifying the current state of research, we will carry out a qualitative analysis of main research projects (title, key words, field, researcher affiliation, funded/non-funded project, etc.) funded by a Romanian lines of funding that are representative for top researchers. We will take into account the main research topics submitted in competitions launched by UEFISCDI and analyze, namely, the „Research Projects for stimulating the setting-up of young independent research teams - type TE”. The case study will also include the application of questionnaires to PhD advisers, researchers and doctoral students in order to identify their main lines of research and establish that these are in accordance with SNCDI 2020 and Horizon 2020 strategies. The research impact will be of great importance not only for the university and local community but for the entire academic community of Romania. We hope that this research, we will motivate our PhD students to get involved in attracting more financing opportunities.

Keywords: research projects, Project Cycle Management, Project Sustainability

1. Context

Acest studiu are ca punct de plecare experiența autorilor din cadrul proiectului Jean Monnet Sustainable Education through European Studies for Young Researchers (SESYR), derulat la Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, în perioada 2017-2020. O activitate distinctă în cadrul acestui proiect a constituit-o derularea modulului *Managementul proiectelor europene pentru tinerii cercetători*, având ca lectori cei trei autori iar ca grup țintă doctoranzii Școlii doctorale a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor ai Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași. Propunerea acestei activități a fost motivată de importanța competențelor de management de proiect pentru tinerii cercetători, competențe care le pot asigura finanțarea cercetărilor proprii, o mai bună vizibilitate și pot conduce la stimularea carierei lor.

Conținutul modulului a inclus aspecte generale - Principii și practici specifice proiectelor de cercetare la nivelul UE, tehnice - Documentația pentru finanțarea proiectelor de cercetare din

fondurile programelor UE, Managementul ciclului de proiect (PCM) – planificare, organizare, implementare, monitorizare și evaluare, informative - Oportunități de finanțare a proiectelor de cercetare în UE și programul Orizont 2020, precum și de bune practici - Capitalizarea rezultatelor cercetării și sustenabilitatea proiectelor.

Discuțiile avute în cadrul întâlnirilor realizate la acest modul (56 de ore în fiecare din cei 3 ani de implementare ai proiectului) au inclus și aplicarea unor instrumente de învățare sub forma unor chestionare, precum și problematizarea unor aspecte specifice managementului proiectelor de cercetare, sub forma unor ședințe de tip focus-grup. Rezultatele obținute în urma acestor metode și instrumentele sunt prezentate selectiv în acest articol.

2. Importanța managementului proiectelor în domeniul cercetării

Proiectele și finanțările diferă în funcție de organizație. Universitățile sunt considerate organizații tipice pentru implementarea proiectelor și obținerea finanțărilor nerambursabile, de multe ori acestea dezvoltând o structură organizatorică matricială. Activitatea de cercetare se pretează la organizarea pe proiecte (atât în universități, instituții de cercetare cât și în firme – departamentul de cercetare-dezvoltare), fiind finanțată prin programe specifice, necesitând resursă umană înalt calificată și o monitorizare atentă a rezultatelor.

Competențele de management al proiectelor devin în acest context esențiale, în special pentru persoanele implicate direct în cercetare. Interesant este că începuturile acestui domeniu au fost fragmentate, orientate spre cazuri particulare și puțin formalizate, dar în prezent s-a ajuns la un nivel de standardizare și instituționalizare remarcabil. Treptat, în fiecare profesie și sector, o identitate specifică a fost construită pentru managerii de proiecte (Garel, 2013). Cultura organizațională are impact major asupra implicării în proiecte, aceasta devenind un factor cu o influență din ce în ce mai mare în domeniul managementului de proiect (Uchitpe, Uddin & Crawford, 2016).

Universitățile au anumite caracteristici – inerție, structuri de management colegiale, abordare de tip “turn de fildeș”. Acestea își lasă amprenta asupra modelelor de implementare a proiectelor. Astfel, universitatea de tip corporativ devine un instrument important în cadrul modelului de dezvoltare durabilă și de orientare a culturii proiectelor ținând cont de interesele diferitelor părți interesate interne și externe (Tsipesa et al., 2016).

În managementul proiectelor de cercetare, abordarea poate fi realizată la nivel strategic (de sistem sau organizațional) și la nivel operațional (parametrii proiectului).

Pentru ca universitățile să obțină avantaje nete din investiția lor în proiecte, trebuie să existe o legătură clară între rezultatele create de proiecte și cerințele strategice ale organizației. Universitățile care au pus la punct structuri și instrumente prin care să se realizeze o concordanță între rezultatele proiectelor și obiectivele lor organizaționale vor fi mai bine plasate strategic. S-au pus în evidență patru elemente cheie pentru îmbunătățirea performanței proiectelor și, prin urmare, crearea de valoare pentru organizații: (1) gestionarea portofoliului, axată pe selectarea proiectelor și programelor potrivite pentru a sprijini strategia organizației; (2) supervizarea proiectului, prin furnizarea unei legături directe între managementul superior și managerul de proiect sau de program, pe întreg ciclul de viață al proiectului; (3) înființarea unității funcționale de management al proiectelor; (4) orientarea întregii culturi organizaționale spre proiecte și programe (Too & Weaver, 2014).

La nivel strategic, universitatea poate decide poziționarea și, implicit, proiectele aferente în funcție de gradul său de conectivitate cu mediul de afaceri și social (scăzut sau ridicat), caracterul internațional al activităților sale (activ sau pasiv) sau în funcție de rolul pe care îl atribuie cercetării (prioritar sau secundar). Abordarea strategică necesită așadar manifestarea unei poziționări conștiente în ceea ce privește nivelul dorit de relevanță a proiectelor - regional, național sau internațional, integrat sau specific, strict de cercetare sau de dezvoltare. Pe fiecare dintre aceste paliere, există stakeholderi relevanți (Marić, 2013), iar universitatea are rolul de a-i identifica și de

a-i implica în stabilirea priorităților de cercetare și în valorificarea rezultatelor ei. Categoriile de stakeholderi specifici universităților sunt entitățile guvernamentale, managementul (rectoratul), angajații, clienții / beneficiarii direcți, furnizorii, concurenții, comunități, entități / agenții de reglementare. Din analiza priorităților și posibilităților de parteneriat cu acești stakeholderi, pot rezulta proiecte strategice aliniate la cele 8 Obiective de Dezvoltare ale Mileniului (ODM) sau, mai nou, la cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD), ce corespund ambițiilor societății de realizare a unui climat de prosperitate, echitate, libertate, demnitate și pace (Nelsona, Cropper, 2016) sau proiecte mult mai pragmatice, de lansare a unei noi linii de studii. Instituțiile de învățământ superior sunt actorii tipici pentru a ilustra mediul extrem de complex al managementului proiectelor - inițiative multiple, finanțate de diferiți sponsori, executate în parteneriat cu clienți diferiți, implementate simultan și care solicită acces la aceleași resurse limitate (Baumanna et al., 2016).

La nivel operațional, accentul cade pe setarea adecvată a parametrilor proiectului, organizarea echipei de proiect și competențele managerului de proiect. O abordare interesantă derivă din teoria managementului talentelor, sub toate aspectele implicate (Tamaș & Abrudan, 2018):

- existența unui set integrat de procese și proceduri pentru identificarea, atragerea, integrarea, antrenarea, reținerea, dezvoltarea și pregătirea unei succesiuni de lideri, în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice;
- abilitatea universităților de a atrage și cultiva talente-cheie pentru a satisface nevoi curente și viitoare ale organizației;
- inițiativele individuale care au potențialul de a îmbunătăți semnificativ performanța curentă și cea viitoare a universității.

Orientarea universităților în contextul abordării specifice managementul talentelor poate fi de tip elitist, spre identificarea performerilor de calibrul sau de tip incluziv, de recunoaștere a punctelor forte și a ariilor de îmbunătățit în contextul rolului fiecărui membru al echipei.

În mediul universitar, talentul este un element esențial; tradițional, elita societății urma o carieră academică. Performanța ca manager de proiect în cadru academic este însă intrinsec legată de constrângerile instituționale și de capacitatea de a valorifica oportunitățile de schimbare (Bresnen, 2016). O analiză a profilurilor actorilor relevanți în managementul proiectelor de cercetare (de exemplu tânărul aspirant, cercetătorul junior performant, specialistul, relaționistul, seniorul realizat), precum și conștientizarea problemelor de management al resurselor umane (evaluare de tip centralizat, deficit de personal didactic / de cercetare, plecarea din sistem a personalului-suport demotivat, niveluri extrem de diferite de satisfacție a angajaților) pot duce la o conturare a măsurilor adecvate de îmbunătățire a organizării și coordonării proiectelor.

Mediul universitar reprezintă terenul propice inițiativelor individuale de cercetare, fără a ține cont de prioritățile organizaționale. Perspectiva individualistă în cadrul proiectelor de cercetare va presupune faptul că managerul de proiect se concentrează pe furnizarea livrabilelor la timp, în limita bugetului și cu o calitate specificată. Perspectiva organizațională presupune faptul că managerul de proiect va pune accentul pe sprijinirea creării de valori în organizația sa, proiectul fiind privit ca o entitate temporară, înființată de organizația sa de bază pentru a efectua o anumită misiune în numele acesteia (Andersen, 2016). Omiterea viziunii organizaționale va conduce la o lipsă de corelație între fezabilitatea și relevanța proiectului (Schjetleina, Haavaldsen & Lohne, 2016).

Rezultatele proiectelor de cercetare vor depinde așadar de: potențialul instituțional (reputația instituției, tradiția în anumite domenii de cercetare, condițiile de lucru, echipamente, baze de date, suport de publicare – recenzare, traducere, finanțare, networking), potențialul individual (selecția cercetătorilor joacă un rol esențial), efortul individual (determinat de auto-motivație și stimulii organizaționali), precum și de anumiți factori externi (noi provocări societale majore, schimbări legislative, deficiențe ale sistemelor externe de reglementare / evaluare).

Pentru a se orienta spre proiecte, universitățile vor sprijini selecția personalului cu competențe specifice managementului de proiect și / sau vor sprijini formarea și dezvoltarea acestor competențe. Se consideră însă că există un decalaj între ceea ce oferă furnizorii de educație și ceea ce este necesar pentru a face față proiectelor din mediul complex din prezent. Au fost formulate trei domenii principale pe care instituțiile de învățământ ar trebui să le considere în dezvoltarea managerilor de proiect: 1) dezvoltarea gândirii critice pentru a face față complexității, 2) dezvoltarea abilităților interpersonale și leadership, nu doar a abilităților tehnice și 3) rezistența la vicisitudinile inerente contextului realității, nu doar a condițiilor „de laborator” (Ramazani & Jergeas, 2015).

O cerință specială este a orientării mai susținute către inovare. Strategia inovativă este potențată de teoria “oceanului albastru” (<http://www.blueoceanstrategy.com>), care presupune crearea unei piețe încă nedescoperite, considerarea competiției drept nerelevante, imaginarea și crearea unei noi cereri. Strategiile pentru originalitate presupun încercări pentru eșuare, experimentare, progrese treptate, învățarea necalificată.

De altfel, progresele în teoria managementului de proiect sunt susținute structural de elementele specifice culturii academice și domeniului cercetării.

Astfel, teoria agilității în managementul proiectelor a venit să înlocuiască viziunea deterministă, cea a planificării și implementării riguroase a proiectelor. Această teorie vizează următoarele aspecte: agilitatea ar trebui considerată performanța unei echipe, mai degrabă decât un simplu adjectiv pentru practici și metode; agilitatea, ca performanță, poate depinde de o combinație de factori (organizație, echipă și proiect); nivelul de performanță poate fi măsurat prin intermediul a doi factori principali: schimbarea rapidă a planificării proiectului și implicarea activă a beneficiarilor (Conforto et al., 2016). Managementul proiectelor devine extrem de complex și, prin urmare, un teren adecvat pentru implementarea aplicațiilor creative, spontane și intuitive, pentru obiective declarate într-un mediu în continuă schimbare. Această abordare pragmatică a aplicării teoriilor existente definește moduri noi de a realiza un proiect de succes (Klein, Biesenthal & Dehlin, 2015).

Proiectele sunt dominate de tensiuni greu gestionabile, dilematice - teorie vs. practică, rigoare vs. relevanță, tensiuni între valori (ceea ce „ar trebui să fie” sau „ar trebui să facă”) în abordarea bazată pe atribute și între fapte (ceea ce „este”, sau „face”) în abordarea bazată pe performanță (Bredillet, Tywoniak & Dwivedula, 2015).

Plecând de la o analiză complexă a cercetărilor din ultima perioadă, s-a pus în evidență un model (Winter et al., 2006) bazat pe cinci direcții care guvernează dezvoltarea domeniului managementului proiectelor, care vizează complexitatea proiectului, procesul social, crearea valorilor, conceptualizarea proiectului și dezvoltarea practicienilor:

- de la modelul ciclului de viață al proiectelor la teorii despre complexitatea proiectelor;
- de la proiecte văzute ca procese instrumentale la proiecte ca procesele sociale;
- de la crearea de produse ca obiectiv principal la crearea de valoare;
- de la conceptualizare îngustă a proiectelor la conceptualizare mai largă
- de la practicieni de formație tehnică la practicieni analitici.

Un alt studiu evidențiază 6 categorii generale care capătă importanța crescută în abordările specifice managementului de proiect: contextualizare, aspecte sociale și politice, regândirea practicilor, complexitatea și incertitudinea, actualitatea proiectelor și mai larg conceptualizare. Aceste categorii acoperă o gamă largă de contribuții diferite, cu perspective diverse și alternative asupra proiectului de management (Svejvig & Andersen, 2015).

Evoluția interesului pentru subiecte care conturează complexitatea crescândă a domeniului este ilustrată și prin creșterea frecvenței unor teme integrate - management de cunoștințe, managementul performanței, strategia proiectului, guvernare și control - în defavoarea celor tehnice - achiziții, comunicare, gestiunea calității - în cadrul studiilor ce vizează managementul de proiect (Padalkar & Gopinath, 2016)

Toate aceste noi direcții de dezvoltare a domeniului managementului proiectelor – complexitate, dileme etice, agilitate – ilustrează explicit elementele care guvernează managementul cercetării.

3. Metodologia cercetării

Obiectivul cercetării îl constituie identificarea bunelor practici la nivelul studiilor doctorale care ar atenua problemele pe care le întâmpină doctoranzii din domeniul științelor economice în creșterea vizibilității cercetărilor lor prin implicarea în proiecte.

Abordarea a fost atât cantitativă cât și calitativă. Au fost identificate, prin documentare, principalele tipuri de proiecte și oportunități de finanțare accesibile tinerilor cercetători, determinându-se totodată caracteristicile principale ale acestor tipuri de proiecte și linii de finanțare, pentru o mai bună înțelegere a cerințelor finanțatorilor și adaptare a propunerilor de proiect la aceste cerințe. Pentru identificarea percepției tinerilor cercetători asupra principalelor aspecte care țin de implicarea lor în proiecte, au fost aplicate 3 instrumente de învățare, sub forma unor chestionare cu răspuns deschis. Aceste instrumente au fost aplicate pe parcursul întâlnirilor din cadrul modulelor SESYR derulate în cei 3 ani de implementare a proiectului, numărul de respondenți variind – dintre cei 127 de cursanți înscriși la modulele SESYR au participat efectiv la chestionare între 57 și 92 de respondenți. La chestionarul numărul 1, care a vizat ierarhizarea argumentelor privind relevanța cercetării, răspunsurile au fost clasificate și s-au acordat punctaje (5 puncte – pentru argumentul nominalizat pe locul 1, 1 punct - pentru argumentul nominalizat pe locul 5), pentru a se determina tipul argumentelor considerate importante de către doctoranzi atunci când vizează implicarea lor într-un proiect de cercetare. La celelalte două chestionare, s-a calculat proporția răspunsurilor dintr-o anumită categorie, pentru identificarea nevoilor de formare ale doctoranzilor. În cele din urmă, în analiza calitativă, s-au realizat problematizări de tip focus-grup, pentru identificarea problemelor percepute de către doctoranzi în creșterea implicării lor și a vizibilității cercetărilor lor, precum și a măsurilor ce ar putea fi luate la nivel personal și instituțional pentru ameliorarea acestor probleme.

4. Oportunități și bariere în finanțarea proiectelor pentru tinerii cercetători din România

Un punct cheie în derularea cercetărilor relevante este asigurarea finanțării activităților specifice. De cele mai multe ori, cercetările doctorale sunt finanțate printr-un parteneriat școală doctorală – doctorand. După 2007 au apărut și bursele doctorale acordate prin programe nerambursabile în cadrul POSDRU și POCU. Pe lângă acestea, tinerii cercetători au posibilitatea accesării diferitelor finanțări pentru proiecte de cercetare, fie la nivel individual, fie în echipe.

Proiectele de cercetare / dezvoltare la nivel individual apar ca o particularitate pentru domeniul cercetării – de obicei, proiectele sunt realizate în echipă. Pot fi setate și fără o încadrare într-un proiect cu finanțare nerambursabilă, ca un element de dezvoltare personală (fiind de fapt un set de activități și subactivități dintr-un proiect propriu-zis). În varianta cea mai simplă, sunt proiecte personale, setate ca etape în construirea carierei – de exemplu pentru cooperarea cu mediul de cercetare / academic sau pentru dezvoltarea unor abilități / competențe necesare parcursului lor de cercetător. La un nivel superior, putem considera implicarea în proiecte a tânărului cercetător statutul de beneficiar al unui program / proiect organizațional (de exemplu, în proiectele universității finanțate prin Erasmus +, POSDRU sau POCU). În această situație, tânărul cercetător are calitatea de beneficiar al unui proiect cu finanțare nerambursabilă câștigat de o anumită organizație și de manager de proiect în același timp. Recunoașterea calității de manager de proiect diferă însă de la o organizație la alta (de exemplu, în procesul de selecție pentru un post didactic în universitate). Proiectele individuale propriu-zise de cercetare sunt cele în care tânărul cercetător este aplicant direct într-un program de finanțare – de exemplu NEC Fellowships, oferit de New Europe College, Institute for Advanced Study (<http://www.nec.ro/>), granturi interne UAIC

(<http://www.uaic.ro/cercetare/competitii-de-finantare/alte-finantari/>) sau granturi Utrecht Network pentru tineri cercetători (<http://www.utrecht-network.org/activities/young-researchers-grant/>).

La nivel național, aceste proiecte individuale destinate tinerilor cercetători se regăsesc ca măsuri distincte în Planul Național de Cercetare-Dezvoltare și Inovare pentru perioada 2015 – 2020 (PNCDI III), P1 - Dezvoltarea sistemului național de CD, subprogramul 1.1. Resurse umane (<https://uefiscdi.gov.ro/programe-pncdi-iii-coordonate-de-uefiscdi>), și care vizează cercetarea postdoctorală, bursa tânărului cercetător, Premiarea rezultatelor cercetării - articole, brevete, mobilitate, precum și burse de cercetare în parteneriat cu diferite fundații – de exemplu "Ștefan Odobleja" sau "Spiru Haret".

Caracteristicile acestor proiecte la nivel individual sunt:

- documentație minimală – CV, listă de lucrări, scrisoare de intenție, proiect de cercetare simplificat (5-10 pagini), scrisori de acceptare, scrisori de recomandare;

- condițiile de eligibilitate sunt stricte – de exemplu contract de studii / angajare, ceea ce îngustează posibilitățile de aplicare pentru doctoranzi sau postdoctoranzi, excluși din grupul țintă al granturilor interne (cerința fiind pentru candidații de a fi beneficiarii unui contract de muncă valid pe o perioadă de minim trei ani).

- concurență – diversă, însă în general înaltă, pentru majoritatea programelor acordându-se relativ puține finanțări (excepție făcând premiarea rezultatelor cercetării, pentru care condițiile sunt clare, precum și mobilitățile pentru tinerii cercetători).

- implementarea acestor proiecte poate fi considerată facilă, apărând uneori probleme cum ar fi întârzierea plăților, colaborare dificilă cu personalul suport din universități sau neîndeplinirea rezultatelor setate (pentru publicare se acordă de obicei o perioadă de grație).

Un aspect discutat în acordarea acestor finanțări a fost noțiunea de „tânăr cercetător”. Deși vârsta este considerată un criteriu discriminatoriu (existând tendința la nivelul UE să fie înlocuită cu numărul de ani de experiență în cercetare sau de la obținerea titlului de doctor), în majoritatea finanțărilor (precum și în indicatorii utilizați în evaluarea performanței cercetării / inovării la diferite niveluri) este precizat drept criteriu de eligibilitate vârsta maximă de 35 de ani (pentru asigurarea unei perioade de sustenabilitate adecvate). Pentru doctoranzii care au depășit această vârstă este însă frustrant faptul că nu pot accesa finanțările specifice derulării cercetărilor lor.

De asemenea, nu sunt recunoscute în majoritatea candidaturilor rezultatele obținute de cercetător în domeniul său profesional, ca specialist, chiar dacă aceste elemente ar constitui o bună premisă pentru implementarea unor proiecte de cercetare la nivelul firmelor, ci doar în candidaturile depuse ca beneficiari ai unor proiecte derulate la nivel organizațional. Elementele care sunt punctate în cadrul selecției granturilor la nivel intern sau la nivel național, în competițiile majore, adesea în calitate de criterii de eligibilitate, sunt determinate de nivelul publicațiilor aplicantului.

Analizând aceste finanțări, se poate observa o discrepanță între nivelul de excelență al cercetătorului cerut în candidatură (de exemplu, candidatul trebuie să fie autor principal al unui număr de articole științifice cu impact științific ridicat, publicate în reviste din cvartilele Q1 și/sau Q2, cărți sau capitole de cărți în edituri științifice recunoscute, indexate WorldCat, citări în Scopus, Thomson-Reuters sau similare) și nivelul modest al rezultatelor raportate în urma anumitor finanțări. De exemplu, nu sunt raportate articole ISI în rapoartele PNCDI din anii 2017 și 2018 pentru bursele acordate tinerilor cercetători – doctoranzi și postdoctoranzi (UEFISCDI, 2018), (UEFISCDI 2019).

O oportunitate consistentă pentru dezvoltarea competențelor și pentru finanțarea cercetărilor o constituie pentru tinerii cercetători cooptarea lor în echipe de cercetare. Atual lor ca membri de echipă îl constituie faptul că grila de evaluare a majorității propunerilor de proiecte acorda punctaje sporite pentru echipe diverse, care au o anumită proporție între cercetătorii tineri și cei seniori. Dificultatea cooptării lor rezidă în găsirea unei concordanțe între domeniul cercetării din cadrul proiectului și al temei de doctorat / postdoctorat al tânărului cercetător. Pentru o mai bună

concordanță între aceste domenii, ar trebui ca temele de cercetare doctorală să fie orientate strategic către domeniile din planul de cercetare al departamentelor / facultăților și corelate cu temele prioritizate de către finanțatorii vizați.

Pentru reușita finanțării unei propuneri de proiect, la nivel de relevanță trebuie ținut cont de viziunea finanțatorului - prioritățile proprii (scop, obiective, indicatori specifici), măsuri specifice finanțate (tipuri de activități), constrângerile impuse (definite în cadrul criteriilor de eligibilitate).

Relevanța proiectului trebuie încadrată în logica verticală, pe domenii (să țină cont de obiectivele stipulate în programele de dezvoltare a cercetării și inovării), precum și în logica orizontală – regională, locală sau pe elemente comune (obiective comunitare).

Urmând logica verticală, trebuie ținut cont de orientările programatice, strategice la nivelul național sau la nivelul organizației – de exemplu, de obiectivele specifice din cadrul Strategiei naționale de cercetare, dezvoltare și inovare 2014 – 2020 (Guvernul României, 2014): OS1. Crearea unui mediu stimulatoriu pentru inițiativa sectorului privat, OS2. Susținerea specializării inteligente, OS3. Concentrarea unei părți importante a activităților CDI pe probleme societale, OS4. Susținerea aspirației către excelență în cercetarea la frontiera cunoașterii și mai ales de indicatorii vizați de finanțator (de exemplu - co-publicații științifice internaționale, co-publicații public-privat, publicații științifice în topul 10% dintre cele mai citate publicații din lume, număr cercetători în sectorul privat etc.).

Logica orizontală presupune identificarea avantajelor și oportunităților regionale / locale, de exemplu la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord –Est.

Prioritățile de cercetare pot fi identificate integrat în sistem matrice, la intersecția provocărilor societale majore (îmbătrânire sănătoasă, demografie și bunăstare, securitate alimentară, agricultura durabilă și bioeconomie, energie curată, eficientă și sigură, apă curată și sigură) și domeniilor de specializare inteligentă selectate la nivel regional (agro-alimentar, textile și noi materiale, TIC, biotehnologii, turism și stil de viață sănătos, energie și mediu).

Analizând finanțările proiectelor de cercetare în echipă, dedicate tinerilor cercetători, prin instrumentul „Proiecte de cercetare pentru stimularea tinerelor echipe independente (TE)”, se pot desprinde următoarele caracteristici:

- rata de finanțare este una redusă (în jurul valorii de 10%), factor inhibitor pentru propunerile de proiect în această etapă, documentația de finanțare necesitând o muncă intensă; din cele 90% de proiecte nefinanțate, pentru cele care depășesc un anumit punctaj (de exemplu 70 de puncte) ar putea fi gândită o schemă suplimentară de finanțare în parteneriate cu alte instituții, inclusiv cu universitățile, prin instrumente de tip granturi interne;

- salarizarea este insuficientă, departe de nivelurile maxime prevăzute de legislația în vigoare pentru valorile brute medii pe oră de activitate; motivarea cercetătorilor este asigurată de punctajele obținute în evaluarea profesională și din finanțarea activităților specifice cercetării pe care doresc să o realizeze;

- există o strânsă corelație între apartenența la o universitate / institut de cercetare de prestigiu și punctajul obținut de propunerea de proiect – astfel, 29 dintre cele 37 (78%) de proiecte cu punctaj peste 70 de puncte din competiția TE în domeniul științelor economice din anul 2019 sunt ale cercetătorilor din cele 4 universități majore (Universitatea Babeș Bolyai – 12, ASE – 8, UAIC – 5, Universitatea de Vest Timișoara – 4), iar 5 dintre primele 10 proiecte ca punctaj sunt propuse de cercetători provenind de la Universitatea Babeș Bolyai, universitatea cel mai bine cotate din România în clasamentele internaționale;

- există o strânsă corelație între abordarea temelor de prioritate absolută în politica de cercetare națională și a temelor nișate și obținerea punctajelor ridicate (de exemplu, 19 din cele 37 proiecte cu punctaj peste 70 de puncte abordează temele prioritare în mod explicit – dezvoltare durabilă, energie regenerabilă, migrație, înaltă tehnologie și inovare, iar 15 proiecte sunt orientate spre aspecte tehnice – logică fuzzy, entropie, teoria jocurilor etc. sau a celor nișate – alfabetizare financiară, plăți inormale etc.).

Aceste proiecte reprezintă o reală oportunitate pentru doctoranzi și postdoctoranzi (aceștia sunt implicați în procent de 24% pentru fiecare categorie din totalul personalului angajat pentru competiția TE din anul 2017) (UEFISCDI, 2019) atât pentru realizarea cercetărilor lor, cât și pentru îmbunătățirea competențelor de a lucra în echipă.

Oportunitățile de finanțare la nivelul UE, în special prin programul Orizont 2020, sunt puțin valorificate de către România și nu sunt specifice domeniului economic în mod direct (cele mai multe proiecte fiind în domeniile științelor ingineresti).

5. Percepții ale tinerilor cercetători legate de implicarea lor în proiecte

Implicarea doctoranzilor în proiecte de cercetare depinde în mod esențial de informarea acestora în legătură cu oportunitățile existente, precum și de percepția acestora asupra ușurinței în accesarea finanțărilor și a avantajelor obținute.

Întrebarea cheie a instrumentelor de învățare sub forma chestionarelor și problematizărilor de tip focus-grup a fost legată de posibilitatea valorificării expertizei doctoranzilor în cadrul proiectelor de cercetare și dezvoltare, la nivel individual sau în echipă.

În legătură cu percepția doctoranzilor asupra atuurilor principale ale cercetării lor doctorale, rezultatele aplicării chestionarului nr. 1, constând dintr-o singură întrebare („Care sunt atuurile principale ale cercetării dvs. doctorale, pe care le-ați utiliza pentru a obține o finanțare a activităților specifice? – maxim 5 argumente, în ordinea importanței”) cu răspuns deschis, se regăsesc în tabelul nr. 1.

Tabel nr. 1. Argumente privind relevanța cercetărilor pentru obținerea finanțării

Nr. crt.	Categoria argumentului	Exemple de argumente	Punctaj	Loc
1.	Actualitatea și unicitatea temei	„Procesul studiat este esențial” „Elementul cheie al tezei mele nu a fost abordat din punct de vedere al acestui domeniu” „Tema este de actualitate în domeniul economic” „Unicitate și actualitate” „Prezintă interes și este de actualitate, se pot afla informații de actualitate, noi în domeniu (măcar de curiozitate)” „Este o temă puțin studiată în literatura de specialitate, contribuind la îmbunătățirea cunoașterii în domeniu” „Importanța subiectului cât și actualitatea”	386	1
2	Progrese metodologice	„Cercetarea conține rezultate din analize statistice avansate” „Cercetarea este calitativă” „Are deja rezultate conturate”	207	2
3.	Aplicabilitate în domeniul universitar	„Rezultatele cercetării ajută la clarificarea unor concept, găsirea de soluții” „Cercetarea dă naștere unei noi discipline de studiu în cadrul FEAA, având în vedere poziția și lipsurile identificate” „Dezvoltare a literaturii de specialitate” „Deschide noi direcții de cercetare”	66	3
4.	Aplicabilitate în sectorul economic	„Vizează găsirea soluțiilor pentru dezvoltarea unui sector economic important în regiune” „Rezultatele cercetării ajută la implementarea unei strategii” „Aplicabilitate în practica firmelor”	56	4

Se observă faptul că argumentele cele mai importante (cu un punctaj net superior următoarelor categorii) în percepția doctoranzilor țin de calitatea intrinsecă a cercetării – actualitate, noutate – și de instrumentele metodologice implicate. Aspectele de sustenabilitate a cercetării – potențiale aplicații în domeniile academice și economico-sociale au obținut un scor mult mai mic. Aceste rezultate confirmă slaba integrare a temelor doctorale în planuri de cercetare consistente și coerente, stabilite la nivelul departamentelor, interdisciplinar sau în colaborare cu mediul de afaceri.

Un al doilea chestionar a vizat abilitățile antreprenoriale ale studenților doctoranzi, respectiv modul în care aceștia concep un produs educațional. Respondenții au fost rugați să indice 1-2 aspecte nișate pe care ar putea crea un curs de 2-4 ore, cu ilustrarea elementelor teoretice și aplicative, să identifice un curs / o specializare la care ar putea fi invitați cu prelegerea respectivă și să indice etapele necesare a fi parcurse pentru a putea susține prelegerea. Doar 3% dintre respondenți au avut o abordare integrată, indicând și etapele de planificare (inclusiv identificare a nevoilor potențialilor cursanți) și cele de relaționare și replicare, cu îmbunătățiri succesive, pentru produsul lor educațional. Marea majoritate a respondenților (97%) s-a concentrat strict pe documentare și realizarea propriu-zisă a prezentării, rezultat care susține nevoia de formare a competențelor antreprenoriale pentru doctoranzi.

În sfârșit, un al treilea instrument de învățare s-a referit la modalitatea de organizare a echipelor de cercetare. Li s-a prezentat un proiect de cercetare în domeniul dezvoltării durabile într-o regiune cu mai multe zone de tip Natura 2000, pentru care se realizează un consorțiu între universități din România, Islanda și Norvegia, cu o echipă în care sunt implicați atât cercetători cu experiență cât și doctoranzi. Respondenții trebuiau să identifice modul de organizare a proiectului și eventualele probleme de coordonare ce ar putea apărea. Rezultatele au arătat o preferință netă (a peste 90% dintre echipele de respondenți) a organizării pe grupuri specializate de lucru, determinate geografic, evitându-se astfel o abordare interdisciplinară, iar problemele de coordonare potențiale au fost plasate în sfera tehnică – întâzieri determinate de condițiile de lucru, deficiențe de comunicare, probleme în realizarea mobilităților. Diferențele culturale ale grupurilor implicate nu au fost luate în considerare, deși acestea sunt frecvent implicate în problemele de implementare ale proiectelor realizate în parteneriate. Rezultatele arată o nevoie de contextualizare și de înțelegere a problemelor din mediul academic, fapt ce ar facilita inserția doctoranzilor în proiectele de cercetare.

Întâlnirile de tip focus-grup au abordat problemele pe care le percep doctoranzii ca fiind determinante pentru slaba lor implicare în proiectele de cercetare (1 singur doctorand dintre respondenți fusese implicat ca membru al unei echipe de cercetare).

Un prim aspect evidențiat a fost faptul că noțiunea de proiect este percepută în sens restrâns – doctoranzii consideră că putem vorbi de proiecte doar pentru demersurile de cercetare finanțate printr-un contract de finanțare, și nu își setează activitățile specifice cercetării doctorale sub forma unor proiecte personale (participările la conferințe, lansarea unui produs educațional, participarea la școli de vară sau cursuri de formare pentru dobândirea unor competențe specifice etc.), abordare care le-ar aduce certe avantaje – obiective clare, scăderea frecvenței depășirilor termenelor limită, vizibilitate, CV îmbunătățit.

Problemele invocate de către respondenți în derularea activităților de cercetare și, implicit, în creșterea implicării lor în proiecte, sunt multiple:

- lipsa competențelor de bază – chiar dacă a existat o planificare a carierei doctorale, orientările diferite pe parcursul studiilor de licență și masterat și lipsa ofertei educaționale pentru dobândirea competențelor de cercetător induc dificultăți în prima parte a stagiului doctoral atât la nivelul aspectelor metodologice, cât și în înțelegerea noțiunilor domeniului specific doctoral; acest fapt conduce la o întârziere a cercetărilor avansate, prima parte a programului doctoral fiind dedicată dobândirii și îmbunătățirii competențelor de bază; o altă consecință posibilă este cea a

arderii etapelor, din dorința de a fi „la zi” cu parcursul doctoral, însă deficiențele majore cognitive se vor regăsi în etapa finală, de realizare a tezei;

- penalizarea creativității – atât în conținut cât și în modul de structurare a temei, rapoartelor de progres, propunerilor de prezentare în vederea participării la conferințe, sunt preferate metodele tradiționale, modelele acceptate la nivel academic, stilul de comunicare elitist / eclectic, în vederea evitării riscului criticilor sau respingerilor, orice eșec fiind capitalizat extrem de negativ în parcursul doctoral;

- sistemul de evaluare – este perceput ca fiind standardizat, neținând cont de particularitățile fiecărui domeniu și teme; apare o percepție a lipsei aprecierii, cu efecte demotivante;

- lipsa informațiilor relevante – unii doctoranzi din primul an de studiu nu cunoșteau membrii comisiei de îndrumare, ci doar coordonatorul de doctorat; deși multe informații sunt disponibile pe site-ul școlii doctorale, al facultății sau al universității, structurarea lor deficitară determină un bombardament de informații și o decelare dificilă a aspectelor relevante pentru doctoranzi (conferințe accesibile, oportunități de finanțare, cursuri necesare etc.);

- procrastinarea – peste 80% dintre doctoranzi au arătat că manifestă frecvent atitudini tipice procrastinării – realizarea documentărilor și a materialelor importante exact înainte de termenul limită, nu prioritizează, nu planifică; această atitudine are și o determinare culturală, dar provine și din rolurile multiple asumate de doctoranzi (au îndatoriri familiale, au o carieră profesională), din tendința de a aștepta o influență externă (mesaje de la coordonatori / secretariat), din existența hoților de timp specifici (discuții nerelevante cel mai adesea, informații care trebuie verificate) și, poate cel mai grav, lipsa încrederii în relevanța cercetării, fapt care duce la o demotivare accentuată.

Din discuții au rezultat și elemente care stimulează implicarea și performanța cercetării doctoranzilor. Astfel, au fost apreciate inițiativele de organizare de către doctoranzi a unor sesiuni de prezentare a cercetărilor proprii, cu o frecvență ridicată, evaluarea colegială (*peer-to-peer*) fiind considerată relevantă și motivatoare. Posibilitatea formării unor grupuri de cercetare pe teme comune, cu o abordare interdisciplinară, în special pentru difuzarea de informații, participarea la conferințe și publicarea de articole cu autori multipli a fost stimulată de inițiative precum modulele SESYR, organizarea unor mese rotunde și conferințe dedicate tinerilor cercetători. Comunicarea excelentă cu îndrumătorul științific, prin continuitate (aceiași coordonator a fost și îndrumătorul licenței și / sau lucrării de disertație), stabilirea unor termene și condiții de colaborare clare, frecvente propuneri de implicare în organizarea unor evenimente științifice sau participarea cu o temă comună la conferințe și publicarea unor articole în colaborare a fost considerată factorul determinant în progresele obținute în cadrul programului doctoral.

6. Concluzii

Doctoranzii sunt cei mai buni vectori care explică, promovează și utilizează educația doctorală, cercetarea și procesul inovativ. Diploma de doctor ar putea determina recrutări cu foarte bun nivel al competențelor și profundă motivare, ceea ce duce la succese și beneficii.

Capitalizarea rezultatelor cercetării și sustenabilitatea proiectelor de cercetare doctorală depind de numeroși factori, atât la nivel instituțional cât și personal.

Creșterea angajabilității cercetătorilor poate fi obținută în mod cert prin implicarea companiilor în programul doctoral (în întregime sau în diverse etape).

Problemele diverse apărute în procesul integrării rezultatelor cercetării doctorale pot fi atenuate prin măsuri coerente și consistente la nivel instituțional, de genul:

- natura neadecvată a pieții muncii – prin dezvoltarea afacerilor inovative;
- cunoașterea limitată și accesarea dificilă a pieții muncii – prin îmbunătățirea circulației informației și rețelelor;
- slaba reprezentare – prin dezvoltarea relațiilor
- cererea de noi competențe – prin evaluarea continuă a nevoilor prin studii;

- lipsa proiectelor clare și sustenabile – prin anticipare, creativitate, inovare;
- obișnuințe în recrutare – prin respectarea valorilor și culturii dar și curajul schimbării.

La nivel personal, doctoranzii își pot dinamiza cariera prin prioritizarea factorilor principali în dezvoltarea personală și profesională – networking, implicarea în colaborări și parteneriate, consolidarea reputației științifice, acumularea de abilități transferabile și cunoștințe complementare.

Toate aceste măsuri au ca finalitate îmbunătățirea diseminării în societate a competențelor doctorale indiferent de organizații, profesii sau țări.

7. Referințe

- Andersen, E. (2016). Do project managers have different perspectives on project management?, *International Journal of Project Management* 34. 58–65
- Baumanna, T., Doyena, M., Swangerb, A., Bayerc, D., Celld, A., Sophie Stepkee, S. (2016). Complexity twice: Multi-project environment in education and shareholders with dynamic agendas - achieving mature decisions and project/ portfolio success, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226. 470 – 477
- Bredillet, C., Tywoniak, S., Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective, *International Journal of Project Management* 33. 254–266
- Bresnen, M. (2016). Institutional development, divergence and change in the discipline of project management, *International Journal of Project Management* 34. 328–338
- Conforto, E.C., Capaldo Amaral, D., da Silva, S.L., Di Felippo, A., Kamikawachi, D.S. (2016). The agility construct on project management theory, *International Journal of Project Management* 34. 660–674
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models, *International Journal of Project Management* 31. 663–669
- Guvernul României (2014). Hotărâre nr. 929 din 21 octombrie 2014 privind aprobarea Strategiei naționale de cercetare, dezvoltare și inovare 2014- 2020, disponibil la <https://uefiscdi.gov.ro/resource-80379>, accesat în iunie 2020
- Klein, L., Biesenthal, C., Dehlin, E. (2015). Improvisation in project management: A praxeology, *International Journal of Project Management* 33. 267–277
- Marić, I. (2013). Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 11(2), 217-226, DOI: 10.7906/indecs.11.2.4
- Nelsona, T., Cropper, J. (2016). PMD Pro forward: making the world better one project at a time, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226. 20 – 26
- Padalkar, M., Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities, *International Journal of Project Management* 34. 1305–1321
- Ramazani, J., Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education, *International Journal of Project Management* 33. 41–52
- Schjetleina, T., Haavaldsen, T., Lohne, J. (2016). Achieving sustainability? A case analysis of policy-to-project processes, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226. 140 – 147
- Svejvig, P., Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world, *International Journal of Project Management* 33. 278–290
- Tamaș, I.C., Abrudan, M.M. (2018). Talent Management – Conceptual Approach and Practical Challenges in the Context of Globalization, *Emerging Markets Economics and Business. Contributions of Young Researchers. Proceedings of the 9th International Conference of Doctoral Students and Young Researchers No. 6, December 2018, Oradea University Press, 251-255*

- Too, E., Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance, *International Journal of Project Management* 32. 1382–1394
- Tsipesa, G., Echkalovaa, N., Sharovaa, E., Tovb, A. (2016). Corporate University as a driver of project culture and competence development, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226. 335 – 342
- Uchitpe, M., Uddin, S., Crawford, L. (2016). Predicting the future of project management research, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226. 27 – 34
- UEFISCDI (2018) Raport PNCDI III 2017, disponibil la <https://uefiscdi.gov.ro/resource-89792>, accesat în iunie 2020
- UEFISCDI (2019) Raport PNCDI III 2018, disponibil la <https://uefiscdi.gov.ro/resource-80181>, accesat în iunie 2020
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network, *International Journal of Project Management* 24. 638–649
- <http://www.blueoceanstrategy.com>
- <http://www.nec.ro/>
- <http://www.uaic.ro/cercetare/competitii-de-finantare/alte-finantari/>
- <http://www.utrecht-network.org/activities/young-researchers-grant/>
- <https://uefiscdi.gov.ro/programe-pncdi-iii-coordonate-de-uefiscdi>