

R O M Â N I A
MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE
Academia Forțelor Terestre
„Nicolae Bălcescu” din Sibiu

GHID DE STUDII

SERIA 2020-2022

DOMENIUL DE STUDII
„ȘTIINȚE MILITARE”
PROGRAMUL DE STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT
„MANAGEMENTUL CAPABILITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE”

– SIBIU 2020 –

ŞEFUL COLECTIVULUI DE ELABORARE:

- *Col.conf.univ.dr.* MARIUS MILANDRU

COLECTIV DE ELABORARE:

- *Col.conf.univ.dr.* NICOLAE MORO
- *Col.conf.univ.dr.* DUMITRU IANCU
- *Lt.col.conf.univ.dr.ing.* DOREL BADEA
- *Prof.univ.dr.ing.* MOŞTEANU DĂNUŢ
- *Lect.univ.dr.* GABRIEL MĂNESCU
- *Lect.univ.dr.* DIANA RANF
- *P.c.c.* CRISTINA IUŞAN



„Mereu împreună!”

STRUCTURA GHIDULUI DE STUDII

Partea I	Scurtă prezentare a structurii instituționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” și a facilităților oferite în campus	7
	<i>I.1. Evoluție și perspective</i>	<i>9</i>
	<i>I.2. Identitatea instituției</i>	<i>14</i>
	<i>I.3. Cadrul normativ intern</i>	<i>16</i>
	<i>I.4. Conducerea academică</i>	<i>17</i>
	<i>I.5. Organizarea instituției pentru componenta de învățământ</i>	<i>19</i>
	<i>I.6. Logistica didactică</i>	<i>19</i>
Partea a II-a	Prezentarea programului de studii Managementul capabilităților organizaționale.....	21
Partea a III-a	Prezentarea sintetică a planului de învățământ și a fișelor disciplinelor	25
	<i>III.1. Planul de învățământ seria 2020-2022.....</i>	<i>27</i>
	<i>III.2. Fișele disciplinelor seria 2020-2022.....</i>	<i>35</i>

Partea I

SCURTĂ PREZENTARE A STRUCTURII INSTITUȚIONALE A ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU ȘI A FACILITĂȚILOR OFERITE ÎN CAMPUSUL UNIVERSITAR



I.1. EVOLUȚIE ȘI PERSPECTIVE

Oștirea română, instituție organic integrată în procesul devenirii națiunii ale cărei interese, ființare și neatârnaire le apără, a format și a beneficiat totdeauna de aportul unui valoros și devotat *corp de comandă*, care a asigurat pregătirea și conducerea competentă a acțiunilor în care armata a fost angajată. Continuum-ul procesului de formare a acestui corp poartă amprenta caracteristicilor socioistorice și militare specifice diferitelor perioade ale zbuciumatei și îndelung amenințatei existențe a poporului român și înregistrează evoluții ce încorporează întreaga și completa gamă de modalități de realizare, de la simplul transfer de experiență între generații la moderna abordare sistemică, din perspectivă curriculară, a formării continue. Calitatea sa a constituit, în timp, fundamentul unor contribuții valoroase a personalităților militare la gestionarea evoluției societății românești și la dezvoltarea unei culturi și civilizații proprii în spațiul carpato-danubiano-pontic.



Actul de naștere a învățământului militar românesc l-a reprezentat *Porunca Domnească nr. 36 din 13 iunie 1847* a domnitorului Gheorghe Bibescu, prin care s-a înființat în Țara Românească prima școală militară cu menirea de a „*pregăti ofițeri care să posede pregătirea militară impusă de cerințele vremii și să fie capabili să instruiască subunitățile după criteriile adoptate și în alte armate din Europa*“.

Răspunzând acelorasi necesități, în Moldova, prin *Hrisovul nr. 41 din 17 februarie 1857* al Căimăcămiei Principatului Moldovei începe să funcționeze din anul 1857 *Școala regimentară provizorică*. Reperele fundamentale ale devenirii istorice a instituției până în prezent sunt următoarele:

- ✦ *Înaltul Ordin de zi nr. 204 din 2 iulie 1861* al domnitorului Al. I. Cuza – unificarea școlilor sub denumirea *Școala militară de infanterie și cavalerie*;
- ✦ *Decretul nr. 5376 din 17 decembrie 1920* – se înființează *Școala Militară de Ofițeri* la Sibiu;
- ✦ septembrie 1949 – o nouă denumire: *Școala Militară de Infanterie*;
- ✦ 1952 – se atribuie instituției numele patronimic „Nicolae Bălcescu” denumirea acesteia devenind *Școala Militară de Infanterie „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ 1 iulie 1961 – *Școala Militară de Ofițeri „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ 5 ianuarie 1962 – *Școala Militară Superioară de Ofițeri „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ Decretul nr. 1037 din 1 noiembrie 1968 – *Școala Militară de Ofițeri Activi „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ *Hotărârea de Guvern nr. 190 din martie 1991* – se înființează *Institutul militar de infanterie, grăniceri și chimie „Nicolae Bălcescu”*, instituție de învățământ militar superior;
- ✦ *Hotărârea de Guvern nr. 616/1995 și O.G. nr. 26/04.07.1995* al ministrului apărării naționale – se înființează *Academia Trupelor de Uscat „Nicolae Bălcescu”, la 15 iulie 1995*;
- ✦ Ordinul Șefului Statului Major General nr. G. 2/0008 din 1 august 2000 – denumirea instituției devine *Academia Fortelor Terestre „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ *H.G. nr. 294 din 16.06.1997 – autorizația de funcționare provizorie*;
- ✦ *H.G. nr. 410 din 25.04.2002 – acreditarea specializării Managementul organizației, profilul Știință militară*;
- ✦ *H.G. nr. 693/2003*, în baza acceptului *Consiliului Național de Evaluare Academică și Acreditare* transmis cu nr. 652/22.03.2002 și a *Ordinului Ministrului Apărării Naționale nr. M. 43 din 23.04.2002 – autorizație de funcționare provizorie* a specializării *Management*

economico-financiar, profilul Știință militară, și a specializării Administrație publică, profilul Științe administrative;

✦ **H.G. nr. 631/30.06.2010** – academia este acreditată cu următoarele programe de studii de licență: *Managementul organizației, Management economico-financiar, Administrație publică;*

✦ **Certificatul nr. 54/2010 al Biroului Executiv al Consiliului ARACIS** – academia este apreciată în urma evaluării instituționale cu calificativul „GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT”;

✦ **Ordinul MECTS nr. 4630 din 11.08.2010** – academia este acreditată, în domeniul *Științe militare și informații* pe următoarele programe de studii de masterat: *Leadership organizațional, Managementul capacităților organizaționale, Management și tehnologie.*

✦ **Ordinul MECTS nr 5224 din 30 august 2011 privind aprobarea programelor de studii universitare de masterat evaluate de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior** – academia este acreditată pentru următoarele programe de studii de masterat, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 120 de credite, 2 locuri subvenționate de la buget și 48 de locuri cu taxă, în domeniul *Științe militare și informații*:

- *Managementul capacităților organizaționale;*
- *Management și tehnologie;*

✦ **Ordinul MECTS nr. 5262 din 05.09.2011 privind constatarea rezultatelor clasificării universităților** – în urma procesului de evaluare externă, instituția a fost clasificată în categoria B, a universităților de educație și cercetare științifică.

✦ Prin **Hotărârea din 26.02.2015** a Autorității Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, specializarea *Managementul sistemelor de comunicații militare*, domeniul de studii *Științe militare, informații și ordine publică*, a obținut avizul „Încredere-autorizare” pentru un număr de 75 de locuri la învățământul cu frecvență, 180 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 615/2017 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 140/2017 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2017-2018** – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este acreditată/autorizată pentru programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;
- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 158/2018 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2018-2019** – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este acreditată/autorizată pentru programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;

- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ Prin **Ordinul ministrului apărării naționale nr. C 3896/13.05.2019** privind aprobarea Planului de perfecționare a pregătirii ofițerilor, maiștrilor militari și subofițerilor prin cursuri de carieră, programe postuniversitare de formare și de dezvoltare profesională continuă, organizate de unitățile / instituțiile de învățământ militar, în anul de învățământ 2018-2020, se derulează următoarele programe postuniversitare de formare și de dezvoltare profesională continuă:

- *Leadership în câmp tactic*;
- *Comunicații și informatică*;
- *Managementul integrat al sprijinului de luptă*;
- *Protecția mediului în activitățile militare*;
- *Managementul situațiilor de criză*;
- *Managementul calității totale*;
- *Managementul protecției infrastructurilor critice*;
- *Audit public intern*.

✦ Prin **H.G. nr. 299/2020** privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programeelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2020-2021 – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;
- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ În urma evaluării periodice a domeniilor de studii universitare de masterat prin **Adresa nr. 48531 din 18.07.2019** Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior a validat prin Raportul din data de 27.05.2019 menținerea acreditării programelor de învățământ cu frecvență, domeniul de studii *Științe militare și informații* fiecare cu câte 120 de credite, după cum urmează:

- *Leadership organizațional*, master de cercetare;
- *Managementul capabilităților organizaționale*, master profesional;
- *Management și tehnologie*, master profesional;
- *Intelligence în organizații*, master profesional.

Sistemul de învățământ superior militar cunoaște în continuare adaptări structurale și funcționale, corespunzătoare evoluțiilor sistemului național și european de învățământ superior. Actualul cadru normativ, concretizat în *Legea educației naționale nr. 1/2011 cu modificările și completările ulterioare*, implică reproiectarea procesului de formare profesională din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu în acord cu exigențele promovate la nivel național, precum și reconfigurarea cadrului normativ intern.

Misiunea asumată de academie este de a genera și de a transfera cunoaștere prin:



a) formarea inițială și continuă, la nivel universitar și postuniversitar, a ofițerilor pentru toate armele/specialitățile militare aparținând Forțelor Terestre, precum și a specialiștilor militari și civili pentru alți beneficiari interni și externi, potrivit protocoalelor/contractelor încheiate în acest sens;

b) cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și colectivă în domeniul științelor, precum și valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora.

Academia a extins programele de formare profesională și a dezvoltat treptat oferta educațională, pentru a asigura o mai bună adaptare la cerințele beneficiarilor instituției.

Prin programele de studii universitare de licență, academia asigură formarea inițială și continuă la nivel universitar și postuniversitar a ofițerilor pentru toate armele/ specialitățile militare aparținând Forțelor Terestre, precum și a specialiștilor militari și civili, pentru alte instituții beneficiare din sistemul național de apărare și ordine publică, astfel încât fiecare absolvent să poată exercita, în strânsa lor conexiune, rolurile de conducător/lider militar, luptător, specialist militar, educator și cetățean în serviciul națiunii, devotat valorilor supreme: *Patrie, Onoare, Datorie*.

Prin programele universitare de masterat, academia asigură aprofundarea cunoștințelor specifice domeniului Științe militare și informații, formarea de competențe suplimentare/complementare pentru masteranzi, în funcție de studiile universitare de licență absolvite, precum și dezvoltarea capacității de cercetare științifică.

Esențială pentru funcționalitatea demersului instructiv-educativ din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este calitatea resurselor implicate în derularea sa. Preocupările instituției în acest domeniu s-au orientat primordial către asigurarea resurselor umane competente, atât la nivelul studenților militari, cât și al personalului didactic.

Personalul didactic al academiei este format din cadre didactice militare și civile, titularizate în învățământ conform standardelor universitare, și din corpul instructorilor militari, selecționați prin concurs. Totodată, se acționează în mod consecvent pentru cooptarea, ca personal didactic asociat, a personalităților militare și civile cu competență profesională recunoscută în elaborarea strategiilor în domeniu, în luarea deciziilor majore și în evaluarea lecțiilor învățate, provenite din structurile superioare ale Ministerului Apărării Naționale și din comunitatea universitară.



Racordându-se permanent la schimbările și evoluțiile petrecute în sistemul militar și gândirea militară, academia asigură procesului de generare a resursei umane specializate în conducerea structurilor militare o certă fundamentare științifică și praxiologică, valoare care conferă instituției militare românești prestigiu pe plan intern și internațional.

Strategia de dezvoltare instituțională, adoptată la nivelul Senatului universitar, vizează, pe lângă îmbunătățirea gradului de îndeplinire a standardelor de calitate specifice învățământului superior românesc și următoarele:

➤ înființarea unei școli doctorale, în vederea îndeplinirii la parametri calitativi superiori a misiunii constitutive a academiei;

➤ diversificarea ofertei instituționale, a contractelor bilaterale și a parteneriatelor internaționale pentru dezvoltarea în continuare a mobilităților de studenți și cadre didactice în cadrul programului ERASMUS+ și a *Inițiativei europene de schimb a tinerilor ofițeri bazată pe Erasmus*.

- dezvoltarea centrelor de cercetare științifică;
- extinderea colaborării cu alte instituții universitare și de cercetare științifică atât din țară, cât și din străinătate;
- menținerea calității științifice a publicațiilor academiei.

I.2. IDENTITATEA INSTITUȚIEI

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este o instituție de învățământ superior militar integrată sistemului național de învățământ, cu autonomie universitară garantată prin lege și cu personalitate juridică, abilitată să organizeze și să desfășoare programe de studii universitare de licență și de masterat acreditate/autorizate, pentru formarea ofițerilor de comandă pentru Forțele Terestre ale Armatei României și pentru alți beneficiari.

În cadrul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu funcționează trei facultăți, care gestionează următoarele programe de studii:

FACULTATEA DE ȘTIINȚE MILITARE:

Ciclu I de studii (studii universitare de licență):

- *Leadership militar* – în domeniul Științe militare, informații și ordine publică;

Ciclu II de studii (studii universitare de masterat):

- *Leadership organizațional* – în domeniul Științe militare și informații;
- *Intelligence în organizații* – în domeniul Științe militare și informații.

FACULTATEA DE MANAGEMENT MILITAR:

Ciclu I de studii:

- *Managementul organizației* – în domeniul Științe militare, informații și ordine publică;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare* – în domeniul Științe militare, informații și ordine publică;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare.*

Ciclu II de studii:

- *Managementul capacităților organizaționale* – în domeniul Științe militare și informații;
- *Management și tehnologie* – în domeniul Științe militare și informații.

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRATIVE conform Dispoziției SMG nr. G/S 1260 din data de 16.08.2017 și a H.G. nr. 140/2017:

Ciclu I de studii

- *Contabilitate și informatică de gestiune* – în domeniul Contabilitate;
- *Administrație publică* – în domeniul Științe administrative;
- *Management economico-financiar* – în domeniul Științe militare, informații și ordine publică.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu se subordonează din punct de vedere academic Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului și din punct de vedere administrativ Statului Major al Forțelor Terestre.

Identitatea instituției este definită prin:

Denumire: Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”

Adresă: Sibiu, str. Revoluției nr. 3-5, cod 550170; tel 0269432990, fax: 0269215554, 0269436362.

Emblemă:



Deviză: „**MEREU ÎMPREUNĂ**”

Pagină web: www.armyacademy.ro;

E-mail: office@armyacademy.ro

Ziua Academiei Forțelor Terestre – **13 iunie**

Însemne și sigilii: șampilă cu denumirea în clar, drapel de identificare academie, emblemă, insignă, număr de unitate militară: U.M .01512, Drapel de luptă, șampilă cu numărul unității în clar.

Tradiție: Succesoare și continuatoare a tradițiilor **Școlii ostășești** înființată la București prin **Porunca Domnească nr. 36** din **13 iunie 1846** a domnitorului GHEORGHE BIBESCU.

Spațiul universitar: Totalitatea edificiilor, terenurilor și dotărilor de orice fel și cu orice destinație utilizate de instituție, indiferent de titlul juridic sub care academia este abilitată să le folosească, existente în Cazarma nr. 380 și Cazarma nr. 634 (dislocate în municipiul Sibiu), precum și în complexul de poligoane PERII DĂII și complexul pentru instrucția de munte CRINȚU.

I.3. CADRUL NORMATIV INTERN

Procesul de formare profesională inițială a viitorilor ofițeri, derulat în academie în cadrul ciclului I de studii, se situează la baza procesului de formare a resursei umane cu calificare superioară în domeniul conducerii structurilor militare. Fundamentând devenirea în cariera militară, se finalizează cu acordarea diplomei de licență și înălțarea la primul grad de ofițer și asigură, totodată, accesul la studii universitare de masterat și în școala de aplicație pentru specializarea în armă și pregătirea pentru prima funcție.

Carta universitară constituie documentul ce conturează cadrul normativ fundamental al instituției.

Sunt incluse, ca părți componente ale acesteia, următoarele:

- Regulamentul de organizare și funcționare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu;
- Regulamentul de ordine interioară al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Management Militar;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Științe Militare;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Științe Economice și Administrative;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Centrului de Pregătire Militară;
- Regulamentul organizării și desfășurării alegerilor conducerii academice;
- Regulamentul de funcționare a Senatului universitar;
- Regulamentul de funcționare a Consiliului facultății;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Consiliului Științific;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Sistemului de evaluare și asigurare a calității;
- Regulamentul activității profesionale a studenților;
- Regulamentul privind examinarea și notarea studenților;
- Regulamentul de funcționare a bibliotecii universitare;
- Regulamentul studiilor universitare de licență;
- Codul de asigurare a calității în Academia Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu” din Sibiu;
- Codul de etică universitară;
- Metodologii privind:
 - organizarea și desfășurarea admiterii;
 - organizarea și desfășurarea examenului de finalizare studii;
 - organizarea și desfășurarea practicii universitare;
 - organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității;
 - organizarea și desfășurarea alegerilor pentru ocuparea funcțiilor de conducere;
 - ocuparea posturilor didactice și de cercetare vacante;
 - evaluarea cadrelor didactice universitare și a personalului de cercetare științifică;
 - stabilirea normei universitare.

I.4. CONDUCEREA ACADEMICĂ
LA NIVELUL INSTITUȚIEI

*SENATUL
UNIVERSITAR*

LA NIVELUL FACULTĂȚILOR

*CONSILIUL FACULTĂȚII DE
ȘTIINȚE MILITARE*



*CONSILIUL FACULTĂȚII DE
MANAGEMENT MILITAR*



*CONSILIUL FACULTĂȚII DE
ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
ADMINISTRATIVE*

LA NIVELUL DEPARTAMENTELOR

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE MILITARE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE SOCIALE
ȘI UMANISTE
APPLICATE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
MANAGEMENT*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE TEHNICE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI COMUNICAȚII,
TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI ȘI
APĂRARE CIBERNETICĂ*

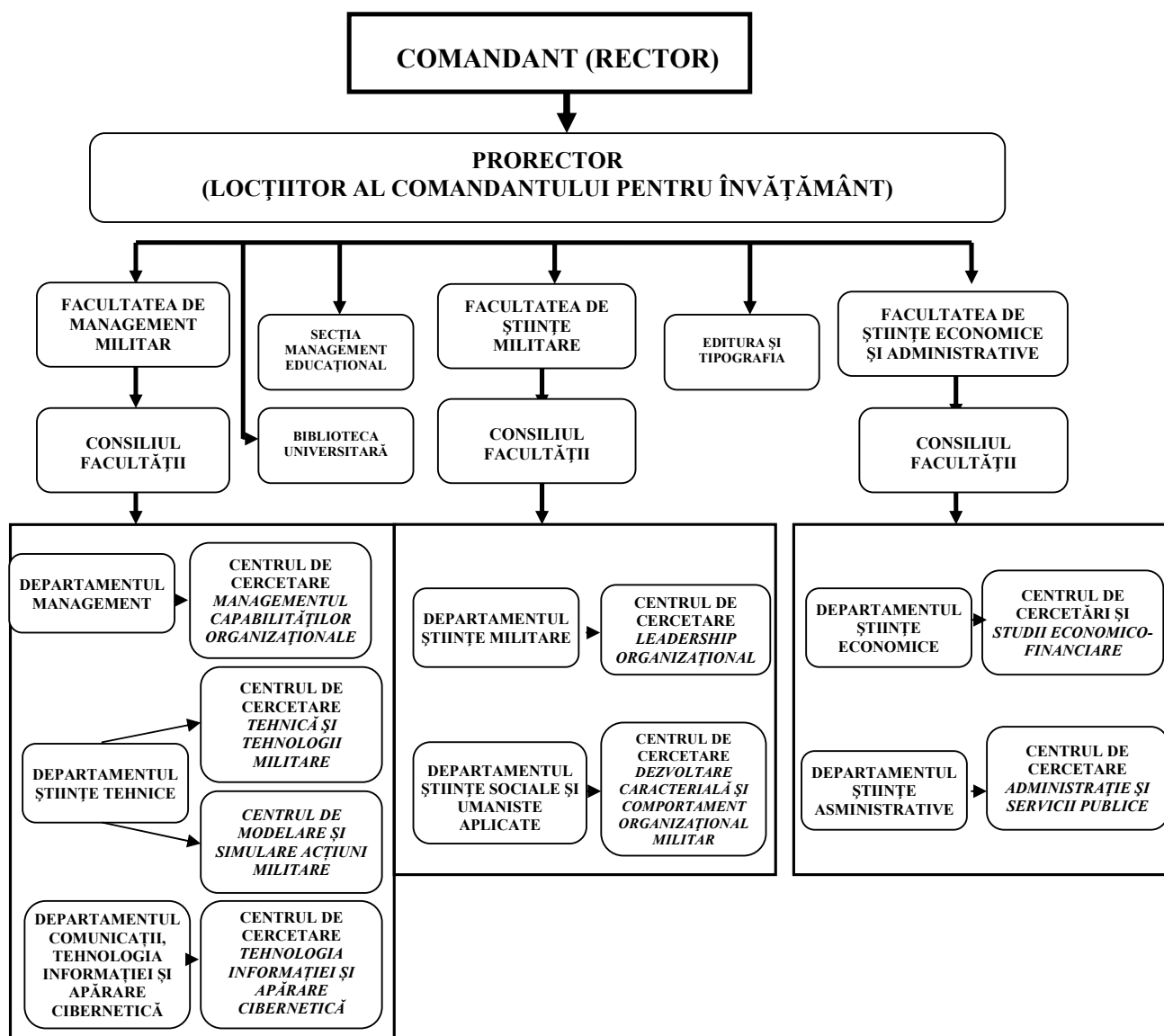
*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE
ECONOMICE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE
ADMINISTRATIVE*

Funcții de conducere operativă

Comandant (rector)	Gl.bg.prof.univ.dr.ing. BÂRSAN GHIȚĂ
Prorector (locțiitorul comandantului pentru învățământ)	Col.conf.univ.dr. MILANDRU MARIUS
Prorector (locțiitorul comandantului pentru cercetare științifică)	Col.conf.univ.dr.ing. VIRCA IOAN
Prorector (locțiitorul comandantului pentru relații internaționale)	Col.prof.univ.dr. CĂRUȚAȘU VASILE
Prorector (locțiitorul comandantului pentru formare continuă și relația cu studenții)	Col.conf.univ.dr. GRIGORAȘ CONSTANTIN
Decan Facultate Științe Militare	Col.conf.univ.dr. ISPAS LUCIAN
Prodecani Facultate Științe Militare	Lt.col.conf.univ.dr. RAȚIU AURELIAN Conf.univ.dr. DINICU ANCA
Director Școală Postuniversitară	Mr.conf.univ.dr. BABOȘ ALEXANDRU
Decan Facultate Management Militar	Col.conf.univ.dr. MORO NICOLAE
Prodecani Facultate Management Militar	Lt.col.conf.univ.dr.ing. BADEA DOREL Cpt.lect.univ.dr. SÂRBU ANNAMARIA
Director Școală Postuniversitară	Conf.univ.dr.ing. PETRIȘOR SILVIU
Decan Facultate Științe Economice și Administrative	Col.conf.univ.dr. IANCU DUMITRU
Prodecani Facultate Științe Economice și Administrative	Conf.univ.dr. DRĂGHICI TEODORA Lect.univ.dr. GUȚAN SABIN
Șef Secție Management educațional	Col.dr.ing.CĂRUȚAȘU Daniela
Șef Secție Cercetare științifică, programe comunitare, logistică didactică și experiență acumulată	Col.ing.POPA IOAN-DAN
Directori departamente:	
<i>Științe militare</i>	Lt.col.conf.univ.dr. BOJOR LAVINIU
<i>Științe sociale și umaniste aplicate</i>	Conf.univ.dr. BUMBUC ȘTEFANIA
<i>Management</i>	Lect.univ.dr. RANF DIANA
<i>Științe tehnice</i>	Conf.univ.dr. OANCEA ROMANA
<i>Comunicații, tehnologia informației și apărare cibernetică</i>	Prof.univ.dr.ing. MICLĂUȘ SIMONA
<i>Științe economice</i>	Lect.univ.dr.CIUHUREANU ALINA
<i>Științe administrative</i>	Lect.univ.dr. STOIAN ALEXANDRU
Șef Curs Pregătire militară	Col.instr. avansat dr. MANDACHE RADU

I.5. ORGANIZAREA INSTITUȚIEI PENTRU COMPONENTA DE ÎNVĂȚĂMÂNT



I.6. LOGISTICA DIDACTICĂ



CISM, sală judo etc.;

- o aulă;
- 8 amfiteatre;
- 37 săli de seminar;
- 45 de laboratoare, cabinete și săli tehnice;
- o editură și o tipografie proprie;
- 2 complexe de poligoane pentru pregătire militară, din care unul în zona montană;
- baze sportive: sală de sport, bazin de înot, pista
- bibliotecă universitară cu 8 săli de lectură și 1 sală multimedia;
- complex de spații de cazare și de hrănire.

Partea a II-a

PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII *MANAGEMENTUL CAPABILITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE*

PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII MANAGEMENTUL CAPABILITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE

Pentru aprofundarea cunoștințelor și abilităților dobândite anterior de masteranzi, pe parcursul studiilor de licență, Facultatea de Management Militar din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu oferă un mediu integrat de învățare și cercetare, prin organizarea și desfășurarea programului de studii universitare de masterat *Managementul capabilităților organizaționale* (reprezentând ciclul II al studiilor universitare), cursuri de zi, în domeniul fundamental *Științe militare* în conformitate cu H.G. 402/2016 privind domeniile și programele de studii universitare de masterat acreditate și numărul maxim de studenți ce pot fi școlarizați.

Programul de studii universitare de masterat *Managementul capabilităților organizaționale* a fost evaluat de ARACIS și acreditat prin Ordinul MECS nr. 4630/11.08.2010.

La baza activității din cadrul programului de studii *Managementul capabilităților organizaționale* se află Carta Universitară a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu și regulamentele proprii elaborate și adoptate de către Senatul universitar, cu respectarea prevederilor legale care reglementează învățământul superior și cercetarea științifică.

Misiunea acestui program de studii universitare de masterat este de a forma, într-o manieră integratoare, manageri profesioniști, cu competențe în domeniul managementului capabilităților organizaționale, capabili să conducă și să administreze organizații bazate pe cunoaștere, învățare și adaptare, care operează în medii de acțiune complexe, aflate în continuă schimbare. Prin intermediul acestui program, oferta educațională a Academiei Forțelor Terestre se diversifică și se ridică la un nivel superior, răspunzând nevoilor generale ale pieței muncii în privința specializării absolvenților, și în mod particular, asigurând competențele necesare viitorilor manageri pentru a activa și a realiza activități de cercetare la diferite niveluri în organizații naționale și internaționale din domeniul militar și civil. În acest mod, programul de masterat contribuie la compatibilizarea ofertei educaționale a Academiei Forțelor Terestre cu aspectele specifice mediului comun de instruire NATO.

Programul de masterat *Managementul capabilităților organizaționale* beneficiază de experiența acumulată de cadrele didactice, de baza materială și de bunele practici existente în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, ca urmare a organizării de peste 10 ani, la standarde calitative superioare, a două programe de studii universitare de licență în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*.

Perspectivile de dezvoltare a acestui program de masterat se reflectă în nevoia continuă de a forma manageri competenți pentru diverse tipuri de organizații, în care problema esențială o reprezintă optimizarea capabilităților, asigurându-se astfel operarea eficientă în medii complexe. Prin acest program, instituția se înscrie în demersul inițiat pe plan național și internațional în învățământul militar superior, de dezvoltare teoretică și aplicativă a domeniului științelor militare, prin accelerarea fluxurilor informaționale în diverse tipuri de organizații și gestionarea lor eficientă, într-un cadru colaborativ operațional standardizat.

Obiectivele programului de studii universitare de masterat *Managementul capabilităților organizaționale* sunt:

- abordarea în viziune sistemică, integratoare, a celor mai importante aspecte implicate de fundamentarea, elaborarea, implementarea și evaluarea strategiei organizației în contextul internaționalizării activităților, al globalizării și al trecerii la organizația bazată pe cunoaștere;

- accelerarea cunoașterii, perfecționării și învățării continue, din perspectiva procesului de implementare și dezvoltare a capabilităților organizaționale în medii de acțiune complexe;
- asigurarea cadrului necesar cercetării științifice, inovării și aplicării în practica managerială a rezultatelor cercetării și a tehnologiilor moderne în organizația bazată pe cunoaștere.

Ocupațiile posibile ale absolvenților acestui program de studii corespund *Cadrului național al calificărilor din învățământul superior* și sunt următoarele: membri în echipe de management situate la diverse niveluri în organizații naționale și internaționale, conducători de departamente, manageri în cadrul unor compartimente, manageri de resurse umane, membri în echipe de management al performanței, al calității, al dezvoltării în organizații militare și civile, manageri de proiecte, analiști de resurse, consultanți și experți în domeniul managementului capabilităților organizaționale

Partea a III-a

PREZENTAREA SINTETICĂ A PLANULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI A FIȘELOR DISCIPLINELOR SERIA 2020-2022

III.1. Planul de învățământ

P L A N D E Î N V Ă Ţ Ă M Â N T **STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT**

Valabil începând cu anul universitar 2020- 2021
începând cu seria 2020-2022

Domeniul fundamental	: ŞTIINŢE SOCIALE
Domeniul de studii	: ŞTIINŢE MILITARE
Programul de studii	: MANAGEMENTUL CAPABILITĂŢILOR ORGANIZAŢIONALE
Tipul	: Master profesional
Durata studiilor	: 2 ani (4 semestre)
Forma de învățământ	: învățământ cu frecvență
Acte de studii	: Diplomă de master, supliment la diplomă

OBIECTIV GENERAL:

Dezvoltarea capacităților de abordare într-o viziune integratoare a celor mai relevante aspecte cu privire la fundamentarea, elaborarea, implementarea și evaluarea strategiei organizației în contextul internaționalizării activităților, globalizării și trecerii la organizația bazată pe cunoaștere

OBIECTIV SPECIFIC:

Formarea următoarelor competențe:

Competențe profesionale

C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare

C2. Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale

C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice

C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile

C5. Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse

C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale

Competențe transversale

CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică

CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă

CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

Absolventul va fi capabil:

- C1.R1. să diferențieze teoriile și modelele explicative ale managementului și ale organizațiilor moderne
- C1.R2. să utilizeze teorii organizaționale moderne în realizarea diagnozei organizaționale
- C1.R3. să indice strategii manageriale de dezvoltare a capacităților organizaționale aplicabile în diferite contexte
- C1.R4. să adapteze metodele, tehnicile și instrumentele utilizate în management la specificul organizației militare
- C1.R5. să interpreteze din perspectiva managementului situațiile problematice specifice organizației militare
- C1.R6. să practice raționamente logice convergente și divergente în abordarea științifică a proceselor manageriale organizaționale

- C2.R1. să analizeze principiile, metodele și strategiile specifice conducerii structurilor organizaționale multinaționale
- C2.R2. să deducă modalități de selectare și adaptare a volumului optim de resurse la contexte militare multinaționale
- C2.R3. să descopere strategii adecvate de minimizare a riscurilor organizației ce activează în mediul multinațional
- C2.R4. să analizeze, în context militar multinațional, modalitățile optime de interoperare cu structuri similare
- C2.R5. să-și utilizeze competențele lingvistice pentru investigarea și interpretarea proceselor manageriale
- C2.R6. să manifeste interes și responsabilitate în autoevaluarea nevoilor de formare profesională continuă, în corelație cu obiectivele stabilite

- C3.R1. să diferențieze tipuri performante de maturitate organizațională, particularizând pentru organizația militară
- C3.R2. să utilizeze metodologii standardizate și sisteme tehnice de management informațional, pentru fundamentarea științifică a capacităților necesare în contexte organizaționale problematice din punct de vedere socio-tehnic
- C3.R3. să aleagă metode și instrumente de persuasiune și negociere, metode de coaching și mentoring, să utilizeze inteligența emoțională pentru soluționarea conflictelor și gestionarea crizelor în organizații
- C3.R4. să utilizeze bune practici, criteriile, principiile și standardele deontologiei profesionale pentru evaluarea capacității umane
- C3.R5. să proiecteze strategii integratoare de implementare optimă (cost-beneficiu) a unor noi tehnologii în organizație
- C3.R6. să manifeste atitudine de respect față de principiile deontologiei profesiei de ofițer

- C4.R1. să respecte paradigmele actuale ale cercetării științifice fundamentale și practic-aplicative în proiectarea demersurilor de cercetare în domeniul capacităților organizațiilor moderne
- C4.R2. să identifice, să elaboreze și să aplice în mod adecvat și creativ metodologia, instrumentele și resursele de cercetare științifică avansată în domeniul managementului organizațiilor moderne
- C4.R3. să respecte normele de etică și integritate academică, modelele și standardele de calitate existente în cercetarea științifică la nivel internațional
- C4.R4. să formuleze judecăți de valoare fundamentate științific, pentru a susține deciziile în domeniul managerial
- C4.R5. să aplice strategii de management al proiectelor și programelor de cercetare în domeniul social
- C4.R6. să manifeste responsabilitate, independență și spirit inovativ în realizarea unor demersuri complexe de cercetare științifică în condiții de autonomie profesională

- C5.R1. să diferențieze și să utilizeze modele de performanță civile și militare, adaptate contextului
- C5.R2. să utilizeze în mod pertinent criterii de evaluare a utilizării capacităților în procesul de obținere a unui nivel proiectat de capacitate
- C5.R3. să investigheze și să argumenteze contribuția cunoașterii ca resursă la proiectarea unei capacități militare într-un context organizațional impus
- C5.R4. să identifice strategii avansate de utilizare a resurselor existente pentru situațiilor conflictuale
- C5.R5. să elaboreze planuri de dezvoltare de capacități bazat pe proiecte
- C5.R6. să-și asume și să îndeplinească roluri adecvate în cadrul echipelor de proiect din care face parte, pentru a contribui la îndeplinirea scopului comun, în special în cadrul misiunilor militare

- C6.R1. să diferențieze și să utilizeze modele ale organizației bazate pe cunoaștere și modele ale proceselor decizionale
- C6.R2. să aplice metode și tehnici avansate de monitorizare și control în domeniul managementului resurselor în organizații
- C6.R3. să utilizeze aplicații informatice de actualitate și resurse web pentru realizarea de investigații științifice și prelucrarea datelor, pentru modelarea și simularea procesului obținerii unui nivel asumat de capabilitate
- C6.R4. să elaboreze studii de caz și proiecte de cercetare în domeniul managementului organizațional, în special în organizația militară
- C6.R5. să aplice un spectru larg de metode decizionale, în vederea îmbunătățirii performanțelor organizației militare
- C6.R6. să îndeplinească în mod responsabil rolul de manager în organizații din domeniul securității și apărării naționale, inclusiv prin asumarea răspunderii juridice

I. ORGANIZAREA CURRICULUM-ULUI EDUCAȚIONAL

I.1. STRUCTURA ANILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

An de învățământ		NUMĂR DE SĂPTĂMÂNI			
		ANUL I		ANUL II	
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Activități		TOTAL			
Învățământ academic		14	12	12	12
Practica de specialitate		-	2	2	-
Elaborare lucrare de disertație		-	-	-	2
Examene	Sesiune semestrială	3	3	3	3
	Sesiune de restanțe	-	1	-	1
	Susținere lucrare de disertație	-	-	-	1
Vacanță		3	13	3	-
TOTAL	Semestru	20	31	20	19
	An	51		39	

I.2. STRUCTURA COMPONENTELOR CURRICULARE

COMPONENTA CURRICULARĂ	NUMĂR DE ORE				TOTAL	
	ANUL I		ANUL II			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	ORE	%
Discipline fundamentale	98	36	-	-	134	17.09
Discipline de specialitate	42	136	196	196	570	72.70
Discipline complementare	56	24	-	-	80	10.20
Discipline obligatorii	154	172	160	196	682	86.99
Discipline opționale	42	24	36	-	102	13.01
Ore de predare	98	108	84	84	374	47.70
Ore aplicative (seminar, laborator, proiect, practică)	98	88	112	112	410	52.30
TOTAL ORE	196	196	196	196	784	100

NOTĂ: Ritmul săptămânal este de 14 ore.

I.3. DISCIPLINE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

I.3.1. Discipline obligatorii și opționale

Nr. crt	Cod	Denumirea disciplinei				Anul I								Forma de verificare			Nr. de ore pe disciplină			Credite		
						Semestrul 1				Semestrul 2										sem		
						14 săptămâni				12 săptămâni												
						C	S	L	P	C	S	L	P	E	Cv	V	Tot	C	Apl	1	2	
0	1	2				3	4	5	6	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	20	21	
1	MCIF 01	Concepte și teorii despre capabilitățile organizaționale				2	2							E1			56	28	28	7		
2	MCIF 02	Teorii despre organizații moderne				2	1							E1			42	28	14	7		
3	MCIC 03	Metodologia cercetării științifice în management				1	1								Cv1		28	14	14	6		
4	MCIC 04	Etică și integritate academică				1	1								Cv1		28	14	14	4		
5	MCOS 05	Opțional 1	Sisteme informatice de management al cunoștințelor				1		2				E1			42	14	28	6			
6	MCOS 06		Modelarea și simularea procesului decizional																			
7	MCIF 07	Management strategic								2	1			E2			36	24	12		6	
8	MCIS 08	Managementul logisticii								2	1			E2			36	24	12		6	
9	MCIS 09	Procese organizaționale și comportament organizațional								2	1			E2			36	24	12		6	
10	MCIS 10	Managementul resurselor umane								2	1				Cv2		36	24	12		6	
11	MCOC 11	Opțional 2	Limba engleză aplicată în management							1		1			Cv2		24	12	12		3	
12	MCOC 12		Limba franceză aplicată în management																			
13	MCOC 13		Limba germană aplicată în management																			
14	MCIS 14	Practică				2 săpt. x 15 ore						V2	30		30		3					
																	394	206	188	30	30	

TOTAL ORE PE SĂPTĂMÂNĂ	7	5	2	0	9	4	1	0
	14				14			
Nr. examene/Nr. colocvii/Nr. verificări	3E+2Cv				3E+2Cv+1V			

Legendă: C-curs, S-seminar, L-laborator, P-proiect, Ce-cercetare, E-examen, Cv-colocviu, V-verificare, Tot-total, Apl-aplicații.

MCIF - Management Capabilități, disciplină impusă (obligatorie) fundamentală, **MCIS** - Management Capabilități, disciplină impusă (obligatorie) de specialitate, **MCOS** - Management Capabilități, disciplină opțională de specialitate, **MCIC** - Management Capabilități, disciplină impusă complementară, **MCOC** - Management Capabilități, disciplină opțională complementară.

Nr crt	Cod	Denumirea disciplinei		Anul II								Forma de verificare			Nr. de ore pe disciplina			Credite	
				Semestrul 3				Semestrul 4										sem	
				12 săptămâni				12 săptămâni											
				C	S	L	P	C	S	L	P	E	Cv	V	Tot	C	Apl	1	2
0	1	2		3	4	5	6	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	20	21
15	MCIS 15	Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații		2	1							E3			36	24	12	6	
16	MCIS 16	Analiza economico-financiară a capabilităților organizaționale		2	1							E3			36	24	12	6	
17	MCIS 17	Managementul riscurilor		1	1								Cv3		24	12	12	4	
18	MCIS 18	Diagnoză și dezvoltare organizațională		1	1		1					E3			36	12	24	6	
19	MCOS 19	Optional 3	Capabilități informaționale în organizații	1	1		1					E3			36	12	24	5	
20	MCOS 20		Fiabilitatea și mentenanța sistemelor tehnice																
21	MCOS 21		Capabilități militare																
22	MCIS 22	Practică		2 săpt. x 15 ore										V3	30		30	3	
23	MCIS 23	Managementul proiectelor						2	2			E4			48	24	24		8
24	MCIS 24	Managementul capabilităților instituțiilor de securitate						2	2			E4			48	24	24		8
25	MCIS 25	Managementul resurselor de apărare						2	1			E4			36	24	12		7
26	MCIS 26	Metode și tehnici în managementul calității						1	2			E4			36	12	24		7
27	MCIS 27	Elaborarea lucrării de disertație						2 săpt. x 14 ore							28		28		0
															788	374	414	60	60
TOTAL GENERAL															788	374	414	60	60

28		Promovarea lucrării de disertație					14				-					14		10
----	--	-----------------------------------	--	--	--	--	----	--	--	--	---	--	--	--	--	----	--	----

TOTAL ORE PE SĂPTĂMÂNĂ			7	5	0	2	7	7	0	0
			14				14			
Nr. examene/ Nr. colocvii/Nr. verificări			4E+1Cv+1V				4E			

Legendă: C-curs, S-seminar, L-laborator, P-proiect, Ce-cercetare, E-examen, Cv-colocviu, V-verificare, Tot-total, Apl-aplicații.

MCIF - Management Capabilități, disciplină impusă fundamentală, **MCIS** - Management Capabilități, disciplină impusă de specialitate, **MCOS** - Management Capabilități, disciplină opțională de specialitate, **MCIC** - Management Capabilități, disciplină impusă complementară, **MCOC** - Management Capabilități, disciplină opțională complementară

I.3.2. Discipline facultative

Nr crt	Denumirea disciplinei	Anul de studii	Semestrul	Detalii activități didactice		Forma de verificare		Nr. de ore pe disciplina			Credit
				C	S	E	Cv	Tot	C	S	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Managementul cunoștințelor în organizații	I	1	1	1		Cv1	28	14	14	3
2	Managementul integrat al calității	I	2	1	1		Cv2	24	12	12	3
3	Managementul performanței în organizații	II	3	1	1		Cv3	24	12	12	3
4	Antreprenariat	II	4	1	1		Cv4	24	12	12	3
TOTAL								100	50	50	12
Nr. examene/ Nr. colocvii/Nr. verificări				4Cv							

Legendă: C-curs, S-seminar, L-laborator, E-examen, Cv-colocviu, UC - unități credit, Tot-total, Apl-aplicații.

II. PRECIZĂRI ORGANIZATORICE

- Programul de studii se derulează cu asigurarea condițiilor pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu ale masteranzilor, de regulă la sfârșitul săptămânii. Procesul de învățământ se organizează cu un ritm săptămânal de 14 ore.
- Conținuturile educaționale ale fiecărei discipline se particularizează la specificul structurilor militare în cadrul Fișei disciplinei.
- Înainte de începerea anului universitar se aleg disciplinele opționale, fiind obligatorie o disciplină din fiecare pachet.
- Masteranzii admiși pe locurile cu taxă de studii își păstrează statutul de student cu taxă de studii pe tot parcursul programului de studii universitare de masterat. Cuantumul taxei
- În cadrul disciplinei *Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații* se vor alocă 10 ore pentru parcurgerea unor tematici specifice *Dreptul internațional umanitar*
- Activitatea de cercetare științifică se finalizează prin realizarea și susținerea unor lucrări științifice comunicate sau publicate în reviste de specialitate.
- Absolvenții primesc diploma de master, care le conferă dreptul de a accede la studii universitare de doctorat, în condițiile stabilite de reglementările în domeniu.
- Pentru aprofundarea cunoștințelor teoretice și cunoașterea tehnologiilor din domeniu se vor efectua vizite de documentare și informare la agenți economici, institute de cercetare, unități militare etc.
- Practica se va executa în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, institute/centre de cercetare, structuri de cercetare și proiectare, laboratoare specializate, agenți economici de profil.

Discutat și aprobat în reuniunea Senatului universitar al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu din 06.08.2020

III.2. FIȘELE DISCIPLINELOR ANUL I DE STUDII

SERIA 2020-2022

**DOMENIUL DE STUDIU:
„ȘTIINȚE MILITARE“**

**PROGRAMUL DE STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT
„MANAGEMENTUL CAPABILITĂȚILOR
ORGANIZAȚIONALE “**

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capacităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	CONCEPTE ȘI TEORII DESPRE CAPABILITĂȚILE ORGANIZAȚIONALE						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie), fundamentală-MCIF 01

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care curs	3.2	2	3.3 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	56	din care curs	3.5	28	3.6 seminar/laborator	28
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						42
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						39
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						36
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual		117				
3.8. Total ore pe semestru		175				
3.9. Numărul de credite		7				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2 Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C3 Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice
Competențe transversale	-

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice capabilitatilor organizationale.
7.2. Obiectivele specifice	• identificarea relațiilor și interdependențelor dintre politicile din domeniul apărării și siguranței naționale, planificarea organizațională și managementul capabilităților; • înțelegerea importanței studierii teoriilor și conceptelor referitoare la capabilitatilor organizationale, ca fundament al adoptării unor decizii manageriale eficiente în organizații; • analiza unor contexte organizaționale complexe, din perspectiva managementului capabilitatilor organizationale; • analiza și interpretarea semnificației procesului dezvoltării capabilitatii organizationale in medii complexe de operare ale organizationei; • interpretarea interacțiunilor dintre componentele capabilităților organizaționale, prin intermediul analizei transdisciplinare a conceptelor și teoriilor, în scopul integrării și maximizării efectelor în medii de acțiune cu niveluri ridicate de risc și incertitudine.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații	
C1: Capabilități organizaționale – delimitări conceptuale	Expunere Explicație Conversație	Scheme, Slide-uri de prezentare a	2 ore

		conținuturilor	
C2: Arhitectura structurilor organizaționale	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C.3: Mediul organizațional	Expunere Explicație Conversație	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C 4: Dezvoltarea capabilităților organizaționale	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C 5: Capabilități organizaționale- resursa umană	Expunere Explicație Conversație	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C6: Rolul tehnologiei în organizație	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C7: Proiectare organizațională	Expunere Explicație Conversație	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C8: Diagnoză și elaborare strategie organizație	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C9: Modele de analiză ale capabilităților organizaționale	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C10: Transformare și capabilități organizaționale	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore

C11: Cerințe de capacități în organizații	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C12: Risc și incertitudine în asigurarea capacităților	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C13: Metode de implementare și integrare a capacităților în organizație	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore
C14 Managementul capacităților	Expunere Explicație Conversație Problematizare	Scheme, Slide-uri de prezentare a conținuturilor	2 ore

Bibliografie:

1. Grigore, L., Grecu, D. – *Capabilități militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2015
2. Grigoraș, C., *Operații de stabilitate și de sprijin. Generarea și regenerarea forțelor*, Editura Academiei Forțelor Terestre, "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2011.;
3. Alberts, D.S., Hazes, R.E., *Understanding Command and Control*, CCRP, Washington, 2006;
4. Popa, M., (coord), i-DOC. *Analiza capacităților*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
5. Popa, M., (coord), i-DOC. *Modelarea procesului de selecție a capacităților*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
6. Popa, M., Trocan, C., Barsan, G., *Capabilități ale forțelor de sprijin*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
7. Atkinson, S.R., Moffat, J., *The agile organization from informal networks to complex effects and agility*, CCRP, Washington, 2005;
8. Bechet P., et alții, *Resurse și capacități ale sistemelor de comunicații militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
9. Bechet P., David A. St., Mitran R., *Managementul resurselor în medii de comunicații standardizate*, Editura Arhip Art, Sibiu, 2007;
10. Lefort P., *Transformation and Networked Operations*, Battlespace Conference, Brussels, 2006;
11. Levchuk G., Levchuk Y., *Identifying Command, Control and Communication Networks from Interactions and Activities Observations*, CCRTS, 2006;
12. Moffat, J., *Complexity Theory and Network Centric Warfare*, CCRP, Washington, 2003;
13. Smith, E.A., *Effects Based Operations: Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis and War*, CCRP, Washington, 2002.

8.2. Seminar/ laborator	Metode de predare	Observații
Caracteristici capacități organizaționale	Explicația Demonstrația Conversația Dezbateră	2 ore/ activ.
Analiză comparativă arhitecturi organizaționale		
Particularizarea influențelor de mediu în organizație		
Metode de dezvoltare organizațională		
Metode de pregătire a resursei umane		
Valorificarea avansului tehnologic în organizație		
Proiectarea organizațiilor bazată pe efecte		
Strategii organizaționale		
Modele de implementare și dezvoltare a capacităților orgnizaționale		
Transformare organizațională în mediu concurențial		
Capabilități ale organizației		
Risc și incertitudine în organizații		
Modele de interacție în organizații		
Evaluarea capacităților organizaționale		
Bibliografie:		
1. Alberts, D.S., Hazes, R.E., <i>Understanding Command and Control</i> , CCRP, Washington, 2006;		
2. Popa, M., (coord), i-DOC. <i>Analiza capacităților</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;		
3. Popa, M., (coord), i-DOC. <i>Modelarea procesului de selecție a capacităților</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;		
4. Popa, M., Trocan, C., Barsan, G., <i>Capabilități ale forțelor de sprijin</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;		
5. Atkinson, S.R., Moffat, J., <i>The agile organization from informal networks to complex effects and agility</i> , CCRP, Washington, 2005;		
6. Bechet P., et altii, <i>Resurse si capacitati ale sistemelor de comunicatii militare</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;		
7. Bechet P., David A. St., Mitran R., <i>Managementul resurselor in medii de comunicatii standardizate</i> , Editura Arhip Art, Sibiu, 2007;		
8. Lefort P., <i>Transformation and Networked Operations</i> , Battlespace Conference, Bruxells, 2006;		
9. Levchuk G., Levchuk Y., <i>Identifying Command, Control and Communication Networks from Interactions and Activities Observations</i> , CCRTS, 2006;		
10. Moffat, J., <i>Complexity Theory and Network Centric Warfare</i> , CCRP, Washington, 2003;		
11. Smith, E.A., <i>Effects Based Operations: Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis and War</i> , CCRP, Washington, 2002.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei *Concepte și teorii despre capacitățile organizaționale* au ca scop dezvoltarea abilităților de conducere ale absolvenților în proiectarea și desfășurarea activităților specifice subunităților din Forțele Terestre.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Cunoașterea conceptelor și teoriilor asociate capabilităților organizaționale; • Utilizarea teoriilor în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale.	Probă orală	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului; • Valorificarea informațiilor obținute în elaborarea unor produse științifice (eseu, referat) de natură să formeze capacități de analiză, sinteză și interpretare.	Dezbateri seminar, referate	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate capabilitatilor organizationale; - întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - întocmirea corectă a unui plan de implementare și dezvoltare a capabilitatilor organizationale; - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de capabilitati organizationale.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	TEORII DESPRE ORGANIZAȚII MODERNE						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie), fundamentală –MCIF 02

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	42	din care 3.5. curs	28	3.6. seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					45
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					45
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					41
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual		131			
3.8. Total ore pe semestru		175			
3.9. Numărul de credite		7			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Sală de predare dotată cu videoproiector
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală de seminar dotată cu videoproiector

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C.1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C.4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile
Competențe transversale	CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Diferențierea critică a valorii și limitelor explicative ale teoriilor despre organizațiile moderne, în vederea utilizării acestora ca fundament teoretic în managementul dezvoltării organizaționale
7.2. Obiectivele specifice	• Aprofundarea teoriilor despre organizații și utilizarea conceptelor în comunicarea profesională; • Utilizarea suportului teoretic pentru explicarea și interpretarea fenomenelor specifice organizațiilor contemporane; • Evaluarea critică a teoriilor organizaționale în scopul identificării valorii și limitelor acestora; • Conceptualizarea cercetării științifice în domeniul organizațiilor în diverse orizonturi de cunoaștere, utilizând adecvat limbajul de specialitate; • Utilizarea modelelor conceptuale pentru a aborda cercetarea organizațiilor în manieră interdisciplinară.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1. Evoluția abordărilor teoretice ale organizațiilor – de la teoriile clasice la teoriile moderne.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	2
C2. Provocări în noua eră – cu implicații directe și propagate asupra teoriilor și practicilor organizațiilor moderne. Globalizarea, hiperconcurența, tehnologiile emergente, inovarea, schimbarea, agilitatea, diversitatea culturală, revoluția clienților etc.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	2

C3. Organizația bazată pe cunoștințe. Revoluția informațională, revoluția cunoașterii. Informația, cunoașterea, inovarea, "knowledge workers" – resurse vitale în organizația bazată pe cunoștințe. Teoria învățării sociale. Organizația care învață. Cunoașterea organizațională (organizational knowledge); Memoria organizațională (organizational memory); Învățarea organizațională (organizational learning); Inteligența organizațională. Teoria resurselor umane – rol central în organizația bazată pe cunoștințe. Managementul talentelor. Abordări moderne în teoriile motivaționale.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	2
C4. Revoluția digitală – transformări în teoriile și practicile organizaționale. Intranet, Extranet și Internet – ca instrumente vitale în organizația modernă. Digitalizarea. Transformarea organizațiilor în era virtuală – e-transformation: E-commerce, e-business, e-defence e-learning, e-government, e-health, etc. Teoria integrării. Integrarea internă și interorganizațională prin intermediul sistemelor informatice de tip ERP, CRM, SCM. Business Intelligence.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	2
C5-6. Abordări moderne în organizare, susținute de ICT – trecere spre organizația virtuală. De la organizarea pe funcțiuni la organizarea matricială, pe echipe, virtuală (cyberorganization). Aplatisarea ierarhiilor. Organizația fără granițe (granițe organizatorice vs. psihologice). Reproiectarea proceselor de afaceri (Business Process Reengineering - BPR) & Managementul proceselor de afaceri (BPM – Business Process Management). Holocracy. Organizațiile agile – Integrarea Agile/ Scrum cu Holocracy.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	4

C.7-C.8 Teoria acționarilor (shareholders) versus teoria părților interesate (stakeholders). Managementul stakeholderilor. Teoria responsabilității sociale în contextul dezvoltării durabile. Conceptul de dezvoltare durabilă/ sustenabilitate. Responsabilitatea socială corporatistă (CSR) – concept, rol, piramida responsabilității sociale. Componente – locul de muncă (Workplace); piața (Marketplace); mediul înconjurător (Environment); comunitatea (Community).	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	4
C9-10. Teoria îmbunătățirii continue a proceselor organizaționale. Ciclu PDCA (Plan Do Check Act). Metode și tehnici de îmbunătățire continuă – KAIZEN: Metoda 5 S; 5 Why; Pareto; LEAN Six Sigma etc.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	4
C11.-C12 Teorii în contextul managementului performanței. Teoria stabilirii obiectivelor SMART. Stabilirea indicatorilor de performanță (KPI – Key Performance Indicators). Modelul Balanced Scorecard (BSC) utilizat în managementul performanței	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	4
C. 13-C14 Transformări în cultura organizațiilor moderne. Teorii moderne în leadership în contextul provocărilor dezvoltării sustenabile/ durabile: Leadershipul transformațional, autentic, care servește (servant leadership), sustenabil, responsabil etc.	Conversația euristică Problematizarea Studiul de caz	4
Total		28

Bibliografie:

1. Albrecht, K., *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*, NY, Karl Albrecht International, 2008
2. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Editura Polirom, 2008.
3. Brown M.L., Kenney M., Zarkin M.J., *Organizational learning in the global context*, Ashgate Publishing, Burlington, 2006.
4. Berger, L.A., Berger, D.R., *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People* (2nd edition), NY, McGraw-Hill Education, 2010
5. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008.
6. Chirică, S., *Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003.
7. Culda, L., *Potențele organizațiilor*, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice, București, 2007. Farazmand, A., *Modern organizations: theory and practice*, second edition, Greenwood Publishing Group, 2002.

8. Friedman, R., *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (Reprint edition), Tarcher Perigee, 2015
9. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, OUP Oxford, 2012.
10. Hofstede, G., *Culturi și organizații. Softul mental*, București, Editura Humanitas, 2011.
11. Gorski, H., *Management. Volumul 1: Fundamentele managementului organizației*, Editura Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2020.
12. Gorski, H., *Era informațională: provocări pentru organizații și manageri*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2008
13. Gorski, H., *Sisteme informatice pentru management*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003
14. Gorski, H., *Sistemul informațional managerial*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003
15. Gorski, H., Luigi Dumitrescu, Mircea Fuciu, *The consumer perspective – an integrated part of the balanced scorecard framework*, 16th International Conference “The Knowledge Based Organization”, Sibiu, 25-27 noiembrie 2010, Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu din Sibiu, Proceedings of the The Knowledge Based Organization conference, Sibiu, 2010, vol. 1, pp. 526 – 530, ISSN: 1843-6722,
16. Gorski, H., Luigi Dumitrescu, Mircea FUCIU, *The Balanced Scorecard from strategy to action*, (Revista Economică), clasificare CNCIS B+, cod. 478, ISSN: 1582-6260, 2010, BDI Research Papers in Economics (RePEc), EBSCO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Ulrich's Periodicals Directory, Nr 4(51), pp. 129-133, 2010, <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/RE%204-51-2010.pdf>.
17. Gorski, H., Luigi Dumitrescu, Mircea FUCIU, *Information Quality – a vital tool for the information age*, 5th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education/ 2nd International Conference on Engineering and Business Education, Sibiu, 15 – 17 octombrie 2009, Univ. Lucian Blaga din Sibiu, Proceedings of the Balkan Region Conference on Engineering and Business Education / 2nd International Conference on Engineering and Business Education, 2009, vol 1, pp. 562-565, ISBN: 978-973-739-848-2
18. Gorski, H., Luigi Dumitrescu, Mircea FUCIU, *Information system development: are managers avoiding the traps*, (Annals of the University of Oradea), ISSN 1582-5450 (format electronic); ISSN 1222-569X (format tiparit); 2009, clasificare CNCIS: B+, BDI RePEc, DOAJ, EBSCO, SCPIO, Tom XVIII, vol.4 , pp. 239-243, 2009
19. Gorski, H., Mircea Fuciu, *E-advertising – a new tool for e-world managers*, 6th International Conference Management of Technological Change – Sustainable Development through Technological Change (MTC’ 2009), Alexandropoulis, Greece, 3-5 september 2009, Democritus University of Thrace, Proceedings of the International Conference Management of Technological Change – Sustainable Development through Technological Change (MTC’ 2009), 2009, (vol.1), pp. 233-236, ISBN: 978-960-89832-6-7; ISBN: 978-960-89832-7-4
20. Nicolescu, O, Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe - Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, București, Editura Pro Universitaria, 2011.
21. Vansina, L., Vansina-Cobbaert, M.J., *Psihodinamica organizațiilor*, Editura Trei, București, 2010.
22. Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
23. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, vol. I/2004 și vol. II/2007.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1 Analiza a teoriilor despre organizații. Studii de caz/ Exemple.	Studiu de caz, explicație, dezbateri	2

S2 Modalități de abordare a dezvoltării și schimbării organizaționale în contextul provocărilor noii ere. Analiza diagnostic – punct de plecare în transformarea organizațiilor. Analiza cauză-efect. Arborele problemei și arborele obiectivelor Aplicații practice.	Studiu de caz, explicație, dezbateri	2
S3 Teoria stakeholderilor – identificarea, analiza, implicarea stakeholderilor relevanți. Teoria responsabilității sociale. Proiecte de responsabilitate socială față de angajați, piață, mediu, comunitate etc. Noi abordări legate de locul de muncă – echilibrul vieții profesionale cu viața de familie (work-life balance), managementul stresului etc.	Studiu de caz, explicație, dezbateri	2
S4-S5. Metode, tehnici, instrumente de îmbunătățire continuă utilizate în organizații. Aplicații practice	Studiu de caz, explicație, dezbateri	4
S6-S7 Managementul performanței. Stabilirea unor indicatori de performanță (KPI – Key Performance Indicators). Aplicații practice.	Studiu de caz, explicație, dezbateri	4
Total		14
Bibliografie: 1. Avram E., Cooper C.L., <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i>, Editura Polirom, 2008. 2. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, Editura Economică, București, 2008. 3. Chirică, S., <i>Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective</i>, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003. 4. Culda, L., <i>Potențele organizațiilor</i>, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice, București, 2007. 5. Hofstede, G., <i>Culturi și organizații. Softul mental</i>, București, Editura Humanitas, 2011. 6. Năstase, M., <i>Cultura organizațională și managerială</i>, Editura ASE, 2004. 7. Nicolescu, O, Nicolescu, C., <i>Organizația și managementul bazate pe cunoștințe - Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste</i>, București, Editura Pro Universitaria, 2011. 8. Vlăsceanu, M., <i>Organizații și comportament organizațional</i>, Editura Polirom, Iași, 2003. 9. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, Vol. I și II, Editura Polirom, Iași, 2004, 2007.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile proiectate corespund principalelor repere ale teoriei și practicii organizaționale contemporane, referitoare la schimbările și provocările în mediile interne și externe ale organizațiilor. precum și la tendințele moderne în cercetarea și dezvoltarea organizațională. Conținutul disciplinei răspunde cerințelor actuale ale angajatorilor de abordare în manieră comprehensivă a problematicii actuale a organizațiilor: internaționalizarea, leadershipul modern, climatul și cultura organizațională, sănătatea organizațională, fenomenele psihosociale complexe.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre organizații • Capacitatea de analiza critic limitele modelelor explicative în soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne.	Proiect	70%
10.5. Seminar/ laborator	• Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate și gradul de participare la discuțiile colective; • Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare a teoriilor despre organizații, demonstrate prin elaborarea portofoliului (referat/ Eseu).	Dezbateri/ Referat/ Eseu	30%
10.6. Standard minim de performanță			
• Exprimarea unor puncte de vedere argumentate științific, cu utilizarea corectă a conceptelor asociate teoriilor despre organizații în cadrul referatului (evaluare continuă) – nota minimă 5 (cinci); • Nota minimă la examenul scris (evaluare sumativă): 5 (cinci).			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei			METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN MANAGEMENT				
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie), complementară – MCIC 03

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care curs	3.2	1	3.4 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	28	din care curs	3.5	14	3.6 seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						32
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						30
Tutoriat						-
Examinări						-
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual		122				
3.8 Total ore pe semestru		150				
3.9 Numărul de credite		6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor, evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înțelegerea și însușirea de către studenți a fundamentelor teoretice și practice ale metodologiei cercetării științifice în domeniul științelor sociale
7.2. Obiectivele specifice	- cunoașterea conceptelor și principiilor specifice metodologiei cercetării științifice; - utilizarea metodelor și tehnicilor de cercetare științifică în cadrul proiectelor de cercetare din domeniul leadership-ului; - dezvoltarea abilităților de redactare și de susținere publică a lucrărilor științifice.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1: Introducere în cercetarea științifică	Expunere Explicație Conversație Demonstrație	2
C2: Managementul cercetării științifice	Expunere Explicație Conversație	2
C3: Metode și tehnici calitative utilizate în cercetarea științifică	Expunere Explicație Conversație	2
C4: Metode și tehnici cantitative utilizate în cercetarea științifică	Expunere Explicație Conversație	2

C5: Tehnici și instrumente utilizate în cercetare	Expunere Explicație Conversație	2
C6: Valorificarea rezultatelor cercetării	Expunere Explicație Conversație	2
C7: Tendințele în cercetarea științifică	Expunere Explicație Conversație	2
Total		14
Bibliografie 1. Babbie, Earl, <i>Practica cercetării sociale</i> , Iași, Polirom, 2010; 2. Chelcea, Septimiu, <i>Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative</i> , Editura Economică, București, 2001; 3. Cosma, M., <i>Cercetarea în structurile militare</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, 2010; 4. Deac Aron Liviu, <i>Știința militară la sfârșitul secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea</i> , în <i>Tratat de știință militară</i> , vol. I, 2003; 5. Rotariu, Traian, <i>Fundamentele metodologice ale științelor sociale</i> , Iași, Polirom 2016; 6. Rotariu, Traian și Iluț, Petru, <i>Ancheta sociologică și sondajul de opinie</i> , Iași, Polirom, 1997; 7. Vlăsceanu, Lazăr, <i>Introducere în metodologia cercetării sociale</i> , Polirom, 2013.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Structurarea investigației științifice. Cum se concepe un proiect de cercetare	Explicație Conversație Exercițiu	2
S2. Operaționalizarea conceptelor și formularea ipotezelor	Explicație Conversație Exercițiu	2
S3. Colectarea și analiza datelor	Exercițiu Proiect	4
S4. Redactarea raportului de cercetare	Conversație Problematizare Proiect	2
5. Susținerea proiectelor	Dezbateri Prezentare proiect	4
Total		14

Bibliografie

1. Babbie, Earl, *Practica cercetării sociale*, Iași, Polirom, 2010;
2. Chelcea, Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București, 2001;
3. Cosma, M., *Cercetarea în structurile militare*, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2010;
4. Deac Aron Liviu, *Știința militară la sfârșitul secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea*, în *Tratat de știință militară*, vol. I, 2003;
5. Rotariu, Traian, *Fundamentele metodologice ale științelor sociale*, Iași, Polirom 2016;
6. Rotariu, Traian și Iluț, Petru, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Iași, Polirom, 1997;
7. Vlăsceanu, Lazăr, *Introducere în metodologia cercetării sociale*, Polirom, 2013.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Informațiile prezentate în cadrul disciplinei *Metodologia cercetării științifice în management* sunt validate de comunitatea științifică. Prezentarea acestora are ca scop generarea unor modele de înțelegere a organizațiilor moderne în contextul adaptabilității la dinamica mediului socio-economic și îmbinarea aspectelor teoretice cu cele practice pentru înțelegerea multitudinii de situații problematice cu care absolvenții se pot confrunta în viața reală a organizației militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Cunoașterea conceptelor despre metodologia cercetării; • Aplicarea cunoștințelor referitoare la metodologia cercetării sociale în investigarea din domeniul managementului • Susținerea proiectului de cercetare	Examen (Sustinere proiect)	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului; • Aplicarea cunoștințelor în analiza problematicei din domeniul managementului; • Elaborarea unui proiect de cercetare.	Proiect	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
- Realizarea, susținerea și predarea unui proiect pe o temă impusă, din care să rezulte înțelegerea conexiunilor dintre conceptele specifice disciplinei în conformitate cu cerințele indicate – nota minimă 5 (cinci).			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	ETICĂ ȘI INTEGRITATE ACADEMICĂ					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.3. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei
						Impusă (obligatorie), complementară-MCIC 04

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2. curs	1	3.3. seminar/laborator	1/-
3.4. Total ore din planul de învățământ	28	din care 3.5. curs	14	3.6. seminar/laborator	14/-
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					22
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					20
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					30
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual		72			
3.8. Total ore pe semestru		100			
3.9. Numărul de credite		4			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Însușirea în mod adecvat a conceptelor specific eticii și integrității academice pentru aplicarea lor în dezvoltarea unei cariere profesionale responsabile.
7.2. Obiectivele specifice	- identificarea, aprecierea și valorizarea principalelor repere privind etica academică; - dezvoltarea abilităților de identificare și soluționare a problemelor cu implicații de natură etică (dileme etice); - dobândirea abilităților necesare pentru înțelegerea, respectarea, elaborarea, implementarea codurilor de etică și integritate academică.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Teoria eticii. Obiectul, funcțiile și relațiile eticii cu alte domenii	Prelegere	2
Etica în cercetare	Prelegere	2
Elemente de integritate și deontologie academică	Prelegere	2
Lipsa de etică academică. Plagiatul	Prelegere	2
Proprietatea intelectuală și drepturile de autor	Prelegere	2
Mijloace electronice de verificare a lucrărilor științifice	Prelegere	2
Managementul eticii. Organizația morală.	Prelegere	2
Total		14

Bibliografie:

1. *** *Carta universitară*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2016;
2. *** *Codul de etică în activitatea de cercetare științifică, dezvoltare și inovare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2009;
3. *** *Codul de etică universitară al Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2006;
4. *** *Codul universitar al drepturilor și obligațiilor studenților*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2013;
5. *** *Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare*;
6. *** *Legea nr.1/2011, legea educației naționale*;
7. *** *Legea nr.8/1996, legea drepturilor de autor și drepturilor conexe*;
8. *** *Regulamentul activității profesionale a studenților*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2017;
9. Constantinescu, M., Mureșan, V., *Instituționalizarea eticii: mecanisme și instrumente*, București, Editura Universității din București, 2013;
10. Constantinescu, V.N., *Etica Științei. Academica*, nr. 58-59, anul XVIII, 2007;
11. Miroi, M., Blebea, N., *Introducere în etica profesională*, Editura Trei, București, 2001;
12. Mureșan, V., *Managementul eticii în organizații*, București, Editura Universității din București, 2009;
13. Nye, J.S., *Viitorul puterii*, Iași, Editura Polirom, 2012;
14. Papadima, L., (coord) *Deontologie academică. Curriculum-cadru*, Editura Universității din București, 2009;
15. Pînzariu, S., *Etică și integritate academică: curs*, Editura AFT, 2019;
16. Singer, P., *Altruismul eficient. Ghid pentru o viață trăită în mod etic*, București, Editura Litera, 2017;
17. Singer, P., *Tratat de etică*, București, Editura Polirom, 2006;
18. Stefan, E. E. *Etică și integritate academică: curs universitar*, Editura ProUniversitaria, 2018.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Identificarea rolului eticii în societatea românească contemporană	Dezbattere, studiu de caz	2
Problemele centrale ale moralei cu influențe în mediul academic	Dezbattere, studiu de caz	2
Norme, proceduri și instrumente specifice integrității academice	Dezbattere, studiu de caz	4
Plagiatul, identificarea plagiatului	Dezbattere, studiu de caz	2
Redactarea unei lucrări academice	Dezbattere, studiu de caz	4
Total		14

Bibliografie:

19. *** *Carta universitară*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2016;
20. *** *Codul de etică în activitatea de cercetare științifică, dezvoltare și inovare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2009;
21. *** *Codul de etică universitară al Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2006;
22. *** *Codul universitar al drepturilor și obligațiilor studenților*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2013;
23. *** *Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare*;
24. *** *Legea nr.1/2011, legea educației naționale*;
25. *** *Legea nr.8/1996, legea drepturilor de autor și drepturilor conexe*;
26. *** *Regulamentul activității profesionale a studenților*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, 2017;
27. Constantinescu, M., Mureșan, V., *Instituționalizarea eticii: mecanisme și instrumente*, București, Editura Universității din București, 2013;
28. Constantinescu, V.N., *Etica Științei. Academica*, nr. 58-59, anul XVIII, 2007;
29. Miroi, M., Blebea, N., *Introducere în etica profesională*, Editura Trei, București, 2001;
30. Mureșan, V., *Managementul eticii în organizații*, București, Editura Universității din București, 2009;
31. Nye, J.S., *Viitorul puterii*, Iași, Editura Polirom, 2012;
32. Papadima, L., (coord) *Deontologie academică. Curriculum-cadru*, Editura Universității din București, 2009;
33. Pînzariu, S., *Etică și integritate academică: curs*, Editura AFT, 2019;
34. Singer, P., *Altruismul eficient. Ghid pentru o viață trăită în mod etic*, București, Editura Litera, 2017;
35. Singer, P., *Tratat de etică*, București, Editura Polirom, 2006;
1. Stefan, E. E. *Etică și integritate academică: curs universitar*, Editura ProUniversitaria, 2018.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Utilizarea teoriilor prezentate în cadrul disciplinei *Etică și integritate academică* creează premise oportune pentru conturarea și dezvoltarea unei personalități etice, promotor al comportamentului etic propice obținerii performanțelor organizaționale.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	- Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre comportamentul etic; - Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și dezvoltarea comportamentului etic al	Probă scrisă/proiect	70%

	militar; • Capacitatea de a redacta o lucrare academică conform cerințelor specificate.		
10.5. Seminar/ laborator	• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază conceptele etice și de integritate academic.	Portofoliu (referat, eseu)	30%
10.6. Standard minim de performanță			
- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate comportamentului etic; - redactarea și prezentarea unei lucrări academice pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de etica și integritatea din spațiul academic.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capacităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MODELAREA ȘI SIMULAREA PROCESULUI DECIZIONAL					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.3. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei
						Opțională, de specialitate – MCOS 06

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	1	3.3. seminar/laborator	-/2
3.4. Total ore din planul de învățământ	42	din care 3.5. curs	14	3.6. seminar/laborator	-/28
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					41
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					30
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					35
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	106				
3.8. Total ore pe semestru	150				
3.9. Numărul de credite	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	nu
4.2. de competențe	nu

5. Condiții (acolo unde este cazul)

4.3. de desfășurare a cursului	-
4.4. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

5. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice C5. Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică

6. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

6.1. Obiectivul general al disciplinei	Însușirea modelelor matematice și a aplicațiilor informatice specializate în vederea proiectării și implementării de modele de optimizare a capabilităților organizaționale
6.2. Obiectivele specifice	Însușirea conținuturilor teoretice ale modelelor matematice în vederea aplicării acestora la optimizarea performanțelor organizațiilor militare; Dezvoltarea abilităților de utilizare a unor programe informatice specializate pentru modelele matematice de optimizare propuse; Dezvoltarea abilității de combinare a modelelor în vederea dezvoltării unor soluții integrate la problemele specifice organizațiilor militare.

7. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
I. Programare Liniară 1.1 Modelul problemei de programare liniară. Interpretare geometrică. Algoritmul simplex primal. 1.2 Aplicații în optimizarea acțiunilor militare. 1.3 Utilizarea unor programe informatice de rezolvare a problemei de programare liniară.	Expunerea; Explicația; Conversația; Demonstrația; Exemplificarea.	2
II. Problema de transport 2.1 Modelul problemei de transport. 2.2 Modelul problemei de atribuire. 2.3 Aplicații în optimizarea transporturilor militare. 2.4 Utilizarea unor programe de rezolvare a problemelor	Expunerea; Explicația; Conversația; Demonstrația; Exemplificarea.	2

de programare transport și atribuire.		
III. Teoria grafurilor 3.1 Modelul drumurilor optime și hamiltoniene într-un graf orientat. 3.2 Aplicații în optimizarea acțiunilor militare. 3.3 Determinarea drumurilor optime și a drumurilor hamiltoniene într-un graf orientat utilizând programe specializate.	Expunerea; Explicația; Conversația; Demonstrația; Exemplificarea.	2
IV. Teoria jocurilor 4.1 Modelul jocurilor matriceale. Determinarea strategiilor optime cu metoda programării liniare. 4.2 Aplicații ale teoriei jocurilor în optimizarea performanțelor și capacităților organizaționale. 4.3 Determinarea strategiilor optime utilizând programe specializate.	Expunerea; Explicația; Conversația; Demonstrația; Exemplificarea.	4
V. Teoria deciziei 5.1 Modele decizionale în condiții de certitudine. Metoda momentelor. Metoda atribuirii liniare. Metoda Electre. 5.2 Determinarea alternativelor optime prin utilizarea unor programe specializate.	Expunerea; Explicația; Demonstrația; Exemplificarea.	2
V. Teoria deciziei 5.3 Modele decizionale în condiții de risc și incertitudine. Metoda optimista. Metoda pesimista. Metoda lui Hurwitz. Metoda lui Laplace. Metoda regretelor. Metoda valorii așteptate. 5.4 Determinarea alternativelor optime prin utilizarea unor programe specializate.	Expunerea; Explicația; Conversația; Demonstrația; Exemplificarea.	2
Total		14
Bibliografie 1. Breckner, W., <i>Cercetare operațională</i> , Editura Universității Cluj-Napoca, Cluj-Napoca, 1981; 2. Căruțașu, V., <i>Cercetări operaționale și teoria deciziei</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2014; 3. Căruțașu V., <i>Modelarea si simularea procesului decizional in domeniul militar</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2014; 4. Ciucu, G., Iosifescu, M., Theodorescu, N., <i>Teoria jocurilor</i> , Editura Tehnică, București, 1965; 5. Eftimescu, N., Grad, V., Olivo, C., <i>Modelarea matematică a acțiunilor de luptă</i> , Editura Militară, București, 1983; 6. Eppen, G. D., Gould, F. J., Schmidt, C. P., Moore, J.H., Weatherford, L. R., <i>Introductory Management Science. Decision Modelling with Spreadsheets</i> , Prentice Hall, USA, 1988; 7. Hampu, A., Căruțașu, V., <i>Cercetări operaționale cu aplicații în domeniul militar</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 1999;		

8. Ionescu, Gh., <i>Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale</i> , Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999; 9. Owen, G., <i>Teoria jocurilor</i> , Editura Tehnică, București, 1974; 10. Popescu M., Apostol V., Grad V., <i>Optimizarea repartiției mijloacelor de foc pe obiective</i> , Editura Militară, București, 2000; Ștefănescu, A., Zidăroiu, C., <i>Cercetări operaționale</i> , Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981.		
8.2. Seminar/Laborator	Metode de predare	Observații
I. Programare Liniară	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
1.1 Determinarea soluției optime utilizând programe specializate.		
I. Programare Liniară	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
1.2 Aplicații ale programării liniare în optimizarea acțiunilor militare. Interpretarea rezultatelor.		
II. Problema de transport	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
2.1 Determinarea soluției optime utilizând programe specializate.		
II. Problema de transport	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
2.2 Aplicații ale problemei de transport în optimizarea acțiunilor militare. Interpretarea rezultatelor.		
III. Teoria grafurilor	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
3.1 Determinarea drumurilor optime și a drumurilor hamiltoniene într-un graf utilizând programe specializate.		
III. Teoria grafurilor	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
3.2 Utilizarea teoriei grafurilor în optimizarea acțiunilor militare.		
IV. Teoria jocurilor	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
4.1 Noțiuni generale de teoria jocurilor. Jocuri matriceale. Strategii mixte.		
IV. Teoria jocurilor	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
4.2 Determinarea strategiei optime cu metoda programării liniare.		
IV. Teoria jocurilor	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
4.3 Determinarea strategiei optime utilizând programe specializate.		
IV. Teoria jocurilor	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
4.4 Utilizarea teoriei jocurilor în determinarea strategiei optime în acțiunile militare.		
V. Teoria deciziei	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
5.1 Determinarea ierarhiei optime utilizând metoda momentelor și metoda Electre.		
V. Teoria deciziei	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
5.2 Determinarea ierarhiei optime utilizând metoda atribuirii liniare.		
V. Teoria deciziei	Conversația; Explicația; Exemplificarea.	2
5.3 Determinarea ierarhiei optime în condiții de incertitudine.		
V. Teoria deciziei	Conversația;	2

5.4 Aplicații la optimizarea procesului de luare a deciziei în domeniul militar utilizând metodele de luare a deciziei în condiții de certitudine sau incertitudine.	Explicația; Exemplificarea.	
Total		28
Bibliografie 1. Beale, E. M., <i>Mathematical programming in practice</i>, London, Pitmans, 1968; 2. Căruțașu, V., <i>Modelarea și simularea procesului decizional în domeniul militar</i>, Editura Academiei Fortelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2014; 3. Căruțașu, V., Bârsan G., <i>Culegere de probleme de cercetări operaționale</i>, Editura Academiei Fortelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2016; 4. Clauss, F. J., <i>Applied Management Science and Spreadsheet Modelling</i>, Wadsworth Publishing Company, USA, 1986; 5. Eftimescu, N., Grad, V., Olivo, C., <i>Modelarea matematică a acțiunilor de luptă</i>, Editura Militară, 1983; 6. Ionescu Gh., <i>Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale</i>, Editura Dacia, 1999; 7. Popescu, M., Apostol, V., Grad, V., <i>Optimizarea repartiției mijloacelor de foc pe obiective</i>, Editura Militară, București, 2000; 8. Rădescu, N., Rădescu, F., <i>Probleme de teoria grafurilor</i>, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1982; 9. Vrânceanu, Gh., Mititelu, S., <i>Probleme de cercetare operațională</i>, Editura Tehnică, București, 1978.		

8. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei <i>Modelarea și simularea procesului decizional</i> corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane: • necesitatea aplicării unor modele de analiză în fundamentarea procesului de luare a deciziei; • compararea și interpretarea corectă a rezultatelor obținute după aplicarea diferitelor modele matematice; • utilizarea de aplicații informatice specializate în vederea determinării soluției optime pentru modelele prezentate; • construirea de noi aplicații informatice care să ofere soluții integrate pentru problemele specifice organizațiilor militare.
--

9. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Însușirea noțiunilor teoretice fundamentale și a terminologiei specifice precum și a relațiilor și conexiunilor dintre acestea;	Probă scrisă	70 %

	• Aplicarea modelelor matematice în optimizarea capabilităților organizaționale; • Utilizarea de soft-uri specializate în determinarea soluției optime.		
10.5. Seminar/ laborator	• Combinarea modelelor în vederea prezentării unor soluții integrate la probleme specifice organizațiilor militare; • Interpretarea corectă a rezultatelor furnizate de modelele aplicate în optimizare; • Compararea rezultatelor obținute prin aplicarea diferitelor modele matematice.	Referat Studiu de caz	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
• Cunoașterea modelelor de optimizare pentru problemele de programare liniară, transport și atribuire; • Cunoașterea modelelor de optimizare pentru determinarea drumurilor optime sau hamiltoniene într-un graf, a strategiilor optime în acțiunile militare teoria; • Cunoașterea principalelor modele de luare a deciziei în condiții de certitudine și incertitudine; • Formarea deprinderilor privind utilizarea programelor specializate în determinarea soluției optime pentru modelele prezentate.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capacităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENT STRATEGIC					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.3. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studii	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei Impusă (obligatorie), Fundamentală- MCIF 07

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care curs	3.2	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care curs	3.5	24	3.6 seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiu după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						32
Tutoriat						
Examinări						2
Alte activități						
3.7. Total ore studiu individual		112				
3.8. Total ore pe semestru		150				
3.9. Numărul de credite		6				

4. Precondiții

4.1. de curriculum	—
4.2. de competențe	—

5. Condiții

5.1. de desfășurare a cursului	—
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	—

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile
--------------------------------	---

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	• Studiarea managementului strategic ca model predilect în care se înscriu actele decizionale care determină evoluția unei organizații angrenate în procesul competițional și de obținere a avantajului competitiv în domeniul în care acționează.
7.2. Obiectivele specifice	• Clarificarea principalelor concepte și noțiuni cu care se operează în cadrul managementului strategic și care îl individualizează ca un domeniu specific al managementului general al organizației. • Identificarea și analiza factorilor interni și externi care influențează activitatea unei organizații, determinând succesul sau eșecul acesteia pe piața/domeniul în care acționează. • Detalierea tipurilor de strategii adecvate diferitelor medii și adoptabile la nivelul organizației..

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Nr. ore
Managementul strategic: esență, importanță, responsabilități - Evoluția provocărilor și apariția managementului strategic - Fundamentele managementului strategic - Responsabilități	Expunere, descriere, explicație, conversație	3

Terminologia managementului strategic - Viziune și misiune - Obiectivele strategice - Strategia și nivelurile strategice - Procesul managementului strategic	Expunere, descriere, explicație	3
Etapale managementului strategic - Formularea strategiei - Implementarea strategiei - Controlul strategic și evaluarea strategiei	Expunere, descriere, explicație	3
Strategia organizației - Factori determinanți ai alegerii strategice - Formularea strategiei la nivel organizației - Tipuri de strategii	Expunere, descriere, explicație	3
Determinanții strategiei - Determinanți endogeni - Determinanți exogeni - Analiza SWOT	Expunere, descriere, explicație, conversație	3
Aplicarea strategiei - Rezistența la schimbările strategice - Structura organizației și strategia acesteia - Alocarea resurselor - Exercițarea conducerii strategice - Cultură și angajare	Expunere, descriere, explicație	3
Managementul strategic multinațional - Managementul strategic multinațional, un proces integrativ - Cadrul strategic multinațional al unei organizații - Decizia strategică pentru extinderea pe plan internațional - Alianțele strategice - Strategiile integrate și implementarea integrativă	Expunere, descriere, explicație, conversație	3
Tendențe previzibile în evoluția organizației, a mediului acesteia și a managementului strategic - Caracteristicile viitoare ale organizației - Caracteristicile viitoare ale mediului firmei și provocările strategice viitoare - Viitorul managementului strategic	Expunere, descriere, explicație, conversație	3
Total		24
Bibliografie: 1. Băcanu, B., <i>Practici de management. Metode și studii de caz</i> , Polirom, Iași, 2006 2. Constantinescu D.A. și colectiv, <i>Management strategic</i> , Colecția Națională, București, 2000 3. Dalotă, M.D., <i>Managementul strategic al firmei</i> , Ed. a III-a, Editura Pro Universitaria, București, 2014 4. Dumitrescu, M., <i>Strategii și management strategic</i> . Editura Economică, București, 2003		

5. Florea, R., <i>Management strategic</i> , Tehnopress, București, 2007 6. Fred R.D., <i>Strategic management</i> , Eight Edition, Pretince Hall, 2000 7. Grigorescu L., Neag, M., <i>Strategiile manageriale ale organizației</i> , Editura AFT, Sibiu 2015 8. Mockler, Robert, <i>Managementul strategic mutlinațional. Un proces integrativ bazat pe contexte</i> , Editura Economică, București, 2008 9. Nicolescu, O., ș.a., <i>Management general</i> , Editura Economică, București, 1999 10. Russu, C., <i>Management strategic</i> , Editura All Beck, București, 1999 11. Tichy, N., <i>Managing Strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics</i> , John Wiley, New York, 2006		
8.2. Seminar	Metode de predare	Nr. ore
Avantajele practicării managementului strategic	Dezbateri, problematizare	2
Modalități de exprimare a viziunii manageriale strategice	Dezbateri, problematizare	2
Analiza domeniului și analiza competiției	Dezbateri, studiu de caz	2
Factori critici care afectează deciziile și acțiunile	Descriere, dezbateri, problematizare	2
Sisteme administrative de sprijin necesare în aplicarea strategiei	Descriere, dezbateri, problematizare	2
Modelul de management strategic în organizația militară	Dezbateri, studiu de caz	2
Total		12
Bibliografie: 1. Băcanu, B., <i>Practici de management. Metode și studii de caz</i> , Polirom, Iași, 2006 2. Constantinescu D.A. și colectiv, <i>Management strategic</i> , Colecția Națională, București, 2000 3. Dalotă, M.D., <i>Managementul strategic al firmei</i> , Ed. a III-a, Editura Pro Universitaria, București, 2014 4. Dumitrescu, M., <i>Strategii și management strategic</i> . Editura Economică, București, 2003 5. Florea, R., <i>Management strategic</i> , Tehnopress, București, 2007 6. Fred R.D., <i>Strategic management</i> , Eight Edition, Pretince Hall, 2000 7. Grigorescu L., Neag, M., <i>Strategiile manageriale ale organizației</i> , Editura AFT, Sibiu 2015 8. Mockler, Robert, <i>Managementul strategic mutlinațional. Un proces integrativ bazat pe contexte</i> , Editura Economică, București, 2008 9. Nicolescu, O., ș.a., <i>Management general</i> , Editura Economică, București, 1999 10. Russu, C., <i>Management strategic</i> , Editura All Beck, București, 1999 11. Tichy, N., <i>Managing Strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics</i> , John Wiley, New York, 2006		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei **Management strategic** corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Evidențierea resorturilor care au determinat evoluția de la planificarea pe termen lung la cea strategică și apoi la managementul strategic, precum și a esenței, filosofiei și mijloacelor principale de acțiune specifice acestuia din urmă;
- Corelarea noțiunilor specifice disciplinei cu cele specifice domeniului economic;
- Identificarea mutațiilor survenite în contextul mediului intern și extern al organizației din perspectiva consecințelor procesului de management strategic.

Tematica disciplinei **Management strategic** corespunde următoarelor cerințe ale angajatorului:

- Valorificarea cunoștințelor esențiale pentru înțelegerea procesului de management strategic și a importanței acestuia în obținerea avantajului competitiv;
- Formarea competențelor necesare în analiza procesului de management strategic, a evoluției organizației și a mediului în care aceasta acționează.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Folosirea corectă a limbajului propriu disciplinei. • Utilizarea teoriilor analitice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale.	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Folosirea corectă a limbajului specific. • Argumentarea afirmațiilor și concluziilor prin exemplificare, demonstrație sau studiu de caz. • Punerea în valoare a cunoștințelor asimilate în vederea elaborării unor produse de natură să formeze aptitudini proactive.	Proiect Studiu de caz	30%
10.6. Standard minim de performanță			
• Utilizarea corectă a noțiunilor de bază. • Prezența și participarea activă la cursuri și seminarii. • Susținerea și promovarea proiectului din cursul semestrului.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclu de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capacităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL LOGISTICII						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 08

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care curs	3.2	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care curs	3.5	24	3.6 seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						32
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual		112				
3.8 Total ore pe semestru		150				
3.9 Numărul de credite		6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
--------------------	--

4.2. de competențe	
--------------------	--

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C2. Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice C5. Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale
Competențe transversale	CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Însușirea cunoștințelor teoretice cu privire la metode și tehnici manageriale specifice sistemelor logistice, precum și dezvoltarea aptitudinilor de a le aplica contextualizat în vederea optimizării performanțelor organizaționale.
7.2. Obiectivele specifice	• însușirea fundamentelor teoretice cu privire la rolul, importanța și actualitatea reconsiderării aportului logisticii în îndeplinirea indicatorilor de performanță proiectați și asumați de managementul unei organizații; • însușirea conceptelor referitoare la proiectarea unor sisteme logistice integrate, transversale în relația cu funcțiunile organizației; • înțelegerea și aplicarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor necesare pentru optimizarea funcționalității unui sistem logistic; • aplicarea cunoștințelor dobândite pe studii de caz vizând aspecte de actualitate ale logisticii.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
1. Analiza aportului unui sistem logistic la crearea valorii adăugate	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2

2. Logistica militară – precursora logisticii mărfurilor	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
3. Particularități ale activităților logistice în diferite tipuri de organizații	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
4. Funcțiile managementului sistemelor logistice integrate	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
5. Conexiunile logisticii cu marketingul și producția	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
6. Logistica sistemelor industriale	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
7. Metode și tehnici aplicate în managementul logisticii	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
8. Factorul resurse umane în logistică	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
9. Tehnologii avansate utilizate în managementul activităților logistice	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
10. Logistica inversă	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
11. Elaborarea strategiilor logistice optime	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
12. Evaluarea performanțelor unui sistem logistic	Expunere, explicație, conversație, problematizare	2
TOTAL		24
Bibliografie: Badea, D., <i>Managementul sistemelor logistice militare. Elemente fundamentale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2012. Minculete, Ghe., <i>Management logistic</i> , Editura AISM, București, 2003. Blanchard, B.S., W.J. Fabrycky, <i>Sisteme proiectate și analize</i> , ediția a 3-a, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, N.J., 1998 Fundătură, D., <i>Managementul resurselor materiale</i> , Editura Economică, București, 1999 James, V. J., <i>Integrated Logistics Support Handbook</i> , McGraw-Hill Professional Publishing, 2006		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Proiectarea și amplasarea construcției cu funcțiune logistică	Conversație, explicație, problematizare	2
Personalizarea unei strategii de servire a clienților	Conversație, explicație, problematizare	2
Mixul logistic – elaborarea de modele pentru diferite tipuri de afaceri	Conversație, explicație, problematizare	2
Elaborarea unui plan strategic / operațional pentru o activitate logistică	Conversație, explicație, problematizare	2
Sisteme pentru suportul managementului logistic (arhitecturi pentru schimbul electronic de date)	Conversație, explicație, problematizare	2

Aplicații ale metodelor și tehnicilor logistice	Explicație, problematizare	2
TOTAL		12
Bibliografie		
Badea, D., <i>Managementul sistemelor logistice militare. Elemente fundamentale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2012.		
Bălan, C., <i>Logistica</i> , Editura Uranus, București, 2006.		
Minculete, Ghe., <i>Management logistic</i> , Editura AISM, București, 2003.		
Blanchard, B.S., W.J. Fabrycky, <i>Sisteme proiectate și analize</i> , ediția a 3-a, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, N.J., 1998		
Dumitru, M., <i>Managementul Logisticii</i> , Editura Sitech, Craiova, 2005.		
Fundătură, D., <i>Managementul resurselor materiale</i> , Editura Economică, București, 1999		
James, V. J., <i>Integrated Logistics Support Handbook</i> , McGraw-Hill Professional Publishing, 2006		
Roman, N., <i>Managementul sprijinului logistic</i> , Editura CTEA, București, 2008.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Disciplina *Managementul logisticii* configurează un cadru integrator necesar a fi urmat pentru optimizarea resursei materiale, responsabilitățile și factorii critici pe care trebuie să îi cunoască cei implicați, în funcție de cele trei niveluri manageriale.

Tematica cursurilor și seminariilor oferă studenților cunoștințele de bază în conformitate cu cele mai bune practici manageriale naționale și internaționale.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	• utilizarea corectă a limbajului din domeniul logistic; • realizarea de conexiuni între activități și domenii logistice; • explicarea exigențelor pentru optimizarea fluxurilor logistice, indiferent de tipul organizației; • utilizarea teoriilor, principiilor, metodelor și normelor manageriale pentru optimizarea unui sistem logistic.	Probă scrisă	70 %
10.5 Seminar/ laborator	• utilizarea corectă a limbajului și conceptelor specifice; • aplicarea teoriilor, principiilor, metodelor și normelor manageriale pentru optimizarea unui sistem logistic, pentru diferite contexte organizaționale	Referat, Test, Probă practică, Studiu de caz	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
- utilizarea corectă a noțiunilor specifice; - susținerea referatului; - obținerea notei 5(cinci) la examenul scris.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	PROCESE ORGANIZAȚIONALE ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E.	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 09

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care curs	3.2	2	3.5 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care curs	3.5	24	3.6 seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						60
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						68
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual		178				
3.8. Total ore pe semestru		216				
3.9. Numărul de credite		6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2 Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile
--------------------------------	---

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și înțelegerea și gestionarea eficientă a principalelor procese care se desfășoară în interiorul unei organizații, la diferite niveluri
7.2. Obiectivele specifice	• explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene organizaționale, precum și a conținuturilor teoretice și practice specifice; • analizarea și argumentarea principiilor care fundamentează intervenția în organizații; • explicarea rolului liderului/managerului în optimizarea performanței organizației; • interpretarea, prin prisma teoriilor și modelelor, a fenomenelor și proceselor care favorizează sau împiedică schimbarea și dezvoltarea organizațiilor; • exersarea abilităților de utilizare a metodelor de studiu al organizațiilor în conceperea, elaborarea și realizarea unor proiecte de cercetare și a unor studii de specialitate; • utilizarea informațiilor privind modalitățile de recunoaștere și interpretare a fenomenelor organizaționale și a celor mai importante tehnici de diagnoză și intervenție organizațională pentru particularizarea intervenției la diverse tipuri sau disfuncționalități organizaționale.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Adaptarea individului în organizații.	Prelegere	2
Motivația și procesul motivațional în organizații.	Prelegere	4
Dezvoltarea individuală în interiorul organizației.	Prelegere	2
Procese intragrupale.	Prelegere	2
Dinamica intergrupală.	Prelegere	2
Conducerea. Decizia.	Prelegere	4

Cultura organizațională.	Prelegere	2
Comunicarea organizațională.	Prelegere	2
Schimbarea organizațională.	Prelegere	2
Dezvoltarea organizațională.	Prelegere	2
Bibliografie		
1. Burduș, E., <i>Tratat de management</i> , ediția a III-a, București, Editura Pro Universitaria, 2017.		
2. Burduș, E., Popa I., <i>Metodologii manageriale</i> , ediția a II-a, București, Editura Pro Universitaria, 2018.		
3. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., <i>Managementul schimbării organizațional</i> București, Editura Economică, 2008.		
4. Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., <i>Management</i> , București, Editura Preuniversitaria, 2007.		
5. Huczyski A., Buchanan D. A., <i>Organizational Behavior</i> , eighth edition, Person Elt, 2009.		
6. Militaru, Gh., <i>Comportament organizațional</i> , București, Editura Economică, 2005.		
7. Mucchielli, A., <i>Teoria proceselor de comunicare</i> , București, Editura Institutului European, 2006.		
8. Mucchielli, A., <i>Comunicarea în instituții și organizații</i> , Iași, Editura Polirom, 2008.		
9. Năstase, M., <i>Cultura organizațională și managerială</i> , București, Editura ASE, 2004.		
10. Neculau, A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i> , Iași, Editura Polirom, 2007.		
11. Nicolescu, O., <i>Managementul organizației</i> , București, Editura Economică, 2007.		
12. Nicolescu, O., <i>Metodologii manageriale</i> , București, Editura Universitara, 2008.		
13. Nicolescu, O. (coord.), <i>Sistemul decizional al organizației</i> , București, Editura Economică, 1998.		
14. Nicolescu, O. (coord.), <i>Sistemul informațional-managerial al organizației</i> , București, Editura Economică, 2001.		
15. Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i> , ediția a II-a, Iași, Editura Polirom, 2005.		
16. Preda, M., <i>Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz</i> , Iași, Editura Polirom, 2006.		
17. Radu, I., Ursăcescu, M., Vlădeanu, D., Cioc, M., Burlacu, S., <i>Informatică și Management</i> , București, Editura Universitară, 2005.		
18. Fincham, R., <i>Principles of organizational Behavior</i> , fourth edition, Oxford University Press, 2011.		
19. Trifu, Al., <i>Universul multidimensional al deciziei</i> , București, Editura Economică, 2009.		
20. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , vol. II, Iași, Editura Polirom, 2008;		
21. Zlate, M., <i>Leadership si management</i> , Iași, Editura Polirom, 2008.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Sistemul motivațional în organizații. Metode și tehnici de stimulare a motivației.	Demonstrație, problematizare, studiu de caz	4

Optimizarea procesului decizional. Etape, metode și tehnici.	Demonstrație, problematizare, conversație	2
Soluții de eficientizare a comunicării organizaționale.	Demonstrație, problematizare, studiu de caz	2
Influența culturii organizaționale asupra climatului și performanțelor organizaționale.	Demonstrație, problematizare, studiu de caz	2
Etapetele procesului de schimbare organizațională. Metode folosite în procesul schimbării.	Demonstrație, studiu de caz, conversație	2

Bibliografie

1. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., *Managementul schimbării organizaționale*, București, Editura Economică, 2008.
2. Burduș, E., Popa, I., *Metodologii manageriale*, București, Editura Pro Universitaria, 2020.
3. Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., *Management*, București, Editura Pro Universitaria, 2007.
4. Huczyski A., Buchanan D. A., *Organizational Behavior*, eighth edition, Person Elt, 2009.
5. Militaru, Gh., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 2005.
6. Mucchielli, A., *Teoria proceselor de comunicare*, București, Editura Institutului European, 2006.
7. Mucchielli, A., *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, Editura Polirom, 2008.
8. Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2004.
9. Neculau, A., *Dinamica grupului și a echipei*, Iași, Editura Polirom, 2007.
10. Nicolescu, O., *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 2007.
11. Nicolescu, O., *Metodologii manageriale*, București, Editura Universitaria, 2008.
12. Nicolescu, O. (coord.), *Sistemul decizional al organizației*, București, Editura Economică, 1998.
13. Nicolescu, O. (coord.), *Sistemul informațional-managerial al organizației*, București, Editura Economică, 2001.
14. Nicolescu, O., Popa, I. Dumitrașcu, D., *Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România*, București, Editura Pro Universitaria, 2017.
15. Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., *Managementul resurselor umane. Ghid practic* Ediția a II-a, Iași, Editura Polirom, 2005.
16. Preda, M., *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Iași, Editura Polirom, 2006.
17. Radu, I., Ursăcescu, M., Vlădeanu, D., Cioc, M., Burlacu, S., *Informatică și Management*, București, Editura Universitară, 2005.
18. Fincham, R., *Principles of organizational Behavior*, fourth edition, Oxford University Press, 2011.

19. Trifu, Al., *Universul multidimensional al deciziei*, București, Editura Economică, 2009.
20. Verboncu, I., Popa, I., Ștefan S.C., *Diagnosticarea organizației*, București, Editura Pro Universitaria, 2020.
21. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2008.
22. Zlate, M., *Leadership si management*, Iași, Editura Polirom, 2008

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile proiectate contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor și abilităților necesare gestionării eficiente a comportamentului personalului în organizații, conducerii grupurilor, proiectării organizațiilor pentru a fi eficiente și schimbării comportamentului personalului în organizații pentru a răspunde eficient la modificări ale mediului ambiant.
- Tematica disciplinei răspunde cerințelor actuale ale angajatorilor de abordare în manieră comprehensivă și eficientă a problematicii actuale și de perspectivă a organizațiilor moderne.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Capacitatea de a utiliza adecvat aparatul conceptual și metodologic specific comportamentului organizațional; • Capacitatea de utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne; • Capacitatea de a identifica soluții viabile de eficientizare a comportamentului organizațional într-un mediu dinamic.	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Capacitățile de analiză și interpretare corectă a proceselor organizaționale; • Capacitatea de a utiliza modele teoretice în rezolvarea unor situații organizaționale.	Referat, conversație, discuție colectivă	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
– utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate domeniului; – întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; – realizarea corectă a aplicațiilor propuse la seminarii.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 10

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care curs	3.2.	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	36	din care curs	3.5.	24	3.6. seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						34
Tutoriat						-
Examinări						-
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual		114				
3.8. Total ore pe semestru		150				
3.9. Numărul de credite		6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	- Teoria organizației, Managementul organizației militare, Comportament organizațional militar, Psihologie
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2 Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C5 Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse
Competențe transversale	-

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Aprofundarea cunoașterii teoriilor și metodologiilor manageriale moderne, precum și a direcțiilor de studiu actuale în domeniul managementului resurselor umane
7.2. Obiectivele specifice	- valorificarea informațiilor obținute prin studierea teoriilor și modelelor din domeniul managementului resurselor umane în elaborarea unor instrumente de management menite să formeze capacități de analiză, sinteză, aplicare, interpretare, gândire critică; - utilizarea unei varietăți de strategii de management al resurselor umane în rezolvarea unor studii de caz specifice organizațiilor civile și militare; - aplicarea unor tehnici eficiente de evaluare a calității resurselor umane, a performanțelor resurselor umane, a calității managementului în domeniul resurselor umane, utilizând standarde de calitate - aplicarea creativă a teoriilor din domeniul managementului resurselor umane în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar; - valorificarea eficientă și inovativă a strategiilor actuale de management al resurselor umane în vederea optimizării capabilităților unei organizații

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1: <i>Tendințe actuale în managementul resurselor umane</i>	Expunere, conversație	2
C2: <i>Procesul planificării strategice a necesarului de resurse umane</i>	Expunere, descriere,	2
C3: <i>Analiza, proiectarea și evaluarea posturilor</i>	Explicație, conversație	2
C4: <i>Recrutarea și selecția resurselor umane</i>	Descriere, explicație,	2
C5: <i>Măsurarea satisfacției în muncă a angajaților</i>	Expunere, descriere,	2
C6: <i>Managementul recompenselor</i>	Explicație, conversație	2
C7: <i>Evaluarea performanțelor angajaților</i>	Expunere, descriere,	2
C8: <i>Managementul carierei</i>	Explicație, conversație	2
C9: <i>Formarea resurselor umane</i>	Explicație, conversație	2
C10: <i>Dialogul social și managementul conflictelor organizaționale</i>	Expunere, descriere,	2
C11: <i>Abordări moderne privind securitatea și sănătatea în muncă</i>	Descriere, explicație,	2
C12: <i>Auditul resurselor umane</i>	Expunere, conversație	2
Total		24
Bibliografie: - Andres, S., <i>Managementul participativ, cale de creștere a eficacității conducerii și eficienței activității organizației</i>, Timișoara, Editura Mirton, 2006; - Căprărescu, G., Stancu, D., Anghel, G., <i>Managementul resurselor umane. Sinteze, grile, studii de caz</i>, Editura Universitară, București, 2009 - Goleman, D., <i>Inteligența emoțională</i>, București, Editura Curtea veche, 2005; - Manolescu, A., <i>Managementul resurselor umane</i>, Editura Economică, București, 2003; - Nicolescu, O., Nicolescu, L., <i>Managementul modern al organizației</i>, Editura "Tribuna Economică", București, 2001; - Lefter, V., Deaconu, A., Manolescu, A. (coord.), <i>Managementul resurselor umane</i>, București, Editura Pro Universitaria, 2012; - Pânișoară, I., Pânișoară G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i>, Ediția a II-a, Editura Polirom, Iași, 2005 - Zlate, M., <i>Leadership și management</i>, Iași, Editura Polirom, 2004; - Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2007.		

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Managementul personalului versus managementul resurselor umane	Expunere, conversație	2
Surse de recrutare și metode de recrutare	Expunere, conversație	2
Proiectarea sistemului de recompense	Expunere, conversație	2
Interviul de evaluare	Studiu de caz	2
Stilul de învățare și formarea resurselor umane	Studiu de caz	2
Securitatea și sănătatea în muncă în organizația militară	Expunere, conversație	2
Total		12
Bibliografie: 1. Andres, S., <i>Managementul participativ, cale de creștere a eficacității conducerii și eficienței activității organizației</i>, Timișoara, Editura Mirton, 2006; 2. Căprărescu, G., Stancu, D., Anghel, G., <i>Managementul resurselor umane. Sinteze, grile, studii de caz</i>, Editura Universitară, București, 2009 3. Goleman, D., <i>Inteligența emoțională</i>, București, Editura Curtea veche, 2005; 4. Manolescu, A., <i>Managementul resurselor umane</i>, Editura Economică, București, 2003; 5. Nicolescu, O., Nicolescu, L., <i>Managementul modern al organizației</i>, Editura "Tribuna Economică", București, 2001; 6. Lefter, V., Deaconu, A., Manolescu, A. (coord.), <i>Managementul resurselor umane</i>, București, Editura Pro Universitaria, 2012; 7. Pânișoară, I., Pânișoară G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i>, Ediția a II-a, Editura Polirom, Iași, 2005 8. Zlate, M., <i>Leadership și management</i>, Iași, Editura Polirom, 2004; 9. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2007.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile proiectate corespund principalelor repere ale teoriei și practicii organizaționale contemporane, referitoare la schimbările și provocările în mediile interne și externe ale organizațiilor. precum și la tendințele moderne în cercetarea și dezvoltarea organizațională. Conținutul disciplinei răspunde cerințelor actuale ale angajatorilor de abordare în manieră comprehensivă a problematicei actuale a organizațiilor: internaționalizarea, leadership-ul, climatul și cultura organizațională, sănătatea organizațională, fenomenele psihosociale complexe.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre organizații • Capacitatea de utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne	Probă orală	70%
10.5. Seminar/ laborator	• Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare a teoriilor despre organizații, demonstrate prin elaborarea unui referat	Referat	30%
10.6. Standard minim de performanță			
– utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate MRU; – întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; – exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de managementul resurselor umane în organizații.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei			LIMBA ENGLEZĂ APLICATĂ ÎN MANAGEMENT				
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Cv	2.7. Regimul disciplinei	Opțională complementară – MCOC 11

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care curs	3.2	1	3.3. Seminar	-/1
3.4 Total ore din planul de învățământ	24	din care curs	3.5	12	3.6 seminar	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						20
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						20
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						11
Tutoriat						-
Examinări						-
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual	51					
3.8. Total ore pe semestru	75					
3.9. Numărul de credite	3					

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capacităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice
Competențe transversale	CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba engleză din sfera management-ului capacităților organizaționale
7.2. Obiectivele specifice	• Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ; • Sintetizarea informațiilor și argumentelor provenite din surse diferite; • Exprimarea punctelor de vedere despre subiecte uzuale și profesionale; • Utilizarea cunoștințelor aprofundate pentru explicarea și interpretarea diverselor modalități de comunicare scrisă și orală și a convențiilor ce guvernează redactarea textelor profesionale în limba engleză; • Transferul conceptelor/principiilor/metodelor învățate în activități de receptare a unui text, organizarea și dezvoltarea ideilor, structura textului și strategiile de comunicare verbală, orală și scrisă, la standardele specifice limbii engleze specializate.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
1. Organizational capabilities - concepts and theories	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri
2. Modern organizations	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri

3. Human resources management	Descriere Explicație Conversație	Slide-uri
4. Strategic management	Expunere Explicație Demonstrație	Slide-uri
5. Organizational processes and organizational behavior	Expunere Explicație	Slide-uri
6. Academic integrity	Expunere Explicație Demonstrație Conversație	Slide-uri, Film didactic
Bibliografie: 1. Bloch, S. & Whiteley, P., <i>Complete Leadership</i> , Henry Ling Ltd., Bolton, 2003. 2. Cole, G. A., <i>Management Theory and Practice</i> , Thomson Learning, London, 2004. 3. Mullins, J. L., <i>Management and Organisational Behaviour</i> , Pitman Publishing, London, 1993. 4. Nicolae, M., <i>Business Issues</i> , Ed. ASE, Bucuresti, 2000. 5. Rees, W.D., Porter, C., <i>Skills of Management</i> , Cengage Learning, London, 2008. 6. Nicolae, M. (coord), <i>International Business and Professional Communication</i> , Editura Cison, București, 2003. 7. Utley, D., <i>Intercultural Resource Pack</i> , Oxford, Macmillan Publishers Ltd. 2006.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
1. Developing receptive language skills (reading and listening)	Explicație, Exerciții practice	
2. Developing speaking skills – oral presentations	Explicație, Exerciții practice	
3. Developing critical thinking skills	Explicație, Exerciții practice	
4. The argumentative discourse	Explicație, Exerciții practice	
5. Developing writing skills	Explicație, Exerciții practice	
6. Avoiding plagiarism	Explicație Exerciții practice	
Bibliografie: 1. Grint, K., <i>Leadership, Management and Command</i> , New York, Palgrave Macmillan, 2008. 2. Mullins, J., Laurie, <i>Management and Organisational Behaviour</i> , Pitman Publishing, London, 1993. 3. Obilișteanu, G., <i>Limba engleză pentru Management și Leadership</i> , Editura AFT, Sibiu, 2011. 4. Rodgers, D., <i>English for International Negotiations</i> , Oxford, Macmillan Publishers Ltd. 2005. 5. Whetten A. D., Cameron S. K. & Woods M., <i>Developing Management Skills for Europe</i> , Pearson Educated Ltd, Edinburgh, 2000.		

6. Publication Manual of the American Psychological Association, Seventh Edition, 2020.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Tematica disciplinei *Limba engleză* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- Formarea unui limbaj operațional specific;
- Integrarea cunoștințelor și deprinderilor lingvistice și de interpretare în diferite situații de comunicare;
- Recunoașterea și extragerea informațiilor relevante dintr-un material în limba engleză pentru rezolvarea unei sarcini de serviciu.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• receptarea ideilor principale și a detaliilor din texte ascultate și citite pe teme profesionale; • utilizarea adecvată a limbajului de specialitate pentru a transmite informații, a evalua, a analiza și a argumenta puncte de vedere.	Probă orală	60 %
10.5. Seminar/ Laborator	• utilizarea mesajelor orale și scrise pentru discutarea și analizarea unor probleme de natură profesională; • interacțiunea într-o discuție de specialitate, analizând argumente pro și contra de natură profesională, comentând asupra unor puncte de vedere/evenimente, propunând soluții sau identificând cauze și efecte, subliniind ceea ce este important într-un eveniment/demers; • utilizarea creativă a tehnicilor de scriere, aducând argumente pro și contra, identificând probleme și propunând soluții, evaluând cauze și efecte, pe teme și în contexte de natură profesională.	Portofoliu	40 %
10.6. Standard minim de performanță			
Standarde minime de performanță: - abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale, îndeplinind standardele de competență lingvistică; - întocmirea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - alcătuirea progresivă a portofoliului, de-a lungul activităților de seminar/laborator; - pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă cât și la cea finală.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	PRACTICĂ					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.2. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	V	2.7. Regimul disciplinei
						Impusă (obligatorie) de specialitate MCIS 14

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână		din care curs	3.2		3.3. seminar/laborator	
3.4 Total ore din planul de învățământ	30	din care curs	3.5		3.6 seminar/laborator	
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						5
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						20
Tutoriat						20
Examinări						-
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual			45			
3.8 Total ore pe semestru			75			
3.9 Numărul de credite			3			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
--------------------	---

4.2. de competențe	-
--------------------	---

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1 de desfășurare a cursului	-
5.2 de desfășurare seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe transversale	CT1 Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică.
--------------------------------	--

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Identificarea și însușirea unor bune practici specifice managementului organizației
7.2. Obiectivele specifice	- cunoașterea și înțelegerea situațiilor generatoare de disfuncționalități în context organizațional; - dezvoltarea capacității de concepere a unor soluții oportune pentru îmbunătățirea performanței organizaționale; - manifestarea unei atitudini responsabile față de propria dezvoltare ca specialist în domeniul managementului și resurselor organizației; - conștientizarea importanței utilizării corecte a unor indicatori de performanță adecvat setați.

8. Conținuturi

Teme practică	Metode de predare	Observații
Identificarea bunelor practici privind metodele și tehnicile de investigare a performanței organizaționale		
Studiu de caz privind managementul strategic în organizații		
Studiu de caz privind managementul cercetării-dezvoltării în organizații		
Studiu de caz privind managementul marketingului în organizații		
Analiza performanței managementului producției în organizații industriale		
Studiu de caz privind managementul financiar-contabil în organizații		
Identificarea bunelor practici privind managementul calității		

în organizații		
Studiu de caz privind managementul riscurilor în organizații		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei **Practică** corespund reperelor epistemice contemporane referitoare la exercitarea profesiei militare și civile.
- Tematica disciplinei **Practică** corespunde cerințelor angajatorilor.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
Practică	Elaborarea unui studiu de caz contribuția practicii manageriale actuale la obținerea unui nivel optim de performanță privind managementul capabilităților performanței	Portofoliu/referat	70%
		Aprecierea tutorului	30%
10.4 Standard minim de performanță			
• însușirea noțiunilor generale aplicative referitoare la managementul capabilităților; • implicarea proactivă în realizarea studiilor de caz și identificarea celor mai bune practici organizaționale; • reacție pozitivă la sarcini și implicare în activitățile curente ale organizației în care s-a desfășurat practica.			

III.2. FIȘELE DISCIPLINELOR ANUL II DE STUDII

SERIA 2020-2022

**DOMENIUL DE STUDIU:
*„ȘTIINȚE MILITARE”***

**PROGRAMUL DE STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT
*„MANAGEMENTUL CAPABILITĂȚILOR
ORGANIZAȚIONALE”***

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclu de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capacităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	ANALIZA CONFLICTELOR ȘI GESTIONAREA CRIZELOR					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.3. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 15

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care curs	3.2.	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	48	din care curs	3.5.	24	3.6. seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						60
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						50
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual		150				
3.8. Total ore pe semestru		200				
3.9. Numărul de credite		6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2 Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C3 Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice
Competențe transversale	CT1 Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	- cunoașterea și înțelegerea unor noțiuni utilizate în conflictele/crizele organizaționale și încadrarea lor corectă în teorii, modele specifice; - identificarea surselor generatoare de conflict/criză și înțelegerea mecanismelor de producere, a caracteristicilor, efectelor și a dinamicii acestora; realizarea conexiunilor dintre conflict ca fenomen social și conflictul organizațional.
7.2. Obiectivele specifice	• Identificarea relațiilor și proceselor existente și potențiale generatoare de conflict. • Analiza, testarea și aplicarea teoriilor privind capabilitățile organizaționale în medii de operare cu diverse grade de complexitate..

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Teoria conflictului (C1-C4) C1. Conflictul în cadrul organizației 1.1. Definiție, tipuri de conflicte 1.2. Cauzele conflictelor 1.3. Consecințele conflictelor	Expunere, explicație	2 ore
C2. Strategii generale de abordare a conflictelor 2.1. Perspective de abordare a conflictelor 2.2. Strategii în managementul conflictelor 2.3. Strategii de intervenție în conflict	Expunere, explicație, conversație	2 ore

C3. Riscul în cadrul organizației 3.1. Generalități 3.2. Procesul de management al riscului 3.3. Metode de prevenire a riscului	Expunere, explicație	2 ore
C4. Criza organizațională 4.1. Criza organizațională – abordări conceptuale 4.2. Managementul crizei organizaționale	Expunere, explicație, conversație	2 ore
Strategii, metode și instrumente de abordare în crizele politico-militare (C5-C8) C5. Criza politico-militară. Delimitări conceptuale 5.1. Mediul internațional după războiul rece 5.2. Trăsăturile mediului internațional 5.3. Crize politico-militare, războaie și diferențe internaționale	Expunere, explicație, conversație	2ore
C6. Evoluția conceptelor de pace, criză și război 6.1. Problematika păcii și războiului 6.2. Abordări conceptuale în teoria relațiilor internaționale 6.3. Continuumul pace război	Expunere, explicație, conversație	2ore
C7. Problematika crizei și războiului în societatea contemporană 7.1. Interesele părților premise ale crizelor și conflictelor 7.2. Interpretarea violenței 7.3. Spațiul multidimensional al noilor tipuri de conflicte	Expunere, explicație	2 ore
C8 Dinamica crizei politico-militare 8.1. Declanșarea crizei politico-militare 8.2. Mecanisme instituționalizate de luarea deciziilor 8.3. Comportamentul actorilor implicați	Expunere, explicație	2 ore
Organizații și instituții internaționale implicate în gestionarea crizelor și soluționarea conflictelor (C9-C14) C 9. Dinamica factorului militar în gestionarea crizelor politico-militare 9.1. Forța militară în managementul crizelor 9.2. Conceptele de putere și putere militară	Expunere, explicație	2 ore
C 10. ONU și rolul său în gestionarea crizelor politico-militare 10.1. Proceduri ale ONU de gestionare a crizelor 10.2. Instrumente juridice de gestionare a crizelor în sistemul ONU	Expunere, explicație, conversație	2ore
C 11. Contribuția OSCE la gestionarea crizelor politico-militare 11.1. Apariția și evoluția OSCE 11.2. Diplomatie preventivă – obiectiv fundamental al OSCE 11.3. Proceduri, structuri și mecanisme ale diplomației preventive	Expunere, explicație, conversație	2ore

C 12. Rolul Uniunii Europene în managementul crizelor politico-militare 12.1. Apariția și utilitatea Uniunii Europene 12.2. Politica Externă și de Securitate Comună (PESC) și Politica Europeană de Securitate și Apărare (PESA) 12.3. Proceduri de prevenire și gestionare a crizelor la nivelul UE	Expunere, explicație	2 ore
C 13. Managementul crizelor politico-militare de către NATO 13.1. NATO și rolul său 13.2. Managementul crizelor politico-militare în concepția NATO 13.3. Sistemul NATO de Răspuns la Crize (NCRS)	Expunere, explicație	2 ore
C 14. Managementul crizelor politico-militare contemporane. Studiu de caz NATO – Unified Protector 14.1. Premise ale conflictului 14.2. Intervenții ale organismelor internaționale 14.3. Managementul crizelor geopolitice	Expunere, explicație, conversație	2 ore
Bibliografie: 1. Bell H. Arthur, <i>Gestionarea conflictelor în organizație</i> , Iași, Editura Polirom, 2007. 2. Bogathy Zoltan, <i>Conflicte în organizații</i> , Timișoara, Editura Eurostampa, 2003. 3. Chifu Iulian, <i>Analiza de conflict</i> , București, Editura Politea, 2004. 4. Crăciun Ioan, <i>Prevenirea conflictelor și managementul crizelor</i> , București, Editura Universității Naționale de Apărare, 2006. 5. Kohlrieser George, <i>Soluționarea conflictelor și creșterea performanțelor</i> , Iași, Editura Polirom, 2007. 6. Moldoveanu George, <i>Analiză și comportament organizațional</i> , București, Editura Economică, 2005. 7. Nye Joseph Jr., <i>Descifrarea conflictelor internaționale. Teoria și istorie</i> , Editura Antet, 2005. 8. Petelean Adrian, <i>Managementul conflictelor</i> , București, Editura Didactică și Pedagogică, 2006. 9. Regester Michael, Larkin Judy, <i>Managementul crizelor și al situațiilor de risc</i> , București, Editura Comunicare.ro, 2003. 10. Stroe Gheorghe, <i>Știința conducerii. Managementul crizelor și soluționarea conflictelor pe înțelesul tuturor</i> , București, Editura Tempus, 2004. 11. Stoica-Constantin Ana, <i>Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor</i> , Iași, Editura Polirom, 2004. 12. Vlăsceanu Mihaela, <i>Organizația: proiectare și schimbare: introducere în comportamentul organizațional</i> , București, Editura Comunicare.ro, 2005.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Aplicarea unor exerciții interactive pentru înțelegerea conflictelor. Rolul echipei manageriale în prevenirea și gestionarea conflictului organizațional	Conversație, studiu de caz	2 ore
Rolul și relevanța Planului de management al crizei (PMC), Planul de comunicare a crizei (PCC) și al celulei de criză	Conversație, studiu de caz	4 ore

Factori generatori ai crizelor politico-militare. Factorii interni și factorii externi	Conversație, studiu de caz	4 ore
Cooperarea ONU cu organizațiile regionale. Analiza principalelor misiuni ONU de peacemaking și peacebuilding	Conversație, studiu de caz	4 ore
Studiu dezbateri (de caz): Participarea României și Armatei României la gestionarea crizelor politico-militare	Conversație, studiu de caz	2 ore
Relațiile dintre Uniunea Europeană și NATO. Realizarea IESA (Identității Europene de Securitate și Apărare)	Conversație, studiu de caz	4 ore
Mecanismele de gestionare a crizelor politico-militare contemporane. Misiuni în derulare. Studiu de caz: Primăvara arabă și criza siriană	Conversație, studii de caz	4 ore
Bibliografie: 1. Bell H. Arthur, <i>Gestionarea conflictelor în organizație</i>, Iași, Editura Polirom, 2007. 2. Bogathy Zoltan, <i>Conflicte în organizații</i>, Timișoara, Editura Eurostampa, 2003. 3. Chifu Iulian, <i>Analiza de conflict</i>, București, Editura Politea, 2004. 4. Crăciun Ioan, <i>Prevenirea conflictelor și managementul crizelor</i>, București, Editura Universității Naționale de Apărare, 2006. 5. Kohlrieser George, <i>Soluționarea conflictelor și creșterea performanțelor</i>, Iași, Editura Polirom, 2007. 6. Moldoveanu George, <i>Analiză și comportament organizațional</i>, București, Editura Economică, 2005. 7. Nye Joseph Jr., <i>Descifrarea conflictelor internaționale. Teoria și istorie</i>, Editura Antet, 2005. 8. Petelean Adrian, <i>Managementul conflictelor</i>, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2006. 9. Regester Michael, Larkin Judy, <i>Managementul crizelor și al situațiilor de risc</i>, București, Editura Comunicare.ro, 2003. 10. Stroe Gheorghe, <i>Știința conducerii. Managementul crizelor și soluționarea conflictelor pe înțelesul tuturor</i>, București, Editura Tempus, 2004. 11. Stoica-Constantin Ana, <i>Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor</i>, Iași, Editura Polirom, 2004. 12. Vlăsceanu Mihaela, <i>Organizația: proiectare și schimbare: introducere în comportamentul organizațional</i>, București, Editura Comunicare.ro, 2005.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei **Analiza conflictelor și gestionarea crizelor** corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- integrarea noțiunilor specifice disciplinei în contextul general al teoriei relațiilor internaționale;

- identificarea mutațiilor survenite în context politic, militar, economic, social, etc. din perspectiva consecințelor acestora asupra stabilității și funcționalității mediului strategic de securitate;
 - aplicarea creativă a teoriilor specifice disciplinei reflectată în capacitatea de analiză critică a stării actuale și a evoluției sistemului strategic.
- Tematica disciplinei **Analiza conflictelor și gestionarea crizelor** corespunde următoarelor cerințe ale angajatorului:
- dobândirea cunoștințelor pentru asumarea rolului de specialiști apti să identifice mutații prezente și să prognozeze evoluții ale mediului strategic în funcție de informația avută la dispoziție prin aplicarea modelului teoretic adecvat.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Capacitatea de a utiliza conceptele și teoriile specifice disciplinei în vederea înțelegerii corecte a proceselor generatoare de criză și conflict la nivelul mediului strategic. • Capacitatea de utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații generate de provocări la adresa funcționării sistemului internațional de securitate.	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar/ laborator	• Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare atestate prin elaborarea unor produse științifice.	Portofoliu: referat, studiu de caz, eseu	30%
10.6. Standard minim de performanță			
- diferențierea între principalele abordări de management al crizelor; - utilizarea corectă în analize a conceptelor specifice crizei și conflictului; - alcătuirea progresivă a portofoliului pe parcursul activităților de seminar.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei			ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A CAPABILITĂȚILOR ORGANIZAȚIONALE				
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 16

3 Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care	3.2 curs	2	3.3. seminar	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	48	din care	3.5 curs	24	3.6 seminar	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						60
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, proiecte/eseuri						50
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual				150		
3.8. Total ore pe semestru				200		
3.9. Numărul de credite				6		

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	- Finanțe, Contabilitate, Management
--------------------	---

4.2. de competențe	-
--------------------	---

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	• Dotări tehnice necesare susținerii prelegerilor (calculator, videoproiector)
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	- Predarea lucrărilor de seminar la termenul impus de către titularul de disciplină

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3 Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice C5 Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale
Competențe transversale	CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	• Aprofundarea cunoștințelor și determinarea indicatorilor de analiză economico financiară a capabilităților organizaționale • Utilizarea cunoștințelor de specialitate pentru explicarea și interpretarea de date și informații, pentru formularea de argumente asociate îndeplinirii obiectivelor organizaționale
7.2. Obiectivele specifice	• Cunoașterea și înțelegerea relației dintre resursele și capabilitățile organizației; identificarea factorilor de influență și evaluarea efectelor acestora asupra capabilității organizaționale • Explicarea proceselor și fenomenelor ce caracterizează capabilitățile organizaționale; • Utilizarea corectă a aparatului teoretic și metodologic pentru dezvoltarea deprinderilor de analiză și de administrare a resurselor organizaționale ca determinante ale capabilității • Interpretarea corectă a unor indicatori ce vizează rezultatele organizaționale și resursele utilizate pentru obținerea acestora; • Identificarea riscurilor posibile în gestionarea resurselor organizaționale și aplicarea unui sistem de management adecvat diminuării acestora; • Încurajarea studenților în implicarea activității de cercetare științifică în domeniul analizei economice și financiare

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Resurse și capabilități organizaționale. Concepte și conținut.	Prelegere, explicație conversație	2
Abordări generale privind analiza economico-financiară. Funcții și factori de influență.	Prelegere, explicație conversație	4
Analiza resurselor umane.	Prelegere, explicație conversație	4
Analiza resurselor materiale ale organizației	Prelegere, explicație conversație	2
Analiza cheltuielilor organizației. Analiza costului.	Prelegere, explicație conversație	4
Analiza pe baza situațiilor financiare ale organizației	Prelegere, explicație conversație	4
Investițiile publice. Indicatori de evaluare. Analiza cost-beneficiu	Prelegere, explicație conversație	2
Analiza riscurilor.	Prelegere, explicație conversație	2
Bibliografie: 1. Cluhureanu Alina, <i>Analiza economico-financiară</i>, Ed. Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" din Sibiu, Sibiu, 2020 2. Bătrânca și colaboratori, <i>Analiza financiară a entității</i>, Editura Risoprint, Cluj-Napoca 2007 3. Bîrînțan-Socaciu Petru, <i>Managementul investițiilor</i>, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor 4. Marta-Christina Suciu, <i>Activele intangibile și capitalul intelectual – factori cheie ai convergenței</i>, Seria Working Papers nr. 7, București, 2008; 5. Vintilă Nicoleta, Lucrare clarificatoare nr. 4, <i>Costuri utilizate în analiza cost-beneficiu a proiectelor finanțate din FEDR și FC</i>, Ianuarie 2012 6. Platon Victor, Lucrare clarificatoare nr.1, <i>Rolul indicatorilor de performanță în selectarea/aprobarea proiectelor</i>, februarie 2012, 7. Comisia Europeană, Direcția Generală Politică Regională, <i>Ghidul pentru analiza cost-beneficiu a proiectelor de investiții</i>, 2008 8. Ministerul Finanțelor Publice, Metodologie de implementare a standardului de control intern "Managementul Riscurilor", Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management financiar și control, Ianuarie, 2007		

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Seminar introductiv	Discuții, prezentare, explicații	2
Resurse și capabilități organizaționale.	Dezbattere, conversație, explicații	2

Metoda substituirilor în lanț. Metoda bilanțieră.	Aplicații, conversație, explicații	2
Aplicații privind analiza resurselor umane.	Aplicații, conversație, explicații	4
Aplicații privind analiza resurselor materiale ale organizației	Aplicații, conversație, explicații	2
Aplicații privind analiza cheltuielilor organizației și analiza costului.	Aplicații, conversație, explicații	4
Aplicații privind analiza pe baza situațiilor financiare ale organizației	Aplicații, conversație, explicații	4
Aplicații privind indicatorii de evaluare. Analiza cost-beneficiu. Aplicații privind analiza riscurilor	Aplicații, conversație, explicații	2
Recapitulare	Conversație, explicații	2

Bibliografie:

1. Ciuhureanu Alina, *Analiza economico-financiară*, Ed. Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" din Sibiu, Sibiu, 2020
2. Anghel Ioan, *Analiză și evaluare economico-financiară: studii de caz*, Ed. ASE, București, 2016.
3. Bătrâncea și colaboratori, *Analiza financiară a entității*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca 2007
4. Bințișan-Socaciu Petru, *Managementul investițiilor*, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor
5. Marta-Christina Suciu, *Activele intangibile și capitalul intelectual – factori cheie ai convergenței*, Seria Working Papers nr. 7, București, 2008;
6. Vintilă Nicoleta, *Lucrare clarificatoare nr. 4, Costuri utilizate în analiza cost-beneficiu a proiectelor finanțate din FEDR și FC*, Ianuarie 2012
7. Platon Victor, *Lucrare clarificatoare nr.1, Rolul indicatorilor de performanță în selectarea/aprobarea proiectelor*, februarie 2012,
8. Comisia Europeană, Direcția Generală Politică Regională, *Ghidul pentru analiza cost-beneficiu a proiectelor de investiții*, 2008
9. Ministerul Finanțelor Publice, Metodologie de implementare a standardului de control intern "Managementul Riscurilor", Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management financiar și control, Ianuarie, 2007

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei *Analiza economico-financiară a capacităților organizaționale*, corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Teoria administrării resurselor materiale, financiare și umane.;
- Modele de analiză a resurselor organizaționale.

Tematica disciplinei *Analiza economico-financiară a capacităților organizaționale* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- Eficientizarea utilizării resurselor și creșterea capacității organizaționale;

- Stabilirea tipurilor de investiții, în concordanță cu obiectivele și resursele organizației;

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Utilizarea adecvată a conceptelor de capabilitate, resurse, analiză economică și a altor noțiuni asociate acestora; • Realizarea corelației dintre capabilitățile organizaționale, resursele disponibile și riscurile cu care se confruntă organizațiile în îndeplinirea obiectivelor; • Aplicarea indicatorilor economico-financiarilor de analiză și interpretarea prin raportare la rezultatele organizației; • Utilizarea corectă a aparatului teoretic și aplicarea de metode specifice asigurării capabilității organizaționale	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Abilități minime în clasificarea și explicarea conceptelor fundamentale cu care se uzitează în analiza economico-financiară a organizațiilor; • Posibilități minime de explicare a proceselor și factorilor ce caracterizează capabilitățile organizaționale; • Abilități în aplicarea unor metode de analiză a capabilității organizaționale; • Manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de implicațiile teoriei în formarea profesională.	Referat, Studiu de caz	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
- utilizarea adecvată a conceptelor de capabilitate, resurse, investiție, risc; - abilități minime în clasificarea și explicarea conceptelor fundamentale cu care se uzitează în analiza economico-financiară a capabilității organizaționale; - identificarea unor relații și conexiuni între resursele și capabilitățile organizaționale; - întocmirea și prezentarea unui referat prin care demonstrează că a studiat bibliografia minimală; - pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă cât și la cea finală.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL RISCURILOR						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatori) de specialitate – MCIS 17

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care	3.2 curs	1	5.3 seminar/laborator	1/-
3.4 Total ore din planul de învățământ	24	din care	3.5 curs	12	3.6 seminar/laborator	12/-
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						30
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						30
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						16
Tutoriat						-
Examinări						-
Alte activități						-
3.7 Total ore studiu individual	76					
3.8 Total ore pe semestru	100					
3.9 Numărul de credite	4					

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	Teorii despre organizații moderne, Management strategic
4.2. de competențe	C2.1 Definirea, clasificarea și alegerea metodelor, tehnicilor și procedeele utilizate în management C2.2 Explicarea și interpretarea conceptelor și situațiilor din management

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3 Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice C5 Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale
Competențe transversale	CT2 Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și înțelegerea conceptelor specifice managementului riscului și formarea dezvoltarea, perfecționarea competențelor specifice necesare implementării unui proces eficace de management al riscului în cadrul organizației.
7.2. Obiectivele specifice	- aprofundarea fundamentelor specifice managementului riscului (definirea riscului în organizație, identificarea fazelor procesului de management al riscului, descrierea unor metode de identificare risc); - dezvoltarea de abilități practice utile în lucru cu harta riscurilor, definirea strategiei de răspuns; - dezvoltarea capacității de a evalua obiectiv și dezvoltarea politicii de management al riscului în cadrul organizației; - identificarea, soluționarea și fundamentarea de probleme cognitive noi aplicabile în domeniul managementului riscurilor bazate pe tehnici, metodologii și instrumente de lucru moderne.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1 Cadrul conceptual actual al managementului riscurilor	Expunere Explicație Problematizare	2
C2 Procesul general de management al riscurilor	Expunere Explicație Problematizare	2
C3 Analiza, identificarea și ierarhizarea riscurilor	Expunere Explicație Problematizare	2
C4 Tratarea, monitorizarea și revizuirea riscurilor	Expunere Explicație Problematizare	2
C5 Metode de analiză a riscurilor	Expunere Explicație Problematizare	2
C6 Managementul integrat al riscurilor	Expunere Explicație Problematizare	2
Total		12

Bibliografie

- Boșcoianu M, Badea D., *Managementul situațiilor de risc în contextul crizelor de securitate.*, Ed. AFT, Sibiu, 2017;

2. Bursuc D. C., *Determinări și elemente de metodologie pentru analiza riscului în organizația militară*, Ed. AFT, Sibiu, 2017;
3. Ceocea, C., *Riscul în activitatea de management*, Editura Economică, București, 2010
4. Ciocoiu, C. N., *Managementul riscului. O abordare integrată*, Ed. ASE, București , 2014;
5. Crișan, E., Afrăsinei-Zevoianu, C., Crișan-Mitra, C., Stegorean, R., *Managementul riscurilor organizaționale - o abordare procesuală aplicativă*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, 2018
6. Rațiu Aurelian, *Amenințări și factori de risc la adresa securității globale*, Ed. AFT, Sibiu, 2015
7. Vișoiu, I., Rusu, C., *Implementarea managementului riscului la nivel organizațional*, Editura Economică, București, 2010

8.2. Seminar	Metode didactice	Observații
S1 Seminar introductiv	Exercițiul, Demonstrația, Conversația, Dezbaterea	2
S2 Riscul în cadrul organizației militare	Exercițiul, Demonstrația, Conversația, Dezbaterea	2
S3 Managementul riscului – analiză procesuală.	Exercițiul, Demonstrația, Conversația, Dezbaterea	2
S4 Metoda de analiză a riscului – <i>Matricea Probabilitate-Consecințe</i>	Exercițiul, Demonstrația, Conversația, Dezbaterea	2
S5 Metodologia LOSS DATA COLLECTION (LDC)	Exercițiul, Demonstrația, Conversația, Dezbaterea	2
S6 Colocviu	Conversația de evaluare	2
Total		12

Bibliografie

1. Boșcoianu M, Badea D., *Managementul situațiilor de risc în contextul crizelor de securitate.*, Ed. AFT, Sibiu, 2017;
2. Bursuc D. C., *Determinări și elemente de metodologie pentru analiza riscului în organizația militară*, Ed. AFT, Sibiu, 2017;
3. Ceocea, C., *Riscul în activitatea de management*, Editura Economică, București, 2010
4. Ciocoiu, C. N., *Managementul riscului. O abordare integrată*, Ed. ASE, București , 2014;
5. Crișan, E., Afrăsinei-Zevoianu, C., Crișan-Mitra, C., Stegorean, R., *Managementul riscurilor organizaționale - o abordare procesuală aplicativă*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, 2018
8. Rațiu Aurelian, *Amenințări și factori de risc la adresa securității globale*, Ed. AFT, Sibiu, 2015
6. Vișoiu, I., Rusu, C., *Implementarea managementului riscului la nivel organizațional*, Editura Economică, București, 2010

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane: • atitudine constructivă față de dobândirea de cunoștințe din domeniul Managementului Riscului, ca obiect de studiu interdisciplinar, cu valențe aplicative, utile în soluționarea diverselor probleme manageriale, indiferent de nivel; Tematica disciplinei corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor: • Participarea activă-cointeresarea în procesul de luare a deciziei pe diferite paliere.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	-utilizarea corectă a conceptelor fundamentale ale managementului riscului și a conceptelor asociate domeniului; -să cunoască tipurile de riscuri; -să gestioneze procesul identificării, analizării și a răspunsului la risc.	Evaluare sumativă (Probă scrisă)	70%
10.5 Seminar / laborator	-să aplice corect tehnicile și instrumentele specifice managementului riscului.	Dezbateri, aplicații practice	30%
10.6 Standard minim de performanță			
- utilizarea corectă a noțiunilor de management al riscului pentru soluționarea unei probleme specifice domeniului. - Nota minimă evaluare sumativă: 5 (cinci)			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	DIAGNOZĂȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 18

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care curs	3.2	1	5.4 seminar/proiect	1/1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care curs	3.5	12	3.6 seminar/proiect	12/12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						30
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						30
Pregătire seminarii/proiect, teme, referate, portofolii și eseuri						52
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual		112				
3.8 Total ore pe semestru		150				
3.9 Numărul de credite		6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	Teorii despre organizații moderne Metodologia cercetării științifice în științele sociale Procese organizaționale și comportament organizațional
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului
Competențe transversale	CTA Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general	Cunoașterea și utilizarea corectă a conceptelor, teoriilor, modelelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor de cercetare organizațională în diagnoza și dezvoltarea organizațională
7.2. Obiectivele specifice	Studentul va fi capabil: • să opereze cu semnificațiile corecte ale conceptelor specifice teoriilor, modelelor și tipologiilor schimbării și dezvoltării organizaționale; • să proiecteze, implementeze, monitorizeze și evalueze un demers de diagnoză organizațională parțială în corelația cu un model teoretic; • să propună strategii de dezvoltare organizațională în concordanță cu rezultatele diagnozei organizaționale; • să internalizeze valorile profesionale și eticeale profesiei de consultant de dezvoltare organizațională.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1. Schimbarea planificată și dezvoltarea organizațională – conexiuni	Prelegere	2 ore
C2. Tipuri și modele de diagnoză organizațională Galbraith, Jay. R. – <i>Star Model</i> ; Burke, W.W. și Litwin – <i>Causal Model of Performance and Change</i> ; Bolman, L.G. și Deal, T. – <i>Four Frames Model</i> ;	Prelegere	4 ore
C3. Elemente de management al schimbării organizaționale. Rezistența față de schimbare	Prelegere	2 ore

C4. Strategii pentru a depăși rezistența la schimbare	Prelegere	2 ore
C5. Competențele consultantului în dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore
Bibliografie 1. Avram, E., <i>Schimbare și dezvoltare organizațională</i> , Editura Universitară, București, 2014 2. Avram, E., Cooper, C.L. (coord), <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i> , Polirom, Iași, 2008		

3. Bogathy, Z., <i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i> , Polirom, Iași, 2004 4. Bogathy, Z., <i>Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională</i> , Polirom, Iași, 2007 5. Burduș, E., <i>Managementul schimbării organizaționale</i> , Editura Economică, București, 2008 6. Makin, P., Cox, C., <i>Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților</i> , Polirom, București, 2006 7. Newton, R., <i>Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan</i> , Editura All, București, 2009 8. Nevis, E.C., <i>Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)</i> , Gestalt Book, 2012 9. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , vol I-II, Editura Polirom, Iași, 2007 (2008)		
---	--	--

Seminar	Metode de predare	Observații
S1. Importanța diagnozei organizaționale – discuție pe baza cercetării lui Deborah A. O’Neil „The Importance of Organizational Diagnosis”	Studiu individual, prezentare orală dezbateri	2 ore
S2 Aplicații ale teoriei sistemelor la diagnoza organizațională (capitol 20 din – Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore. 2013. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. Pp. 405-441)	Studiu individual, prezentare orală dezbateri	2 ore
S3. Intervenții de dezvoltare derulate la nivel individual (https://www.youtube.com/watch?v=Fl_dxx0p0Lg) și organizațional (utilizare materiale ilustrative https://www.youtube.com/watch?v=BTan1FrYN8w)	Studiu individual, dezbateri	2 ore
S4. Intervenții pentru rezolvarea conflictelor în organizații (prezentare orală pornind de la articolul Rahim, Afzalur, and Thomas V. Bonoma. 1979. “Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention.” <i>Psychological Reports</i> 44 (3_suppl): 1323–44. doi:10.2466/pr0.1979.44.3c.1323.	Prezentare orală, dezbateri	2 ore
S5. Analiza unui instrument de cercetare (chestionar aplicat angajaților) privind compatibilitatea valorilor personale și organizaționale	Demonstrație, conversație	2 ore

S6. Evaluarea rezistenței față de schimbare în organizații (prezentare a capitolului 16- Myungweon Choi and Wendy E.A. Ruona „Individual Readiness for Organizational Change Myungweon Choi and Wendy E.A. Ruona, eds Leonard, H. Skipton, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore. 2013. <i>The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development</i> . doi:10.1002/9781118326404.	Demonstrație, conversație	2 ore
Proiect	Metode de predare	Observații
P1. Contactarea organizației /Identificarea clientului-țintă	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P2. Stabilirea modelului de diagnoză organizațională utilizat	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P3. Stabilirea metodelor de colectare a datelor. Selectarea/construirea instrumentelor de colectare	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P4. Colectarea și prelucrarea datelor diagnozei	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P5. Elaborarea raportului de diagnoză	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P6. Elaborarea propunerilor privind intervențiile de dezvoltare organizațională	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
Bibliografie 1. Avram, E., <i>Schimbare și dezvoltare organizațională</i>, Editura Universitară, București, 2014 2. Avram, E., Cooper, C.L. (coord), <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i>, Polirom, Iași, 2008 3. Bogathy, Z., <i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i>, Polirom, Iași, 2004 4. Bogathy, Z., <i>Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională</i>, Polirom, Iași, 2007 5. Burduș, E., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, Editura Economică, București, 2008 6. Freedman, Arthur M. and Jonathan Passmore. 2013. <i>The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development</i>. doi:10.1002/9781118326404. 7. Makin, P., Cox, C., <i>Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților</i>, Polirom, București, 2006 8. Newton, R., <i>Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan</i>, Editura All, București, 2009 9. Nevis, E.C., <i>Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)</i>, Gestalt Book, 2012 10. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol I-II, Editura Polirom, Iași, 2007 (2008)		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei asigură reperele necesare înțelegerii procesului de schimbare/dezvoltare organizațională, formării și dezvoltării capacității de a proiecta, implementa, monitoriza și evalua strategii de dezvoltare organizațională. La finalul acestui curs, studenții dobândesc un nucleu de competențe specifice consultantului de dezvoltare organizațională, la care se adaugă capacitatea de a proiecta și utiliza strategii, metode și instrumente variate pentru realizarea diagnozei în cadrul organizațiilor civile și militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Capacitatea de a utiliza corect conceptele specifice schimbare și dezvoltare organizațională; • Capacitatea de a analiza critic limitele modelelor explicative în soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne; • Capacitatea de sinteză și de evaluare.	Examen scris (evaluarea sumativă)	70%
10.5. Seminar/proiect	• Capacitatea de a opera corect cu limbajul de specialitate; • Capacitatea de analiză, de sinteză și de evaluare	Proiect de diagnoză organizațională parțială (evaluare a continuă)	30%
10.6. Standard minim de performanță			
Utilizarea corectă a majorității conceptelor, respectiv selectarea și aplicarea unor metode și instrumente adecvate pentru realizarea proiectului de diagnoză organizațională parțială - Nota minimă la evaluarea continuă – 5 (cinci); - Nota minimă la proba scrisă (evaluarea sumativă) – 5 (cinci).			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	CAPABILITĂȚI MILITARE					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.3. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studii	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei
						Opțională de specialitate – MCOS 21

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	1	3.3. seminar/laborator/proiect	1/1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5 curs	12	3.6 seminar/laborator	12/12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiu după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					30
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					30
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					27
Tutoriat					
Examinări					2
Alte activități					
3.7. Total ore studiu individual	87				
3.8. Total ore pe semestru	125				
3.9. Numărul de credite	5				

4. Precondiții

4.1. de curriculum	Studierea disciplinei <i>Concepte și teorii despre capabilitățile organizaționale</i>
4.2. de competențe	—

5. Condiții

5.1. de desfășurare a cursului	—
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	—

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C3 Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile C5 Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse
--------------------------------	---

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea sistematică a teoriilor și principiilor care fundamentează problematica capabilităților militare implicate în analiza și gestiunea mediului de securitate actual
7.2. Obiectivele specifice	- cunoașterea și înțelegerea unor noțiuni utilizate în domeniul capabilităților militare și încadrarea lor corectă în teorii, modele specifice; - identificarea componentelor și a domeniilor de manifestare a capabilităților militare, a caracteristicilor, efectelor și a dinamicii acestora; - analiza eficientă și inovativă a necesităților de transformare a capabilităților militare în acord cu cerințele și particularitățile mediului de securitate actual. - valorificarea informațiilor referitoare la problematica capabilităților militare pentru conturarea modalităților posibile de optimizare și modernizare a acestora.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Nr. ore
I. Teoria capabilităților C1: <i>Capabilități militare conținut și dimensiuni specifice</i> 1.1 Capabilități – delimitări conceptuale, tipologie 1.2 Capabilități militare – definire, componente principale 1.3 Evoluții și tendințe în transformarea capabilităților militare	Expunere, descriere, explicație, conversație	2
C2: <i>Corelația dintre capabilități militare, strategii și doctrine</i> 2.1 Strategie și doctrină militară – aspecte corelative 2.2 Influența strategiilor și doctrinelor militare asupra capabilităților militare	Expunere, descriere, explicație	2
II. Componentele capabilităților militare	Expunere, descriere,	2

C3: <i>Realizarea capabilităților operaționale ale forțelor</i> 3.1 Resurse implicate în realizarea capabilităților operaționale 3.2 Instrumente pentru realizarea nivelului operațional al forțelor 3.3 Etapele operaționalizării forțelor 3.4. Capabilități militare necesare Armatei României pentru participarea la misiuni multinaționale	explicație	
C4: <i>Dotarea forțelor – componentă specifică a capabilităților</i> 4.1 Modernizarea înzestrării forțelor 4.2 Echipamente tehnice și tehnologii performante 4.3 Perspective ale dezvoltării tehnologiilor militare	Expunere, descriere, explicație, conversație	2
C5: <i>Dimensiuni ale resursei umane în cadrul capabilităților militare</i> 5.1 Particularități privind stabilirea necesarului de forțe privind asigurarea unei capabilități operaționale ridicate 5.2 Conducerea forțelor în teatrul de operații multinațional 5.3 Instruirea forțelor – parte integrantă a dezvoltării capabilităților militare	Expunere, descriere, explicație	2
C6: <i>Instruirea forțelor – parte integrantă a dezvoltării capabilităților militare</i> 6.1 Standardizarea și operaționalizarea instrucției 6.2 Adaptarea instrucției la realitățile teatrelor de operații 6.3 Perfecționarea metodelor de instruire	Expunere, descriere, explicație, conversație	2
Bibliografie: 1. <i>Strategia națională de apărare a țării</i> , , București, 2020; 2. <i>Strategia de Transformare a Armatei României</i> , București, 2007; 3. <i>NATO Handbook</i> , Brussels, NATO Public Diplomacy Division, 2006; 4. Baboș, Al., Trocan, C., Cristea S., <i>Sisteme de arme și capabilități pentru infanterie</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2007; 5. Bădălan E., <i>Înțelegerea transformării</i> , București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2006; 6. Bădălan E., <i>Sensul transformării</i> , București, Editura Militară, 2005; 7. Făgădar, E., Resurse și capabilități ale sistemelor de comunicații militare, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2007; 8. Frunzeti T., Zodian V., <i>Lumea 2013</i> , Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 20013; 9. Ispas, L., <i>Dimensiuni ale modernizării capabilităților militare</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2015; 10. Grigore, L., Grecu, D., <i>Capabilităților militare</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2014; 11. Medar, T., S., <i>Capabilități ale serviciilor moderne de informații militare</i> , Editura C.T.E.A., 2007; 12. Neag; M., Pricopi, M., <i>Dimensiunea militară a securității</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2009; 13. Popa, M. V. <i>Capabilități organizaționale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2011; 14. Popa, M., (coord), i-DOC. <i>Analiza capabilităților</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006; 15. Popa, M., (coord), i-DOC. <i>Modelarea procesului de selecție a capabilităților</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;		

16. Popa, M., Trocan, C., Bârsan, G., <i>Capabilități ale forțelor de sprijin</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006; 17. Văduva, Gheorghe, <i>Capabilități facilitate de rețea</i> , Editura Universității Naționale de Apărare, 2009.		
8.2. Seminar	Metode de predare	Nr. ore
Conținutul și caracteristicile principalelor strategii și doctrine politico – militare	Dezbateri, Conversație, Problematizare	2
Capabilități militare NATO și UE	Dezbateri, Conversație,	2
Implicațiile tehnologiei moderne asupra capabilităților militare	Explicație, Problematizare	2
Selecția și pregătirea resursei umane - componentă a capabilităților militare	Dezbateri, Conversație,	2
Capabilități militare specifice diferitelor teatre de operații	Dezbateri, Explicație, Problematizare	2
Etape ale transformării și modernizării capabilităților militare	Dezbateri, Conversație, Problematizare	2
Total ore seminar		12
8.3. Proiect		
Investițiile în domeniul apărării la nivelul statelor membre NATO	Dezbateri, Conversație, Problematizare	4
Programe de dezvoltare a capabilităților militare la nivelul UE	Dezbateri, Conversație, Problematizare	4
Modelarea și optimizarea capabilităților militare	Dezbateri, Conversație, Problematizare	4
Total ore proiect		12
Bibliografie: 1. <i>Strategia națională de apărare a țării</i> , “O Românie puternică în Europa și în lume”, București, 2015; 2. <i>Strategia de Transformare a Armatei României</i> , București, 2007; 3. <i>NATO Handbook</i> , Brussels, NATO Public Diplomacy Division, 2006; 4. Baboș, Al., Trocan, C., Cristea S., <i>Sisteme de arme și capabilități pentru infanterie</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2007; 5. Bădălan E., <i>Înțelegerea transformării</i> , București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2006; 6. Bădălan E., <i>Sensul transformării</i> , București, Editura Militară, 2005; 7. Bârsan G., <i>Modeling and Simulation – Introduction Course</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;		

8. Căruțașu V., Bârsan G., *Aplicații ale modelării și simulării*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
9. Făgădar, E., *Resurse și capacități ale sistemelor de comunicații militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2007;
18. Frunzeti T., Zodian V., *Lumea 2013*, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 2013;
10. Ispas, L., *Dimensiuni ale modernizării capacităților militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2015;
11. Grigore, L., Grecu, D., *Capacităților militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2014;
12. Medar, T., S., *Capacități ale serviciilor moderne de informații militare*, Editura C.T.E.A., 2007;
13. Popa, M. V. *Capacități organizaționale*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2011;
14. Neag; M., Pricopi, M., *Dimensiunea militară a securității*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2009;
15. Popa, M., (coord), i-DOC. *Analiza capacităților*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
16. Popa, M., (coord), i-DOC. *Modelarea procesului de selecție a capacităților*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
17. Popa, M., Trocan, C., Bârsan, G., *Capacități ale forțelor de sprijin*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006;
18. Văduva, Gheorghe, *Capacități facilitate de rețea*, Editura Universității Naționale de Apărare, 2009.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei *Capacități militare* corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Analiza mediului internațional de securitate;
- Multidimensionalitatea confruntărilor organizaționale;
- Transformarea organismului militar;

Tematica disciplinei *Capacități militare* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- Dezvoltarea capacității de analiză și sinteză în vederea identificării posibilităților de îmbunătățire a contribuției instituțiilor de securitate la menținerea securității internaționale prin intermediul organizațiilor internaționale.;
- Înțelegerea modalităților de concretizare a cunoștințelor teoretice în practica planificării și dezvoltării capacităților militare

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Folosirea corectă a limbajului propriu disciplinei.	Probă scrisă	60 %

	• Utilizarea teoriilor analitice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale.		
10.5. Seminar/ laborator	• Folosirea corectă a limbajului specific. • Argumentarea afirmațiilor și concluziilor prin exemplificare, demonstrație sau studiu de caz. • Punerea în valoare a cunoștințelor asimilate în vederea elaborării unor produse de natură să formeze aptitudini proactive.	Proiect Studiu de caz	40%
10.6. Standard minim de performanță			
• Utilizarea corectă a noțiunilor de bază. • Prezența și participarea activă la cursuri și seminarii. • Susținerea și promovarea proiectului din cursul semestrului.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	PRACTICĂ					
2.2. Titularul activităților de curs						
2.2. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	V	2.7. Regimul disciplinei
						Impusă (obligatorie) de specialitate-MCIS 22

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână		din care curs	3.2	3.3. seminar/laborator	
3.4 Total ore din planul de învățământ	28	din care curs	3.5	3.6 seminar/laborator	
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					15
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					15
Tutoriat					17
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual		47			
3.8 Total ore pe semestru		75			
3.9 Numărul de credite		3			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

1.1. de desfășurare a cursului	-
1.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	
Competențe transversale	CT1 Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică.

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Utilizarea unor metode și tehnici de investigare a proceselor organizaționale ținând cont de obiectivele de performanță organizațională.
7.2. Obiectivele specifice	• cunoașterea și înțelegerea configurației generale a diferitelor tipuri de organizații; • dezvoltarea capacității de analiză a unor bune practici organizaționale și a modalităților de implementare într-un context specific; • manifestarea unei atitudini responsabile față de propria dezvoltare ca specialist în domeniul managementului și capabilităților organizaționale; • conștientizarea importanței utilizării corecte a noțiunilor și conceptelor specifice managementului în general și managementului resurselor organizației în mod special.

8. Conținuturi

Teme practice	Metode de predare	Observații
Identificarea bunelor practici privind metodele și tehnicile de management al capabilităților organizaționale		
Studiu de caz privind responsabilitatea socială în organizații din domeniul public		
Studiu de caz privind managementul cercetării-dezvoltării în organizații din domeniul securității și apărării		
Studiu de caz privind managementul marketingului în organizații		
Studiu de caz privind sănătatea ocupațională și ergonomia în organizații industriale		

Studiu de caz (analiză comparativă) privind abordarea sustenabilității în organizații private și publice		
Analiza politicilor managementului calității în organizații		
Studiu de caz privind managementul riscurilor în organizații		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei **Practică** corespund reperelor epistemice contemporane referitoare la exercitarea profesiei militare și civile.
- Tematica disciplinei **Practică** corespunde cerințelor angajatorilor.

10. Evaluare

10. Evaluare			
Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
Practică	Elaborarea unui studiu de caz referitor la implicarea factorilor decizionali privind managementul capabilităților în corelație cu nivelul asumat.	Portofoliu	70%
		Aprecieri tutore	30%
10.4 Standard minim de performanță			
• însușirea noțiunilor aplicative referitoare la îmbunătățirea performanței organizaționale; • implicarea proactivă în realizarea studiilor de caz și identificarea celor mai bune practici organizaționale; • reacție pozitivă la sarcini și implicarea în activitățile curente ale organizației în care s-a desfășurat practica.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL PROIECTELOR						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate-MCIS 23

3. Tipul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care curs	3.2	2	3.3. seminar/laborator/proiect	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	48	din care curs	3.5	24	3.6 seminar/laborator/proiect	24
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						60
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						50
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual		150				
3.8 Total ore pe semestru		200				
3.9 Numărul de credite		8				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	
5.2. de desfășurare a seminarului/proiectului	

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice C5. Proiectarea conceptuală și de detaliu de modele de utilizare a capabilităților organizaționale, în medii de acțiune diverse C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale
--------------------------------	---

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Însușirea teoriei și metodologiei managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică, necesare în exprimarea și transpunerea concretă a acestora în practică.
7.2. Obiectivele specifice	• identificarea problemelor fundamentale ale managementului proiectelor; • explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene specifice managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică; • valorificarea informațiilor obținute prin studierea fundamentelor managementului proiectelor în elaborarea unor lucrări de natură să formeze capacități de analiză și aplicative; • soluționarea problemelor ivite în abordarea și pe parcursul anumitor teme din managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Proiectul – obiect al managementului proiectului.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2
C2. Managementul programelor. Portofoliul de proiecte.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2
C3. Organizarea structurală internă și externă a managementului proiectelor.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2
C4. Managementul ciclului de viață al proiectului.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	4
C5. Managementul timpului.	Expunere, Explicație, Demonstrație	2

C6. Managementul riscului. Managementul mediului. Managementul calității proiectului.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2
C7. Managementul resurselor umane în proiecte.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2
C8. Managementul riscului. Managementul financiar al proiectului.	Expunere, Explicație, Descriere	2
C9. Proceduri de achiziții și managementul contractelor.	Expunere, Explicație, Demonstrație	2
C10. Fonduri structurale și de investiții europene 2014-2020, Orizont 2020. Planul Național de Cercetare-dezvoltare și Inovare.	Expunere, Explicație, Demonstrație	2
C11. Managementul proiectelor în era informațională. Depunerea online. Evaluarea proiectelor.	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2
Total		24
Bibliografie 1. Bârsan G., Kifor C., Pleșanu T., Moșteanu D., <i>Managementul proiectelor – suport pentru mediul online</i> , Editura AFT, Sibiu, 2020 2. Pleșanu, T., Bârsan G., <i>Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică-suport multimedia</i> , Editura AFT, Sibiu, 2017 3. Pleșanu, T., Moșteanu D., <i>Managementul proiectelor - suport multimedia</i> , Editura AFT, Sibiu, 2017 4. Rodney J., Stephen, J., <i>Manual Gower de management de proiect</i> , Editura Codecs, București, 2004 5. Neagu C. „ <i>Managementul proiectelor</i> ”, Ed. Tritonic, București, 2007; 6. Everett E. Adam, Jr; EBERT R.; „ <i>Managementul producției și al operațiunilor</i> ”, Ed. Teora, București, 2001; 7. Proctor T., „ <i>Elemente de creativitate managerială</i> ”, Ed. Teora, București, 2000; 8. Constantinescu, D.A., „ <i>Managementul proiectelor</i> ”, Colecția Națională București, 2001; 9. Pleșanu, T., <i>Accesarea surselor de finanțare</i> , Editura UNAp, București, 2005. 10. Surse WEB: www.pmi.org , www.infoeuropa.ro , www.fonduri-structurale.ro , www.finantare.ro .		
8.2. Seminar/proiect	Metode de predare	Observații
Organizarea structurală internă a managementului proiectelor, deținătorii de interese în cadrul proiectului, echipa de proiect. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4
Organizarea structurală externă a managementului proiectelor, managementul ciclului de viață al proiectului. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4
Managementul calității proiectului, managementul timpului. Proiect practic	Explicație, Descriere,	4

	Demonstrație	
Managementul mediului, managementul resurselor umane în proiecte. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4
Managementul riscului, managementul finanțării. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4
Proiecte de cercetare fundamentale și aplicative în cadrul fondurilor europene și PNCDI	Explicație, Descriere, Demonstrație	4
Total		24
Bibliografie		
1. Bârsan G., Kifor C., Pleșanu T., Moșteanu D., <i>Managementul proiectelor – suport pentru mediul online</i> , Editura AFT, Sibiu, 2020 2. Pleșanu, T., Bârsan G., <i>Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică-suport multimedia</i> , Editura, AFT, Sibiu, 2017 3. Pleșanu, T., Moșteanu D., <i>Managementul proiectelor - suport multimedia</i> , Editura, AFT, Sibiu, 2017 4. Rodney J., Stephen, J., <i>Manual Gower de management de proiect</i> , Editura Codecs, București, 2004 5. Mocanu, M. „ <i>Managementul proiectelor</i> ”, Ed. All Beck, București, 2004; 6. Postăvaru, N. „ <i>Managementul proiectelor</i> ”, Ed. Matrix, București 1999. 7. Bogdan O. „ <i>Managementul calității totale</i> ”, Ed. Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2010. 8. Surse WEB: www.pmi.org , www.infoeuropa.ro , www.fonduri-structurale.ro , www.finantare.ro .		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei Managementul proiectelor corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Utilizarea teoriilor moderne în domeniul managementul proiectelor, binomul managementul proiectelor - calitatea cercetării științifice;
- Corelarea aspectelor proiect - principiu management proiect - organizare structurală - ciclul de viață proiect – calitate – mediu – finanțare – risc - resurse umane.
- Rezolvarea de probleme prin modelare, simulare, algoritmizare.

Tematica disciplinei Managementul proiectelor corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- Respectarea procedurilor specifice elaborării de produse științifice;
- Elaborarea unor lucrări și proiecte de cercetare în domeniul managementului și tehnologiei, utilizând metodologii calitative în manieră inovatoare;
- Utilizarea tehnologiilor moderne.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	• Utilizarea corectă a limbajului de specialitate; • Explicarea și demonstrarea unor concepte, procese și fenomene specifice managementului proiectelor; • Utilizarea teoriilor, principiilor și metodelor moderne din domeniul managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică în soluționarea problemelor ivite în cadrul diferitelor tematici.	Proiect	70 %
10.5 Seminar/ Proiect	• Capacitățile de analiză, de sinteză și de transpunere în practică a cunoștințelor dobândite prin elaborarea unor produse științifice.	Referat	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
- Rezolvarea sarcinilor didactice pe timpul semestrului; - Utilizarea corectă a conceptelor în raport cu teoria folosită; - Construirea corectă a judecăților și raționamentelor; - Capacitatea de a proiecta evaluări pentru îndeplinirea obiectivelor.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL CAPABILITĂȚILOR INSTITUȚIILOR DE SECURITATE						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 24

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care 3.2. curs	2	3.3. seminar/ laborator	2
3.4. Total ore din planul de învățământ	48	din care 3.5. curs	24	3.6. seminar/ laborator	24
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					60
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					50
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual		150			
3.8. Total ore pe semestru		200			
3.9. Numărul de credite		8			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2 Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C3 Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice
Competențe transversale	CT2 Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înțelegerea competențelor și responsabilităților componentelor sistemului național de securitate, ordine publică și apărare
7.2. Obiectivele specifice	• explicarea contextului general de analiză a sistemului național de securitate, ordine publică și apărare; • aprofundarea cadrului normativ specific securității, ordinii publice și apărării; • proiectarea de modele logice și ghiduri raționale de investigare a factorilor determinanți ai crizelor de ordine publică; • utilizarea unor metode, tehnici și instrumente de investigare privind managementul integrator al apărării naționale; • formarea abilităților de analiză a factorilor destabilizatori ai ordinii constituționale și sociale, precum și a celor de risc specifici crizelor politico militare contemporane.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Domeniul de referință al securității naționale	Prelegere	
Determinări teoretice generale specific crizelor. Tipologia generală a crizelor	Prelegere	
Factori generatori de crize - riscuri, sfidări, provocări, pericole, amenințări și agresiuni. Influența amplificatoare a vulnerabilităților societale asupra acestor factori	Prelegere	
Protecția infrastructurilor critice - imperativ al dezvoltării armonioase a Uniunii Europene	Prelegere	

Relevanța eficienței managementului protecției civile pentru menținerea echilibrului societal, în contextul insecurității accentuate, determinată de dezastre sau conflicte armate	Prelegere	
Managementul strategic al ordinii publice	Prelegere	
Sistemul operațional de comandă și control specific ordinii publice. Managementul crizelor de ordine publică	Prelegere	
Managementul strategic al apărării naționale	Prelegere	
Sistemul operațional de comandă și control al apărării naționale	Prelegere	
Caracteristicile, fizionomia generală și obiectivele strategice ale intervențiilor militare contemporane	Prelegere	
Corelația surprindere – operație ofensivă strategică	Prelegere	
Acoperirea strategică. Operația de apărare strategică	Prelegere	
Bibliografie: 1. Documente normative în domeniul de referință al securității naționale 1.1. Legislația națională și europeană 1.1.1. <i>Constituția României</i> , București, Editura R.A., Monitorul Oficial, 2010. 1.1.2. <i>Directiva nr. 114 a Consiliului Uniunii Europene, din 8 decembrie 2008, privind identificarea și desemnarea infrastructurilor critice europene și evaluarea modalității de îmbunătățire a protecției acestora</i> , Bruxelles, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, din 23 decembrie 2008, versiunea în limba română. 1.1.3. <i>Legea nr. 51, din 8 iulie 1991, privind siguranța națională a României</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 163, din 7 august 1991. 1.1.4. <i>Legea nr. 14, din 24 februarie 1992, privind organizarea și funcționarea Serviciului Român de Informații</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 33, din 3 martie 1992. 1.1.5. <i>Legea nr. 92, din 24 iulie 1996, privind organizarea și funcționarea Serviciului de Telecomunicații Speciale</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 169, din 30 iulie 1996. 1.1.6. <i>Legea nr. 1, din 6 ianuarie 1998, privind organizarea și funcționarea Serviciului de Informații Externe</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 7, din 12 ianuarie 1998. 1.1.7. <i>Legea nr. 191, din 19 octombrie 1998, privind organizarea și funcționarea Serviciului de Protecție și Pază</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 402, din 28 octombrie 1998. 1.1.8. <i>Legea nr. 90, din 26 martie 2001, privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 164, din 2 aprilie 2001. 1.1.9. <i>Legea nr. 182, din 12 aprilie 2002, privind protecția informațiilor clasificate</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 248, din 12 aprilie 2002. 1.1.10. <i>Legea nr. 218, din 23 aprilie 2002, privind organizarea și funcționarea Poliției Române</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 305, din 9 mai 2002. 1.1.11. <i>Legea nr. 415, din 27 iunie 2002, privind organizarea și funcționarea Consiliului Suprem de Apărare a Țării</i> , publicată în Monitorul Oficial nr. 494, din 10 iulie 2002.		

- 1.1.12. *Legea nr. 453, din 1 noiembrie 2004, privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 1/1999 privind regimul stării de sediu și regimul stării de urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.052, din 12 noiembrie 2004.
- 1.1.13. *Legea nr. 473, din 4 noiembrie 2004, privind planificarea apărării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.052, din 12 noiembrie 2004.
- 1.1.14. *Legea nr. 481, din 8 noiembrie 2004, privind protecția civilă*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.094, din 24 noiembrie 2004.
- 1.1.15. *Legea nr. 535, din 25 noiembrie 2004, privind combaterea terorismului*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.161, din 8 decembrie 2004.
- 1.1.16. *Legea nr. 550, din 29 noiembrie 2004, privind organizarea și funcționarea Jandarmeriei Române*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.175, din 13 decembrie 2004.
- 1.1.17. *Legea nr. 346, din 21 iulie 2006, privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 654, din 28 iulie 2006.
- 1.1.18. *Hotărârea Parlamentului României nr. 30, din 4 noiembrie 2008, privind aprobarea Strategiei naționale de apărare a țării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 799, din 28 noiembrie 2008.
- 1.1.19. *Hotărârea Consiliului Suprem de Apărare a Țării nr. 62, din 17 aprilie 2012, privind adoptarea Strategiei de Securitate Națională a României*.
- 1.1.20. *Legea nr. 38, din 28 martie 2011, privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului României nr. 20, din 11 martie 2009, pentru modificarea art. 13, alin (2) și (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 30/2007 privind organizarea și funcționarea Ministerului Administrației și Internelor și pentru reorganizarea unor unități din subordinea Ministerului Administrației și Internelor*, publicată în Monitorul Oficial nr. 215, din 29 martie 2011.
- 1.1.21. *Legea nr. 18, din 11 martie 2011, privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului României nr. 98, din 3 noiembrie 2010, privind identificarea, desemnarea și protecția infrastructurilor critice*, publicată în Monitorul Oficial nr. 183, din 16 martie 2011.
- 1.1.22. *Legea nr. 58, din 29 aprilie 2011, privind modificarea art. 8 din Legea apărării naționale a României nr. 45/1994*, publicată în Monitorul Oficial nr. 303, din 3 mai 2011.
- 1.2. **Hotărâri ale Guvernului României**
 - 1.2.1. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.489, din 9 septembrie 2004, privind organizarea și funcționarea Comitetului Național pentru Situații de Urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 884, din 28 septembrie 2004.
 - 1.2.2. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.490, din 9 septembrie 2004, privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare și a organigramei Inspectoratului General pentru Situații de Urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 884, din 28 septembrie 2004.
 - 1.2.3. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.492, din 9 septembrie 2004, privind principiile de organizare, funcționarea și atribuțiile serviciilor de urgență profesionale*, publicată în Monitorul Oficial nr. 885, din 28 septembrie 2004.
 - 1.2.4. *Hotărârea Guvernului României nr. 2.288, din 9 septembrie 2004, pentru aprobarea repartizării principalelor funcții de sprijin pe care le asigură ministerele, celelalte organe centrale de stat și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 9, din 4 ianuarie 2005.
 - 1.2.5. *Hotărârea Guvernului României nr. 373, din 31 martie 2008, privind organizarea, funcționarea și compunerea Centrului Național de Conducere a*

Acțiunilor de Ordine Publică, publicată în Monitorul Oficial nr. 262, din 3 aprilie 2008.

- 1.2.6. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.040, din 13 octombrie 2010, pentru aprobarea Strategiei naționale de ordine publică 2010-2013*, publicată în Monitorul Oficial nr. 721, din 28 octombrie 2010.
- 1.2.7. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.110, din 3 noiembrie 2010, privind componența, atribuțiile și modul de organizare a Grupului de lucru interinstituțional pentru protecția infrastructurilor critice*, publicată în Monitorul Oficial nr. 757, din 12 noiembrie 2010.
- 1.2.8. *Hotărârea Guvernului României nr. 718, din 13 iulie 2011, pentru aprobarea Strategiei naționale privind protecția infrastructurilor critice*, publicată în Monitorul Oficial nr. 555, din 4 august 2011.

1.3. Ordonanțe de urgență ale Guvernului României

- 1.3.1. *Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 1, din 21 ianuarie 1999, privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 22, din 21 ianuarie 1999.
- 1.3.2. *Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 104, din 27 iunie 2001, privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române*, publicată în Monitorul Oficial nr. 351, din 29 iunie 2001.
- 1.3.3. *Ordonanța Guvernului României nr. 88, din 30 august 2001, privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice pentru situații de urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 554, din 1 septembrie 2001.
- 1.3.4. *Ordonanța Guvernului României nr. 21, din 15 aprilie 2004, privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 361, din 26 aprilie 2004.
- 1.3.5. *Ordonanța Guvernului României nr. 30, din 25 aprilie 2007, privind organizarea și funcționarea Ministerului Internelor și Reformei Administrative*, publicată în Monitorul Oficial nr. 309, din 9 mai 2007.
- 1.3.6. *Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 98, din 3 noiembrie 2010, privind identificarea, desemnarea și protecția infrastructurilor critice*, publicată în Monitorul Oficial nr. 757, din 12 noiembrie 2010.

2. Lucrări pentru fundamentarea noțiunilor

- 2.1 *Lexicon militar*, București, Editura Militară, 1980.
- 2.2 *Lexicon militar*, Chișinău, Editura Saka, 1980.
- 2.3 *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, București, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2009.

3. Lucrări elaborate de către autori români

- 3.1 Arsenie, Valentin, Sârbu, Cornel, *Surprinderea în lupta armată*, București, Editura Militară, 1993.
- 3.2 Caragea, Anton, *Irakul în flăcări; 1990-2003. Război în golf. Dosar secret*, București, Editura Nemira, 2003.
- 3.3 Cristian, C.I., *Sângeroasa destrămare. Iugoslavia*, București, Editura Sylvi, 1994.
- 3.4 Cruceru, Valerică, *Insurgență, contrainsurgență și război limitat. Aspecte ale artei militare în războiul din Vietnam (1954-1975)*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
- 3.5 Dobrițoiu, Radu-Costin, *Afganistan – un pământ uitat de timp*, București, Editura Enciclopedică, 2002.
- 3.6 Dumitru, Cristea, Roceanu, Ion, *Războiul bazat pe rețea*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.

- 3.7 Gologan, Mircea, *Războiul din Falkland*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.
- 3.8 Mureșan, Mircea, Văduva, Gheorghe, *Războiul viitorului, viitorul războiului*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2004.
- 3.9 Neag, Mihai-Marcel (coordonator), *Securitatea umană în conflictele și crizele internaționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2010.
- 3.10 Nour, Aurel, *Conducerea politic-militară*, București, Editura Edit Consult, 2000.
- 3.11 Nour, Aurel, *Fundamentele conducerii militare*, București, Editura Edit Consult, 2000.
- 3.12 Onișor, Constantin, *Teoria strategiei militare*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1999.
- 3.13 Pivariu, Corneliu, *SUA – Irak. Forța democrației versus dictatura forței*, București, Editura Bren, 2004.
- 3.14 Soare, Vasile, *Forțele speciale. Comandouri aeropurtate în acțiune*, București, Editura Ziua, 2002.
- 3.15 Udeanu, Gheorghe, *Managementul securității naționale*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.
- 3.16 Udeanu, Gheorghe, Neag, Marcel, *Elemente de artă militară*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013.
- 3.17 Vreme, Vasile, *Drama Pensinsulei Coreea. Primul război cald din perioada războiului rece (1950-1953)*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
- 3.18 ***, *Criza, conflictul, războiul, vol. I, Definirea crizelor și conflictelor armate în noua configurație a filosofiei și fizionomiei naționale și internaționale de rețea*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.
- 3.19 ***, *Criza, conflictul, războiul, vol. II, Studii teoretice și analize empirice, în domeniul managementului crizelor la nivelul economico-financiar*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.
- 3.20 ***, *Marea conflagrație a secolului XX*, București, Editura Politică, 1974.
- 3.21 ***, *Teoria conducerii militare*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1998.

4. Lucrări elaborate de către autori străini

- 4.1. Black, Jeremy, *Șaptezeci de bătălii ale tuturor timpurilor*, București, Editura Aquida '93, 2006.
- 4.2. Coutau-Bégarie, Hervé, *Breviar de strategie*, Craiova, Editura Sitech, 2002.
- 4.3. Coutau-Bégarie, Hervé, *Tratat de strategie, vol. I*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2006.
- 4.4. de Launay, Jacques, *Mari decizii ale celui de-al doilea război mondial*, vol. I și II, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1988.
- 4.5. Otto, Hans-Dieter, *Lexiconul erorilor militare*, Pitești, Editura Paralelă 45, 2005.
- 4.6. Regan, Geoffrey, *Bătălii care au schimbat istoria lumii*, București, Grupul Editorial RAO, 2004.
- 4.7. Sarkozy, Nicolas, *Martor*, București, Editura RAO, 2006.
- 4.8. Stadniuk, Ivan, *Războiul, vol. I*, București, Editura Politică, 1986.
- 4.9. Sun Tzu, *Arta războiului*, Oradea, Editura Antet, 1999.
- 4.10. Sun Tzu II, *Nobila artă a războiului*, Pitești, Editura Incitatus, 2004.
- 4.11. Suvorov, Victor, *Spărgătorul de gheață*, Iași, Editura Polirom, 1995.
- 4.12. Suvorov, Victor, *Ultima republică*, Iași, Editura Polirom, 1975.

4.13. Suvorov, Victor, <i>Epurarea</i>, Iași, Editura Polirom, 2000. 4.14. WilliamV., Wenger, 3rd Battalion, 160th Infantry Regiment (7th California), <i>Infantry Magazine</i>, published by the US Army Infantry Center and School, Fort Benning, Georgia, 1994. 5. Infografie 5.1. http://ro.wikipedia.org/wiki/Acquis_comunitar 5.2. http://ro.wikipedia.org/wiki/Cutremurul din Oceanul Indian din 2004, Ajutor Internațional 5.3. http://www.9am.ro/arhiva.php/2005/Martie/25-31/International 5.4. http://www.libertatea.ro/detalii/articol/japonia-katrina-chile-326316.html 5.5. http://www.presidecy.ro/, Strategia națională de apărare, București, 2010 5.6. www.isuvaslui.ro/extra/scurt-istoric al-protectiei civil		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Domeniul de referință al securității naționale	Conversație Explicație	
Conducerea politică, politico-militară și central-administrativă a sistemului securității naționale	Conversație Explicație	
Conținutul și caracteristicile diferitelor tipuri de crize	Conversație Explicație	
Factori generatori de crize - riscuri, sfidări, provocări, pericole, amenințări și agresiuni. Influența amplificatoare a vulnerabilităților societale asupra acestor factori	Conversație Explicație	
Protecția infrastructurilor critice - imperativ al dezvoltării armonioase a Uniunii Europene	Conversație Explicație	
Relevanța eficienței managementului protecției civile pentru menținerea echilibrului societal, în contextul insecurității accentuate, determinată de dezastre sau conflicte armate	Conversație Explicație	
Managementul strategic al ordinii publice	Conversație Explicație	
Studii de caz referitoare la exercitarea comenzii și controlului în situații speciale de afectare a ordinii publice	Conversație Explicație	
Sistemul operațional de comandă și control al apărării naționale	Conversație Explicație	
Caracteristicile etapelor conflictelor armate contemporane	Conversație Explicație Demonstrație	
Complexitatea surprinderii strategice	Conversație Explicație Demonstrație	
Insurgența generalizată – etapa finală a apărării strategice	Conversație Explicație Demonstrație	

Bibliografie:

1. Documente normative în domeniul de referință al securității naționale

1.1. Legislația națională și europeană

- 1.1.1. *Constituția României*, București, Editura R.A., Monitorul Oficial, 2010.
- 1.1.2. *Directiva nr. 114 a Consiliului Uniunii Europene, din 8 decembrie 2008, privind identificarea și desemnarea infrastructurilor critice europene și evaluarea modalității de îmbunătățire a protecției acestora*, Bruxelles, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, din 23 decembrie 2008, versiunea în limba română.
- 1.1.3. *Legea nr. 51, din 8 iulie 1991, privind siguranța națională a României*, publicată în Monitorul Oficial nr. 163, din 7 august 1991.
- 1.1.4. *Legea nr. 14, din 24 februarie 1992, privind organizarea și funcționarea Serviciului Român de Informații*, publicată în Monitorul Oficial nr. 33, din 3 martie 1992.
- 1.1.5. *Legea nr. 92, din 24 iulie 1996, privind organizarea și funcționarea Serviciului de Telecomunicații Speciale*, publicată în Monitorul Oficial nr. 169, din 30 iulie 1996.
- 1.1.6. *Legea nr. 1, din 6 ianuarie 1998, privind organizarea și funcționarea Serviciului de Informații Externe*, publicată în Monitorul Oficial nr. 7, din 12 ianuarie 1998.
- 1.1.7. *Legea nr. 191, din 19 octombrie 1998, privind organizarea și funcționarea Serviciului de Protecție și Pază*, publicată în Monitorul Oficial nr. 402, din 28 octombrie 1998.
- 1.1.8. *Legea nr. 90, din 26 martie 2001, privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor*, publicată în Monitorul Oficial nr. 164, din 2 aprilie 2001.
- 1.1.9. *Legea nr. 182, din 12 aprilie 2002, privind protecția informațiilor clasificate*, publicată în Monitorul Oficial nr. 248, din 12 aprilie 2002.
- 1.1.10. *Legea nr. 218, din 23 aprilie 2002, privind organizarea și funcționarea Poliției Române*, publicată în Monitorul Oficial nr. 305, din 9 mai 2002.
- 1.1.11. *Legea nr. 415, din 27 iunie 2002, privind organizarea și funcționarea Consiliului Suprem de Apărare a Țării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 494, din 10 iulie 2002.
- 1.1.12. *Legea nr. 453, din 1 noiembrie 2004, privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 1/1999 privind regimul stării de sediu și regimul stării de urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.052, din 12 noiembrie 2004.
- 1.1.13. *Legea nr. 473, din 4 noiembrie 2004, privind planificarea apărării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.052, din 12 noiembrie 2004.
- 1.1.14. *Legea nr. 481, din 8 noiembrie 2004, privind protecția civilă*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.094, din 24 noiembrie 2004.
- 1.1.15. *Legea nr. 535, din 25 noiembrie 2004, privind combaterea terorismului*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.161, din 8 decembrie 2004.
- 1.1.16. *Legea nr. 550, din 29 noiembrie 2004, privind organizarea și funcționarea Jandarmeriei Române*, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.175, din 13 decembrie 2004.
- 1.1.17. *Legea nr. 346, din 21 iulie 2006, privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 654, din 28 iulie 2006.
- 1.1.18. *Hotărârea Parlamentului României nr. 30, din 4 noiembrie 2008, privind aprobarea Strategiei naționale de apărare a țării*, publicată în Monitorul Oficial nr. 799, din 28 noiembrie 2008.
- 1.1.19. *Hotărârea Consiliului Suprem de Apărare a Țării nr. 62, din 17 aprilie 2012, privind adoptarea Strategiei de Securitate Națională a României*.
- 1.1.20. *Legea nr. 38, din 28 martie 2011, privind aprobarea Ordonanței de urgență a*

Guvernului României nr. 20, din 11 martie 2009, pentru modificarea art. 13, alin (2) și (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 30/2007 privind organizarea și funcționarea Ministerului Administrației și Internelor și pentru reorganizarea unor unități din subordinea Ministerului Administrației și Internelor, publicată în Monitorul Oficial nr. 215, din 29 martie 2011.

- 1.1.21. *Legea nr. 18, din 11 martie 2011, privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului României nr. 98, din 3 noiembrie 2010, privind identificarea, desemnarea și protecția infrastructurilor critice, publicată în Monitorul Oficial nr. 183, din 16 martie 2011.*
- 1.1.22. *Legea nr. 58, din 29 aprilie 2011, privind modificarea art. 8 din Legea apărării naționale a României nr. 45/1994, publicată în Monitorul Oficial nr. 303, din 3 mai 2011.*

1.2. Hotărâri ale Guvernului României

- 1.2.1. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.489, din 9 septembrie 2004, privind organizarea și funcționarea Comitetului Național pentru Situații de Urgență, publicată în Monitorul Oficial nr. 884, din 28 septembrie 2004.*
- 1.2.2. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.490, din 9 septembrie 2004, privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare și a organigramei Inspectoratului General pentru Situații de Urgență, publicată în Monitorul Oficial nr. 884, din 28 septembrie 2004.*
- 1.2.3. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.492, din 9 septembrie 2004, privind principiile de organizare, funcționarea și atribuțiile serviciilor de urgență profesionale, publicată în Monitorul Oficial nr. 885, din 28 septembrie 2004.*
- 1.2.4. *Hotărârea Guvernului României nr. 2.288, din 9 septembrie 2004, pentru aprobarea repartizării principalelor funcții de sprijin pe care le asigură ministerele, celelalte organe centrale de stat și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență, publicată în Monitorul Oficial nr. 9, din 4 ianuarie 2005.*
- 1.2.5. *Hotărârea Guvernului României nr. 373, din 31 martie 2008, privind organizarea, funcționarea și compunerea Centrului Național de Conducere a Acțiunilor de Ordine Publică, publicată în Monitorul Oficial nr. 262, din 3 aprilie 2008.*
- 1.2.6. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.040, din 13 octombrie 2010, pentru aprobarea Strategiei naționale de ordine publică 2010-2013, publicată în Monitorul Oficial nr. 721, din 28 octombrie 2010.*
- 1.2.7. *Hotărârea Guvernului României nr. 1.110, din 3 noiembrie 2010, privind componența, atribuțiile și modul de organizare a Grupului de lucru interinstituțional pentru protecția infrastructurilor critice, publicată în Monitorul Oficial nr. 757, din 12 noiembrie 2010.*
- 1.3. *Hotărârea Guvernului României nr. 718, din 13 iulie 2011, pentru aprobarea Strategiei naționale privind protecția infrastructurilor critice, publicată în Monitorul Oficial nr. 555, din 4 august 2011. **Ordonanțe de urgență ale Guvernului României***
 - 1.3.1. *Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 1, din 21 ianuarie 1999, privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență, publicată în Monitorul Oficial nr. 22, din 21 ianuarie 1999.*
 - 1.3.2. *Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 104, din 27 iunie 2001, privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române, publicată în Monitorul Oficial nr. 351, din 29 iunie 2001.*

- 1.3.3. *Ordonanța Guvernului României nr. 88, din 30 august 2001, privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice pentru situații de urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 554, din 1 septembrie 2001.
- 1.3.4. *Ordonanța Guvernului României nr. 21, din 15 aprilie 2004, privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență*, publicată în Monitorul Oficial nr. 361, din 26 aprilie 2004.
- 1.3.5. *Ordonanța Guvernului României nr. 30, din 25 aprilie 2007, privind organizarea și funcționarea Ministerului Internelelor și Reformei Administrative*, publicată în Monitorul Oficial nr. 309, din 9 mai 2007.
- 1.3.6. *Ordonanța de urgență a Guvernului României nr. 98, din 3 noiembrie 2010, privind identificarea, desemnarea și protecția infrastructurilor critice*, publicată în Monitorul Oficial nr. 757, din 12 noiembrie 2010.
- 2. Lucrări pentru fundamentarea noțiunilor**
 - 2.1. *Lexicon militar*, București, Editura Militară, 1980.
 - 2.2. *Lexicon militar*, Chișinău, Editura Saka, 1980.
 - 2.3. *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, București, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2009.
- 3. Lucrări elaborate de către autori români**
 - 3.1. Arsenie, Valentin, Sârbu, Cornel, *Surprinderea în lupta armată*, București, Editura Militară, 1993.
 - 3.2. Caragea, Anton, *Irakul în flăcări; 1990-2003. Război în golf. Dosar secret*, București, Editura Nemira, 2003.
 - 3.3. Cristian, C.I., *Sângeroasa destrămare. Iugoslavia*, București, Editura Sylvi, 1994.
 - 3.4. Cruceru, Valerică, *Insurgență, contrainsurgență și război limitat. Aspecte ale artei militare în războiul din Vietnam (1954-1975)*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
 - 3.5. Dobrițoiu, Radu-Costin, *Afganistan – un pământ uitat de timp*, București, Editura Enciclopedică, 2002.
 - 3.6. Dumitru, Cristea, Roceanu, Ion, *Războiul bazat pe rețea*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
 - 3.7. Gologan, Mircea, *Războiul din Falkland*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.
 - 3.8. Mureșan, Mircea, Văduva, Gheorghe, *Războiul viitorului, viitorul războiului*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2004.
 - 3.9. Neag, Mihai-Marcel (coordonator), *Securitatea umană în conflictele și crizele internaționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2010.
 - 3.10. Nour, Aurel, *Conducerea politic-militară*, București, Editura Edit Consult, 2000.
 - 3.11. Nour, Aurel, *Fundamentele conducerii militare*, București, Editura Edit Consult, 2000.
 - 3.12. Onișor, Constantin, *Teoria strategiei militare*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1999.
 - 3.13. Pivariu, Corneliu, *SUA – Irak. Forța democrației versus dictatura forței*, București, Editura Bren, 2004.
 - 3.14. Soare, Vasile, *Forțele speciale. Comandouri aeropurtate în acțiune*, București, Editura Ziua, 2002.
 - 3.15. Udeanu, Gheorghe, *Managementul securității naționale*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.
 - 3.16. Udeanu, Gheorghe, Neag, Marcel, *Elemente de artă militară*, Sibiu, Editura

- Academiei Forțelor Terestre, 2013.
- 3.17. Vreme, Vasile, *Drama Pensinsulei Coreea. Primul război cald din perioada războiului rece (1950-1953)*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
 - 3.18. ***, *Criza, conflictul, războiul, vol. I, Definirea crizelor și conflictelor armate în noua configurație a filosofiei și fizionomiei naționale și internaționale de rețea*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.
 - 3.19. ***, *Criza, conflictul, războiul, vol. II, Studii teoretice și analize empirice, în domeniul managementului crizelor la nivelul economico-financiar*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.
 - 3.20. ***, *Marea conflagrație a secolului XX*, București, Editura Politică, 1974.
 - 3.21. ***, *Teoria conducerii militare*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1998.
- 4. Lucrări pentru fundamentarea noțiunilor**
- 4.1. Black, Jeremy, *Șaptezeci de bătălii ale tuturor timpurilor*, București, Editura Aquida '93, 2006.
 - 4.2. Coutau-Bégarie, Hervé, *Breviar de strategie*, Craiova, Editura Sitech, 2002.
 - 4.3. Coutau-Bégarie, Hervé, *Tratat de strategie, vol. I*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2006.
 - 4.4. de Launay, Jacques, *Mari decizii ale celui de-al doilea război mondial*, vol. I și II, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1988.
 - 4.5. Otto, Hans-Dieter, *Lexiconul erorilor militare*, Pitești, Editura Paralelă 45, 2005.
 - 4.6. Regan, Geoffrey, *Bătălii care au schimbat istoria lumii*, București, Grupul Editorial RAO, 2004.
 - 4.7. Sarkozy, Nicolas, *Martor*, București, Editura RAO, 2006.
 - 4.8. Stadniuk, Ivan, *Războiul*, vol. I, București, Editura Politică, 1986.
 - 4.9. Sun Tzu, *Arta războiului*, Oradea, Editura Antet, 1999.
 - 4.10. Sun Tzu II, *Nobila artă a războiului*, Pitești, Editura Incitatus, 2004.
 - 4.11. Suvorov, Victor, *Spărgătorul de gheață*, Iași, Editura Polirom, 1995.
 - 4.12. Suvorov, Victor, *Ultima republică*, Iași, Editura Polirom, 1975.
 - 4.13. Suvorov, Victor, *Epurarea*, Iași, Editura Polirom, 2000.
 - 4.14. William V., Wenger, 3rd Battalion, 160th Infantry Regiment (7th California), *Infantry Magazine*, published by the US Army Infantry Center and School, Fort Benning, Georgia, 1994.
- 5. Infografie**
- 5.1. http://ro.wikipedia.org/wiki/Acquis_comunitar
 - 5.2. http://ro.wikipedia.org/wiki/Cutremurul_din_Oceanul_Indian_din_2004, Ajutor Internațional
 - 5.3. <http://www.9am.ro/arhiva.php/2005/Martie/25-31/International>
 - 5.4. <http://www.libertatea.ro/detalii/articol/japonia-katrina-chile-326316.html>
 - 5.5. <http://www.presidecy.ro/>, Strategia națională de apărare, București, 2010
 - 5.6. www.isuvaslui.ro/extra/scurt-istoric-al-protectiei-civile

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei corespund reperelor științifice contemporane din domeniul securității.
- Tematica disciplinei corespunde cerințelor adresate viitorilor absolvenți de a desfășura activități în cadrul sau în relație cu instituțiile de securitate.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• explicarea și aplicarea cadrului normativ specific securității, ordinii publice și apărării; • investigare a factorilor determinanți ai crizelor de ordine publică; • utilizarea unor metode, tehnici și instrumente de investigare în domeniul managementul integrator al apărării naționale; • analiza factorilor destabilizatori ai ordinii constituționale și sociale, precum și a celor de risc specifici crizelor politico militare contemporane	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar/ laborator	Portofoliu, alcătuit din: un referat pe o temă dată, studii de caz, instrumente utilizate în domeniul capabilitatilor organizationale	Portofoliu	30%
10.6. Standard minim de performanță			
- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate domeniului; - întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de capabilitati organizationale.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Management
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL RESURSELOR DE APĂRARE					
2.1. Titularul activităților de curs						
2.3. Titularul activităților de seminar						
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei
						Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 25

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	2	1. seminar/ laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5. curs	24	2. seminar/ laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					47
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	137				
3.8. Total ore pe semestru	175				
3.9. Numărul de credite	7				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2. Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice
Competențe transversale	-

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Dezvoltarea capacității de utilizare eficientă a noțiunilor fundamentale, modelelor și principiilor managementului resurselor de apărare pentru optimizarea soluționării unor probleme specifice transformării organizației militare moderne, în acord cu caracteristicile mediului de securitate actual.
7.2. Obiectivele specifice	• însușirea fundamentelor teoretice ale managementului resurselor de apărare în corelație cu transformările ce au loc în domeniul militar; • explicarea și conștientizarea necesității de abordare integrată a resurselor de apărare în raport cu finalitățile asumate în diferite contexte specifice domeniului; • fundamentarea hotărârilor și deciziilor specifice activităților militare prin metode științifice interdisciplinare, utilizând adecvat criterii de performanță, fundamentat pe înțelegerea corelației dintre planificarea apărării și legislația în vigoare.

8 Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Curs introductiv (obiectivele disciplinei, obiect de studiu, cerințe etc)	Expunere, Conversație	2
Apărarea ca bun public	Expunere, Conversație	2
Planificarea apărării. Concepte, tipologie, abordări	Expunere, Conversație	2
Guvernanță, management, conducere și leadership în contextul managementului apărării	Expunere, Conversație	2
Modele de planificare a apărării. Analiză critică.	Expunere, Conversație	4

Managementul resurselor umane și a resurselor materiale	Expunere, Conversație	2
Managementul informațiilor și managementul financiar	Expunere, Conversație	2
Managementul protecției infrastructurilor critice	Expunere, Conversație	2
Determinări și dezvoltări tehnice și tehnologice în domeniul apărării	Expunere, Conversație	2
Participarea națională la dezvoltarea proiectelor de dezvoltare a capabilităților în cadrul NATO și UE	Expunere, Conversație	2
Managementul integrat al resurselor pentru apărare	Expunere, Conversație	2
Total		24
Bibliografie: - Petrescu, Marius; Năbîrjoiu, Neculae, <i>Managementul informației</i>, Editura Bibliotheca, Targoviște, 2006. - Popa, Mircea, <i>Defense Resources Management</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2004. - Maloș, Gavril, <i>Ingineria sistemelor pentru apărare</i>, Editura A.T.M, București, 2002. - Mureșan, Mircea ș.a., <i>Optimizarea deciziei în managementul sistemului militar</i>, Editura Militară, București, 2005. - Florișteanu, Elena, <i>Finanțarea apărării</i>, vol. I-II, Editura Universității” Lucian Blaga”, Sibiu, 2007. - Pușcașu, Penică, <i>Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată</i>, Editura ATM, București, 2003. - Mares, Jaromir, ș.a., <i>Multinational logistics in missions</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2011. - Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, <i>Managementul resurselor de apărare. Concepte fundamentale</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2010. - Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, <i>Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2010. - Popa, Vasile, <i>Defense resources management. Lecture presentations</i>, Editura U.N.Ap., București, 2006. - Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, <i>Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2017. ***Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării - Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds), <i>„Defence Management: An introduction”</i>, Geneva Center for the democratic control of armed forces, Geneva 2009		
8.2. Seminar	Metode de predare	Observații
Caracterul sistemic al managementului resurselor de apărare	Dezbateri Studiu de caz	2
Metode și tehnici calitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studiu de caz	2
Metode și tehnici cantitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studiu de caz	4
Susținere referate	Problematizare Studiu de caz	4
Total		12
Bibliografie: - Popa, Mircea, <i>Defense Resources Management</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2004. - Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, <i>Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.		

3. Popa, Vasile, *Defense resources management. Lecture presentations*, Editura U.N.Ap., București, 2006.
4. Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, *Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course*, Editura A.F.T., Sibiu, 2017.
- 5*** **Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării**
6. Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds), „*Defence Management: An introduction*”, Geneva Center for the democratic control of armed forces, Geneva 2009

9.Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:
 - participarea activă a cursanților, parteneriat între educator și cursanți, cu accent pe conștientizarea rolului deținut de managementul resurselor organizației în obținerea performanței organizaționale
- Tematica disciplinei corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:
 - dezvoltarea motivației participării responsabile din punct de vedere al managementului resurselor de apărare în acțiunile specifice organizației militare

10.Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	- utilizarea corectă a conceptelor fundamentale ale managementului resurselor de apărare precum și a conceptelor asociate domeniului; - să cunoască modul de interrelaționare a documentelor de referință care asigură fundamentarea planificării apărării la nivel național.	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar	- să cunoască foarte bine algoritmul prin care sunt stabilite volumul, structura și modul de alocare a resurselor de apărare necesare materializării obiectivelor fundamentale de securitate națională și apărare; - să rezolve corect o problemă specifică managementului resurselor de apărare, conform metodologiilor învățate.	Referat	30%
10.6. Standard minim de performanță			
- realizarea unui referat, conform normelor stabilite în prima ședință de seminar, prin care demonstrează că a înțeles și poate utiliza corect noțiunile fundamentale și poate proiecta soluții de rezolvare a problematicii abordate prin aplicarea corectă a unor metodologii, tehnici sau instrumente manageriale specifice domeniului.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre
1.2. Facultatea	Facultatea de Management Militar
1.3. Departamentul	Științe tehnice
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/calificarea	Managementul capabilităților organizaționale

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei				METODE ȘI TEHNICI ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII			
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Impusă (obligatorie) de specialitate – MCIS 26

3. Tipul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care curs	3.2.	1	3.6 seminar/laborator	2
3.4.Total ore din planul de învățământ	36	din care curs	3.5.	12	3.6. seminar/laborator	24
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						47
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						40
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7. Total ore studiu individual	137					
3.8. Total ore pe semestru	175					
3.9. Numărul de credite	7					

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	• Bazele managementului
4.2. de competențe	•

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Sală dotată cu videoproiector
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală dotată cu videoproiector

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C.4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor, metodelor și tehnicilor ppractic aplicative moderne pentru fundamentarea dezvoltării organizaționale durabile C.6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză a capabilităților organizaționale, de modelare și simulare a proceselor decizionale
Competențe transversale	CT.1 Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici practic aplicative.

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Formarea deprinderilor necesare aplicării în practică a instrumentelor calității care să genereze îmbunătățirea proceselor din interiorul organizației
7.2. Obiectivele specifice	1. Dezvoltarea abilității de a opera corect cu termenii și noțiunile caracteristice calitologiei. 2. Dezvoltarea capacității de a folosi just termenii și noțiunile tehnice specifice privind descrierea fenomenului calității 3. Cunoașterea elementelor caracteristice ale proceselor și folosirea lor în scopul îmbunătățirii calității acestora; 4. Dobândirea abilităților necesare identificării, analizării, evaluării și selectării metodelor, modurilor, resurselor și proceselor necesare atingerii obiectivelor calității 5. Cunoașterea cerințelor și așteptărilor factorilor interesați în obținerea calității, analiza acestora, stabilirea planurilor de activități necesare atingerii obiectivelor calității, evaluarea rezultatelor obținute, analiza neconformităților, stabilirea acțiunilor de corectare și de îmbunătățire

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Obs.
C.1. Metode și tehnici ale managementului calității: definire și clasificare. Evoluția în timp a metodelor de organizare a controlului nivelului calității.	expunere,explicație, conversație	2
C.2. Algoritmul de rezolvare a problemelor de calitate din cadrul unei organizații	expunere, explicație, conversație	2
C.3. Metode și tehnici ale calității utilizate pentru identificarea problemelor prin prelucrarea datelor	expunere, explicație, conversație	2
C.4. Tehnici de lucru în echipă pentru identificarea și soluționarea problemelor de calitate din cadrul unei organizații	expunere, explicație, conversație	2

C.5. Sistemul de management KAIZEN. Tehnica 5S de îmbunătățire a calității	expunere, explicație, conversație	2
C.6. Metode pentru evaluarea nivelului de calitate. Măsurarea performanței și ciclul de îmbunătățire	expunere, explicație, conversație	2
Bibliografie: 1. *** – <i>Dicționarul explicativ al limbii române</i>, Editura Academiei, București, 1975. 2. Adrianescu, A.C., <i>Managementul calității totale</i>, Ed. Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2002 3. Băjenescu, T. – <i>Fiabilitatea sistemelor tehnice</i>. București, Editura „MatrixRom”, 2003. 4. Bogdan, O.I., <i>Managementul calității totale. Curs</i>, Ed. AFT, Sibiu, 2010 5. Deneș, C. I. – <i>Fiabilitatea și mentenabilitatea sistemelor tehnice</i>, suport de curs, Universitatea Lucian Blaga Sibiu, 2006. 6. Feigenbaum, A., V., – <i>Total Quality Control</i>, McGraw-Hill, New York 1969 7. Harold E. Roland & Brian Moriarty – <i>System Safety Engineering And Management</i>. (Capitol 28, “Failure Mode and Effect Analysis.”), ediția a 2-a; John Wiley & Sons Publishing House, 1990. 8. Ionescu, V., Popea, C., – <i>Optimizarea sistemelor</i>, Editura Didactică și pedagogică, București, 1981. 9. Ireson, W.G., Coombs, C.F., R.W. Smiley – <i>Handbook of Reliability Engineering and Management</i>, McGraw Hill Book Company, New York, 1988. 10. Jean Faucher – <i>Pratique de l'Amdec. Assurez la qualité et la sûreté de fonctionnement de vos produits, équipements et procédés</i>, ediția 2, Editura Dunod, 2009. 11. Juran J.M. și Gryna F.M., – <i>Calitatea produselor</i>, Editura Tehnică, București, 2006. 12. Juran, J.M., – <i>Planificarea calității</i>, Editura Teora, București, 2000. 13. Kifor, C.V., Oprean, C., – <i>Ingineria calității</i>, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2002 14. Maxim, E., <i>Calitatea și managementul calității</i>, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2007 15. Militaru C. – <i>Fiabilitatea și precizia în construcții de mașini</i>, Editura Tehnică, București, 1987. 16. Moro N., <i>Mentenanța sistemelor tehnice</i>, Ed. Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2014 17. Olaru, M., – <i>Fundamentele științei mărfurilor</i>, ed a II-a, Editura Economică, București, 2005. 18. Oprean, C., Kifor, C., <i>Managementul calității</i>, Ed. Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2002 19. Oprean, C., Kifor, C.V., – <i>Managementul integrat al calității</i>, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2005. 20. Panaite, V., Popescu M. O. – <i>Calitatea produselor și fiabilitate</i>. București, Editura „MatrixRom”, 2003. 21. Kifor, C. V., Oprean, C. – <i>Ingineria calității: îmbunătățirea 6 sigma</i>, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2006 22. Paraschivescu, A.O., – <i>Managementul calității</i>, Editura Tehnopress, Iași, 2008. 23. Pop, F., – <i>Analiza calității produselor</i>, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2004. 24. Rey F.J., Martín-Gil J., Velasco E. – <i>Life Cycle Assessment and external environmental cost analysis of heat pumps</i>, Environmental Engineering Science, vol 21, September 2004. 25. Robescu, D. ș.a. – <i>Fiabilitatea proceselor, instalațiilor și echipamentelor de testare și epurare a apelor</i>. București, Editura Tehnică, 2002. 26. Rusu, B., – <i>Managementul calității totale</i>, Casa de Editură Venus, București, 2004. 27. Scriciu, L., – <i>Sisteme de mentenanță</i>, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2007. 28. Siteanu, E., – <i>Teoria mentenanței</i>, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2005.		

29. Siteanu, E., Andronic, B., – *Managementul mentenanței*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2007.
30. Stanciu, I., – *Calitologia, știința calității mărfurilor*, Editura Oscar Print, București, 2002.
31. Stanciu, I., – *Managementul calității totale*, Editura Cartea Universitară, București, 2003.
32. Șerbu, T. – *Fiabilitatea și riscul instalațiilor*. București, București, Editura „MatrixRom”, 2000.
33. Verzea I., Gabriel M., Richet D. – *Managementul activității de mentenanță*, Editura Polirom, Iași, 1999.
34. Vodă Gh., Isaic Maniu Al – *Fiabilitatea șansă și risc*, Editura Tehnică, București, 1986.
35. Westkämper, E. – *Life Cycle Management and Assessment. Approaches and Visions Towards Sustainable Manufacturing*, Annals of the CIRP, Vol. 49/2/2000.
36. *EOQ: Glossary of Terms used in the Management of Quality*, 5th Edition, Berlin, 1981.
37. *ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular*.
38. *MIL-STD-1629A–Procedures for Performing a Failure Mode, Effects and Critically Analysis*, Nov. 1980.
39. *SR EN 62308:2007 –Fiabilitatea echipamentelor. Metode de evaluare a fiabilității*
40. *SR EN 62402:2008 –Managementul uzurii morale. Ghid de aplicare*
41. *SR EN ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular*
42. *SR EN ISO 9004:2000 Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor*.
43. *Stanag 4174 (Edition 3) – Allied Reliability and Maintainability Publications*, NSA/0847(2008) – JAIS/4174, NATO Standardization Agency, 14 August 2008.
44. *Standardul ISO 8402: 1986, Calitate – Vocabular*.
45. *Support Operations Handbook*, Logistics Management College, Fort Lee, Virginia, 1997.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Obs.
S.1. Repere cronologice în evoluția calității	Studiu de caz	2
S.2. Algoritmul de rezolvare a problemelor de calitate din cadrul unei organizații	Studiu de caz	2
S.3. Formulare de înregistrare a datelor. Grafice și tabele	Exercițiu, problematizare, studiu de caz	2
S.4. Diagrama Gantt, Diagrama Pareto, Diagrama cauză-efect, Diagrama S.W.O.T., Diagrama flux	Exercițiu, problematizare, studiu de caz	2
S.5. Brainstormingul, diagrama de corelație, histograma	Exercițiu, problematizare, studiu de caz	2
S.6. Standardele din seria ISO 9000 (prezentare, caracteristici).	Convorbire	2
S.7. Standardele din seria BS 8800 pentru sisteme de management al securității și sănătății ocupaționale și standardul HACCP (HAZARD Analysis and Critical Control Point + Analiza pericolelor și punctelor critice de control).	Studiu de caz, dezbatere, problematizare	2
S.8. Instrumente ale calității utilizate în procesul decizional și	Studiu de caz, dezbatere,	2

în strategia managerială.	problematizare	
S.9. Instrumente ale calității utilizate în proiectarea, fabricația / prestarea produselor / serviciilor	Studiu de caz, dezbatere, problematizare	2
S.10. Instrumente ale calității utilizate pentru reprezentarea proceselor	Studiu de caz, dezbatere, problematizare	2
S.11. Menținerea productivă totală. Conceptele „Just in time” și „5S” ai menținerei productive totale.	Studiu de caz, dezbatere, problematizare	2
S.12. Conceptul de Lean Manufacturing.	Studiu de caz, dezbatere, problematizare	2

Bibliografie

1. *** – *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Academiei, București, 1975.
2. Adrianescu, A.C., *Managementul calității totale*, Ed. Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2002
3. Băjenescu, T. – *Fiabilitatea sistemelor tehnice*. București, Editura „MatrixRom”, 2003.
4. Bogdan, O.I., *Managementul calității totale. Curs*, Ed. AFT, Sibiu, 2010
5. Deneș, C. I. – *Fiabilitatea și menținabilitatea sistemelor tehnice*, suport de curs, Universitatea Lucian Blaga Sibiu, 2006.
6. Feigenbaum, A., V., – *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York 1969
7. Harold E. Roland & Brian Moriarty – *System Safety Engineering And Management*. (Capitol 28, “Failure Mode and Effect Analysis.”), ediția a 2-a; John Wiley & Sons Publishing House, 1990.
8. Ionescu, V., Popea, C., – *Optimizarea sistemelor*, Editura Didactică și pedagogică, București, 1981.
9. Ireson, W.G., Coombs, C.F., R.W. Smiley – *Handbook of Reliability Engineering and Management*, McGraw Hill Book Company, New York, 1988.
10. Jean Faucher – *Pratique de l'Amdec. Assurez la qualité et la sûreté de fonctionnement de vos produits, équipements et procédés*, ediția 2, Editura Dunod, 2009.
11. Juran J.M. și Gryna F.M., – *Calitatea produselor*, Editura Tehnică, București, 2006.
12. Juran, J.M., – *Planificarea calității*, Editura Teora, București, 2000.
13. Kifor, C.V., Oprean, C., – *Ingineria calității*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2002
14. Maxim, E., *Calitatea și managementul calității*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2007
15. Militaru C. – *Fiabilitatea și precizia în construcții de mașini*, Editura Tehnică, București, 1987.
16. Moro N., *Menținerea sistemelor tehnice*, Ed. Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2014
17. Olaru, M., – *Fundamentele științei mărfurilor*, ed a II-a, Editura Economică, București, 2005.
18. Oprean, C., Kifor, C., *Managementul calității*, Ed. Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2002
19. Oprean, C., Kifor, C.V., – *Managementul integrat al calității*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2005.
20. Panaite, V., Popescu M. O. – *Calitatea produselor și fiabilitate*. București, Editura „MatrixRom”, 2003.
21. Kifor, C. V., Oprean, C. – *Ingineria calității: îmbunătățirea 6 sigma*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2006
22. Paraschivescu, A.O., – *Managementul calității*, Editura Tehnopress, Iași, 2008.
23. Pop, F., – *Analiza calității produselor*, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2004.

24. Rey F.J., Martín-Gil J., Velasco E. – *Life Cycle Assessment and external environmental cost analysis of heat pumps*, Environmental Engineering Science, vol 21, September 2004.
25. Robescu, D. ș.a. – *Fiabilitatea proceselor, instalațiilor și echipamentelor de testare și epurare a apelor*. București, Editura Tehnică, 2002.
26. Rusu, B., – *Managementul calității totale*, Casa de Editură Venus, București, 2004.
27. Scrieciuc, L., – *Sisteme de mentenanță*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2007.
28. Siteanu, E., – *Teoria mentenanței*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2005.
29. Siteanu, E., Andronic, B., – *Managementul mentenanței*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2007.
30. Stanciu, I., – *Calitologia, știința calității mărfurilor*, Editura Oscar Print, București, 2002.
31. Stanciu, I., – *Managementul calității totale*, Editura Cartea Universitară, București, 2003.
32. Șerbu, T. – *Fiabilitatea și riscul instalațiilor*. București, București, Editura „MatrixRom”, 2000.
33. Verzea I., Gabriel M., Richet D. – *Managementul activității de mentenanță*, Editura Polirom, Iași, 1999.
34. Vodă Gh., Isaic Maniu Al – *Fiabilitatea șansă și risc*, Editura Tehnică, București, 1986.
35. Westkämper, E. – *Life Cycle Management and Assessment. Approaches and Visions Towards Sustainable Manufacturing*, Annals of the CIRP, Vol. 49/2/2000.
36. *EOQ: Glossary of Terms used in the Management of Quality*, 5th Edition, Berlin, 1981.
37. *ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular*.
38. *MIL-STD-1629A–Procedures for Performing a Failure Mode, Effects and Critically Analysis*, Nov. 1980.
39. *SR EN 62308:2007 –Fiabilitatea echipamentelor. Metode de evaluare a fiabilității*
40. *SR EN 62402:2008 –Managementul uzurii morale. Ghid de aplicare*
41. *SR EN ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular*
42. *SR EN ISO 9004:2000 Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor*.
43. *Stanag 4174 (Edition 3) – Allied Reliability and Maintainability Publications*, NSA/0847(2008) – JAIS/4174, NATO Standardization Agency, 14 August 2008.
44. *Standardul ISO 8402: 1986, Calitate – Vocabular*.
45. *Support Operations Handbook*, Logistics Management College, Fort Lee, Virginia, 1997.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei **Metode și tehnici în managementul calității** corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- educația centrată pe studentul masterand;
- participarea activă a studenților masteranzi, parteneriat între educator și studenți;
- metode și tehnici moderne de predare-învățare și de evaluare;
- educația permanentă, autoeducația.

Tematica disciplinei **Metode și tehnici în managementul calității** corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- definirea și stabilirea scopului proceselor și a relațiilor acestuia cu obiectivele organizației;
- identificarea furnizorilor pentru procese și informarea acestora cu privire la

necesitățile și așteptările clienților lor;

- căutarea posibilităților de îmbunătățire a proceselor, alocarea resurselor pentru îmbunătățirea și supravegherea implementării acestor îmbunătățiri.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	• utilizarea corectă a limbajului specific; • realizarea de conexiuni între predare-învățare-evaluare; • explicarea exigențelor pedagogice ale utilizării metodologiei didactice și de evaluare specifice.	Probă practică, scrisă	70 %
10.5 Seminar/ laborator	• utilizarea teoriilor, principiilor și normelor pedagogice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale; • utilizarea corectă a limbajului calității; • realizarea de conexiuni între predare-învățare-evaluare; • manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de implicațiile profesiei; • valorificarea eficientă și inovativă a strategiilor de instruire și autoinstruire în propria activitate de pregătire profesională.	Referat pe baza unui studiu de caz	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
– să utilizeze corect termenii specifici managementului calității; – să aplice corect metodele și tehnicile specifice managementului calității; – să aplice corect algoritmul de lucru tehnicile și metodele calității, pentru instrumentele propriu-zise.			