

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI DIN CLUJ-NAPOCA**

**ȘCOALA DOCTORALĂ DE ADMINISTRAȚIE ȘI POLITICI PUBLICE**

**Teză de doctorat**

**PLANIFICAREA STRATEGICĂ A  
UNIVERSITĂȚILOR DIN ROMÂNIA PRIVIND  
INSERȚIA PE PIAȚA MUNCII A STUDENȚILOR ȘI A  
ABSOLVENȚILOR**

**- REZUMAT -**

**Conducător de doctorat:**

**Prof. univ. dr. Călin Emilian HINȚEA**

**Doctorand:**

**Elena – Camelia POTCOVEL**

**Cluj–Napoca  
-2023-**

# CUPRINS

INTRODUCERE .....	5
Context .....	7
Obiective .....	13
Structura Tezei .....	15
CAPITOLUL I. UNIVERSITĂȚILE ȘI INSERȚIA PE PIAȚA MUNCII .....	20
1.1. Instituțiile de învățământ superior.....	20
1.1.1. Conducerea Universităților.....	21
1.1.2. Sisteme de învățământ superior .....	22
1.1.3. Provocările cu care se confruntă universitățile în lume și în România .....	23
1.2. Rolul statului în învățământul superior .....	26
1.3. Dimensiunea europeană în contextul noilor reforme preconizate la nivelul învățământului superior .....	31
1.4. Inserția studenților pe piața muncii la nivel European.....	32
1.4.1. Influențele inserției pe piața muncii ale absolvenților .....	34
1.4.2. Problemele comune ale inserției pe piața muncii ale viitorilor absolvenți din U.E. ....	36
1.4.3. Impactul șomajului asupra inserției pe piața muncii din U.E. ....	37
1.5. Aspecte determinante în procesul de inserție al studenților și proaspăt absolvenților pe piața muncii din România .....	38
CAPITOLUL II. BAZELE PLANIFICĂRII PE PIAȚA MUNCII .....	41
2.1. Management public și procesul de management strategic .....	41
2.1.1. Conceptul de management strategic și managementul strategic al organizațiilor ..	42
2.1.2. Conceptul de strategie .....	44
2.1.3. Tipuri de strategii.....	45
2.1.4. Procesul de gândire strategică .....	46
2.1.5. Strategia și managementul strategic .....	48
2.1.6. Modele de management public .....	50
2.1.7. Bazele strategiei și planificării strategice .....	53
2.2. Planificarea strategică .....	53
2.2.1. Modele de abordare a planificării strategice.....	56
2.2.2. Tipuri de planificări strategice.....	58
2.2.3. Necesitatea planificării strategice .....	62
2.2.4. Caracteristicile procesului de planificare strategică .....	65
2.2.5. Rolul planificării strategice .....	65
2.2.6. Avantajele planificării strategice .....	66
2.2.7. Limitările planificării strategice .....	67
2.2.8. Procesul de planificare strategică .....	68
2.3. Componentele planificării strategice .....	70
2.3.1. Viziunea și misiunea.....	70
2.3.2. Obiective generale .....	70
2.3.3. Mediul strategic .....	71
2.3.4. Analiza situației existente .....	72
2.3.5. Resursele.....	73
2.3.6. Corelarea dintre planificarea strategică și performanța organizațională .....	73

2.4. Rolul planificării în inserția pe piața muncii.....	74
2.5. Managementul strategic și planificarea strategică .....	77
2.5.1. Managementul strategic – proces dinamic .....	78
2.5.2. Planificarea strategică în sectorul public .....	78
2.5.3. Diferențele dintre managementul strategic și planificarea strategică .....	79
2.6. Strategii în inserția pe piața muncii: creșterea performanțelor Universităților utilizând strategia .....	80
<b>CAPITOLUL III. METODOLOGII PRIVIND EVALUAREA PROCESULUI DE INSERȚIE A STUDENȚILOR PE PIAȚA MUNCII .....</b>	<b>83</b>
3.1. Componentele sistemice ale procesului de inserție pe piața muncii .....	84
3.1.1. Guvernul .....	84
3.1.2. Universitățile .....	85
3.1.3. Studenții .....	86
3.1.4. Angajatori .....	88
3.2. Evaluarea procesului de inserție pe piața muncii în universități.....	89
3.2.1. Marea Britanie - Metodologie DLHE.....	89
3.2.2. Franța – Metodologie cantitativă.....	90
3.2.3. Germania - Metodologie KOAB .....	91
3.2.4. România – Metoda de cercetare actuală .....	91
3.3. Cadrul metodologic propus.....	93
3.3.1. Metodologie InterChest (Triangulație).....	95
3.3.2. Metoda SUEG.....	98
3.3.3. Utilitatea metodologiei propuse.....	105
<b>CAPITOLUL IV. CERCETARE PRIVIND INSERȚIA STUDENȚILOR PE PIAȚA MUNCII DIN ROMÂNIA.....</b>	<b>108</b>
4.1. Cercetarea cantitativă.....	109
4.1.1. Colectarea datelor .....	109
4.1.2. Rezultate privind cercetarea cu privire la inserția absolvenților pe piața muncii. Chestionare, statistici și concluzii .....	111
4.1.3. Interpretare rezultate.....	139
4.1.4. Concluzii.....	148
4.2. Cercetarea calitativă .....	155
4.2.1. Guvernul .....	156
4.2.2. Universitățile .....	164
4.2.3. Studenții/proaspăt absolvenții.....	175
4.2.4. Angajatorii .....	181
4.3. Studiu de caz privind inserției profesionale pe piața muncii a absolvenților.....	183
4.3.1. Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca. Analiza și concluzii.....	184
4.3.2. Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași. Analiza și Concluzii .....	191
4.3.3. Universitatea din București. Analiza și Concluzii.....	196
4.4. Concluzii privind impactul cercetării cantitative cu cel al cercetării calitative și rezultatele obținute .....	202
<b>CAPITOLUL V. STRATEGII CARE RĂSPUND UNOR PROBLEME IDENTIFICATE - PLANIFICAREA STRATEGICĂ A UNIVERSITĂȚILOR DIN ROMÂNIA .....</b>	<b>206</b>

5.1. Facilitarea procesului de inserție a studenților pe piața muncii din România .....	209
5.2. Recomandări pentru facilitarea procesului de inserție a studenților pe piața muncii din România .....	214
5.2.1. Propunere proiect platformă .....	214
5.2.2. Analiza bugetară .....	220
5.2.3. Ajustarea metodologiei propuse .....	221
5.2.4. Analiza de impact al factorilor externi asupra componentelor sistemice - Analiza PEST (Relații sistemice).....	222
5.2.5. Concluzii proiect platforma .....	224
CAP. 6. CONCLUZII, LIMITĂRI ȘI STRATEGII VIITOARE .....	225
LISTĂ TABELE.....	235
LISTĂ FIGURI.....	236
BIBLIOGRAFIE.....	238
ABREVIERI .....	249
ANEXA 1. CHESTIONAR CU PRIVIRE LA INSERȚIA ABSOLVENȚILOR PE PIAȚA MUNCII.....	250
ANEXA 2. CHESTIONAR CU PRIVIRE LA INSERȚIA ABSOLVENȚILOR PE PIAȚA MUNCII – Variantă revizuită .....	264
ANEXA 3. CHESTIONAR PROPUȘ PENTRU METODA SUEG – Variantă COMPLETĂ .....	272
ANEXA 4. INTERVIU ABSOLVENT PROPUȘ.....	275

## Rezumat teză de doctorat

**Cuvinte cheie:** Angajatori, Comunități de practică, Guvern, Inserția pe piața muncii, Metodologie de evaluare a procesului de inserție (M.E.P.I), Planificare strategică, Platforma online FirstJobRomânia.ro, Programe de studiu, Studenți și absolvenți, România

### Structura Tezei

Teza de doctorat abordează problematica inserției studenților și absolvenților de studii universitare pe piața muncii din România. Teza este împărțită în 6 capitole, precedate de o introducere care prezintă contextul în care se desfășoară cercetarea de față. Introducerea prezintă contextul în care evoluează piața muncii atât la nivel european dar și național, tratând problematica inserției tinerilor studenți și proaspăt absolvenți din perspectiva ofertei educaționale a Universităților din România. Astfel, cercetarea de față devine relevantă atât pentru societate, mediu academic cât și pentru mediul de afaceri.

Fiecare capitol este împărțit în subcapitole pentru detalierea aspectelor importante prezentate succint ordine: universitățile și inserția pe piața muncii (cap. 1), bazele planificării pe piața muncii (cap. 2), metodologia (M.E.P.I) dezvoltată și instrumentele de cercetare utilizate privind evaluarea procesului de inserție a absolvenților pe piața muncii (cap. 3), colectarea datelor și rezultatele obținute în cercetarea realizată aplicând metodologia (M.E.P.I.) (cap. 4), strategiile de care răspund unor probleme principale identificate (cap. 5) și concluziile, limitările și posibilele strategii viitoare (cap. 6).

Astfel, **capitolul 1** definește sistemele educaționale academice și identifică provocările cu care se confruntă acestea în lume și în România. Ca formator al forței de muncă de nivel superior, având o influență semnificativă asupra dezvoltării personale și profesionale a studenților și absolvenților și reprezentând o parte importantă în progresul acestora la nivelul societății, misiunea instituțiilor de învățământ terțiar este de a furniza o educație și o formare de înaltă calitate. Programele de studii universitare sunt grupate pe domenii de studii și sunt

conduse de un corp managerial și academic. Acestea reprezintă nivelul la care Universitățile pot interveni fundamental în vederea creșterii calității educației. Provocările cu care se confruntă universitățile în lume și în România sunt legate de: trecerea bruscă la învățarea online, concurența internațională datorată globalizării și a mobilității studenților și nu în ultimul rând, schimbarea paradigmei academice globale ca urmare a recente crize pandemice, schimbările tehnologice și a indicilor de performanță foarte specifici. Astfel, statul român are un rol deciziv în abordarea transformării lumii academice în perioada post-pandemică pe care o traversăm.

Tot în **capitolul 1** sunt tratate aspectele privind inserția pe piața muncii a studenților și absolvenților de studii universitare din România. Procesul de inserție este abordat din perspectiva tinerilor absolvenți ai sistemului de învățământ terțiar public din țara noastră. Acești tineri, deși încheie o etapă de formare de nivel superior, au de înfruntat o serie de provocări la integrarea pe piața muncii, care le îngreunează procesul de accesare a unui loc de muncă. Impactul șomajului asupra acestui segment important din populație ridică mari întrebări referitoare la creșterea inserției pe piața muncii. Aspectele determinante în procesul de inserție al studenților și absolvenților pe piața muncii din România sunt evidențiate în finalul capitolului.

În **capitolul 2** sunt prezentate aspecte teoretice ale managementului public și strategic al organizațiilor din perspectiva îmbunătățirea performanței acestora. Prin planificarea strategică, se dorește ca programe educaționale să fie relevante, actualizate, adaptate nevoilor pieței și concrete. Managementul strategic este definit ca un proces continuu având ca responsabilitate principală implementarea strategiilor de către persoanele desemnate în funcții manageriale. Strategiile sunt mijloacele prin care se ating obiectivele planificate. Aceste concepte urmează a fi aplicate pe parcursul prezentei teze de doctorat în vederea creșterii inserției studenților și absolvenților pe piața muncii din România.

**Capitolul 3** analizează componentele sistemice care relaționează între ele și influențează în mod direct procesul de inserție pe piața muncii (guvernul, universitățile, studenții și angajatorii). În primă etapă, sunt descrise metodele de monitorizare a absolvenților

de învățământ superior dezvoltate de către sistemele din statele europene cu cea mai mare longevitate și anume Metodologia DLHE din Marea Britanie, Metodologia cantitativă din Franța și Metodologia KOAB din Germania. Apoi, este descrisă metoda de cercetare actuală aplicată în România. Ca urmare a rezultatelor analizei celor trei metodologii de cercetare practicate la nivel național în Uniunea Europeană și a etapei actuale de dezvoltare a evaluării procesului de inserție al absolvenților în România, în acest capitol este dezvoltată și prezentată o nouă metodologie (M.E.P.I). Metodologia propusă este o metodologie complexă compusă din Metoda grafică a cadranelor, denumită Metoda SUEG și Metoda de triangulație, denumită Metoda InterChest. Ambele metode au fost dezvoltate de către autoare dar sunt rafinate în această teză prin perspectiva cercetării de față. Metodologie este prezentată detaliat în acest capitol. În concluzie, este evidențiată utilitatea metodologiei propuse.

- Metoda InterChest – permite colectarea informațiilor privind procesul de inserție, analiza strategică a acestuia și identificarea aspectelor critice în vederea planificării strategice a Universităților din România
- Metoda SUEG – permite evaluarea procesului de inserție, cu accent pe îmbunătățirea componentelor sistemice ale procesului.

**Capitolul 4** detaliază cercetarea procesului de inserție a studenților și absolvenților pe piața muncii din România ca urmare a aplicării metodologiei M.E.P.I nou dezvoltate. În acest capitol sunt prezentate rezultatele principalelor analize sistematice și practice ale aspectelor teoretice enunțate pe parcursul capitolelor de început. Capitolul 4 analizează situația existentă privind inserția studenților și proaspăt absolvenții din învățământul superior de stat pe piața muncii din România într-o cercetare calitativă. Abordarea din perspectiva universităților și a programelor de studii a analizei situației existente permite identificarea unor aspecte critice în vederea creșterii nivelului de inserție pe piața muncii al studenților/absolvenților. Scopul practic al acestei etape este să fie obținute informații care pot susține aplicarea practică a planificării strategice în universitățile din România. Mai mult, sunt identificate acțiuni pentru asigurarea resurselor de bază și a condițiilor pentru o creștere a capacității tinerilor, cu impact direct asupra

inserției pe piața muncii a studenților și proaspăt absolvenților. Universitățile pot susține prioritizarea acestor acțiuni pe termen scurt și lung. Capitolul 4 demonstrează Ipoteza avansată în etapa de cercetarea cantitativă.

- **IPOTEZA:** Creșterea inserției absolvenților din mediul academic pe piața muncii din România exprimată prin numărul de luni de la absolvire până la angajare la primul loc de muncă poate fi realizată prin îmbunătățirea programelor de studii.

Cercetarea cantitativă a fost realizată pe un eșantion din România, conform metodologiei de cercetare propuse în capitolul 3. Ca urmare a colectării datelor pe un eșantion de 370 de persoane din cadrul a 3 universități a rezultat că creșterea inserției absolvenților din mediul academic pe piața muncii din România exprimată prin numărul de luni de la absolvire până la angajare la primul loc de muncă poate fi realizată prin îmbunătățirea programelor de studii prin cel puțin următoarele aspecte: (1) dezvoltarea disciplinelor de specialitate și a practicii, (2) creșterea reputației programului de studii (ex. acreditare internațională), (3) dezvoltarea aptitudinilor de lucru ale studenților (ex. lucru în echipă), respectiv (4) intensificarea activităților de consiliere în carieră.

Capitolul 4 analizează monitorizarea inserției în trei studii de caz, Universitatea Babeș-Bolyai (U.B.B.), Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași (U.A.I.C.) și Universitatea din București (U.B.) în vederea validării rezultatelor obținute prin metodologia propusă. Rezultatele acestei analize au fost utilizate pe mai departe la dezvoltarea holistică a conceptului planificării strategice, precum și la validarea metodologiei (M.E.P.I.). A rezultat că metodologia (M.E.P.I.) dezvoltată este stabilă și că aceasta poate fi utilizată cu aplicare la nivel național, în vederea îmbunătățirii nivelului de inserție pe piața muncii a studenților și proaspăt absolvenților într-un proiect pilot descris în capitolul următor.

**Capitolul 5** subliniază direcțiile de planificare strategică pe termen lung ca abordare în vederea atingerii obiectivului general al tezei care răspund unor problematici majore identificate: dezvoltarea sistemului de diversificare a parteneriatelor între universități și angajatori. Facilitatea procesului de inserție, dezvoltarea unor comunități de practică și



evaluarea performanțelor fiecărei componente ale sistemului de inserție sunt înglobate ca acțiuni într-o platformă on-line (FirstJobRomania.ro) de mare utilitate. Fundalul cercetării presupune, în prima fază, dezvoltarea unui concept de asimilare prin platforma online (FirstJobRomânia.ro) a datelor privind sectorului public educațional, angajatorii din sectorul public și privat, precum, studenții și absolvenții. Acesta va facilita generarea de informații pe baza cărora se vor obține soluții pentru asigurarea unui grad mult mai ridicat și mai rapid de angajare pentru studenți și absolvenți.

Dezvoltarea metodologiei de evaluare a procesului de inserție (M.E.P.I) este de asemenea parte integrată a acestei platforme. Metodologia dezvoltată va permite evaluarea și creșterea procesului de inserție a studenților și proaspăt absolvenților pe piața muncii. Acest obiectiv asigură stabilirea unei imagini de ansamblu a situației existente și a posibilităților de îmbunătățire a inserției pe piața muncii. Planificarea strategică în sectorul public educațional presupune o metodologie bine definită care va fi cheia succesului pentru accesul tinerilor în sistemul vizat prin care se va oferi la finalul studiilor o siguranță și o pregătire net superioară.

*Obiectivul principal* al prezentei teze de doctorat este de a *Crește gradul de inserție al studenților, respectiv absolvenților pe piața muncii* prin crearea unei platforme (firstjobromania.ro) de interacțiune între minim 3 centre universitare importante din România și angajatori, în vederea diversificării parteneriatelor dintre universități și mediului de afaceri, prin care aceștia din urmă vor putea recruta și selecta studenți și absolvenți prin colaborare directă cu universitățile. Platforma se poate vizualiza direct pe link-ul firstjobromania.ro, fiind în momentul de față în stadiu de lucru. Dezvoltarea acestei platforme va facilita accesul părților implicate, fără restricții de locație, având în vedere că în etapa finală, acest proiect va implica 3 centre universitare mari din țară și angajatori din diferite regiuni.

În concluzie prin Platforma FirstJobRomania.ro se vor oferi stagii de practică studenților, adaptate curriculei programelor de studii, în cadrul unor comunități de practică. Totodata, aceasta va oferi cunoștințe studenților cu privire la studiile de învățământ superior,

cum ar fi acces la legi, planuri de studii, regulamente, stagii de practică în comunități de practică, consiliere în carieră, acces la piața muncii, etc.

În final se vor stabili direcții inovatoare de acțiune pentru creșterea inserției absolvenților angajați imediat după finalizarea studiilor. Variabila de interes care caracterizează procesul de inserție al proaspăt absolvenților pe piața muncii este *Numărul de luni de la absolvire până la angajarea la primul loc de muncă*.

**Capitolul 6** elaborează concluziile, limitările și strategiile viitoare ale cercetării realizate în cadrul prezentei teze de doctorat. Ipoteza de cercetare fiind demonstrată, metodologia poate fi îmbunătățită și rezultatele pot fi extrapolate la nivelul întregii populații statistice. Nu în ultimul rând, popularea platformei, va permite trasarea unor ipoteze de cercetare viitoare.

Pornind de la ipoteza de cercetare avansată în deschiderea acestei cercetări: *Creșterea inserției absolvenților din mediul academic pe piața muncii din România exprimată prin numărul de luni de la absolvire până la angajare la primul loc de muncă poate fi realizată prin îmbunătățirea programelor de studii*, a fost realizată analiza statistică asupra variabilei numărul de luni de la finalizarea studiilor și până la angajarea la primul loc de muncă și a fost testată corelația acestui indicator cu câteva aspecte specifice programului de studii: studierea disciplinelor de specialitate, practica, reputația, dezvoltarea abilităților de lucru ale studenților, și consilierea acestora în carieră.

În concluzie, în cercetare a rezultat faptul că, între numărul de luni de la absolvire până la angajarea la primul loc de muncă și între disciplinele de specialitate există un grad de asociere relativ acceptabil, corelația fiind negativă (-). Ceea ce înseamnă că numărul de luni se poate reduce prin creșterea gradului de studiere a disciplinelor de specialitate. Totodată, corelația numărului de luni de la absolvire până la angajarea la primul loc de muncă cu studierea practicii a rezultat să dețină un grad de asociere aproape acceptabil. Similar, corelația între numărul de luni de la absolvire până la angajare la primul loc de muncă cu performanța programului de studii este una puternic negativă, ceea ce înseamnă că numărul de luni poate scădea dacă crește

reputația academică a programului de studiu. Mai mult, prin intensificarea aplicării metodelor de lucru de tipul proiectelor de grup, poate scădea numărul de luni de la absolvire până la angajare la primul loc de muncă a absolvenților.

Rezultă faptul că, îmbunătățirea inserției pe piața muncii poate fi realizată prin creșterea performanțelor programelor de studiu, prin studierea mai intensă a disciplinelor de specialitate, prin dezvoltarea unor metode de lucru de grup, dezvoltare conceptului de practică și deci creșterea reputației programelor de studii.

Ca limitări ale cercetării de față poate fi menționat că rezultatele obținute nu sunt perfect valabile pentru întreaga populație statistică de absolvenți de la nivelul României, având în vedere că eșantionul studiat a înregistrat anumite carențe de reprezentativitate. Având în vedere componența eșantionului, rezultatele statistice descrise și rezultatele obținute sunt momentan exprimate ca și concluzii generale, ca direcții de îmbunătățire valide în vederea creșterii inserției pe piața muncii.

## BIBLIOGRAFIE

### Cărți

- Allison Michael, Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A practical guide and workbook*, John Wiley&Sons, San Francisco: New Jersey, 2005;
- Ansoff, H. I., *The New Corporate Strategy*, John Wiley, New York, 1988;
- Berry, Frances Stokes, *Public Administration Review*, ProQuest Central, 1994;
- Borza Anca, *Management Strategic*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2012;
- Brian James Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin, 1980, cap. 1, pp. 10-12;
- Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievements*, San Francisco, Jossey Bass, 1995;
- Cathy Gedvilas, *Keys to Strategic Benefits Planning in the Public Sector*, ACA News, 1997;
- Certo C. Samuel, Peter J. Paul, *Strategic Management a Focus on Procces*, Irwin, Burr Ridge III, 1993;
- Certo C. Samuel, Peter J. Paul, *Strategic Management: Concepts and Applications*, Editia 3, Austeen Press, 1995;
- Chandler, A.D., *Strategies and Corporate Structure*, Editions d'Organisation, Paris, 1989;
- Gabriela Marinescu, *Management Public Modern*, Editura TechnoPress, Iași;
- Gregory Streib, *Applying Strategic Decision Making in Local Governments*, ASPA Classics Volume;
- Hințea Călin Emilian (ed.), *Case Studies in Strategic Planning*, editura Accent, Dorobanților 98/20 Cluj-Napoca, 2007;
- Mintzberg, H., *Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, 2013;
- Mintzberg H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, EBSCO, 2001;
- Osborne David, *Reinventing Government: What a difference a strategy makes*, Vienna, 2007;
- Osborne David, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, London, 1993;
- Politt C., Bouckaert, G., *Public Management Reform, a Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York, 2000;
- Roxandra G. Florincuța, *Planificare strategică în organizațiile non-guvernamentale*, Mega Cluj-Napoca, 2008;
- Rue, Leslie W., Holland, Phyllis G. (1989) *Strategic Management: concepts and experiences*, New York, McGraw Hill;
- Sharplin Arthur, *Strategic Management*, Northeast Louisiana University, McGraw-Hill Book Company, New York, 1985;

Venkatraman and Ramanujam, *Measurement of business performance in strategy research: A comparizon of Approaches*, Academy of Management Review, Vol 11. No. 4. 801-814, 1986;  
Waldo, D., *The Enterprise of Public Administration*, Novato: Chandler & Sharp Publishers, 1980;

### Articole

Bălan Emilian, Troanță Rebeleș Dragoș Teodor, General Principles of the Administrative Procedure. The Romania Perspectives, Bucharest, Transylvanian Review of Administrative Sciences, pp 13-29, 2007;

C.R. Bunning, *Effective Strategic Planning in the Public Sector*, The Intrenational Journal of Public Sector Management, 1992;

COVENTRY, Rosalind Searle-Universitatea; DIN VALENCIA, José M. Peiró-Universitatea. Ce cunoaștem despre ratele de angajare ale tinerilor: Sinteză de cercetare și de bune practici. 2014;

Frunză, S., & Frunză, M., *Philosophy and the Labour Market in Romania*, Journal for the Study of Religions and Ideologies, 2010, pp. 9, 25, 28-58, in 2010;

Ginter M. Peter and White D. Donald, A Social Learning Approach to Strategic Management: Toward a Theoretical Foundation, 1982, *Academy of Management Review*, vol 7, no 2, pp. 253-261;

Hințea Călin Emilian, *Public Administration Schools in Romania: Strategic choices for the future*, Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 2013, vol. 42, pp. 294-309;

Hințea Călin Emilian, Profiroiu Marius, *Developing Strategic Management Capacity in the context of Public Sector Reform in Romania*, Cluj-Napoca, pp 1-29;

Hințea Călin Emilian, *Cum se Construiește Profilul Strategic al unei Comunități*, Cluj-Napoca 2015, pp 101-119;

Hințea Călin Emilian, Strategic Planning in Public Sector Case Study: Strategic Planning in Cluj-Napoca, Romania, 2008, *Trasylvanian Review of Administrative Sciences*, ISSN 1842-2845, pp.51-63;

Minztberg H., James A. Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, Vol. 6. 257-272; 1985;

Musgrave R.A., The Voluntary Exchange Theory of Public Economy, 1939, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 53, pp. 213-237;

NEMEȘ, Cătălin. Contribuții privind schimbarea și dezvoltarea universităților tehnice europene. 2013. PhD Thesis;

Pollit C. – Clarifying Convergence. Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform, *Published in Public Management Review*, 2002, The Netherlands, 4(1), pp 471-492;

Potcovel E. Camelia, Ciocan Remus, *The path to failure through lack of communication*, International Conference Transdisciplinarity and Communicative Action, 21-22 Noiembrie 2014, Editura LUMEN, Targoviște, România, ISBN 978-88-7587-713-2;

Potcovel (Ciocan) Elena-Camelia, “Strategic Planning of Romanian Universities for Better Integration of Students into the Labor Market“, Transylvanian International Conference in Public Administration 2017, Romania, Cluj-Napoca, 02-04 Noiembrie 2017, ISBN 978-606-561-184-9;

Potcovel (Ciocan) Elena-Camelia, “Strategic Contributions for Correlating the Educational Offer with the Requirements of the Business Environment in Romania“, Transylvanian International Conference in Public Administration 2018, Romania, Cluj-Napoca, 16-18 Noiembrie 2018, ISBN 978-606-561-202-0.

Simionescu, M. and Naroș, M.S., 2019. The Unemployment of Highly Educated People in Romania. A Panel VAR Approach. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice*, 29(3), pp.20-37.

### **Capitole de cărți**

Collins John, Porter E. Michael, *The Concepts and Techniques of Strategic Management*, cap. 5, pp. 102-123, New York, Free Press, 1985, Competitive Advantage;

Gulick, L., Notes on the Theory of Organisations în Luther Gulick, Urwick, L., (eds), *Papers on the Science of Administration*, Augustus M. Kelly Publishers, New York, 1937, pp 1407-1408;

Kenichi Ohmae, Kenneth R. Andrews, *The Concepts and Techniques of Strategic Management*, cap. 3, pp. 55-84;

Lewis Carrol, Kenneth H. Olsen, Oster M. Sharon, *The Concepts and Techniques of Strategic Management*, cap 1, pp. 1-19;

Mintzberg H., *Ascensiunea și Declinul Planificării Strategice*, 2008, cap. 6;

Pascale T. Richard, Strategy Formation, *California Management Review*, 1987, cap. 5, pp.152-165;

Scott R. Charles, John Reed, *The Concepts and Techniques of Strategic Management*, cap. 4, pp. 86-100;

## **Materiale de învățare**

Țiclău Tudor Cristian, Gyorgy Jenei, Vazquez-Burguete Jose Luis, Rodriguez Pablo Gutierrez, *Management si Leadership in Organizatii Publice*;

Șandor Sorin Dan, *Metode și tehnici de cercetare în științele sociale*, <https://moodle.fspac.ubbcluj.ro>.

## **Prezentări**

Potcovel E. Camelia, Lucrare Disertație, *Strategic Planning of O.T.I.M.M.C. (Territorial Office for Small and Medium Enterprises and Cooperation) Cluj-Napoca*, 2014;

Erzsébet Pocsveiler, Lucrare Disertație, *Strategic Planning in Șimleu-Silvaniei*, Cluj-Napoca 2013;

Gica Oana Adriana, *Procesul Managementul Strategic în Intreprinderile Mici si Mijlocii*, Cluj-Napoca 2011;

Hințea Călin Emilian, *Strategic Planning in Public Administration*, The 4<sup>th</sup> European CAF User's Event, Bucharest, 2010;

## **Internet**

Academia Română (2006). *Academia Romana - Proiect SIPOCA 3 (upload)*. [online] acad.ro. Available at: [https://acad.ro/proiecteFSE/pag\\_proiect\\_SIPOCA3.htm](https://acad.ro/proiecteFSE/pag_proiect_SIPOCA3.htm) [Accessed 30 Aug. 2023];

Academia Română (2017). *STRATEGIA de dezvoltare a Romaniei in urmatoorii 20 de ani*. EDITURA ACADEMIEI ROMÂNE;

Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă (2023). *ANOFM*. [online] Anofm.ro. Available at: <https://www.anofm.ro/>;

Analiza multidimensională a educației și formării profesionale din perspectiva utilizării datelor în luarea deciziilor strategice privind investițiile în infrastructură 1. (n.d.). Available at: [https://www.edu.ro/sites/default/files/Anexa%201\\_Analiza%20functionala\\_0.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/Anexa%201_Analiza%20functionala_0.pdf) [Accessed 30 Aug. 2023];

ANC (n.d.). *Autoritatea Nationala pentru Calificari*. [online] Available at: <http://www.anc.edu.ro> [Accessed 30 Aug. 2023];

Blog.learnlife.com. (n.d.). *What does VUCA learning look like?* [online] Available at: <https://blog.learnlife.com/vuca-learning> [Accessed 30 Aug. 2023];

Commission.europa.eu. (n.d.). *European Solidarity Corps*. [online] Available at: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-solidarity-corps\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-solidarity-corps_en) [Accessed 30 Aug. 2023];

Commission.europa.eu. (n.d.). *Sistemul de învățământ superior*. [online] Available at: [https://commission.europa.eu/education/study-or-teach-abroad/selecting-university-or-other-institution/higher-education-system\\_ro](https://commission.europa.eu/education/study-or-teach-abroad/selecting-university-or-other-institution/higher-education-system_ro) [Accessed 30 Aug. 2023];

Consiliul Uniunii Europene (2022). *Raportul comun privind ocuparea forței de muncă din 2022*. [online] Available at: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7252-2022-INIT/ro/pdf>;

Ec.europa.eu. (n.d.). *Commission kick-starts work on the European Year of Skills*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10431&furtherNews=yes>;

Ec.europa.eu. (n.d.). *EU Ministers agree on European framework for quality and effective apprenticeships*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&newsId=9069&furtherNews=yes&langId=en&> [Accessed 30 Aug. 2023];

Ec.europa.eu. (n.d.). *Europe 2020: Commission proposes new economic strategy in Europe*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&newsId=724&furtherNews=yes&langId=en&> [Accessed 30 Aug. 2023];

Ec.europa.eu. (n.d.). *Europe 2020: Commission proposes new economic strategy in Europe*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&newsId=724&furtherNews=yes&langId=en&> [Accessed 30 Aug. 2023];

Ec.europa.eu. (n.d.). *Europe 2020: Commission proposes new economic strategy in Europe*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&newsId=724&furtherNews=yes&langId=en&> [Accessed 30 Aug. 2023];

Ec.europa.eu. (n.d.). *The reinforced Youth Guarantee*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en&> [Accessed 30 Aug. 2023];



Ec.europa.eu. (n.d.). *Youth Employment Initiative (YEI)*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1176> [Accessed 30 Aug. 2023];

European Commission (2013). *SWD(2013) 2 final -Volume VIII/IX Subject: Commission Staff Working Document Employment and Social Developments in Europe 2012 Delegations will find attached Commission document SWD(2013) 2 final -Volume VIII/IX. Encl.: SWD(2013) 2 final -Volume VIII/IX*. [online] Available at: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/13/st05/st05571-ad09.en13.pdf>;

European Commission - European Commission. (n.d.). *Press corner*. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_36](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_36) [Accessed 30 Aug. 2023];

European Commission - European Commission. (n.d.). *Press corner*. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_365](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_365);

Eurostat (2011). *Home - Eurostat*. [online] Europa.eu. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>;

eurydice.eacea.ec.europa.eu. (n.d.). *Reforme naționale în domeniul învățământului superior*. [online] Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/ro/national-education-systems/romania/reforme-nationale-domeniul-invatamantului-superior> [Accessed 30 Aug. 2023];

Forhe.ro. (n.d.). *Proiecte strategice pentru Invatamantul Superior*. [online] Available at: <http://forhe.ro/> [Accessed 30 Aug. 2023];

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) (2019). *STUDIUL DESPRE TINERII DIN ROMÂNIA 2018/2019*. [online] Available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/15294.pdf>;

Gandul.info (2015). *3 ANI CU PONTA. Cum arată IMAGINEA sistemului de învățământ din România după patru schimbări ale legii educației*. [online] Gândul. Available at: <https://www.gandul.ro/stiri/3-ani-cu-ponta-cum-arata-imaginea-sistemului-de-invatamant-din-romania-dupa-patru-schimbari-ale-legii-educatiei-14160441> [Accessed 30 Aug. 2023];

Grimwood, M., Sics, U. and Tulea, M. (2009). *Manual de planificare strategică*. [online] Secretariatul General al Guvernului - Direcția de Politici Publice. Available at: <https://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-planificare-strategica.pdf> [Accessed 30 Aug. 2023];

Guvernul României (2016). *STRATEGIA EDUCAȚIEI ȘI FORMĂRII PROFESIONALE DIN ROMÂNIA*. [online] Available at:

[https://www.edu.ro/sites/default/files/\\_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategia\\_VET%2027%2004%202016.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategia_VET%2027%2004%202016.pdf) [Accessed 30 Aug. 2023];

Guvernul României (2017). *Strategia privind modernizarea infrastructurii educaționale 2017-2023*. [online] Available at: [https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategie%20SMIE\\_2017docx\\_0.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategie%20SMIE_2017docx_0.pdf) [Accessed 30 Aug. 2023];

Guvernul României (2023). *Strategia Națională pentru Tineret 2023-2027*. [online] Available at: <https://mfamilie.gov.ro/1/strategia-nationala-pentru-tineret-2023-2027-a-fost-pusa-in-transparenta-decizionala/> [Accessed 30 Aug. 2023];

Higher Education Statistics Agency (n.d.). *Data Futures | HESA*. [online] [www.hesa.ac.uk](http://www.hesa.ac.uk). Available at: <https://www.hesa.ac.uk/innovation/data-futures> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Hotărâre nr. 367 din 20 aprilie 2023 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2023-2024*. Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/267325>;

*Hotărâre nr. 433 din 30 martie 2022 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2022-2023*;

*Hotărâre privind Sistemul Integrat Național Educațional (SINED)*. Available at: [https://www.edu.ro/sites/default/files/PHG\\_SINED.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/PHG_SINED.pdf) [Accessed 30 Aug. 2023];

[Http://www.sociolink.ro](http://www.sociolink.ro). (n.d.). *Intrarea studenților pe piața muncii: motivații, oportunități, și dificultăți – Sociolink*. [online] Available at: <http://www.sociolink.ro/intrarea-studentilor-pe-piata-muncii-motivatii-oportunitati-si-dificultati/> [Accessed 30 Aug. 2023];

Institut für angewandte Statistik (Istat) (n.d.). *KOAB Project*. [online] [istat.de](http://istat.de). Available at: [https://istat.de/de/koab\\_a.html](https://istat.de/de/koab_a.html) [Accessed 30 Aug. 2023];

Institutul Național de Statistică (2023). *TEMPO Online - Baze de date Statistice*. [online] [Insse.ro](http://insse.ro). Available at: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table> [Accessed 30 Aug. 2023];

*LEGE nr. 76 din 16 ianuarie 2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă*;

*LEGE nr. 78 din 24 iunie 2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România;*

*LEGE nr. 176 din 17 iulie 2018 privind internshipul;*

*LEGE nr. 279 din 5 octombrie 2005 (\*republicată\*) privind ucenicia la locul de muncă;*

*LEGE nr. 335 din 10 decembrie 2013 privind efectuarea stagiului pentru absolvenții de învățământ superior;*

*Legea educației naționale nr. 1 din 5 ianuarie 2011.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/125150> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Legea educației naționale nr. 1 din 5 ianuarie 2011.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/125150> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Legea nr. 88 din 17 decembrie 1993 privind acreditarea instituțiilor de învățământ superior și recunoașterea diplomelor.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/3273> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Legea nr. 151 din 15 iulie 1998 privind dezvoltarea regională în România.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/15220> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/43323>;

*Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/52457> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Legea nr. 315 din 28 iunie 2004 privind dezvoltarea regională în România.* Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/256292> [Accessed 30 Aug. 2023];

listainstitutii.ro. (n.d.). *Lista instituțiilor publice.* [online] Available at: <http://listainstitutii.ro> [Accessed 30 Aug. 2023];

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (n.d.). *Insertion professionnelle des diplômés de l'université - Résultats des enquêtes, de 2007 à 2017.* [online] enseignementsup-recherche.gouv.fr. Available at: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/insertion-professionnelle-des-diplomes-de-l-universite-resultats-des-enquetes-de-2007-2017-51523> [Accessed 30 Aug. 2023];

Ministerul Educației (2023). *Raport anual privind Metarankingul Național aferent anului 2022* | Ministerul Educației. [online] www.edu.ro. Available at: [https://www.edu.ro/raport\\_metaranking\\_national\\_2022](https://www.edu.ro/raport_metaranking_national_2022) [Accessed 30 Aug. 2023];

Ministerul Educației Naționale (n.d.). *Ministerul Educației*. [online] www.edu.ro. Available at: <http://www.edu.ro> [Accessed 2 Feb. 2017];

Ministerul Muncii (2020). *STRATEGIA NAȚIONALĂ PENTRU INCLUZIUNEA SOCIALĂ ȘI REDUCEREA SĂRĂCIEI PENTRU PERIOADA 2021-2027*. [online] Available at: [https://mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMPS/Transparenta\\_decizionala/20201222-proiecthg-sn-incluziune-sociala21-27\\_anexa1.pdf](https://mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMPS/Transparenta_decizionala/20201222-proiecthg-sn-incluziune-sociala21-27_anexa1.pdf);

*Ordin Nr. 3666 din 30 martie 2012 privind aprobarea Codului drepturilor și obligațiilor studentului*. Available at: [https://www.edu.ro/sites/default/files/\\_fi%C8%99iere/Invatamant-Superior/2016/studenti/OM\\_3666\\_2012\\_CODUL\\_DREPTURILOR\\_OBLIGATIILOR\\_STUDENTILOR%20.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Invatamant-Superior/2016/studenti/OM_3666_2012_CODUL_DREPTURILOR_OBLIGATIILOR_STUDENTILOR%20.pdf);

Publications.europa.eu. (n.d.). *EUR-Lex - 52010DC2020 - EN*. [online] Available at: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0004.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0004.02/DOC_1);

Publications.europa.eu. (n.d.). *Rolul universităților în Europa cunoașterii*. [online] Available at: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/a8ba24c6-0033-4b04-baec-f0124698ce85.0014.02/DOC\\_2](http://publications.europa.eu/resource/cellar/a8ba24c6-0033-4b04-baec-f0124698ce85.0014.02/DOC_2) [Accessed 30 Aug. 2023];

Romania.representation.ec.europa.eu. (n.d.). *Învățământul superior: pregătirea universităților din UE pentru viitor printr-o cooperare transnațională mai strânsă*. [online] Available at: [https://romania.representation.ec.europa.eu/news/invatamantul-superior-pregatirea-universitatilor-din-ue-pentru-viitor-printr-o-cooperare-2022-01-18\\_ro](https://romania.representation.ec.europa.eu/news/invatamantul-superior-pregatirea-universitatilor-din-ue-pentru-viitor-printr-o-cooperare-2022-01-18_ro) [Accessed 30 Aug. 2023];

S.L.U, C.G. (2023). *Toate cele 66 universități din România | Clasamente și recenzii din 2023*. [online] UniversityGuru. Available at: <https://www.universityguru.ro/universitati--romania> [Accessed 30 Aug. 2023];

*Strategia națională în domeniul politicii de tineret pentru perioada 2015-2020*. Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/165159> [Accessed 30 Aug. 2023];

Study in Romania (2021). *STUDYINROMANIA.GOV.RO*. [online] studyinromania.gov.ro. Available at: <https://studyinromania.gov.ro/>;

U.A.I.C. (2023). *Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Raport Activitate Rector*. [online] Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Available at: <https://www.uaic.ro/rectorul-universitatii> [Accessed 30 Aug. 2023];

U.B. (2021). *Raportul Rectorului privind Starea Universității din București*. [online] Available at: <https://unibuc.ro/wp-content/uploads/2022/03/Raport-Rector-2021.pdf>;

U.B.B. (2023). *Universitatea Babeș-Bolyai, Raportul Rectorului*. [online] Universitatea Babeș-Bolyai. Available at: [https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/documente\\_publice/raportul\\_rectorului](https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/documente_publice/raportul_rectorului) [Accessed 30 Aug. 2023];

U.B.B. Centrul de Carieră (2023). *Consiliere carieră – Universitatea Babeș-Bolyai*. [online] <https://consilierecariera.ubbcluj.ro/>. Available at: <https://consilierecariera.ubbcluj.ro/> [Accessed 30 Aug. 2023];

Uefiscdi (2023). *Documente suport raportare*. [online] [Rei.gov.ro](https://rei.gov.ro). Available at: [https://rei.gov.ro/8605ee247da1a3f7-Macheta\\_inmatriculare\\_2019.xlsx](https://rei.gov.ro/8605ee247da1a3f7-Macheta_inmatriculare_2019.xlsx) [Accessed 30 Aug. 2023];

Uefiscdi (n.d.). *Platforma REI*. [online] [rei.gov.ro](https://rei.gov.ro). Available at: <https://rei.gov.ro/statistici-universitati-13> [Accessed 30 Aug. 2023];

Uefiscdi (2021). *Platforma REI. Date statistice pentru învățământul superior din România*. [online] [rei.gov.ro](https://rei.gov.ro). Available at: <http://rei.gov.ro> [Accessed 30 Aug. 2023];

Uefiscdi (n.d.). *uefiscdi.gov.ro :: Home Module*. [online] [uefiscdi.gov.ro](https://uefiscdi.gov.ro). Available at: <https://uefiscdi.gov.ro> [Accessed 30 Aug. 2023];

UniRank (2023). *Top Universities in Romania | 2023 University Ranking | uniRank*. [online] [www.4icu.org](https://www.4icu.org). Available at: <https://www.4icu.org/ro/> [Accessed 30 Aug. 2023];

Universitatea Transilvania din Brașov (n.d.). *Portal management practica | Management practică*. [online] <https://www.unitbv.ro/practica-si-voluntariat-studenti.html>. Available at: <https://practica.unitbv.ro/> [Accessed 30 Aug. 2023];

VICE (2021). *Am întrebat studenți români de ce doamne iartă-mă au ales unele dintre cele mai inutile facultăți*. [online] [Vice.com](https://www.vice.com). Available at: <https://www.vice.com/ro/article/z3xppe/facultati-inutile-studenti-romani-alegere> [Accessed 30 Aug. 2023];

VISION Series 1 Series 1. (n.d.). Available at: [http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Strategic\\_Planning.pdf](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Strategic_Planning.pdf);

www.edu.ro. (n.d.). *Instituții de învățământ superior | Ministerul Educației*. [online] Available at: <http://www.edu.ro/institutii-invatamant-superior> [Accessed 30 Aug. 2023];

www.startupcafe.ro. (2020). *Fonduri europene 2020: Câte 25.000 Euro pentru tineri fără job, să se facă patroni, în București și 23 de județe*. [online] Available at: <https://www.startupcafe.ro/fonduri-europene/fonduri-europene-2020-tineri-patroni-bucuresti.htm> [Accessed 30 Aug. 2023];

Youth.europa.eu. (n.d.). *Strategia UE pentru tineret | European Youth Portal*. [online] Available at: [https://youth.europa.eu/strategy\\_ro](https://youth.europa.eu/strategy_ro) [Accessed 30 Aug. 2023];

Ziarul Național (2010). *Mii de studenți la administrație publică învățată degeaba | Ziarul Național*. [online] National.ro. Available at: <https://www.national.ro/old/1275318818-mii-de-studen-i-la-administra-ie-public-nva-degeaba-14102.html> [Accessed 30 Aug. 2023].